

Lea Artibai eskualdeko enpresa-egituraren azterketa

Estudio del tejido empresarial de la comarca
de Lea Artibai



Azaro Fundazioa

Xemein Etorbidea, 19
48270 Markina-Xemein (BIZKAIA)
Tel. 94 616 90 02
Faxa. 94 616 91 60

Diseinua

Diseño
di-da (Durango)

Imprimategia

Imprenta
xxxxxx

Lege gordailua

Déposito legal
xxxxxxxxxx

2004ko ekaina.



Lea Artibai eskualdeko enpresa-egituraren azterketa

Estudio del tejido empresarial de la comarca
de Lea Artibai

Aurkibidea



Lea Artibai eskualdeko
enpresa-egituraren azterketa



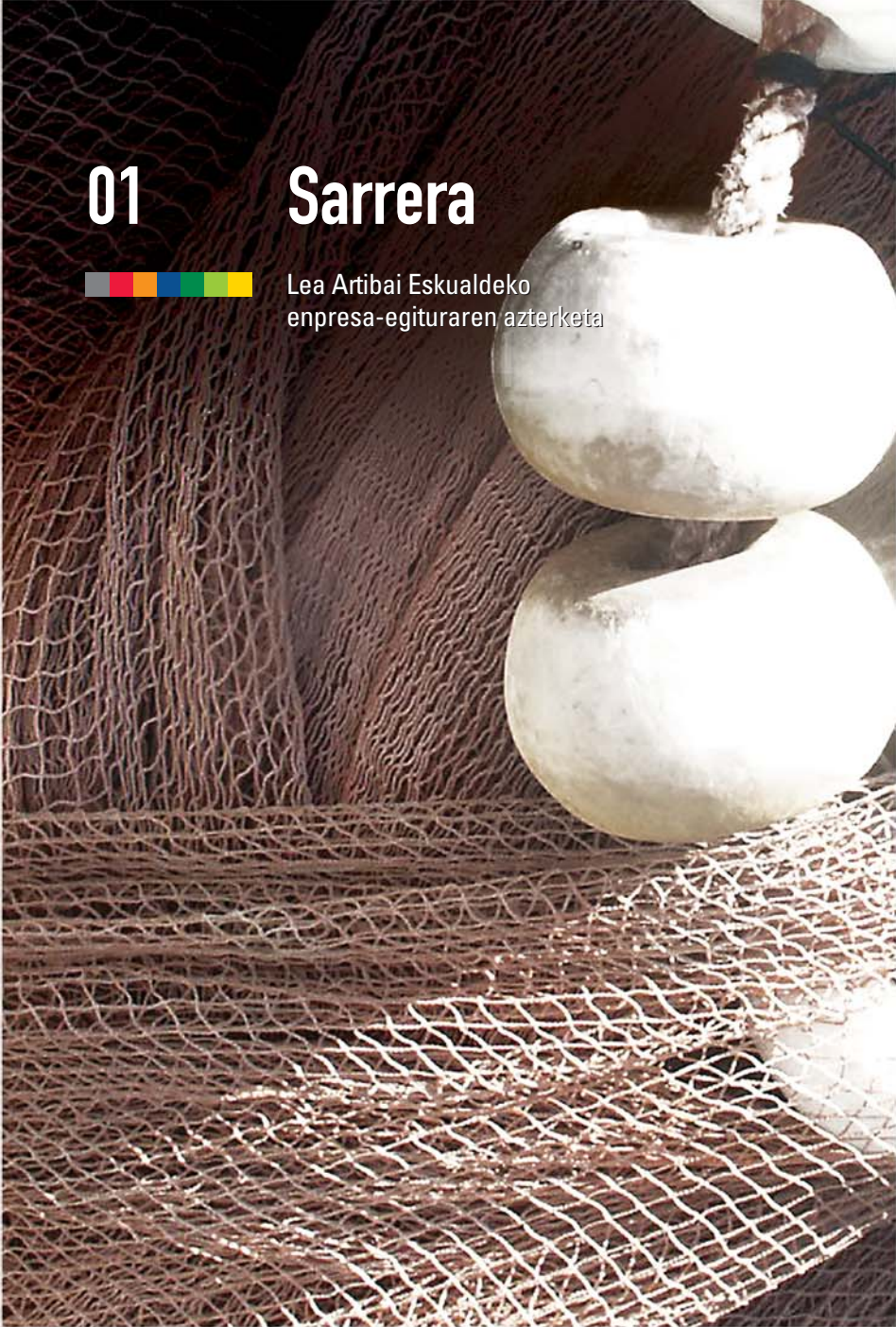
1.	Sarrera	9
1.1.	Ekimenaren helburua	9
1.2.	Azterketaren oinarritzko ezaugarriak	9
1.2.1.	Azterketaren eragin-eremua	10
1.2.2.	Publiko objektiboa	10
1.2.3.	Lan-metodologia	11
2.	Lea Artibai eskualdearen datu sozioekonomikoak	16
2.1.	Demografia	16
2.2.	Lan-merkatua	18
2.2.1.	Jarduera-tasa eta okupazioa eskualdean	18
2.2.2.	Langabezia	22
3.	Lea Artibaiko enpresen sailkapena	27
3.1.	Erreferentzia-unibertsoaren ezaugarriak	27
3.2.	Lagina aukeratzea	30
4.	Azterketaren emaitzak: kudeaketarako erabilitako tresnak eta teknikak	35
4.1.	Estrategia	36
4.1.1.	Estrategia-plana	36
4.1.2.	Gestio-plana	40
4.2.	Kalitatea	44
4.2.1.	Kontrolak eta probak	45
4.2.2.	Kalitatea Kudeatzeko Tresna batzuk	46
4.3.	Merkatu orientazioa	50
4.3.1.	Marketing-plana	50
4.3.2.	Publizitatea	51
4.3.3.	Azokak	52
4.3.4.	Esportazioak	54
4.3.5.	Bezeroen satisfazioa	56
4.3.6.	Beste elkarte batzuekin harremanak	57
4.4.	Antolamendua eta Pertsonak	60
4.4.1.	Eginkizunak eta Sailak	60
4.4.2.	Prestakuntza	61
4.4.3.	Komunikazioa	65
4.4.3.1.	Batzar deialdia	65
4.4.3.2.	Erabakiak jakinaraztea	66
4.4.3.3.	Enpresa nola doan langileei jakinaraztea	67
4.4.4.	Partaidetza	68
4.4.5.	Satisfazioa	71
4.5.	Teknologi berriak	72
4.6.	Ikerketa eta Garapena	75
4.6.1.	Ikerketa eta Garapena (I+G)	75
4.6.2.	Teknologiari buruzko informazioa:	79
4.6.3.	Produktu eta prozesuen dibertsifikazioa eta bideragarritasun-planak	81
5.	Ondorioak	87
6.	Eskerrak	93
7.	Resumen gráfico del estudio del tejido empresarial de la comarca de Lea Artibai	97

01

Sarrera



Lea Artibai Eskualdeko
enpresa-egituraren azterketa





1. Sarrera

1.1. Ekimenaren helburua

Azaro Fundazioa bere ingurune hurbilean lehentasunez -Lea Artibai eskualdean- enpresa berriak sortu eta enpresa sarearen lehiakortasuna helburua duen erakundea da. Horretarako, eskualdearen garapen sozioekonomikoan eta teknologikoan eragina izango duten proiektuak sustatzen, antolatzen eta bultzatzen ditu.

Lea Artibai eskualdearen garapena xede duen erakunde honetako kide dira Lea Artibai Ikastetxea, Okamikako Industrialdea, Lea Ibarreko Mankomunitatea eta Markina Xemeingo Udala. Eskualdearen garapenarekin erakunde guzti hauek duten konpromisoaren ondorioa da Azaro Fundazioa eta konpromiso horrek gidatzen du bere jarduera. Eskualdeko beste agente sozioekonomikoekin elkarlana eta gainontzeko eskaintzekiko osagarritasuna dira bere egiten dituen beste bi printzipio nagusiak.

Besteak beste, Azaro Fundazioa honako jarduera hauen inguruan egituratzen da:

- Lea Artibai eskualdean sustapen kultura hedatzea.
- Enpresa proiektuak sustatzea: erakartzea, sortaraztea, planteatzea eta laguntzea.
- Enpresa eta jarduera berriak sortzeko, produktu eta zerbitzuen definizioa eta ekoizpen prozesuen hobekuntza helburu duten ikerketa proiektuak sustatzea, antolatzea eta garatzea.
- Ikerketa-ekimena etengabeko jarduera bilakatzea, bezeroei kalitatezko zerbitzua eskaini ahal izateko.
- Inguruneko enpresen lehiakortasuna bermatzeko, enpresok behar dituzten zerbitzu teknikoen eskaintza egokia aurkeztea.
- Lea Artibai eskualdeko errealitatearen begirale bilakatzea.

Helburuok eraginkortasunez lortzeko oinarrizko baldintza Lea Artibai eskualdearen errealitate sozioekonomikoaren egoera eta joerak ezagutzea da. Beraz, Azaro Fundazioak Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta ekonomi Sustapen Sailaren laguntzaz eskualdeko enpresa-egitura aztertzeko egitasmoa antolatu du.

Jarraian zehaztuko den azterketaren ondorioz, eskualdeko enpresa- eta elkarte-motei buruzko datu orokorrak eta, halaber, enpresa eta elkarteok, funtzionamendu, antolamendu eta, oro har, gestio aldetik, izan ditzaketen ahultasunei eta sendotasunei



buruzko informazioa bildu dira, enpresa eta erakundeon premietara egokituriko zerbitzuen eskaintza antolatu ahal izateko.

1.2. Azterketaren oinarrizko ezaugarriak

Atal honetan, proiektuaren eragin-eremua, azterketaren publiko objektiboa eta erabilitako lan-metodologia azalduko dira.

1.2.1. Azterketaren eragin-eremua

Ikuspuntu geografikoaren arabera, azterketa hau Lea Artibai eskualdeari dagokio. Lea Artibaiko enpresak izan dira aztergai.

Azterketan landu den ezagutza-eremuari dagokionez, ordea, Azaro Fundazioak lortu nahi izan duen helburua hurrengo koadroan ikus daiteke:

Etengabeko hobekuntza lortzeko, eskualdeko enpresek eraginkor bihurtu behar dituzten arloak eta lan-ildoak identifikatzea eta, ondoren, erronkei aurre egiteko tresnak eta lan-metodologiak identifikatzea. Azterketa egiteko eta, beraz, galdera-sorta egituratzeko, EFQM kudeaketa-ereduaren hastapenak kontuan hartu dira.

1.arloa	Buruzagitza, politika eta estrategiarekin zerikusia duten lan-ildoak, tresnak eta erronkak.
2.arloa	Pertsonen lanaren planifikazioa, pertsonen garapena, motibazioa eta, besteak beste, partaidetzarekin zerikusia duten lan-ildoak, tresnak eta erronkak.
3.arloa	Baliabideei dagokionez, inbertsioak eta ekonomia-baliabideen kudeaketa eta egoera.
4.arloa	Prozesuen eta produktuen berrikuntzan enpresen antolaketa, arazoak eta etorkizuneko erronkak.



1.2.2. Publiko objektiboa

Publiko objektiboari dagokionez, ondorengo zerrendetan agertzen diren ezaugarriak dituzten Lea Artibai eskualdeko enpresa eta erakundeak kontuan hartu dira. Saillkapenerako irizpide gisa langile-kopurua, erakundeen izaera juridikoa eta dagozkien jarduera-sektoreak aintzat hartu dira.

Hurrengo atalean (3.1. atalean), erreferentziazko unibertso horren ezaugarri nagusiak azalduko dira.

LANGILE-KOPURUAREN ARABERA	SEKTOREEN ERABERA	IZERA JURIDIKOEN ARABERA
5-10 langile	Elikagaigintza, tabakoa eta edarien industria	Enpresa pribatuak
10-25 langile		Enpresa publikoak
25-50 langile	Administrazio publikoa	
50-100 langile	Kautxua eta material plastikoen transformazioaren industria	
100-200 langile		
200-500 langile	Metalurgia eta produktu metalikoen fabrikazioa	
500 langile baino gehiago	Garraioa, bilketa eta komunikazioa	
	Hezkuntza	
	Eraikuntza	
	Arrantza	
	Manufaktura-industriak	



1.2.3. Lan-metodologia

Azterketa hau egiteko oinarritzko euskarri bi erabili dira: azterketaren helburuen arabera egokitutako galdera-sorta eta elkarrizketa pertsonalizatua.

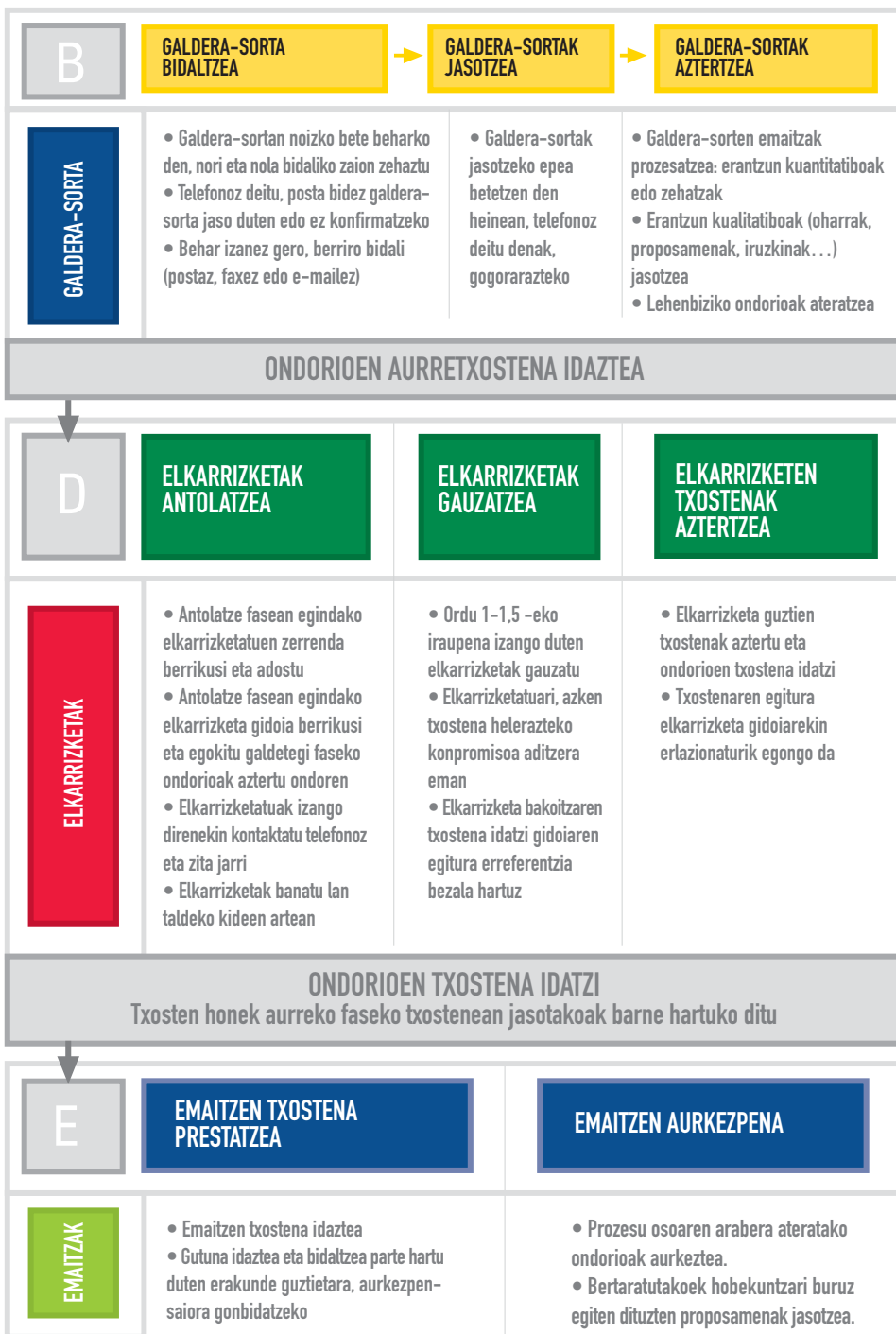
■ **Galdera-sorta:** lagina diseinatzeko, aurreko atalean aipatutako ezaugarriak dituzten eskualdeko erakundeen zerrenda hartu da abiapuntutzat. Enpresa horietara bidalitako galdera-sortan, izaerari buruzko ezaugarri orokorrez gain, aurrerabiderako gestioan antzematen dituzten ahuleziak eta erronkak definitzeko eskatu zaie.

■ **Elkarrizketa:** galdera-sortaren arabera datuak prozesatu eta lehenbiziko ondorioak atera ostean, erakundeen tamaina, izaera eta jarduera-sektorea, kontuan hartuz, elkarrizketa pertsonalak egin dira 20-25 erakundetan (irizpideok adierazgarriak izango direla ziurtatuz), galdera-sorten arabera emaitzak kualifikatu ahal izateko.

Hurrengo grafikoan, bi euskarriotan oinarritzen den proiektuan erabilitako lan-metodologia azaltzen da.

1. grafikoa: erabilitako metodologia

A	INFORMAZIOA BILTZEKO EUSKARRIAK PRESTATZEA	INFORMAZIOA EMANGO DUTENEN DATU BASEA OSATZEA	IKERLARIAK PRESTATZEA	PROIEKTUAREN BERRI EMAN
PROZESUA ANTOLATZEA ETA MARTXAN JARTZEA	<ul style="list-style-type: none"> • Galdetegia diseinatzea, EFQM gestio-ereduari daozkion irizpideen arabera • Elkarrizketaren gidoia diseinatzea • Azken ondorioak aurkezteko formatua diseinatzea 	<ul style="list-style-type: none"> • Galdetegia beteko duten erakundeen zerrenda osatzea • Elkarrizketatuak izango liratekeen erakundeak identifikatzea 	<ul style="list-style-type: none"> • Trebetasunetan • Oinarritzko ezagutzan • Prozesuaren dinamikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Proiektuaren berri emango duen gutuna zabaldu galdetu eta elkarrizketatuak izango direnei



02

Lea Artibai eskualdearen datu sozioekonomikoak



Lea Artibai
eskualdeko enpresa-egituraren azterketa





2. Lea Artibai eskualdearen datu sozioekonomikoak

Lea Artibai eskualdea Bizkaiko ipar-ekialdean dago eta txoko pribilegiatua da; eskualdeko garapenak eta industrializazioak ingurune naturala eta kultura autoktonoa errespetatu ditu.

Lea Artibai eskualdeak Gipuzkoa-rekin muga egiten du. 26.000 biztanle dauzka hamaika herritan banatuta. Izate sustatzailea eta ondare naturalekiko harreman zuzena dira bertako jendearen ezaugarriak.



Lea eta Artibai ibaiek ematen diote eskualde honi izena eta aipatutako hamaika herriak bi ibaion inguruan daude.

Amoroto, Aulestia, Berriatua, Etxebarria, Gizaburuaga, Ispaster, Lekeitio, Markina-Xemein, Mendexa, Munitibar eta Ondarroa. Itsasoarekiko lotura eta landa-eremuan egotea dira herrion nortasunaren eta beren jarduera ekonomikoen eta izpiritu ekintzailearen arrazoia.

Kostaldean, Lekeitio eta Ondarroa ohituraz betetako portuak daude, Erdi Arokoak biak eta, hondartza lasai eta labar ikusgarriak dituzte. Barruko aldeko Markina-Xemein eta Munitibar-Gerrikaitz herriei batera, eskualdeko lau puntu kardinalak eta euren itsas-lurreko sarbideak osatzen dituzte.

Barrualdea, mendi berde eta misteriotsuekin, herri-kulturaren museo bizia da. Herriok Amoroto, Aulesti, Berriatua, Etxebarria, Gizaburuaga, Ispaster eta Mendexa dira. Geografia osoan zehar dauden nekazaritza-auzo eder eta oparoek izate sakona ematen diete herrioi.

Erakunde publikoek eta sektoreetako eta banakako eragileek Lea Artibai eskualdearen garapenaren funtsezko agente izatearen kontzientzia dute. Azterketa hau horren adierazgarri da; eskualdean bertan eta eskualdearen beraren ekimenez burutu da. Lea



Artibai eskualdeko enpresek, halaber, jakin nahi izan dute zein den beren lehiakortasun maila eta zeintzuk diren aurrerabiderako funtsezkoak izan daitezkeen lan-ildo nagusiak.

Atal honetan, azterketa honen ezaugarrietan eta emaitzetan sakondu aurretik, eskualdeari dagozkion datu sozioekonomiko nagusiak azalduko dira. Datuotan enpresa-egituraren egoera eta etorkizunerako bilakaeran eragin zuzena duten aldagaiak aipatuko dira.

Beraz, honako alderdi hauek aztertzen dira:

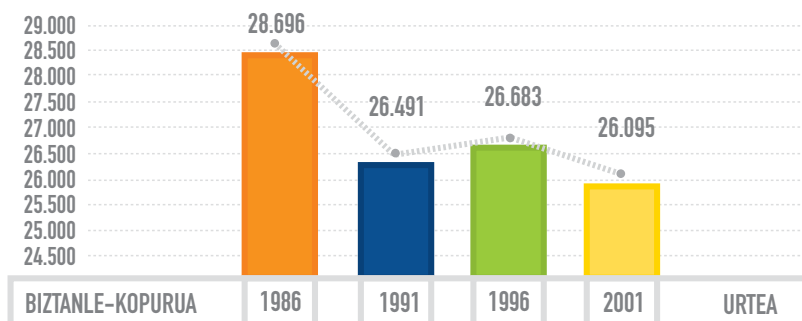
- Lea Artibai eskualdeko biztanleen bilakaera, dagozkion aldagaien arabera (Udalerrria, adina, sexua...).
- Lea Artibai eskualdeko lan-merkatuaren egoera eta bilakaera (jarduera-tasa, langabezia, ...), dagozkion aldagaien arabera (udalerrria, langile-kopurura, sektorea...).

2.1. Demografia

90eko hamarkadan biztanle-kopurua txikiagotu egin zen nabarmenki eta ordutik eskualdean beherakada horri eutsi egin zaiola esan daiteke. 1991. urtean biztanle-kopurua 1986. urtearekiko %7,7 txikiagotu bazen ere, 2001. urteko datuen arabera, beherakada %1,5ekoa baino ez da izan 1991 urtearekiko.

1. Grafikoa: Lea Artibaiko biztanleen bilakaera

Iturria: Eustat



Hurrengo taulan, eskualdeko udalerrietako **biztanle-kopurua** azaltzen da. Bertan, ikus daitekeenez, eskualdean, biztanle-kopuruaren arabera, hiru udalerrri dira nagusi,



eskualea hezurmamitzen dutenak, alegia: Ondarroa, Lekeitio eta Markina-Xemein. Eskualdeko herrietako biztanle-kopurua txikia dela azpimarratu behar den arren, aipatzekoa da, hala ere, azken urteetan, herririk txikienek biztanleak mantendu ezezik, zenbait kasutan, handiagotzea ere lortu dutela.

1. Taula: Lea Artibai eskualdeko udalerrietako biztanleak 1986-2001

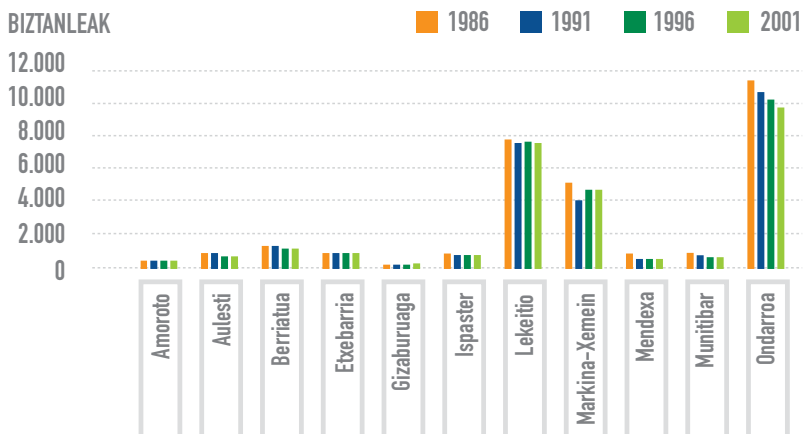
Iturria: Eustat

UDALERRIA	1986	1991	1996	2001
Amoroto	410	391	374	376
Aulesti	703	697	658	649
Berriatua	1.068	1.020	978	987
Etxebarría	792	786	788	798
Gizaburuaga	136	128	136	144
Ispaster	635	618	624	613
Lekeitio	7.579	7.394	7.430	7.357
Markina-Xemein	5.056	4.094	4.713	4.708
Mendexa	642	347	338	341
Munitibar	498	455	397	390
Ondarroa	11.177	10.561	10.247	9.732
Lea Artibai	28.696	26.491	26.683	26.095

2. Grafikoan ikus daitekeenez, 1991 eta 2001 bitarteko epean beherakadarik nabarmenena izan duten udalerriak Munitibar (-14,29%) eta Ondarroa (-7,85%) izan dira. Aipatzekoak dira, ordea, Markina-Xemein (+15%) eta Gizaburuagak (+12,5%) izan duten biztanleen gorakada.

2. Grafikoa: Lea Artibaiko biztanleen eboluzioa 1986-2001

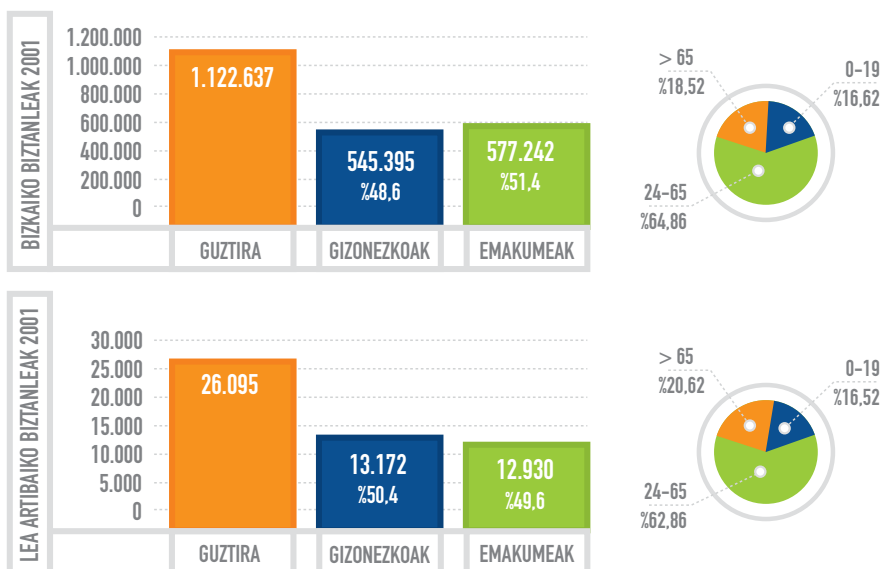
Iturria: Eustat





Adina eta sexua kontuan hartuz, Bizkaiko datu orokorrekin alderatuz, Lea Artibai eskualdeko 65 urtetik gorako biztanleen ehunekoa handiagoa da eta, halaber, emakumeen ehunekoa txikiagoa da. Eskualdeko zenbait herritan biztanle gazteei dagokienez, eskualdetik kanpora irteteko eta lan egiten duten herrietan bizitzen gelditzeko joera dutela nabaritzen da.

3.Grafikoa: 2001. urteko biztanleak Bizkaian eta Lea Artibai eskualdean



Iturria: Eustat

2.2 Lan-merkatua

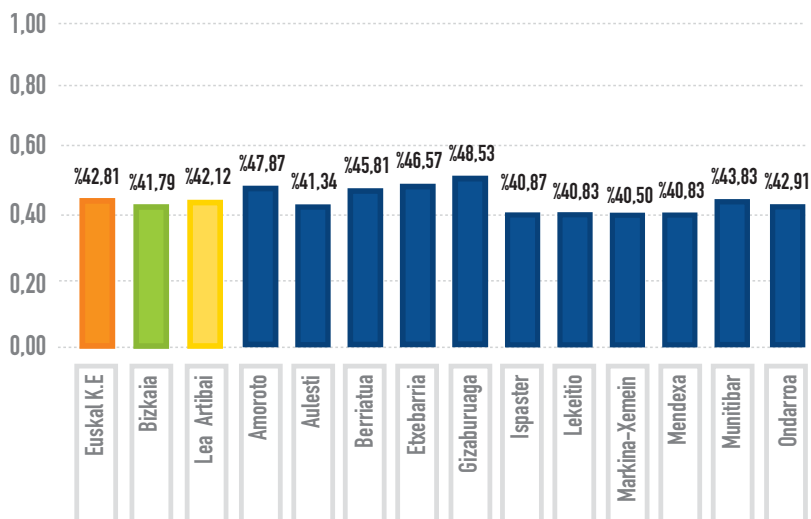
Atal honetan, Lea Artibai eskualdeko lan merkatua aztertzen da eta jarduera-tasa, okupazioa eta langabeziaren egoera jorratzen dira.

2.2.1. Jarduera-tasa eta okupazioa eskualdean

Jarduera-tasari dagokionez, 4. grafikoa ikus daitekeenez, Lea Artibai eskualdea, oro har, Bizkaikoaren eta EAE-koaren parekoa da. Udalerriak, erlatiboki, Gizaburuaga, Amoroto, Etxebarria eta Berriatua nabarmentzen dira. Herrietan, eskualdeko industrialde garrantzitsuenak daudenez, enpresen kopurua handiagotu egin da eta lanpostu gehiago daude



4. Grafikoa: jarduera-tasa 1996



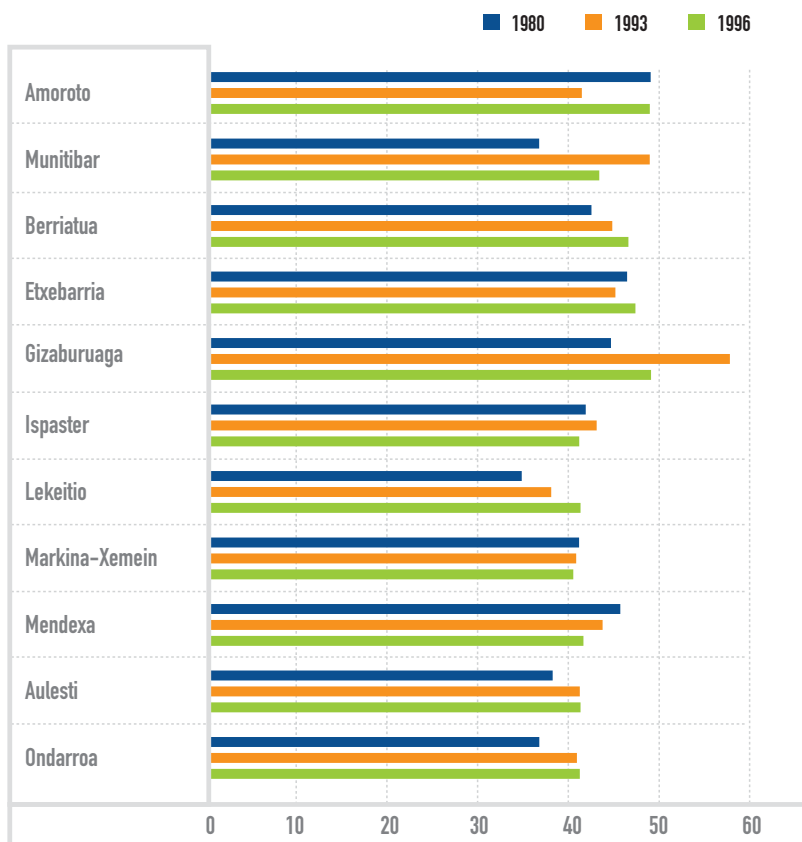
Ikus daitekeenez, jarduera-tasak gora egin du azken urteetan eta, halaber, jarduera-tasa nabarmen handiagoa da gizonezkoetan emakumeetan baino.

2. Taula: jarduera-tasaren bilakaera Lea Artibai eskualdean

	GUZTIRA			GIZONEZKOAK			EMAKUMEZKOAK		
	1986	1991	1996	1986	1991	1996	1986	1991	1996
Amoroto	47,8	42,7	47,9	59,8	58,4	53	34	24,7	42
Munitibar	37	48,8	43,8	51,7	57,8	52,3	20,4	38,4	33,7
Berriatua	43,4	44,9	45,8	57,8	56,3	56,8	27,3	32,2	34
Etxebarria	45,4	44,7	46,6	63,7	59	55,5	24,9	29	36,9
Gizaburuaga	44,1	56,2	48,5	60,3	60,3	53,6	27,9	51,7	43,3
Ispaster	41,4	42,1	40,9	57	56,4	56,8	23,8	26	23,7
Lekeitio	32,8	37	40,8	51,2	52,2	52,9	15,1	22,6	29,3
Markina-Xemein	41,6	40,7	40,5	57,7	56	51,9	25	25,6	29,3
Mendexa	44,7	41,8	40,8	58	60,3	53,7	30,7	22	26,7
Aulesti	37,4	41,2	41,3	58	57,3	55,1	11	22,8	26,4
Ondarra	35,3	41,5	42,9	52,5	56,1	55,5	17,9	27	30,3



Hurrengo grafikoan argiago ikusten da jarduera-tasak izan duen eboluzioa eskualdeko udalerrietan.



Emakumeen jarduera-tasa, gizonetzkoenaren aldean, nabarmen txikiagoa bada ere, aipatzekoa da 1996an %19,4koa izanik, 10 urteko epean %30,2ra handiagotu dela.

3.Taula: jarduera-tasaren bilakera sexuaren arabera

	1986	1991	1996
GUZTIRA	36,9	40,6	42,1
GIZONEZKOAK	54,1	55,3	54,1
EMAKUMEZKOAK	19,4	25,8	30,2



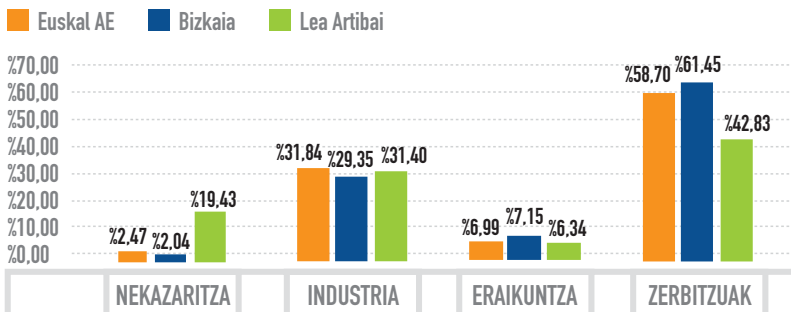
Hurrengo taulan, jarduera-sektorearen arabera herri bakoitzeko jarduera-tasari dagozkion datuak ikus daitezke.

4. Taula: 16 urteko eta gehiagoko biztanle landunak, lurralde-eremuka eta jarduera-sektorearen arabera.

	GUZTIRA	NEKAZARITZA	INDUSTRIA	ERAIKUNTZA	ZERBITZUAK
Euskal A.E	689.100	17.040	219.405	48.178	404.477
Bizkaia	353.792	7.227	103.846	25.302	217.417
Lea Artibai	9.347	1.816	2.935	593	4.003
Amoroto	154	24	54	14	62
Aulesti	235	18	93	23	101
Berriatua	400	58	174	32	136
Etxebarria	319	40	158	18	103
Gizaburuaga	61	17	22	2	20
Ispaster	212	51	67	13	81
Lekeitio	2.430	465	549	176	1.240
Markina-Xemein	1.643	107	695	126	715
Mendexa	105	14	29	14	48
Munitibar	149	23	40	11	75
Ondarroa	3.639	999	1.054	164	1.422

Jarduera-sektorea kontuan hartuta, beraz, Bizkaiko datuekin eta EAE-koekin konparatuz, Lea Artibai eskualdeko lanpostuei dagokienez, nabaria da lehen sektorearen pisua. Errealitate horren adierazgarri dira Ondarroan eta Lekeitioan arrantzak daukan garrantzi esanguratsua eta eskualdearen landatartasuna. Bestalde hurrengo grafikoan ikus daitekeenez, zerbitzu-sektorearen garrantzi erlatiboa nabarmen txikiagoa da Lea Artibai eskualdean, Bizkaia eta EAE-an baino.

6. Grafikoa: biztanle landuak jarduera-sektoreen arabera

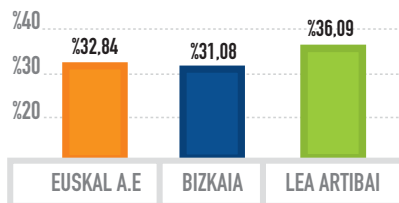




Okupazio-tasa ikusita, Lea Artibaiko tasa Bizkaikoa eta EAEkoa baino handiagoa da. Udalerria, Gizaburuaga, Berriatua, Amoroto eta Etxebarria nabarmentzen dira, zeren, lehen esan dugun bezala, herri horietan baitaude eskualdeko industria-eremu nagusiak.

5. Taula: okupazio-tasa. 1996

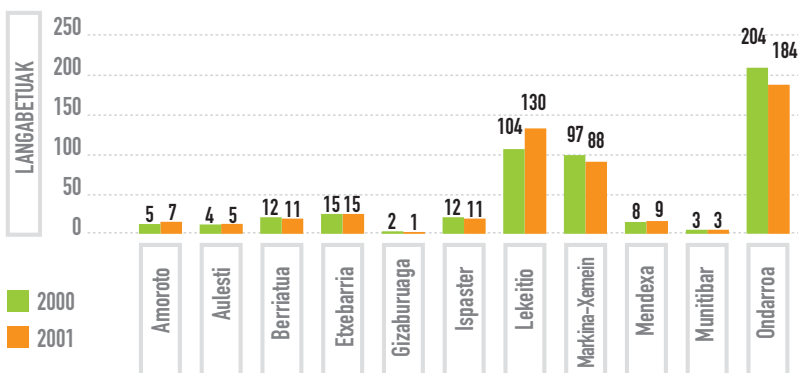
EREMUA	GUZTIRA	LANDUNAK
Euskal A.E	2.098.055	%32,84
Bizkaia	1.140.026	%31,03
Lea Artibai	26.683	%35,03
Amoroto	374	%41,18
Aulesti	658	%35,71
Berriatua	978	%40,90
Etxebarria	788	%40,48
Gizaburuaga	136	%44,85
Ispaster	624	%33,97
Lekeitio	7.430	%32,71
Markina-Xemein	4.713	%34,86
Mendexa	338	%31,07
Munitibar	397	%37,53
Ondarroa	10.247	%35,51



2.2.2. Langabezia

2000-2001 epean Lea Artibai eskualdean, Markina-Xemein eta Ondarroako kasuak salbu, langabezia-tasak mantentzeko edo handiagotzeko joera du.

7. Grafikoa: langabeziaren bilakaera Lea Artibain.





Hurrengo grafikoan langabeziari dagozkion datuak ikus daitezke, udalerriak, langabetuen adina eta jarduera sektorea kontuan hartuta.

6. Taula: langabezia, udalerrria, adina eta sektorea kontuan hartuz

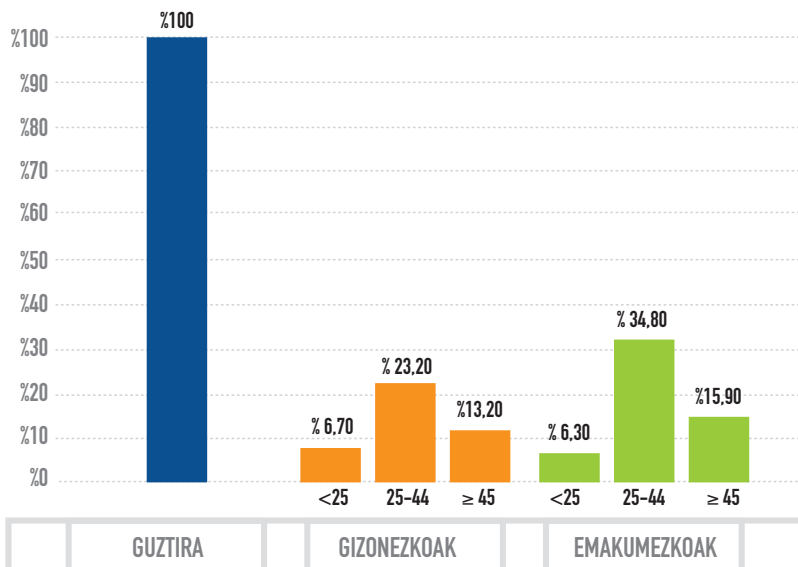
	GUZTIRA	GIZONEZKOAK			EMAKUMEZKOAK			SEKTOREAK				
		<25	25-44	45 ≈	<25	25-44	45 ≈	Nekezarritza	Industria	Eraikuntza	Zerbitzuak	Aurreko enplegurik gabe
Euskal A.E	78.898	4.038	14.853	11.312	6.302	27.858	13.978	550	16.353	5.528	45.071	10.839
Bizkaia	45.189	2.314	8.579	6.955	3.798	16.015	7.528	300	8.351	3.510	25.355	7.673
Markina-Ondarroa	476	32	110	62	30	166	76	25	183	21	202	45
Amoroto	6		2	1	1	2			1	1	4	
Aulesti	6			2		4			4		2	
Berriatua	13	1	1	2		6	3		6	1	6	
Etxebarría	18	2	4	4		6	2		3		10	5
Gizaburuaga	3			2		1			2		1	
Ispaster	15	1	1	1	1	10	1	1	4	1	8	1
Lekeitio	137	8	41	16	12	46	14	7	41	10	65	14
Markina-Xemein	82	4	16	17	9	19	17	2	42	3	27	8
Mendexa	4		-	1	-	2	1		2		2	-
Munitibar Arbazegi Gerrikaitz	3		1	1			1		3			
Ondarroa	189	16	44	15	7	70	37	15	75	5	77	17

Grafikoan ikus daitekeenez, Lea Artibai eskualdean langabezia, adinaren arabera, 25-44 urtekoei dagozkien eremuan ematen da batez ere eta jarduera-sektoreen arabera industria eta zerbitzuei dagozkien eremuak nabarmentzen dira.

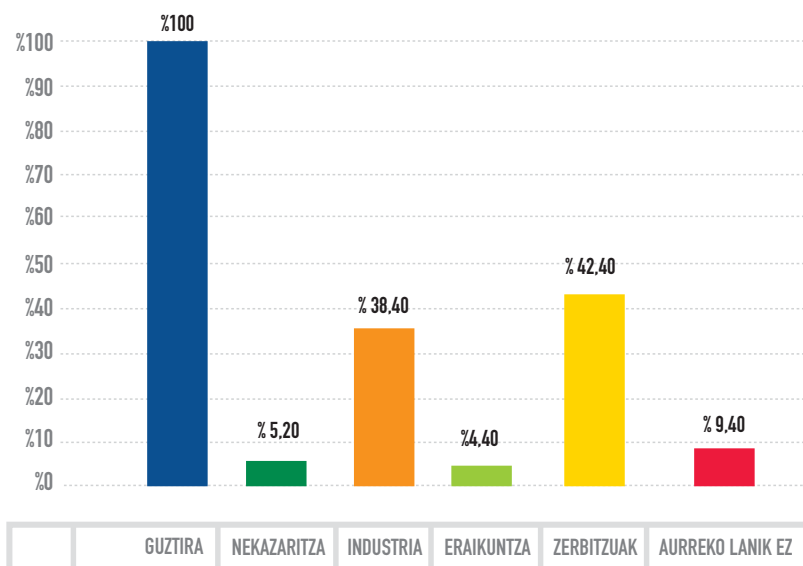


8. Grafikoa: langabeziaren, adinaren, sexuaren eta jardueraren arabera

Langabezia, adinaren eta sexuaren arabera



Langabezia, jardueraren arabera

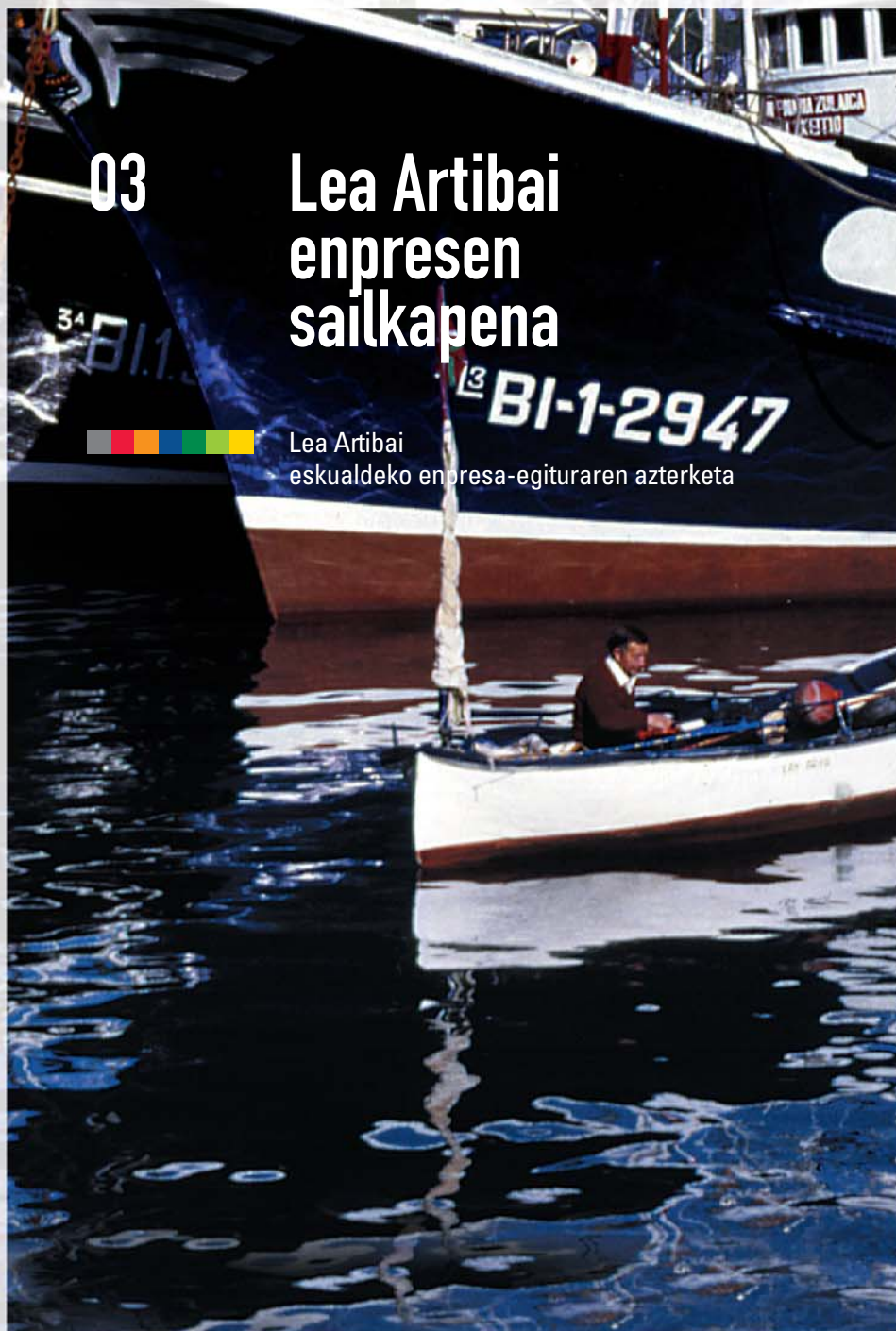


03

Lea Artibai enpresen sailkapena



Lea Artibai
eskualdeko enpresa-egituraren azterketa





3. Lea Artibaiko enpresen sailkapena

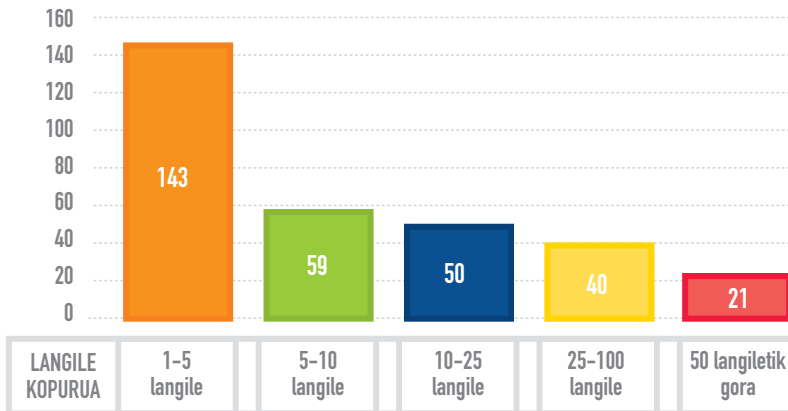
3.1. Erreferentzia-unibertsoaren ezaugarriak

Azterketa hau egiten hasteko, eskualdeko enpresen datu-basea osatu da. Azaro Fundazioan. Jarraian jasotzen diren azalpen eta grafikoetan datu-base horren araberako enpresa-unibertsoaren ezaugarriak ikus daitezke:

■ Osatutako datu-basean 312 enpresa sartu dira. Horretarako, eskualdeko udal guztietara jo da, udalok dagokien eragin-eremuetako enpresa guztien erreferentziak izan ohi dituztelako.

Aipatutako enpresen %46an 5 langile baino gutxiago aritzen dira. 5 eta 10 langile bitarteko enpresak %19 dira, eta gutxiago 11 eta 25 langile bitartekoak (%16). Beraz, Lea Artibai eskualdean azpimarragarria da enpresa txikiek duten pisua, zeren 25 langile baino gutxiago dituzten enpresen kopurua %80ko baita.

9. Grafikoa: eskualdeko enpresen datu-basea, langile-kopuruaren arabera.



■ CNAE 93 (1) kodifikazioa oinarritzat hartuta, Lea Artibai eskualdeko enpresak jardueren arabera sailkatu dira.

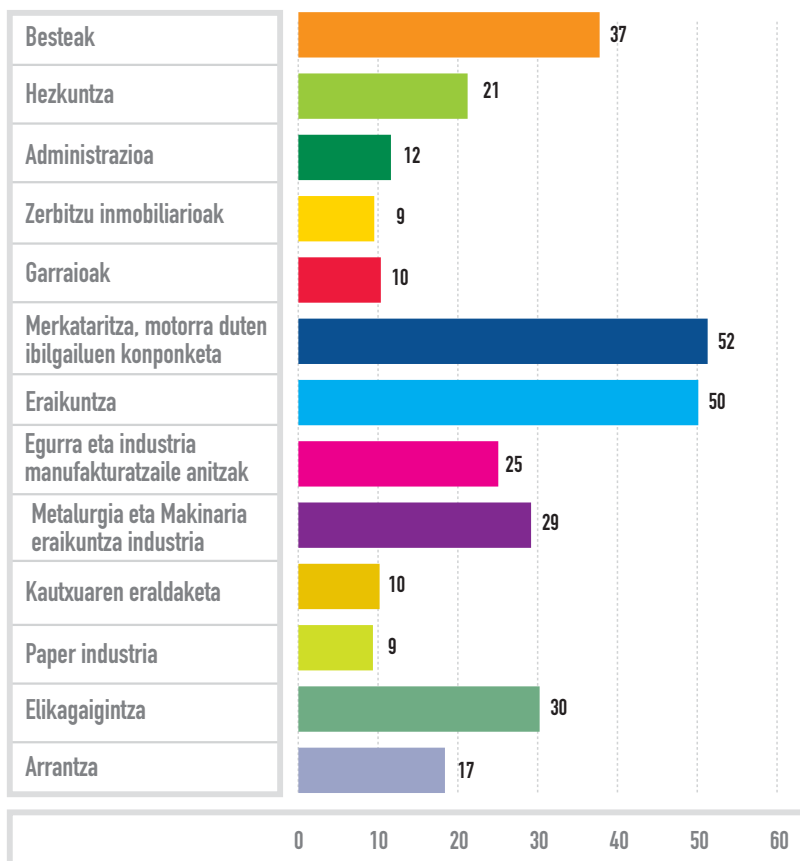
(1) CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas



CNAE 93aren arabera enpresak taldeka sailkatzeko orduan, eta eskualdeko enpresen ezaugarriak kontuan hartuz, beti ere epigrafe batzuk bateratzea egokia zela ikusi da, hala nola:

- *“Zuraren eta kortxoaren industria” eta “Industria manufakturatzaile anitzak”* jarduerak *“Zuraren industria eta gainerako manufaktura-industriak”* izeneko jarduera bakarrean bildu dira.
- *“Metalurgia eta produktu metalikoak ekoiztea” eta “Makinak eta ekipo mekanikoak eraikitzeako industria”* jarduerak *“Metalurgia eta Makinak eraikitzeako industria”* izeneko jarduera bakarrean bildu dira.

10. Grafikoa: eskualdeko enpresen datu-basea, jardueraren arabera



Iturria: Azaro fundazioaren datu-basea.



Bi irizpide horiek erabiliz, aurreko grafikoan Lea Artibai eskualdeko jarduera adierazgarrienak ikus daitezke.

Ikus daitekeenez, *“Merkataritza, motorra duten ibilgailuak konpontzea”* (%17) eta *“Eraikuntzak”* (%16) dira enpresa gehien biltzen dituzten sektoreak. Argitu beharra dago, *“Merkataritza, motorra duten ibilgailuak konpontzea”* kodifikazioaren barruan, handizkako merkataritzan aritzen diren denda handiak baino ez direla kontuan hartu. Txikizkako merkataritza, hau da, saltoki eta denda txikiak, ez dira azterketa honetan sartu, zeren, dagozkien berariazko ezaugarriak direla-eta beste era bateko ikerketa eskatzen dutela uste izan da.

Erakunde-kopurua kontuan hartuz, eta sektoreek Lea Artibai eskualdean duten agerpenari ekinenez, ezinbestekoa da *“Elikagaigintza, edaria eta tabakoa”* sektorearen garrantzia azpimarratzea (%10). Izan ere, jarduera horretan daude eskualdean pisu esanguratsua duten kontserbagintzako enpresak.

“Metalurgia eta makinak eraikitzeako industria” (%9) eta *“Zuraren industria eta gainerako manufaktura industriak”* (%8) deritzen jarduerak ere garrantzi nabarmena dute Lea Artibai eskualdean.

Jarduera horiez gain, ba da eskualdean aparteko garrantzia duen beste jarduera bat ere, hots, *“Kautxuaren eta material plastikoen industria”*. Lan horretan aritzen den pertsona-kopuruarengatik eta material horrek, etorkizunari begira, erabilera anitzetan aplikatzeko dituen aukerak kontuan izanda, ez da harrizkoa polimeroetan espezializatzeko unibertsitateko berariazko ikasketak Lea Artibai eskualdean ezartzea.

“Bestelakoak” taldean jaso dira, eskualdean presentzia txikia duten aktibitateak, hots:

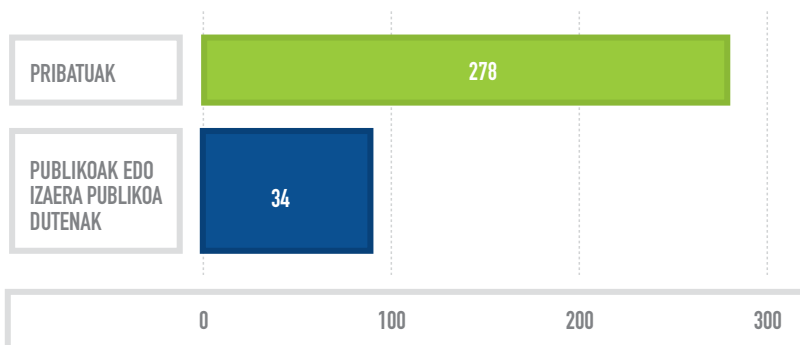
- Nekazaritza: 2 kasu
- Beste zenbait produktu mineral ustiatzea, energia-produktuak salbu: 4 kasu
- Ehungintza: 4 kasu
- Beste zenbait produktu mineral ez metalikoen industria: 6 kasu
- Material eta ekipo elektriko, elektroniko eta optikon industria: kasu 1
- Garraio-materiala ekoiztea: 5 kasu



- Energia elektrikoa, gasa eta ura ekoiztea eta banatzea: kasu 1
- Ostalaritza, "Garbiketa zerbitzuak": kasu 1
- Finantza-bitartekariak: 4 kasu
- Zerbitzu sozialak: 6 kasu
- Bestelako jarduera sozialak eta komunitateari emandako zerbitzuak: 3 kasu

Izaera juridikoa kontuan hartuz, enpresen %89 pribatuak dira.

11.grafikoa: eskualdeko enpresen datu-basea, izaera juridikoen arabera



Iturria: Azaro fundazioaren datu-basea.

3.2 Lagina aukeratzea

Aurreko atalean azaldutako datu-baseko 84 enpresen erantzunak jaso dira, azterketaren helburuarekin bat datorren galdera-sorta betetzeko eskatu ondoren. Azaro Fundazioa enpresok emandako erantzunez baliatu da Lea Artibai eskualdeko enpresa-egituraren lehiakortasunaren azterketa egiteko eta eskualdeko enpresen kudeaketa-eredura hurbiltzeko.

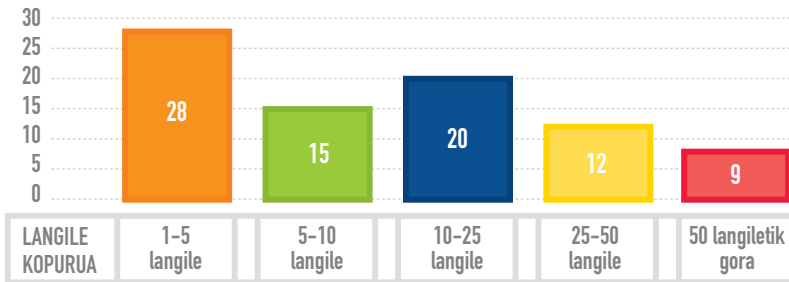
Jarraian, 84 enpresez osatutako laginaren profila aztertuko da, enpresoi dagozkien tamaina, jarduera-sektorea eta izaera juridikoa kontuan hartuta.

- Langile-kopuruaren arabera, eta hurrengo grafikoan ikus daitekeenez, galdera-sortari erantzun dioten enpresen %75ak 25 langile edo gutxiago dauzka.
- Jarduera-sektorearen arabera, "Metalurgia eta makinak eraikitzeko industria" deritzon taldeko enpresak laginaren %18 dira, "Zuraren



industria eta gainerako manufaktura-industriak" %12, "Elikagaigintza, edaria eta tabakoa" jarduera %10 eta beste horrenbeste "Eraikuntza" sektorea.

12. Grafikoa: galdera-sortari erantzun dioten enpresak, langile-kopuruaren arabera



Iturria: Azaro fundazioaren datu-basea.

Oso nabarmenak ez badira ere, adierazgarriak dira "Merkataritza, motorra duten ibilgailuen konponketa" (%7), "Administrazio Publikoa" (%7), "Arrantza" (%6), "Kautxua eraldatzeko industria" (%6) eta "Hezkuntza" (%4).

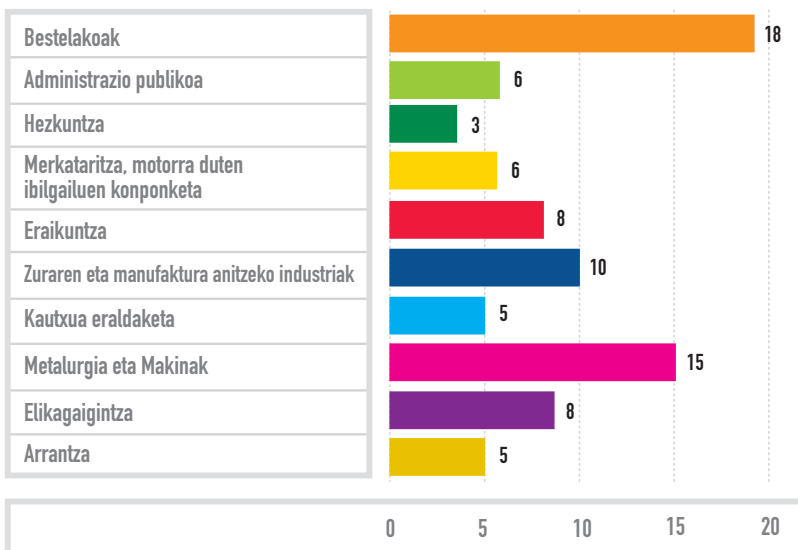
Lagineko gainerako enpresak "Bestelakoak" deritzon taldean sartu ditugu:

- Nekazaritza: 2 kasu
- Ehungintza: kasu 1
- Papergintza, arte grafikoak: 3 kasu
- Metalezkoak ez diren beste zenbait produktu mineralen industria: kasu 1
- Garraio-materiala ekoiztea: 2 kasu
- Garraioa, biltegia eta komunikazioak: kasu 1
- Energia elektrikoa, gasa eta ura ekoiztea eta banatzea: kasu 1
- Finantza-bitartekariak: 2 kasu
- Zerbitzu inmobiliarioak: 3 kasu
- Bestelako ekintza sozialak eta komunitateari emandako zerbitzuak: 2 kasu



■ Izaera juridikoaren arabera, aipatzekoa da, laginaren %90 enpresa pribatuak direla.

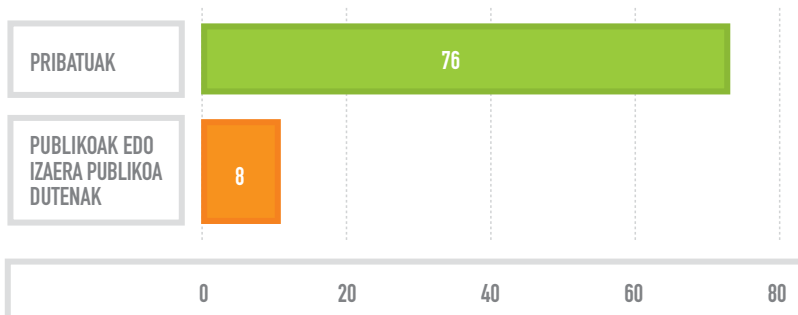
13. Grafikoa: galdera-sortari erantzun dioten enpresak, jardueren arabera



Iturria: Azaro fundazioaren datu-basea.

Beraz, laginaren ezaugarriak Azaro Fundazioko datu-baseko unibertsoaren ezaugarri orokorrekin bat datozela esan daiteke.

14. Grafikoa: galdera-sortari erantzun dioten enpresak, izaera juridikoaren arabera



Iturria: Azaro fundazioaren datu-basea.



04

Azterketaren emaitzak: kudeaketarako erabilitako tresnak eta teknikak



Lea Artibai

Eskualdeko enpresa-egituraren azterketa



4. Azterketaren emaitzak: kudeaketarako erabilitako tresnak eta teknikak

Atal honetan eskualdeko enpresen kudeaketarako erabiltzen diren tresnei buruz jasotako emaitzak aztertuko dira; eskualdeko enpresen tamaina, oinarrizko jarduera eta jardunbidea kontuan hartuz. Besteak beste, tresnok ezagutzen diren eta ezarri diren ala ez aztertuko da. Hurrengo taulan, "Lea Artibai eskualdeko enpresa-egituraren azterketa" deituriko lan honetan aztertu diren kudeaketa-tresnak ikus daitezke.

1. Taula: azterturiko kudeaketa-tresnak eta teknikak



Beraz, txosten honetan, lehenbizi, ikuspegi estrategikoa egunerokotasunean barneratzen laguntzen duten tresnak aztertu dira, hau da, hausnarketa estrategikoa adierazten duten estrategia-plana (epe ertain - luzera) eta kudeaketa-plana edo gestio-plana (urteko plangintza). Gero, ikuspegi estrategikoarekin estuki erlazionaturik dauden kalitatearen inguruko tresnak aztertu dira, hots, produktuen kalitatea neurtzeko tresna zehatzak erabiltzeko era eta kalitatea modu integralean – antolamendu osoa kontuan hartuz – kudeatzeko tresnak.

Horren ondoren, Lea Artibaiko enpresen merkatu-orientazioari aztertu da eta, halaber, pertsonen emandako prestakuntza, komunikazioa, pertsonen partaidetza



eta satisfazio-maila ere aztertu dira. Azkenik, enpresetan teknologia berriak nola erabiltzen diren eta ikerketa eta garapenak duen garrantzia analizatu dira.

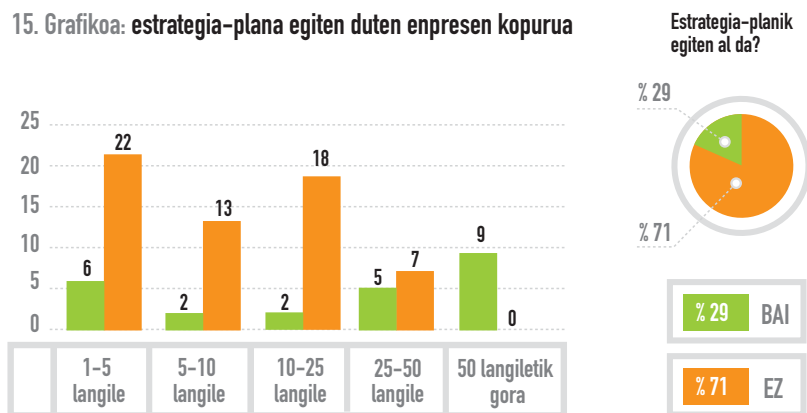
4.1. Estrategia

4.1.1. Estrategia-plana

Estrategia-plana aipatzen dugunean, erakunde jakin baten barne-egoera (antolakuntzaren ahuleziak eta indar-guneak identifikatzea) eta kanpo-egoera (sektorearen eta, oro har, ingurumenaren azterketatik ondorioztatutako aukerak eta mehatxuak) aztertu eta diagnostikatu ostean, epe luzera (3-4 urte) lortu beharreko helburuak eta helburu horietara heltzeko landuko diren beharrezko baliabideak modu sistematiko eta egituratua jasotzen dituen dokumentu idatziaz ari gara. Dokumentu horretan, hausnarketa estrategikoak egiterakoan, zuzendaritza-taldeak enpresaren lehiakortasun-posizioa aztertzen du eta etorkizunerako estrategia ezartzen du. Horretarako, baliabideak banatzen dira eta enpresaren garapenerako funtsezkoak diren esparru eta proiektuei lehentasuna ematen zaie.

Lea Artibai eskualdean egindako ikerketa horren oinarria izan den galdera-sorta bete duten enpresen % 29ak (24/84) estrategia-plana egiten du. Aipatzekoa da, ehunekoa handitu egiten dela langile-kopurua handitzen den heinean, zeren 50 langile baino gehiago duten enpresa guztiek estrategia-plana burutzen baitute.

15. Grafikoa: estrategia-plana egiten duten enpresen kopurua



Gestio-tresna hau erabili ohi duten enpresa gehienek iritziz, hausnarketaren ondorioz egindako estrategia-plana baliagarria da eguneroko jarduerarako erreferentzia gisa.



Estrategia-planaren edo/eta hausnarketa estrategikoaren baliagarritasunari eta erabilgarritasunari dagokienez, sektoreen araberako iritzi desberdinak daude. Arrantzaren sektorean, adibidez, sektorearen aldakortasuna eta instituzioetako politiken eragina kontuan izanik, plangintzak ezer gutxirako balioko lukeela uste dute. Eraikuntzaren sektorean, lanean ari diren gremio gehienak ere egunero-kotasunaren arabera aritzen dira eta, sarri askotan, aurreikuspenak egiterik ez duela merezi uste dute.

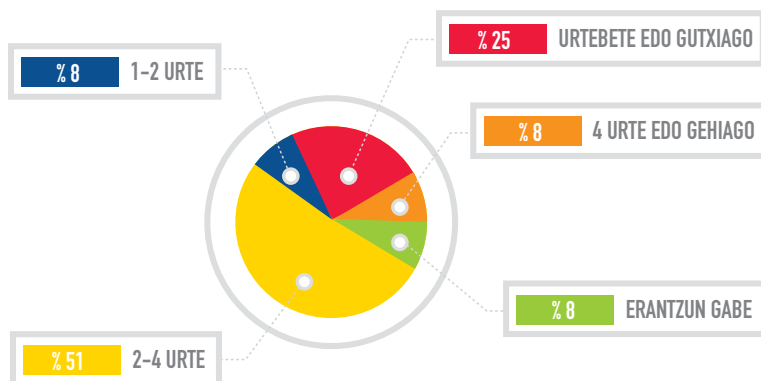
Hala ere, oro har 11 eta 50 langile bitarteko enpresetan, orain arte estrategia-planik egiten ez duten enpresa batzuetan norabide argiagoaren beharra ikusi dute eta, kasu batzuetan, kanpoko aholkularien laguntzaz, lan horri ekin diote.

Bestalde, hausnarketa estrategikorik formalki ez egin arren, epe luzerako helburuak zein diren argi duten enpresen kopuru garrantzitsua ere badago. Enpresotan 10 langile baino gutxiago dituztenak dira nagusi. Epe luzerako helburu horietan esanguratsua da produktuen dibertsifikazioak duen garrantzia.

Hona hemen tresna honen erabilerari buruzko zenbait alderdi:

- Estrategia-plana egiten dutenen erdiek 2 eta 4 urte bitarteko epea aurreikusten dute. Hortaz, langile-kopuruaren araberako bereizketa egin daiteke, hots: 26 langile baino gehiago dituzten enpresen %75-k (6/8) bi eta lau urte bitarteko plangintza egiten dute eta 26 langile baino gutxiago dituzten enpresen %85ak (12/14) urte bi baino epe laburragoko plangintza egin ohi du.

15. Grafikoa: estrategia-plana egiteko aurreikusten den epea



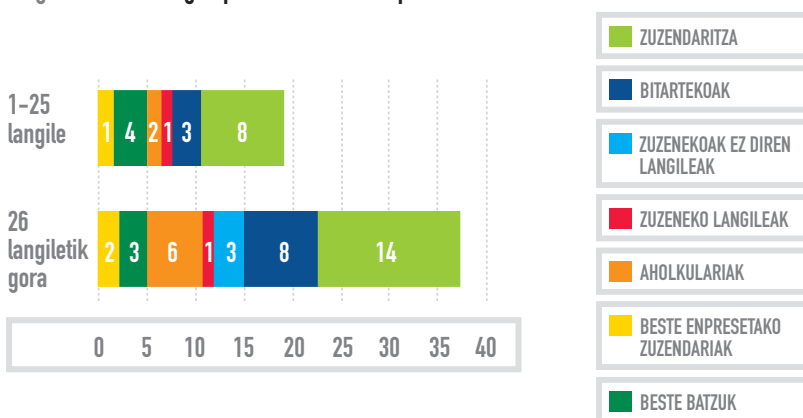


■ Erakunde guztietan zuzendaritzak estrategia-plana diseinatzean parte hartzen du. Hala ere, 26 langiletik gorako enpresetan bitarteko arduradunen partaidetza (8/14) nabaria da.

■ Enpresa handienetan, zuzendaritza eta bitarteko arduradunetaz gain, plangintza prestatzeko orduan enpresako beste zeharkako langile batzuk ere integratzen duten hiru gertaera eman dira (3/9).

■ Aholkulariak enpresen % 33an aritzen dira (8/24), enpresa handienetan batik bat. 50 langiletik gorako enpresetan, erantzun duten enpresen %55ak kanpoko aholkularien laguntza izaten dutela adierazi du (9 enpresatik 5ek).

17.grafikoa: estrategia-plana diseinatzean parte hartzea

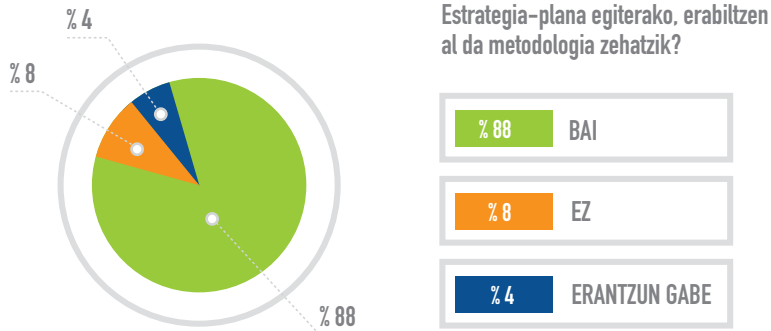


■ Elkarrizketen bidez jaso ahal izan dugunez, 50 langiletik gorako enpresa batzuetan, hausnarketa-prozesuan enpresako langileek gero eta gehiago parte har dezaten bultzatzen ari dira. Enpreson iritziz, jende gehiagok parte hartzen duen heinean, are gehiago barneratzen da estrategia-plana eta plan horrek emaitza hobekak lortzen laguntzen du.

■ Estrategia-plana gauzatzeko **metodologiaren** bat erabiltzen duen enpresa-kopurua % 88koa da (21/24). Metodologiarik erabiltzen ez dutela erantzun duten enpresak bost langile baino gutxiagokoak dira. Metodologia aipatzen dugunean, prozesua aurrera ateratzeko lan-plangintzaz eta oinarriko tresnak erabiltzeaz ari dira.



18. Grafikoa: estrategia-plana diseinatzeko metodologiaren erabilera



■ Estrategia-plana berrikusteko orduan ere desberdintasunak ageri dira langile-kopuruaren arabera, hots: 50 langiletik gorako enpresek estrategia-plana urtero edo urte bitik behin berrikusten dute (9/9) eta 50 langiletik beherako enpresetan epea laburragoa da, zeren estrategia-plana urtean behin baino gehiagotan berrikusten baita. Ondorio honen arrazoiatariko bat, enpresa txikietan estrategia-planaren eta gestio-planaren arteko bateraketa izan daiteke. Urteko planaren arabera jarduten dira eta plan horretan ikuspegi estrategikoa sartzen saiatzen dira, baina enpresak izango duen epe luzerako norabidea bereziki planteatu gabe.

Laburbilduz:

- Galdera-sortari erantzun dioten enpresen % 29ak estrategia-plana egin ohi du.
- Estrategia-plana egiteko epea bi eta lau urte bitartekoa da. Enpresa txikiagoa den heinean estrategia-plana egiteko epea ere laburragoa izan ohi da.
- Enpresa handienetan eta, batez ere, kooperatibetan, estrategia-plana diseinatzen gero eta jende gehiagok parte har dezan lortu nahi da.
- Enpresa txiki gehienek, hainbat arrazoiengatik, ez dute estrategia-planik egiten; “egunean bizi” direnez, ez dute epe luzerako planik egiteko beharrik ikusten, enpresa handiagoentzako tresna dela uste dute, edota,



sektore batzuen kasuan, kanpoko egoeraren aldakortasunari eta eskuartzeari egozten die arrazoia.

■ Enpresaren tamaina handiagoa den heinean, ikuspegi estrategikoak ere indar handiagoa du eta diseinatzeko metodologiaren bat erabiltzen dute; kanpoko eraginak kontuan hartzen dituzte eta erakundean gero eta jende gehiagok parte-har dezan bilatzen dute.

4.1.2. Gestio-plana

Enpresen jarduera ekonomikoak urteka neurtu ohi dira, hau da, 12 hilabetetan lortutako emaitzen arabera. Emaitza horiek, berriz, ekintza eta egitasmo jakin batzuen ondoriozkoak direnez, oso tresna baliagarria da enpresaren alorretan erakundearen urteko jardunbidea bideratzeko plangintza zehaztea. Urtero egin beharreko lan hori gestio-plana izango da. Estrategia-plana egiten duten enpresetan, gestio-plana ikuspegi estrategikoa (epe luzerako norabidea) barneratzeko tresna den estrategia-plan horretan oinarrituko da.

Dena den, estrategia-plana egon ala ez, argi dago gero eta garrantzitsuagoa dela enpresaren hurbileko etorkizunerako jarduerak planifikatzea. Gestio-planaren bitartez, lortu beharreko helburuak eta landu beharreko jarduerak eta horretarako behar diren baliabideak zehaztuko dira.

Gestio-plana eta dagokion kontrola tresna egokiak dira estrategia-planak eskatzen duen jauzi kualitatiboa egin ez duten enpresa txiki eta ertainentzat ere.

Lea Artibai eskualdeko enpresen %44ak (37/84) gestio-plana egiten du. Ehuneko handiagotu egiten da langile-kopuruak gora egiten duen neurrian. Gestio-plana 50 langile edo gutxiago dituzten enpresen %39ak (29/75) eta 50 langile baino gehiago dituzten enpresen %89ak (8/9) egiten dute. Halaber, kontuan eduki behar da 1 eta 5 langile bitarteko 28 enpresetatik 12k (%43ak) egiten dutela gestio-plana.

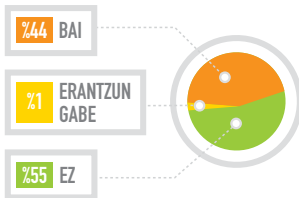
Estrategia-planarekin alderatuz, gehiago dira gestio-plana egiten duten enpresak. Hala ere, enpresa batzuetan, 10 langiletik beherakoetan batez ere, gestio-plana ez da baliagarritzat jotzen edo enpresok ez dakite zein diren plana egiteak dakartzan onurak. Beste enpresa batzuek ordea, gestio-plana beharrezkoa dela uste dute eta urteko helburuak zehazteko baliagarritzat jotzen dute. Elkarrizketaturiko enpresa batzuek enpresaren jardunbidearen jarraipena egiteko eta baliabideak eta kostuak kontrolatzeko erabilgarria dela diote. Kanpoko enpresek eragin



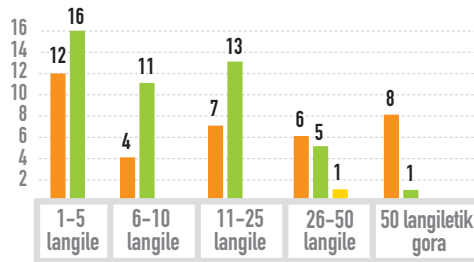
dezaketen arriskua ikusirik, enpresa horietako asko gestio-plana egiten hasi dira eta tresna hori negozioa kontrolatzeko garrantzitsua dela uste dute.

19. Grafikoa: gestio-planaren erabilera Lea Artibai eskualdeko enpresetan

Gestio-planik egiten al da?



Gestio-plana egiten duten enpresen langile-kopurua



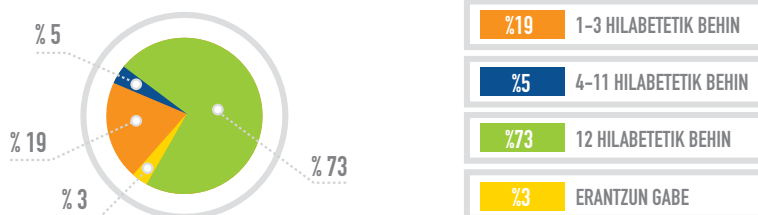
Enpresa handiagoetan, ordea, oinarrizkotzat jotzen da gestio-plana egitea eta, batzuen ustez, urteko ekintzarik garrantzitsuena da. Azken horiek urteroko gestio-plana egiteko estrategia-plana hartzen dute erreferentzia gisa.

Jarraian, gestio-planaren erabilerari dagozkion zenbait alderdi azalduko ditugu:

■ Hurrengo taulan ikus daitekeenez, gehienek (27/37), **12 hilabetetik** behin gestio-plana egiten dute. 26 langiletik gorako enpresetan ehunekoa handitu egiten da eta %93raino (13/14) heltzen da.

%24ak gestio-plana 12 hilabete baino epe laburragoan egiten du. Hori, beti ere, 50 langile baino gutxiago dituzten enpresetan gertatzen da. Hilabete eta hiru hilabete bitarterako plangintza egiten dutenak %19 dira eta denak dira 25 langile baino gutxiagoko enpresak (7/37). Beraz, enpresa txikiagoa den heinean, plangintza egiteko epea ere laburragoa da.

20. Grafikoa: gestio-plana egiteko aurreikusten den epea





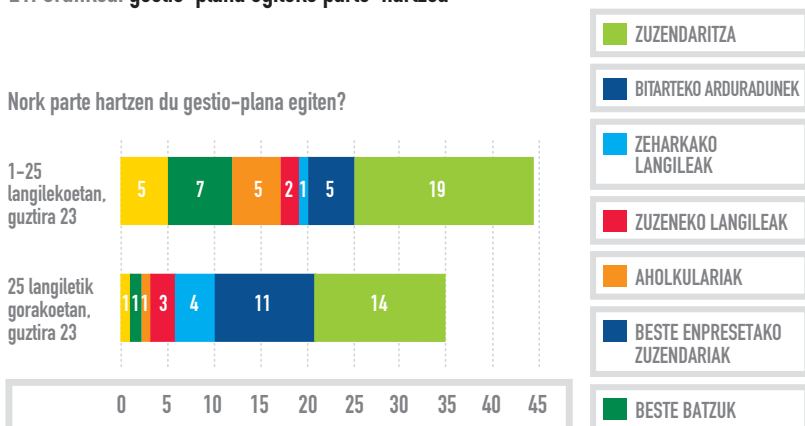
■ **Zuzendaritzaren partehartzea** nabarmena da gestio-plana egiteko orduan.

■ **Bitarteko arduradunei** dagokienez, enpresen %43an parte hartzen dute. Zuzenekoak ez diren langileen eta zuzenekoak direnen partizipazioa ere nabaria da, zeren %14koan esku hartzen baitute. Enpresen %16ak aholkulariak kontratatzen ditu eta, zenbait kasutan (%22), beste enpresetako zuzendariek parte hartzen dute.

■ Gestio-plana egiten parte hartzeari dagokionez, **enpresaren izaerak** ere badu zerikusirik. Sozietate mugatuena kasuan, kasu gehienetan, zuzendaritza arduratzen da gai honetaz eta zaila ikusten dute langile guztien partizipazioa. Horrez gain, sektore batzuetan (kautxua eta kontserben sektorean adibidez) zaila egiten da zuzeneko langileen partehartzea bermatzea, zeren langileak etengabe aldatzen baitira.

Kooperatiben kasuan, ostera, estrategia-planean partehartzeari dagokionez, aurreko atalean aipatutako joera izaten da, enpresa handienetan batik bat; hau da, enpresako jendeak gero eta gehiago parte har dezan bilatzen da eta, horretarako, hainbat tresna eta baliabide erabiltzen dira.

21. Grafikoa: gestio-plana egiteko parte-hartzea

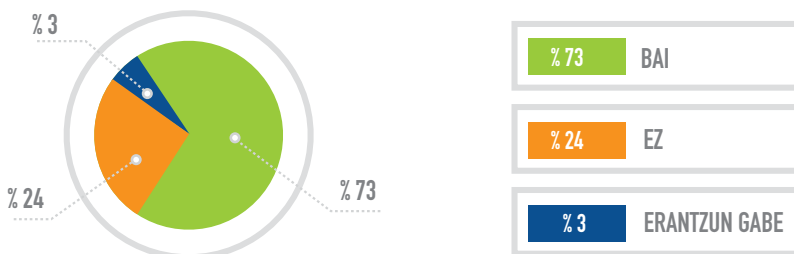


■ Enpresen %73an gestio-plana egiteko **metodologiaren** bat erabiltzen da. Metodologia erabiltzen dutenen ehuneko handiagoa egiten da



langile-kopurua handiagotzen den heinean, eta 50 langile baino gehiagoko enpresa guztiek metodologiaren bat erabiltzen dute. Eskualdeko enpresa batzuetan, hurrengo urteko gestio-plana EFQM-ren (Kalitatearen Kudeaketarako Europar Fundazioaren) arabera egin ohi dute. Enpresa txikienek, kasu askotan, ez dute metodologia konkreturik erabiltzen; aurreikuspena aurreko urteetako datuetan oinarrituta egiten dute eta inbertsio gehigarriak aurreikusiz gero, inbertsioak erantsi egiten dituzte.

22. Grafikoa: gestio-plana egiteko metodologiaren erabilera



■ Gestio-plana **berrikusteari dagokionez**, erabiltzen den dinamika nagusia (%35 kasutan) hilabetetik behineko jarraipena da. Kasuen %27an jarraipena hiru hilabetetik behin egiten da. Bestalde, %14ak gestio-plana astero berrikusten duela erantzun du.

■ Gestio-planaren **jarraipena** enpresen %86an (32/37) zuzendaritzak egiten du. Zuzendaritzarekin batera, enpresen %24an (9/37) bitarteko arduradunak dira gestio-planaren jarraipena egiten dutenak. Zeharkako eta zuzeneko langileek ere parte hartzen dute jarraipena egiteko orduan, baina ehunekoa txikiagoa da eta, beti ere, 50 langiletik gorako enpresetan gertatzen da.

■ Gestio-planaren jarraipena egiteko, %46ak **adierazleak** erabiltzen ditu. Horrez gain, enpresako arlo guztietako jardueren eta emaitzen jarraipena egiteko adierazleak zehazten dituzte. Halaber, aipatzekoa da %30ak (11/37) ez duela inolako adierazlerik erabiltzen; hori enpresa txikienetan gertatzen da, batez ere. Gestio-plana egin ondoren,



zehaztu gabeko datetan, lortutako emaitzak gestio-planean ezarritako helburuekin alderatzen dituzte, baina ez dute konparazio horretan adierazlerik erabiltzeko beharrik ikusten.

Laburbilduz:

- Galdera-sortari erantzun dioten enpresen %45ak gestio-plana egiten du.
- Estrategia-plana egiten duten enpresa guztiak gestio-plana egiten dute. Ez bata ez bestea gauzatzen ez duten enpresen kopurua %55ekoa da.
- Gehienek urtebetekoa egiten badute ere, enpresa txikienetan epe laburragoko plangintza egiten dute.
- Enpresa handienetan eta kooperatibetan, batez ere, gero eta jende gehiago parte hartzen duela nabaritzen da.
- Gestio-plana estrategia-plana baino enpresa gehiagok egiten dute. Enpresa txiki eta ertain askok oraindik ez dute egin estrategia-planari ekiteak eskatzen duen jauzi kualitatiboa.
- Enpresa txikienek, gestio-plana egitea garrantzitsua dela uste dute, enpresako gastuak kontrolpean edukitzeko tresna gisa ikusten dutelako, batik bat. Enpresok gestio-planari ekiteko metodologia estandarrak ezagutzea baloratzen dute. Hala ere, gehienek ez dute metodologia zehatzik erabiltzen eta metodologia estandarrak enpresa txikienetara egokitu gabe daudela uste dute.
- Hala ere, kalitate-kudeaketarako tresna aurreratuenen arabera, eskualdean badira hurrengo urteko gestio-plana egiten duten enpresak eta guztiak ez dira enpresa handienak.
- Enpresa handienek, oinarritzotzat jotzen dute estrategia-planean oinarritutako gestio-plana burutzea.

4.2. Kalitatea

Kalitatea Kudeatzeko Sistema enpresaren kudeaketa-sistema osoaren parte da eta kalitate-helburuak lortzeko erabili ohi da, erakundearen interesa duten eragileen (bezero, langile, akziodun eta gizarte orokorraren) premiak, itxaropenak eta betebeharrak asetzeko asmoz. Beti ere, kalitate-helburuak erakundearen beste helburuen (hazkunde, finantza-baliabide, errentagarritasun, ingurugiro eta laneko osasun eta segurtasunaren) osagarri direla kontuan hartu behar da.



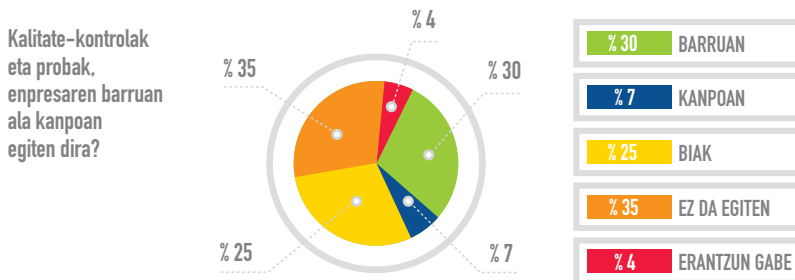
Kalitate Kudeaketaren Sistemaren bidez, beti ere hobekuntza jorratuz eta bezeroen konfiantza bermatuz, eskaintzen diren produktuak eta zerbitzuak, era antolatu eta sistematikoan egindako lanaren ondoriozkoak direla ziurtatzen da. Hala ere, gaur egun, sistematikoki lan egiteaz gain, merkatuak, askotan, horrela lan egiten dela ziurtatzen duen erakundearen egiaztagiria izatea eskatzen du: "gauzak ondo egitea ez da nahikoa, egiaztatu ere egin behar da".

Atal honetan, lehenbizi, eskualdeko enpresek kalitatearen kontrola eta probak egiteko nola diharduten ikusiko da. Bigarren zatian, berriz, Lea Artibaiko enpresek Kalitate Kudeatzeko Sistema bermatzeko erabiltzen dituzten tresnak aipatuko dira.

4.2.1. Kontrolak eta probak

Kalitate-kontrolak eta probak egiten dituzten enpresen ehunekoa %62 da. Zereginok enpresen %30ak (24/84) enpresa barruan egiten ditu, %25ak (24/84) barruan zein kanpoan eta %7ak baino ez du azpikontrataziora jotzen. Azkenik, inolako kalitate-kontrolik edo probarik egiten ez duten enpresen ehunekoa %35koa dela aipatu behar da.

23. Grafikoa: kalitate-kontrolak eta probak



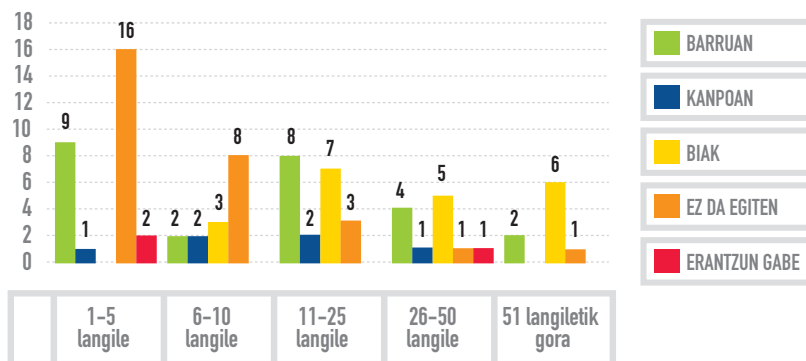
Kalitate-kontrolak kanpoan zein barruan egiten duten enpresen kopurua handiagotu egiten da, langile-kopurua handiagotzen den heinean eta horrela egiten du 50 langiletik gorako enpresen %67-ak (6/9). Inolako kontrolik egiten ez duten enpresak 10 langile baino gutxiago dituztenak dira (24/29).

Kalitate-kontrolak errentagarriak edo eta enpresei balio erantsia ematen dienean barruan egiten dira, informazio eguneratua izateko eta lehenbailehen erreakzionatzeko aukera dagoelako. Kanpoan egiten diren kalitate-kontrolak, gehienetan, oso zailak



izaten dira eta/edo ekipamendu berezia eskatzen dute. Kasutan enpresek ez dute uste horretarako beharko liratekeen makina guztiak enpresa barruan izatea eta lan horretako adituren bat kontratatzea errentagarria denik. Kasu hauetan, hitzarmenak egiten dituzte laborategi homologatuekin.

24. Grafikoa: kalitate-kontrolak eta probak, langile-kopuruaren arabera



Laburbilduz:

Kalitate-kontrolak eta probak:

- Kalitate-kontrolak eta probak egiten dituzten enpresen ehunekoak %62koa da.
- Oso gutxi dira kalitatearen arloa oso osorik kanpo teknikarien esku uzten dutenak. Errentagarri diren heinean, barruan egiten dira, informazioa enpresa barruan izatearen ondorioz bezeroari begira bizkortasuna lortzen dela kontuan hartuz.

4.2.2. Kalitatea Kudeatzeko Tresna batzuk

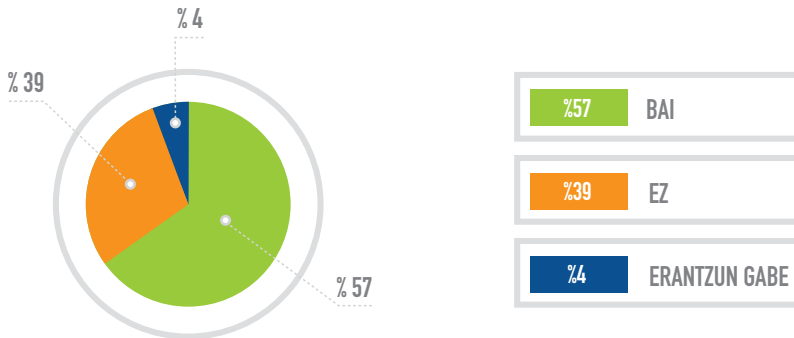
Atal honetan lan-arriskuen prebentziorako sistema, ISO9000, 5S, ISO14001, EFQM eta sektore batzuetan berariazkoak diren kalitatea kudeatzeko tresnak aipatuko dira.

- Galdera-sortan jasotako kalitatea kudeatzeko tresnen artean, lan arriskuen prebentzio sistema da gehien erabili ohi dena. Galdetutako



enpresen erdiak baino gehiagok, %57ak hain zuzen ere, tresna hau dagoeneko ezarri du edo ezartzeko prozesuan du.

25. Grafikoa: lan-arriskuen prebentziorako sistemaren erabilera



Lan-arriskuen prebentziorako plana lan-arriskuak saihesteko erakundeak zehazten dituen helburuak eta helburu horiek lortzeko martxan jarri beharreko estrategia eta programak biltzen dituen dokumentu idatzia da. Lan-arriskuen prebentziorako sistemaren bidez, ahalik eta arriskurik txikiena eragiten duten lan-baldintzetan jardutea lortu nahi da. Azaroaren 8ko 31/1995 Legearen arabera, nahitaezkoa da arriskueta oinarritutako prebentzioa egitea, arriskuaren kudeaketa egiteko enpresaburuen ardura eta langileen partehartzea kontuan izanik.

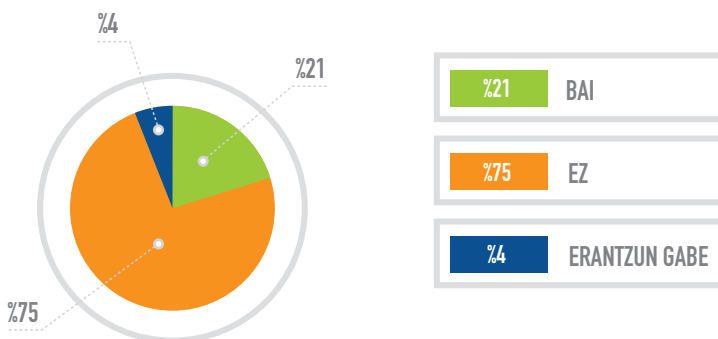
Beraz, enpresa gehienek kanpoko aholkularitza bat kontratatzen dute prebentziorako sistema ezartzeko eta langileek alderdi horretan prestakuntza izan dezaten. Jarraipena, ordea, enpresako langileek egiten dute gehienetan, kanpoko aholkularitzaren laguntzaz.

Legeak nahitaez erabiltzea agintzen duen tresna denez, lan-arriskuen prebentziorako sistema ezartzeko, enpresok bazkide gisa parte hartzen duten elkarteen bidez egiten da.

- Aztertutako tresnen artean bigarren erabiliena **ISO 9000** da, Lea Artibaiko enpresen %21ak erabiltzen baitu. Enpresa horietako %78ak ezarri du tresna hori dagoeneko, eta besteak ezartzeko prozesuan ari dira. Produktua, zerbitzua edo prozesua irizpide jakin batzuen

araberakoa dela ziurtatzen duen ISO 9000 arauaren araberako legez onartutako eta zehaztutako dokumentua da. Beste era batera esanda, enpresek eskaintzen dituzten produktuak eta zerbitzuak hornitzean bezeroaren zehaztasunak eta eskakizunak betetzen direla ziurtatzen duen kudeatzeko sistema dokumentatua da.

26. Grafikoa: ISO 9000ren erabilera



Gehienek ziurtagiri hori merkatuaren eskakizunei aurre egiteko atera dute. Batez ere enpresa handiagoen hornitzaileak diren enpresek (kautxuaren sektorean gertatzen den bezala) ziurtagiria izan behar dute ezinbestean. Jakitun dira, ekoizten dituzten produktu asko ziurtagiriari esker direla. Merkaturatzeko txartela da; berme bat, alegia. Horrez gain, metodologiari dagokionez, zehaztasuna eta ziurtasuna ematen die tresna hau erabiltzen duten enpresei. Beraz, barruko premiei erantzuteko modua da kalitate tresnak ezartzea eta erabiltzea, lan-filosofia gisa barneratu behar dela jakinda.

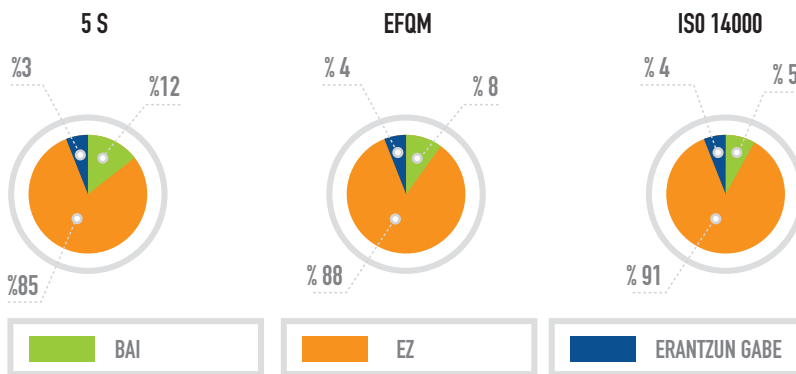
■ Neurri txikiagoan bada ere, **5S** tresna %12ak (10/84) erabiltzen du. **5S** deritzona, languneetan garbitasuna eta ordena ezartzeko Japonen garatutako metodologia da.

■ **ISO 14001** deritzon ingurumena kudeatzeko sistema %5ak (4/84) ezarri du. UNE EN-ISO 14001 Nazioarteko Arauak enpresak eta, batez ere, enpresaren ekoizpen-prozesuek bete behar dituzten ingurumenari buruzko baldintzen kudeaketa egokia egiteko behar diren prozesu guztiak biltzen eta arautzen ditu. Tresna hau enpresa handienetan ageri da.



■ Eskualdeko enpresen %8ak EFQM (Kalitatearen Kudeaketarako Europar Fundazioa) lan-tresna erabiltzen du. Elkarrizketen bidez jasotako iritzietan, lan-filosofia gisa Kalitate Osoa harturik, modu egituratuaren bidez kudeatzeko modeloa den EFQM oso lagungarria iruditzen zaie, batez ere enpresa barruko pertsona askoren partaidetza bermatzen duelako eta hainbat eragileren premiak kontuan hartzen dituelako. Modelo horrek bost alderdi bereizten ditu enpresaren kudeaketari dagokionez: aitzindaritza, estrategia, pertsonak, baliabideak eta prozesuak, eta beste lau alderdi enpresetan izandako emaitzei dagokienez: bezero, gizarte, sozietate eta enpresei dagozkien emaitzak. Enpresaren egoera aztertzen eta premiazko esparruak identifikatzen laguntzen du, autoebaluazioren edo/eta kanpo-ebaluazioaren bidez.

27. Grafikoa: beste tresna batzuen erabilera: 5S, EFQM, ISO 14000



■ Tresna horiez gain, badaude beste sektore jakin batzuetarako berariazkoak direnak. Adibidez, automobilaren sektorean ISO TS 16949 egiaztatzea lortu duten enpresak ageri dira eskualdean.

Orokorrean, langile-kopurua handiagoa den heinean, tresna hauen erabilera handiago egiten dela esan daiteke. Tresnok diseinatzeko, ezartzeko eta tresnon jarraipena egiteko zailtasunak eta lan-zama izaten direla uste dute. Orain arte kalitate tresnak erabiliz lan egiten ohituta ez dauden kasuetan ostera, lan-arriskuen prebentziorako sistema erabili ondoren, ISOekin hasi dira lanean. Enpresetako zuzendarien iritziz, EFQMek eskatzen duen dinamikan bat-batean



sartzea jauzi handiegia da. Zuzendarien ustez, “jendeak kalitate-tresnak erabiliz lan egitea zer den apurka-apurka ulertu behar du”.

Laburbilduz:

- Kalitatea Kudeatzeko Tresnen erabilera handiagotu egiten da langile-kopurua handiagotzen den heinean.
- Kasu batzuetan, enpresa txikienetako zenbait kudeaketa-tresna ezartzeko prozesua (lan-arriskuen prebentziorako sistema, esaterako) elkarteek bideratu dute.
- ISO 9000 deritzon kalitatea kudeatzeko sistema enpresa askok merkatuak eskaturik eskuratu dute, baina enpresa bera antolatzeko ere balio izan die. Enpresa txikienetara ez da iritsi.
- Badira enpresa gutxi batzuk, kautxuaren sektorean batik bat, sektoreko berariazko ziurtagiria atera dutenak.
- Kalitatea kudeatzeko gainerako tresnak erabili dituzten enpresak, enpresa kudeatzeko EFQM modeloa erabiltzera pasatu dira.

4.3. Merkatu orientazioa

Merkatuaren norabideaz arduratzen diren enpresek badakite, besteengandik bereizteko eta abantaila lehiakorrak lortzeko, beharrezkoa dela bezeroei, beren premiak eta lehentasunak ezagututa, balio erantsia eskaintzea. Atal honetan merkatu-orientazioari dagokionez, eskaintza lehiakorra aurkezteko asmoz, bezeroen ulertzeko era, premiak eta nahiak identifikatzeko ekintza-multzoa aztertuko da.

Era honetara, lehenbizi, marketing-plana egiten duten enpresei buruz hitz egingo da. Hainbat enpresak ezagutzera emateko erabiltzen dituzten erak eta baliabideak ere aztertuko dira, eta bereziki azokak. Azkenik, bezeroen satisfazioa neurtzeko baliatzen dituzten tresnen erabilera ere aipatuko da.

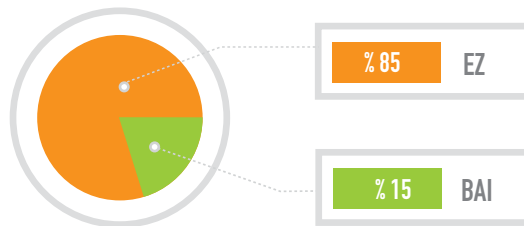
4.3.1. Marketing-plana

Marketing-plana, epe ertainean lortu beharreko marketing-helburuak eta helburu horiek lortzeko estrategia- eta jarduera-planak modu sistematiko eta egituratuan jasotzen dituen dokumentu idatzia da.



Marketing-plana egiten duten enpresen ehunekoak %15koa da (13/84). Ehunekoak handiagoak egiten da langile-kopuruaren arabera, eta, hortaz, 50 langile baino gehiago dituzten enpresen ehunekoak %67koa da (6/9). Enpresa handienek ez dute argi ikusten marketing-plana egin beharra, batez ere bezeroei egokitutako produktuak saltzen dituzten enpresetan. 50 langiletik beherako enpresen %89ak (67/75) ez du marketing-planik egiten.

28. Grafikoa:
marketing-planaren
erabilera



Elkarrizketaren arabera ondoriozta daitekeenez, enpresa askok ez dute marketing-plana egiteko premiarik ikusten. Bezero jakin batzuentzat ari dira lanean, ondo ezagutzen dituzte bezeroon premiak, harreman estua mantentzen dute eta leialtasuna bermatzen ahalegintzen dira.

4.3.2. Publizitatea

Merkatu-orientazioa modu sistematikoan barneratzeko beharrezkoa den Marketing-plana egin zein ez egin, enpresen %50ak (29/57) publizitaterako ere ez du inolako aurrekonturik egiten. Fakturazioaren %0,5erainoko diru-kopurua publizitatean enplegatzen dutenak %25 dira, %9-ak (5/57) %0,5 eta %1,5 bitarteko diru-kopurua publizitatera bideratzen du eta publizitatean %1,5 baino gehiago erabiltzen dutenak %16 (9/57) dira. Azken talde horretan, hau da, fakturazioaren %1,5 baino gehiago publizitaterako erabiltzen dutenak marketing-plana egiten duten enpresen %24 (5/21) dira.

29. Grafikoa: publizitaterako erabiltzen den fakturazioaren ehunekoak

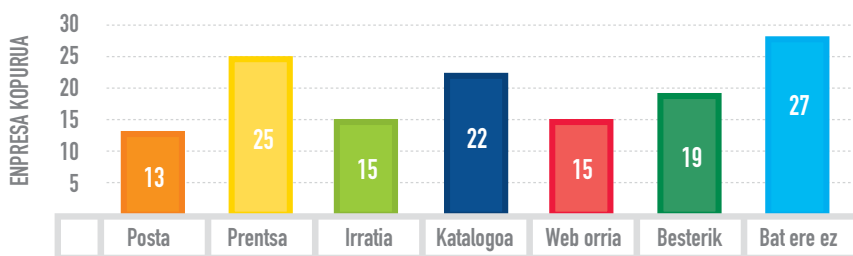




Aipagarria da galdera-sorta bete duten enpresen %32ak (27/84) ez duela enpresa ezagutarazteko inolako biderik erabiltzen. Gainontzekoei dagokienez, bide erabilienak prentsa (%30) eta katalogoak (%26) dira. Neurri txikiago batean berriz, web orria (%18), irratia (%18) eta posta (%15) erabiltzen dira. Galdera-sortan aurkeztutako aukerez gain, ezagutzera emateko hautatutako bideei dagokienez, bisita komertzialak, azokak eta areto publikoren batean jarritako publizitatea azaltzen dira.

Web orriari dagokionez, marketing-plana egiten duten enpresen %38ak (8/21) ezagutzera emateko web orria erabiltzen du eta, marketing-plana gauzatzen ez dutenen artean ehunekoa %11ra jaisten da (7/62). Dena den, gero eta gehiago dira web orria ezarrita edo garatzeko prozesuan duten tamaina ertaineko enpresak.

30. Grafikoa: ezagutzera emateko enpresek erabiltzen duten bidea



4.3.3. Azokak

Azokaren batera erakusle edo bisitari moduan joateko, arrazoi bat baino gehiago azaltzen dira.

Erakusleak azokaren bitartez lortu nahi duen helburua merkatu kuota irabaztea eta bere irudia sendotzea izan daiteke, beti ere bezeroarekin harreman zuzena lortzen ahaleginduta. Horrez gain, merkatuari neurria hartzeko beta ere izan daiteke, merkatuaren nondik norakoak ezagututa.

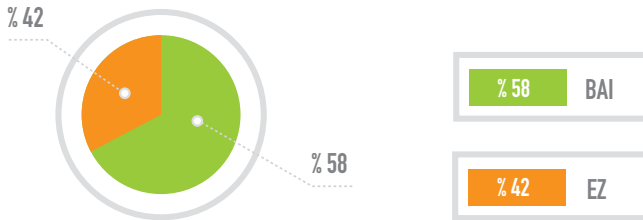
Bisitari moduan oster, berrikuntzei buruzko informazioa jasotzea izan daiteke helburu, eta erosketaren bat egiteko asmoa duten kasuan, saltzaileen arteko alde aurreko hautaketa egiteko baliagarri izan daiteke, produktuen ezaugarriak zuzenean egiaztatuz.



Galdera-sorta erantzun duten eskualdeko enpresen %58a (49/84) azokaren batera joaten da, bisitari edo partehartzaile moduan.

31. Grafikoa: azoketara joaten diren enpresak

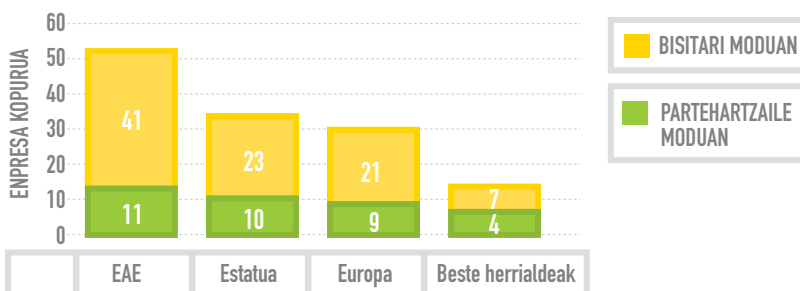
Bisitari edo partehartzaile moduan azoketara joaten diren enpresak



Gehiengoa bisitari gisa EAEko azoketara joaten da (%84), Estatuko azoketara %47 (23/49) eta Europako azoketara %43 (21/49); beste herrialdetara azokaren bat bisitatzera hurbiltzen den enpresa-kopurua %14 baino ez da.

Azoka antolatzen den herrialdea zenbat eta urrutiago egon, enpresa gutxiagok parte hartzen du azoketan erakusle moduan. Galdera-sortari erantzun dioten enpresen %17ak azokaren batean parte hartzen du. Enpreson erdiek (9/17), gainera, hainbat herrialdetan aurkezten dituzte produktuak. Enpresa handienek, 50 langiletik gorakoek batez ere, gehiago parte hartzen dute azoketan, bisitari moduan zein partehartzaile moduan. Gainera, herrialdea zenbat eta urrunago egon, enpresa handi gehiago azaltzen dira. Hurrengo grafikoa, hainbat herrialdetara bisitari edo partehartzaile moduan hurbiltzen den enpresa-kopurua ikus daiteke.

30. Grafikoa: Azokak: hainbat herrialdetara bisitari edo partehartzaile moduan joaten den enpresa kopurua



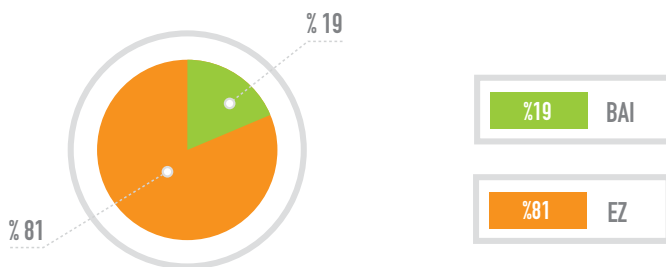
4.3.4 Esportazioak

Etorkizuna ziurtatzeko, enpresei ezinbestekoa egiten zaie ekoizten dituzten produktueterako merkatu berriak aurkitzea. Hazkundeaz gain, enpresak beste hainbat arrazoi izan ditzake merkatu geografikoa zabaltzeko; adibidez, unean uneko merkatuan produktua heldutasun mailara iristeagatik salmenten jaitsierari erantzun behar izatea.

Merkatu geografikoa kontuan hartuz, atal honetan Lea Artibai eskualdeko enpresen zabalkundea eta enpresok zein herrialdetara zuzentzen diren aztertuko da.

Aztertutako 84 erakundeen %17ak, 14k hain zuzen, beste herrialderen batera esportatu zuten 2001 urtean. Dena den, esportazioei dagokienez, adierazgarriagoa da enpresa publikoaren barnean dauden 11 enpresak alde batera uztea; beraz, aipatutako ehunekoa %19koa izango litzateke.

33. Grafikoa: 2001.urtean esportatu zuten enpresen ehunekoa

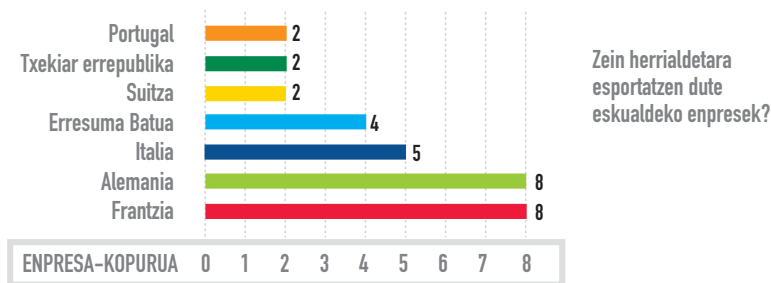


Fakturazioarekin alderatuz, enpresa horien esportazioei dagokien ehunekoa, batez beste, %45koa da. Horrez gain, 50 langiletik gorako enpresa esportatzaileek ehuneko horretan garrantzi handia dutela kontuan hartu behar da.

Frantzia, Alemania, Italia eta Erresuma Batua dira eskualdeko esportazioen helmuga garrantzitsuenak. Frantzia eta Alemania dira, kopuruari begira, esportatzen duten enpresen artean gehien errepikatzen direnak. Kanpo-salmentak dituzten 14 enpresetatik 8 dira, esportazioen garrantzia kontuan izan gabe, Frantziara zein Alemaniara jotzen dutenak. Neurri txikiagoan Suitza, Txekiar Errepublika, Portugal, Iran, Txina, Suedia, EEBB, Bulgaria, Kolonia eta Georgia azaltzen dira esportazioen helmuga gisa.



34. Grafikoa: Lea-Artibai eskualdeko enpresen esportazioen helburua



Barruko merkatuaz gain, beste herrialde batzuetan saltzen dutenen arteko bost enpresak, lau herrialde baino gehiagotara esportatzen dute. Gainerako guztiek, herrialde bat edo bitara exportatzen dute.

Esportazioen garrantzia aztertzerakoan, ordea, **enpresa esportatzaileen fakturazioaren** eta helburu duten herrialdeen ehunekoaren arabera, Alemania azaltzen da lehena; bigarren tokian Erresuma Batua agertzen da eta, ondoren, Frantzia eta Italia azaltzen dira.

Jardueren araberako azterketan, “Metalurgia eta Makinak eraikitzeke industriaren” barruan, makina-erremintaren jardueran zehazki, adierazgarria da esportazioen helburu gisa Asiako herrialdeak dituztela jakitea.

Kautxuaren sektorean, ostera, Europako herrialdeetara zuzentzen dira esportazioak, Alemania, Erresuma Batua eta Frantziara, hain zuzen.

Bere produkturik ez duten enpresei eta lehen sektorean diharduten enpresen produktuei dagokienez (arrantzaren kasua adibidez), esportazioak zeharkakoak izaten dira. Enpresok produktuak barruko merkatuan saltzen dituzten arren, munduko hainbat tokitara ere heltzen dira. Kasu batzuetan, eskualdeko enpresek, atzerriko merkatuak aurkitzeko, bide hori erabili izan dute, hau da, zeharka esportatzen atzerriko bezeroarekin zuzenean harremanetan jartzea.

Esportatzeko orduan, eskualdeko enpresek, besteak beste, honako **eragozpen hauek** aipatzen dituzte: hizkuntza, produktuen homologazioa eta merkatuaren banaketa-sistema ezagutzeko zailtasunak. Beste kasu batzuetan, produktuak dituen ezaugarriak direla-eta, garraiatzeko eragozpenak izan dituztenez, atzerriko merkatuak bilatzeari utzi egin diote.



Elikagaigintza, tabakoa eta edarien sektorean, eta kontserbagintzan zehazki, esportatzeko arazoak produktua ez ezagutzearen ondoriozkoak direla adierazi dute elkarriketetan. Asiako merkatuarekin lehiatzea zaila da, zeren, produktua erabat desberdina izan arren, korapilotsua baita bezeroari hori transmititzea, azken batean prezioak garrantzi handia baitu.

Esportatzen urte asko daramaten enpresek esportazioari dagozkion tramiteak luzeak direla onartu arren, prozesua menperatuta daukatela adierazi dute.

4.3.5. Bezeroen satisfazioa

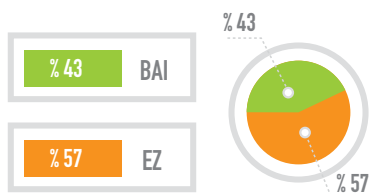
Enpresako produktuek edo zerbitzuek bezeroen itxaropenak zenbateraino betetzen dituzten aztertzen laguntzeko, enpresek hainbat tresna erabil ditzakete.

Galdera-sorta bete duten erakundeen %26ak (22/84) erabiltzen du bezeroen satisfazio-maila neurtzeko tresnaren bat. 50 langiletik gorako enpresen %78ak (7/9) tresnaren bat erabili ohi du eta 50 langiletik beherako enpresetan, %20ak (15/75) baino ez du erabili ohi.

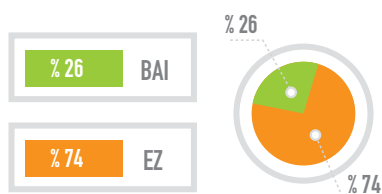
Bezeroen keak, ostera, %43ak (36/84) kudeatzen ditu eta 50 langile baino gehiagoko enpresen %100ak. 26 langiletik gorakoetan ere ehunekoa handia da, %76koa hain zuzen (16/21).

35. Grafikoa: bezeroen keak eta satisfazio-maila neurtzeko tresnen erabilera

Erabiltzen al da enpresan bezeroen keak kudeatzeko tresnarik?



Erabiltzen al da enpresan bezeroen satisfazio-maila neurtzeko tresnarik?



Egindako lanarekin bezeroak pozik dauden jakin ahal izateko, enpresa txikiek bide zuzena erabili ohi dute, hau da, batzuetan, bezeroek pertsonalki esaten diete egindako lanarekin gustura dauden ala ez eta beste kasu batzuetan,



satisfazioari buruzko informazioa jasotzeko enpresek jotzen dute bezeroarengana, bisitak eginez.

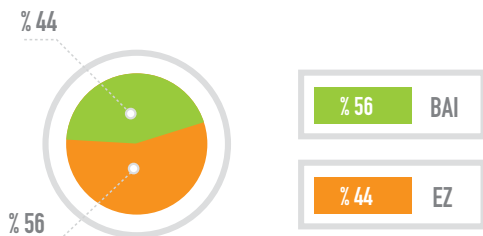
Bestalde, ISO ezarrita daukaten enpresetan, tresnak berak eskatzen duenez, bezeroen erreklamazioak kudeatu egin behar dira, horretarako berariaz prestatutako prozeduraren bidez.

Enpresa handiagoetan, bezeroen satisfazio-maila neurtzeko, hainbat baliabide erabili ohi dira. Baliabide horietako bat, galdera-sorta finkoa da eta beste bat produktua bidaltzen den bakoitzean epea, kalitatea, dokumentuak eta, kasuan kasuko, produktu/zerbitzuari buruzko galdera-sorta zehatza betetzea izango litzateke. Azken kasu honetan, enpresak berak jasotzen ditu datuak, barne kontrola eramateko asmoz eta, bezeroak aldagai berdinen arabera datuen jarraipena egiten du eta, gero, datuok alderatu egiten dituzte. Urtero edo urte bitik behin ematen zaien satisfazioari buruzko inkestak baino baliagarriagoa da, egunerokotasun handiagoa duelako. Beste kasu batzuetan, aipatutakoaz gain, produktuaren garantia edota proiektua bukatzean ere inkesta bidaltzen zaie bezeroei.

4.3.6. Beste elkarte batzuekiko harremanak

Aztertutako erakundeen %56 elkarteren bateko kide da. Bost langilerainoko enpresen %28 elkarteren bateko kide da eta 50 langiletik gorako enpresa guztiak dira elkarteren bateko partaide.

36. Grafikoa: elkarteren bateko kide diren enpresen ehunekoa



Elkarteren bateko kide izateak dituen onurei buruz galdetzean, iritzi desberdinak jaso dira sektoreen arabera. Arrantzaren sektorean, adibidez, enpresak txikiak direnez, ezinbestekotzat jotzen dute elkarteak eskaintzen dizkien zerbitzuak horrela bideratzea. Elkarrizketatu diren sektore honetako enpresek, besteak beste, eskainitako

zerbitzuen artean, honako hauek azpimarratu dituzte: erakunde ofizialekiko harremanak, diru-laguntzak, sektoreari dagozkion Europako legeei buruzko informazioa eta lan-arriskuen prebentziorako sistema ezartzeko prozesurako laguntza. Enpresok argi ikusten dute zerbitzuok bakarka jaso ahal izateko egin beharko luketen esfortzua itzela izango litzatekeela.

Elikagaigintza, tabakoa eta edarien sektorearen barruan, eta kontserbagintzan zehazki, elkarteren bateko kide izan arren, zaila iruditzen zaie elkarte horretako partaideekin proiektu bateratuari ekitea. Izan ere, elkarriketatutako enpresetako zuzendariari, kontserbagintzan aritzen diren enpresak toki berean kontzentratuta dauden arren, bakoitzak bereari eusteko joera duela iruditzen zaie.

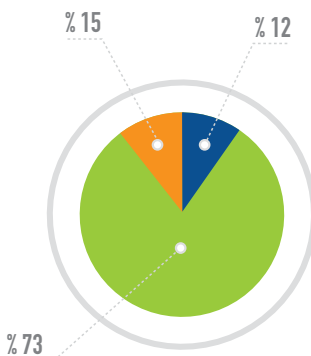
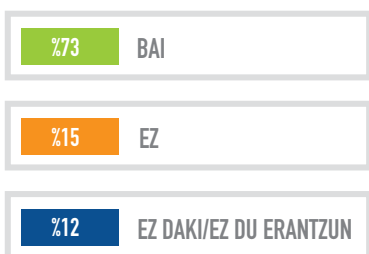
Elkarte orokorragoetako kide diren beste enpresa batzuek, Bizkaiko Enpresen Elkartekoek adibidez, esportazioei buruzko eta aldizkari ofizialetako informazioaz aparte, onura gehiegirik jasotzen ez dutela uste dute.

Kooperatiba gehienetan, argi daude korporazio handiago bateko partaide izateak dakartzan onurak, modu batean, sinergiak aprobeztatzen direlarik, marka, sare komertzialak, erosketa bateratuak eta benchmarking arloan batez ere.

Bezeroekin lankidetzeta hitzarmenak sinatzen dituzten enpresak %36 dira, hornitzaileekin zertxobait gutxiago %32arekin eta konpetentziarekin aldiz %21ean. Hala ere, beste enpresa batzuekin elkarlanean proiektuak garatzea interesgarri iruditzen zaien enpresen kopuruak gora egiten du, %73ko ehunekoarekin.

37. Grafikoa: beste enpresa batzuekin elkarlanean proiektuak burutzeko interesa

Interesgarri iruditzen al zaizu beste enpresa batzuekin elkarlanean proiektuak burutzea?





Laburbilduz:

- Galdera-sorta erantzun duten enpresen %15ak egiten du marketing-plana.
- Enpresa txikienetan ez dute marketing-plana egiteko premiarik ikusten. Handiagoak diren enpresen hornitzaile direnez, bezeroekiko harremanak leialtasunaren bidetik sendotzen saiatzen dira, baina alderdi honi dagozkion ekintzak ez dituzte inolako dokumentu idatzian zehazten.
- Ezagutzera emateko biderik erabiliena, prentsan egindako publizitatea da.
- Azoketara bisitari edo partehartzaile gisa joaten direnak erdiak baino gehiago dira.
- Azoka burutuko den herrialdea zenbat eta urrunago orduan eta indar gehiago hartzen du enpresa handienen presentziak, enpresa txikiekin alderatuz beti ere.
- Erakusle gisa joaten direnen erdiek baino gehiagok hainbat eremu geografikotan parte hartzen dute eta Europatik kanpo egiten diren azoketara ere iristen dira.
- Eskualdeko enpresen %19ak atzerriko herrialdeetara esportatzen du bere produktua eta batz bestea fakturazioaren %45-a esportatzen dute. Frantzia, Alemania, Italia eta Erresuma Batua dira helmuga garrantzitsuenak.
- Esportazio prozesuan zailtasun nagusiak hizkuntza, produktuen homologazioa eta merkatuaren banaketa sistema dira.
- Galdera-sorta bete duten enpresen %43ak bezeroen kexak kudeatzeko tresnaren bat ezarrita dauka. Horrez gain, bezeroen satisfazio-maila neurtzeko tresnaren bat dutenak gutxiago dira, %26, hain zuzen ere.
- Eskualdeko enpresen %56 elkarteren bateko kide da. Onura nagusiak honako hauek direla diote: Dirulaguntzei buruzko informazioa, erakunde ofizialekiko harremanak, lan arriskuen prebentziorako sistema ezartzeko laguntza, ...Kooperatiben kasuan, korporazio handi bateko kide izateak, kooperatiben arteko sinergiak aprobetxatzea, marka, sare komertziala, erosketa bateratuak eta benchmarking-aren eremuan batez ere abantailak dituela baloratzen da.



4.4. Antolamendua eta Pertsonak

Enpresaren ondare nagusia pertsonak dira eta ezinbestekoa da pertsonen lehentasuna ematea, etengabeko prestakuntzaren bidez lagunduz, komunikazio gardena eskainiz, partaidetza bermatuz eta, nola ez, beren satisfazioa kudeatuz.

Atal honetan, Lea Artibai eskualdeko enpresek langileen prestakuntzan, enpresaren barne-komunikazioan eta, oro har, pertsonen satisfazioan eragiteko erabiltzen dituzten tresnak eta tresnon erabilera-maila azalduko dira.

Dena den, gaiok aztertzen hasi aurretik, ondorengo atalean, eskualdeko enpresen antolamenduari buruzko zenbait zehaztapen jasotzen dira; Pertsonaleko zenbait politikaren oinarria diren antolamenduari buruzko zehaztapenak, alegia.

4.1.1. Eginkizunak eta Sailak

Gero eta gehiago entzuten da, erakundeek egitura hierarkikotik egitura horizontaletara pasatzeko joera dutela. Sailak kenduz gero, erakundea bezeroaren premiak asetzeko lan-prozesuen inguruan egituratzen da eta talde funtzionalen arteko mugak gainditu egiten ditu. Beraz, hierarkia bertikala murriztu egiten da.

Atal honetan, Lea Artibai eskualdeko erakundeen barne-antolaketara hurbildu nahi izan da. Lehenbizi, zuzendaritzak eta bitarteko arduradunek enpresan egiten duten eginkizuna aztertuko da, eta, ondoren, tamainaren arabera enpresetan garrantzia hartzen duten sailei buruz hitz egingo da.

Beraz, zuzendaritzari dagokionez, Lea Artibai eskualdeko enpresen %73an, **zuzendaritza**-lanak, gehienez, hiru pertsonak betetzen dituzte. 10 langilerainoko enpresetan, normalean, ardurok pertsona bakarraren esku daude; tarte honetan, hala ere, zuzendaritza-lanak bi pertsonen esku uzten dituzten enpresen kopurua garrantzitsua da. 11 eta 50 langile bitarteko enpresetan, bi edo hiru pertsona dira, kasu gehienetan, enpresako zuzendaritza-lanetan aritzen direnak.

Gainerako %17an zuzendaritza-lanen ardura lau pertsonak baino gehiagok izaten dute. Langile-kopurua handitzen den heinean, gero eta jende gehiagok parte hartzen du zuzendaritza-taldean.

Beraz, zuzendaritza-egitura, neurri handi batean, behintzat, langile-kopuruak eta enpresaren izaera juridikoak baldintzatzen dute.



Bestalde, arloen erantzukizuna, zuzendaritzaz gain, **bitarteko arduradunek** izaten dute. 25 langilerainoko enpresetan, gehienez, bitarteko arduradun bik burutzen dituzte zuzendaritzaren eta eskulan zuzenaren arteko zubi-lanak. 25 langiletik gorako enpresetan, hiru lagunetik gora izaten dira eginkizun hori dutenak.

Enpresa txikienek ez dute bitarteko arduradunik. Argi ikus daiteke, enpresaren tamaina handiagotzen eta antolamendua konplexuago bihurtzen den neurrian, bitarteko arduradunen kopurua igotzen dela Lea Artibai eskualdeko enpresetan.

10 langilerainoko enpresetan, **Finantza, Erosketa eta Pertsonal arloa** langile bakarraren esku gelditzen dira. Sarri askotan, gainera, kanpoko aholkularitzaren laguntza jasotzen dute, besteak beste, nominak egiteko, kontabilitate-liburuak aurkezteko eta Gizarte Segurantzari eta zergei dagozkien kontuetarako.

Kasu batzuetan, enpresaren tamaina txikiagoa den neurrian, eginkizun horiek aholkularitzaren baten esku uzten dituzte erabat eta enpresako kide guztiek **ekoizpen-arloan** lan egiten dute. Orokorrean, gainera, pozik daude aholkulariek ematen dieten zerbitzuarekin eta, hasiera batean, ez dute eginkizun horiek barneratzeko asmorik, beti ere errentagarriagoa baita azpikontratatziora jotzea.

Aipatutako eginkizunez gain, 10 eta 25 langile bitarteko enpresetan, **Kalitate eta Pertsonal sailek** lekua hartzen dute enpresa-antolamenduan. 25 langiletik gorako enpresetan hasten da **Ikerketa eta Garapen arloa** gorpuzten eta izate osoko sail bihurtzen da.

50 pertsonatik gorako enpresetan, pertsona gehienak **Finantza, Salmenta eta Erosketa sailetan** ari dira lanean. Aipatutako sailetako bakoitzean, batzaz beste hiru lagun baino gehiago ari dira lanean. **Kalitate, Ikerketa eta Garapena eta Pertsonal sailean** lan egiten duten pertsonen kopurua gutxitu egiten da.

4.4.2. Prestakuntza

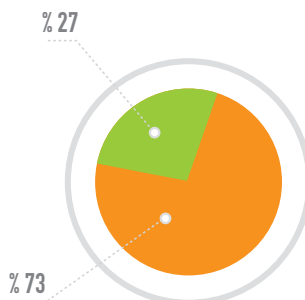
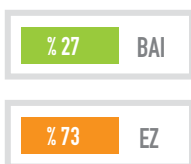
Prestakuntzaren diagnostikoa eta prestakuntza-plana aipatzen ditugunean, erakunde jakin bateko pertsonen prestakuntza-premiak aztertzekeko prozeduraz ari gara. Prozedura horretan enpresaren prestakuntza-helburuak lortzeko bete beharreko urratsak zehazten dira.

Enpresen %29ak (24/84) pertsonen prestakuntza-premien diagnostikoa egiten du. Hala ere, prestakuntza-plana burutzen duten enpresen ehunekoa zertxobait

txikiagoa da (%27). Horrez gain, 50 langiletik gorako enpresa guztietan diagnostikoa eta prestakuntza-plana egiten direla aipatu behar da.

38. Grafikoa: prestakuntza planaren erabilera

Prestakuntza-planik egiten al da?



Langileen prestakuntzari dagokionez, eskualdean honako ezaugarri hauek azpimarratu daitezke:

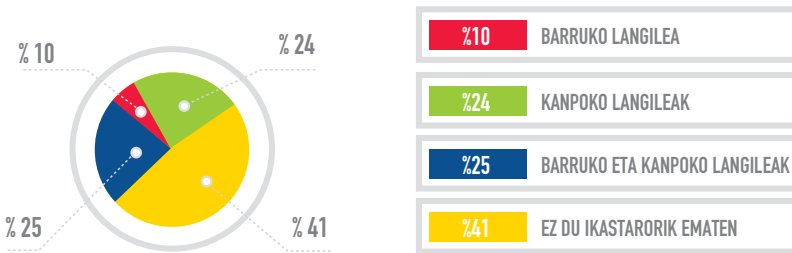
■ Prestakuntza-plana burutzen duten enpresa gehienetan, %39an (23/84), alegia, gerentea izaten da lan horretaz **ardurutzen dena** eta beste zenbait kasutan (%30) pertsonal saileko teknikaria izaten da. Neurri txikiagoan (%9), kalitate-teknikaria, administraria, aholkularia eta berrikuntza-arduraduna izendatu dira prestakuntza-lanaren diseinuari ekiteko.

■ Enpresen langile-kopurua kontuan hartuta, esan beharrekoa da, 25 langilerainoko enpresetan gerentea dela prestakuntza-planaz ardurutzen dena. 25 langiletik gorako enpresetan, gerenteak gero eta gutxiago parte hartzen du lan horretan eta beste batzuen esku uzten da. 50 langiletik gorako enpresen % 56ak (5/9) pertsonal saileko teknikariarengan uzten du zeregin hori.

■ **Prestakuntza-ikastaroei dagokienez**, galdera-sorta erantzun duten erakundeen %41ak (35/84) ez du ikastarorik ematen. Enpresen %10-ean barruko langileak ardurutzen dira ikastaroak emateaz; enpresen %24ak azpikontrataziora jotzen du eta %25ak baliabide biak erabiltzen ditu, hau da, kasu batzuetan barruko langileak ardurutzen dira ikastaroak emateaz eta beste batzuetan, azpikontratu bidez, kanpoko zerbitzua kontratatzen dute.



39. Grafikoa: nork ematen ditu prestakuntza-ikastaroak?



10 langile baino gutxiago duten enpresek, **ikastaroak emateko, barruko langileak besterik ez dituzte erabiltzen**. Kasuotan, ikastaroak oso teknikoak izan ohi dira eta lanpostu zehatz baterako berriazko ezagutzak eman ohi dira. 25 langile baino gehiagoko enpresetan baliabide biak (barne-prestakuntza eta azpikontratazioa) gehiago erabiltzen dira. **Kasu gehienetan, zeharkako langileak dira ikastaroetara joaten direnak; zuzeneko langileak, kasu askotan, oinarrizko segurtasunari buruzko ikastaroetara joaten dira.**

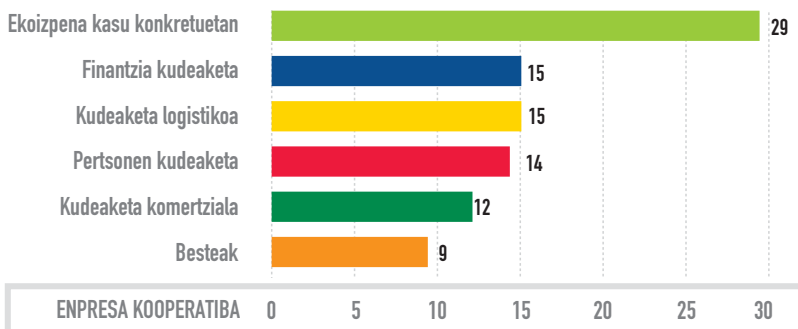
■ Enpresa handietan prestakuntzak duen garrantzia azpimarratzen dute. Enpresa batzuek gaitasunen maparen arabera identifikatzen dituzte prestakuntza-premiak. Kasu batzuetan langilearen gaitasunen eta lanpostua ondo betetzeko behar diren gaitasunen arteko tartea betetzeko prestakuntza emateko joera dago eta beste batzuetan, pertsonaleko zuzendaria arduratzen da, arloetako arduradunekin batera, prestakuntza-plana egiteaz. Arduradun bakoitzak bilerak egiten ditu arloko pertsonekin eta denen artean erabakitzen dute prestakuntza-premiak zein diren.

■ Enpresa barruan **prestakuntza beharko luketen arloei buruzko** galderari 50 enpresek erantzun diote. Arloei dagokienez, gehien nabarmendu dena **ekoizpeneko alderdi zehatzen** arloa da, enpresen % 58ak (29/50) aipatu baitu.

■ Enpresen %30ak **finantza** eta **logistika** arloetan prestakuntza-premiak dituela esan du (15/50 arlo bakoitzean). Pertsonen arloan %28ak (12/50) ditu premia horiek eta merkataritza arloan %24ak (12/50). Kasu gehienetan, enpresek arlo bat baino gehiagotan prestakuntza-premia dutela adierazi dute.

40. Grafikoa: kanpoko prestakuntza-behar duten arloak

Zuen iritziz, zein arlotan behar da kanpoko prestakuntza?

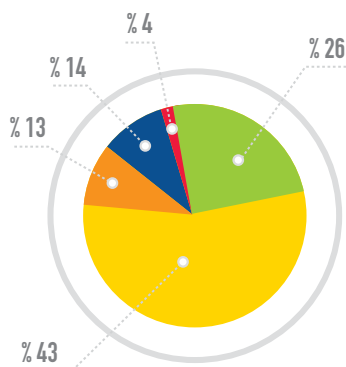
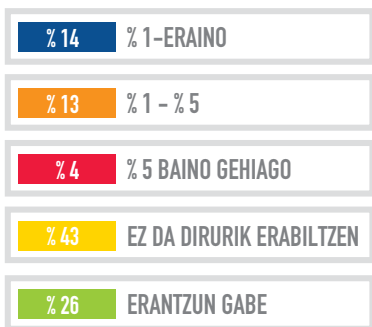


Langile-kopurua kontuan hartuz, 50 langiletik gorako enpresak dira arlo gehienetan prestakuntza-premia antzematen dutenak.

■ Enpresen %43ak (36/84) ez du prestakuntza-gaietarako dirurik gastatzen. %14ak (12/84) fakturazioaren %1erainoko zenbatekoa erabiltzen du prestakuntza-gaietarako eta %13ak (11/84), berriz, %1 eta %5 bitartekoa. Gutxi dira, %4 (3/84), alegia, prestakuntzarako zenbateko hori baino gehiago erabiltzen dutenak.

41. Grafikoa: prestakuntza-gaietarako erabiltzen den fakturazioaren ehunekoa

Zein da prestakuntza-gaietarako erabiltzen den fakturaziaren ehunekoa?





Bestalde, prestakuntza-plana egiten duten enpresak kontuan hartzen baditugu, %26ak (6/23) fakturazioaren %1erainoko ekarpena egiten du prestakuntza-gaietarako, %30ak (7/23), berriz, %1 eta %5 bitartekoa eta %9ak (2/23) %5etik gorako inbertsioa egiten du arlo honetan.

Laburbilduz:

- Enpresa handienek prestakuntzaren garrantzia azpimarratzen dute. 50 langiletik gorako enpresa guztiek diagnostikoa eta prestakuntza-plana egiten dute.
- Prestakuntza-premiak zein diren erabakitzeko orduan, bide desberdinak erabiltzen dira: gaitasunen mapan oinarritzen diren enpresak edo zuzendariak arlo bakoitzeko arduradun desberdinekin prestakuntza-premiak identifikatzen dituen kasuak.
- 25 langiletik beherako enpresa gehienetan ez da prestakuntza-ikastarorik ematen. Enpresotan, ekoizpen-arloa da nagusi eta lantegian bertan lanpostua betetzeko behar den prestakuntza ematen da.
- Prestakuntza-arloan identifikatu diren premien artean, “ekoizpeneko alderdi zehatzak” deritzon arloa nabarmentzen da.

4.4.3. Komunikazioa

Mezuak jakinarazteko, enpresek hainbat bide erabiltzen dituzte. Orokorrean, gehien erabili ohi den komunikabidea ahoz ahoko komunikazio pertsonala da eta gutxien erabiltzen dena, berriz, intraneta da.

Atal honetan komunikazio-euskarrien erabileraz eta ezarpen-maila aztertzen da.

4.4.3.1. Batzarretarako deialdia

Batzarretarako deialdia **personalki** egiten da enpresen %73an (61/84). Ehuneko txikiagotu egiten da langile-kopurua handitzen den neurrian. Horrela, 25 langile baino gutxiagoko enpresetan %83ak (52/63) bide hori erabiltzen du eta 25 langiletik gorakoetan ehuneko %43koa da (9/21).

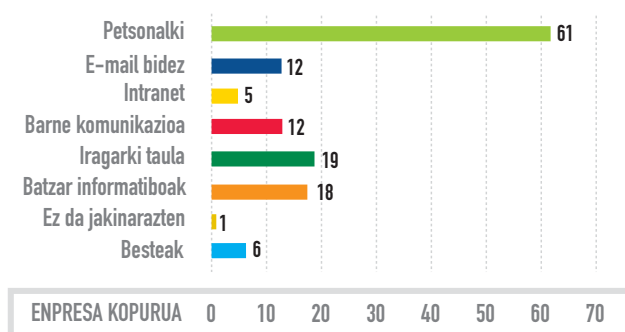
Enpresen %23ak (19/84) **iragarki-taula** erabili ohi du batzarretarako deialdiak egiteko. Ehuneko handiagotu egiten da langile-kopurua gehitzen den heinean.



Horrela, 25 langile baino gutxiagoko enpresen %10ak (6/63) baino ez du iragarki-
taula erabiltzen eta 25 langiletik gorako enpresen %62ak (13/21) iragarki-taula
erabiltzen du.

Posta elektronikoa eta **intraneta** gutxiago erabiltzen dira batzarretarako deialdiak
egiteko orduan. Posta elektronikoa enpresen %14ak (12/84) baino ez du erabili ohi
eta intraneta are enpresa gutxiagok, %6ak (5/84), alegia. Bi euskarrioi dagokienez,
50 langiletik gorako enpresak dira tresnok erabiltzen dituztenak, (%67 (6/9) posta
elektronikoaren kasuan eta %56 (5/9) intranetaren kasuan). 50 langile baino
gutxiagoko enpresetan, aldiz, %7ak (5/69) baino ez du erabiltzen posta elektronikoa
batzarretarako deialdia egiteko eta inork ez du intranetaren bidez egiten.

42. Grafikoa: batzarretarako deialdia egiteko erabilitako bidea



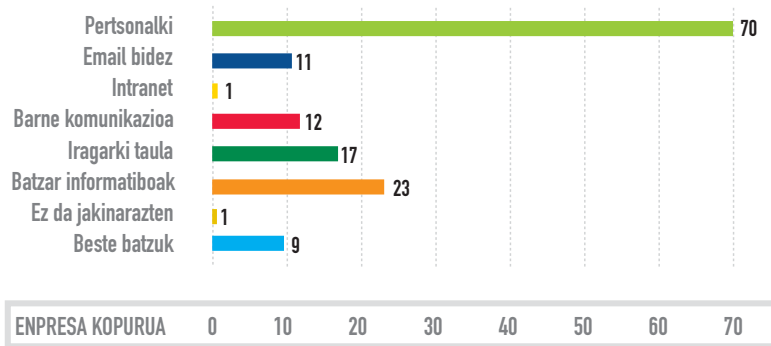
4.4.3.2. Erabakiak jakinaraztea

Erabakiak jakinarazteko bide ohikoena ere ahoz ahoko komunikazio pertsonala
da, zeren enpresen %83ak (70/84) erabili ohi baitu. Ehuneko txikiagotu egiten
da langile-kopurua handiagotzen den heinean. 25 langile baino gutxiagoko
enpresetan %91ak (53/58) komunikazio pertsonalaz baliatzen dira erabakiak
jakinarazteko bide gisa eta 25 langile baino gehiagoko enpresetan ehuneko
%62koa da (13/21).

Erabakiak jakinarazteko bigarren biderik erabiliena informazio-batzarrak dira,
enpresen %27ak erabiltzen baitu. Halaber, 50 langile baino gutxiagoko enpresetan,
portzentaia hau %23koa (17/75) da eta 50 langiletik gorako enpresetan %67koa
(6/9).



43. Grafikoa: ze bide erabiltzen da erabakiak jakinarazteko?



4.4.3.3. Langileei enpresa nola doan jakinaraztea

Enpresen %61an (51/84) enpresaren martxa pertsonalki jakinarazten zaie langileei, batez ere 25 langile baino gutxiagoko enpresetan (%78).

Enpresen %30ak (25/84) **informazio-batzarrak** erabiltzen ditu langileei enpresa nola doan jakinarazteko, batez ere langile-kopurua handiagoa den heinean. 25 langiletik beherako enpresen %21ak (13/63) baino ez du bide hau baliatzen; 25 langiletik gorako enpresei dagokienez, berriz, %57ak (12/21) jotzen du bide honetara.

Helburu horretarako ere posta elektronikoa eta intranet dira gutxien erabiltzen diren tresnak.

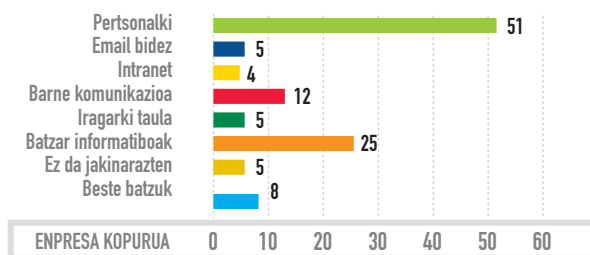
Elkarrizketetatik ondoriozta daitekeenez, enpresa txikienetan, ahoz ahoko komunikazio pertsonal eta informala da ohikoena edozein gai komunikatzeko orduan. Enpresaren langile-kopurua handiagoa den heinean, zailagoa da bide hori erabilia langile guztiengana iristea. Hori dela eta, kasu batzuetan, langileen ordezkaria izendatzen dute, enpresako zuzendaritzari proposamenak, galderak edo beste edozein arazo zuzentzeko eta langileei informazioa emateko.

Kooperatiben kasuan, langileak informatuta egotea oso garrantzitsutzat jotzen duten arren, datu asko komunikatzen direla iruditzen zaie, hots, sarritan datu horiek ez direla informazio bilakatzen uste dute. Enpresotan kanal edo bitarteko guztiak aurkitu daitezke eta, hala ere, langileen satisfazioari buruzko inkesta egiten denean arlo honek puntuazio txikia izaten du. Izan ere, enpresen tamaina



eta langile-kopurua handitzen diren heinean, pertsonen arteko harremanak aldatu egiten dira eta langileek "faltan botatzen" du "txikitasunak" ematen zuen hurbiltasuna.

44. Grafikoa: langileei enpresa nola doan jakinarazteko erabilitako bidea



Laburbilduz:

- Enpresa txikienetan, ahoz ahoko komunikazio pertsonala da erabiliena edozein gai komunikatzeko orduan.
- Enpresa handiagoa den heinean, ahoz ahoko komunikazio pertsonalak garrantzia galtzen du eta bide formalagoak azaltzen dira; hots, batzar deialdirako iragarki-taula erabiltzen da eta langileei hartutako erabakiak zein diren edota enpresa nola doan jakinarazteko informazio-batzarrak erabiltzen dira.
- Kooperatiben kasuan, komunikabideak ezarrita dituzten arren, satisfazioari buruzko inkestaren arabera, bideon bitartez ez da langileek jaso nahi duten komunikazio-mota bermatzen.

4.4.4. Partaidetza

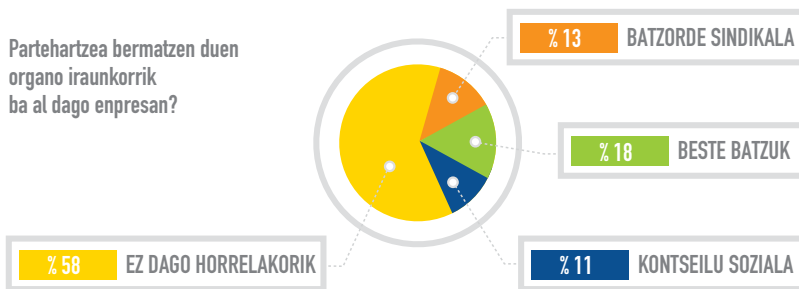
Enpresetan langileen partaidetza bideratuz gero, epe luzerako proiektuak errazago ezartzen dira eta langileen arteko uztardura sustatzen da. Beraz, helburua langileen adostasuna eta partaidetza oinarritzat hartzen dituen enpresa sustatzea da. Partaidetzak, beraz, ekimena, autonomia, ardura, motibazioa, onarpena eta erabakitzeko gaitasuna esan nahi du langilearentzat.

Galdera-sortari erantzun dioten erakundeek %58ak (49/84), partehartzea bermatzen duen organo iraunkorrik ez dutela erantzun du. Hala ere, langile-kopurua handitzen den heinean, organo iraunkorra kasu gehiagotan ematen da;



hala nola: 10 langile baino gutxiagoko enpresen %81ak (34/43) ez du organo iraunkorrik; 10 eta 50 langile bitarteko enpresetan ehunekoak %44koa (14/32) da eta 50 langiletik gorako enpresa guztietan organo iraunkorra erabili ohi dute.

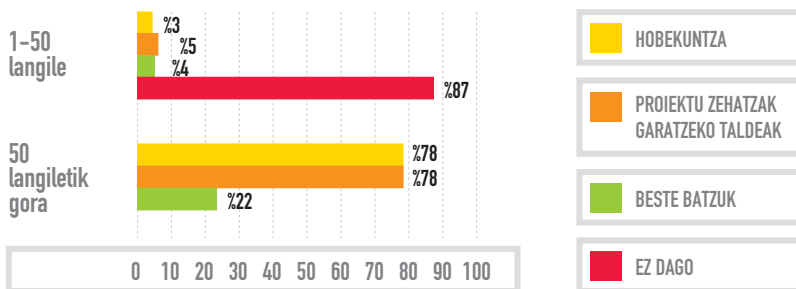
45. Grafikoa: partehartzea bermatzen duten organo iraunkorrak



Partaidetza bermatzen duten behin-behineko taldeak osatzeari dagokionez, %77ak (65/84) horrelako organorik ez duela eratzten erantzun du. %13ak (11/84) proiektu zehatzak garatzeko taldeak sortzen ditu eta, proiektua bukatzen denean, taldeok desegin egiten dira, eta %11k (9/84) hobekuntza-taldeen bidez bermatzen du langileen behin-behineko partehartzea.

46. Grafikoa: behin-behineko partaidetza-taldeak

Behin-behineko partaidetza-talderik ba al dago?



Proiektu zehatzak garatzeko taldeak eta hobekuntza-taldeak, hurrenez hurren, 50 langiletik gorako enpresen %77an sortzen dira. Taldeok antolaketa horizontalagoren premia ikusten duten erakundeetan sortzen dira eta talde bakoitzari erantzukizun handiagoa ematen zaio.

Enpresen % 32ak (27/84) langileen proposamenak bideratzen dituen prozesu zehatza du ezarrita. 50 langiletik beherako enpresen %26ak ezarri du prozesu hori eta 50 langiletik gorakoetan prozesua erabat ezarrita dago.

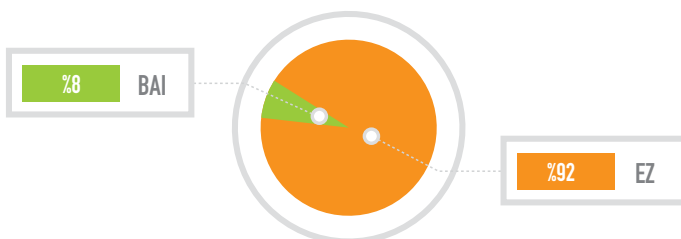
Ildo berean, langile bakoitzaren urteko proposamenen kopurua neurtzeko prozesurik ba ote dagoen galdetzean, %8ak (7/84) baietz erantzun du.

47. Grafikoa: langileen proposamenak eta urteko proposamenen kopurua neurtzeko tresnak

Ba al dago langileen proposamenak bideratzeko prozesurik?



Ba al dago langile bakoitzaren urteko proposamenen kopurua neurtzeko prozesurik?



Elkarrizketen bidez jaso ahal izan dugunez, proposamenak jasotzeko erabili ohi den bidea iradokizun-gutunontzia da. Hala ere, enpreson iritziz, bide horren bitartez ez da emaitzarik lortzen. Iradokizun-gutunontzia jarri arren, prozesua ez da definitzen eta proposamenen bat jasotzen denean, erantzunik gabe gelditzen da sarri. Enpresa handienetan proposamenak hobekuntza-taldean bitartez bideratzen dira. Hau da, norbaitek proposamenen bat duenean, hobekuntza-talde bat sortzea planteatu dezake. Hobekuntza-talde horrek arazoa konpondu edo eta proposamena martxan jarri arte irauten du.



Laburbilduz:

- Galdera-sorta bete duten enpresen erdiak baino gehiagok ez du partehartzea bermatzen duen organo iraunkorrik.
- Proiektu zehatzak garatzeko taldeak eta hobekuntza-taldeak, 50 langiletik gorako enpresetan eratzen dira.
- Batez ere enpresa txikienetan, komunikazioa informala izaten denez, ez dute langileen proposamenak bideratzeko prozesuaren beharrik ikusten.

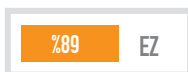
4.4.5. Satisfazioa

Enpresa barruko pertsonen satisfazioa neurtzeko era desberdinak dauden arren, pertsonen satisfazioa neurtzeko tresna zehatzei buruz galdetu nahi izan da.

Galdera-sortari erantzun dioten enpresen %11k (9/84) pertsonen **satisfazioa neurtzeko inkesta** egiten du; denak 25 langile baino gehiagoko enpresak dira. 50 langiletik gorako enpresen %78ak (7/9) tresna hori erabiltzen du.

48. Grafikoa: pertsonen satizfazioa neurtzeko inkestarik egiten al da?

Ba al dago langileen proposamenak bideratzeko prozesurik?

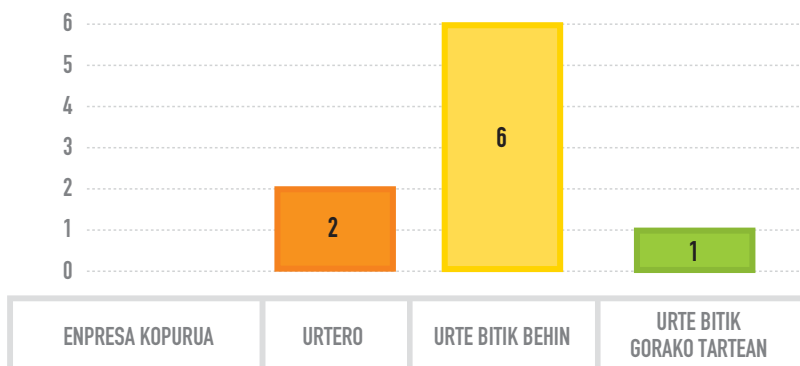


Maiztasunari dagokionez, %67ak (6/10) urte bitik behin egiten du inkesta, %22ak (3/10) urtean behin egiten du eta, kasuren batean, urte bi baino gehiago pasatzen dira inkesta bat amaitu eta hurrengoa egin arte.

Inkesta horien arabera ateratzen diren emaitzei dagokienez, %56an (5/9) enpresak eskainitako prestakuntza gaizki baloratu da eta %22an baino ez da ondo baloratu. Kasu askotan, langileen satisfazio maila neurtzeko inkesta egiten ez bada ere, ahoz aho edo batzar txikien bidez galdetzen zaie langileei nola dauden enpresan.



49. Grafikoa: zenbatetik behin egiten da pertsonen asetasuna neurtzeko inkesta?



Laburbilduz:

- Langileen satisfazioa neurtzeko inkesta enpresa handienetan egiten da.
- Enpresa txikiagoetan, komunikazioa ahoz ahokoa denez, satisfazio-maila ere hitz eginez neurtzen da.

4.5. Teknologia berriak

Orain arte, teknologia, informazioa, ezagutza eta kudeatzeko tresnarik onenak korporazio handien esku zeuden arren, gaur egun, muga horiek murrizten ari dira.

Gaur egun, teknologia berriak ezagutzea ia derrigorrezkoa da edozein arlotan, eta zer esanik ez enpresa-munduan. Orain dela urte batzuk, susmaezinak ziren azken urteotan izan diren aurrerapenak. Enpresetan ordenagailuak sartu direnetik, iraultza teknologikoa izan da eta ia ezinezkoa da tresna hori gabe lan egitea. Internetek informazio eta ezagutzaren demokratizazioa ekarri du, eta horrez gain, barne-kudeaketa antolatzeko ERP-ak (Enterprise Resource Planning) agertu dira gure enpresetan.

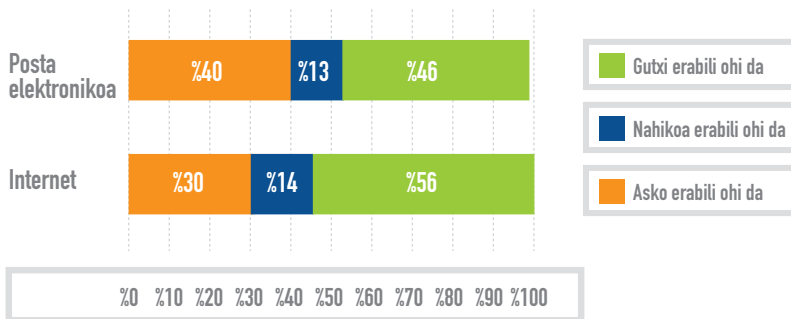
Barne-antolaketaz gain, enpresa gehienek kanpoko bezeroei begira eratu behar dute eta CRM (Customer Relationship Management) deritzona eta bezeroarengan zentratutako antzeko negozio-estrategiak ezarri behar dituzte.



Atal honetan, enpresek galdera-sortan planteatu diren zenbait teknologia berri nola erabiltzen dituzten aztertzen da.

■ Enpresa erdiek baino gehiagok, posta elektronikoa erabiltzen dute eguneroko lanean. Internet gutxiago erabiltzen da, hala ere, aipatutako teknologia bi horiek dira erabilienak informazioa lortzeko edo ezagutarazteko. Gainera, hurrengo grafikoan ikus daitekeenez, teknologi horietaz baliatzen diren enpresetako gehienak, asko erabili ohi dituzte.

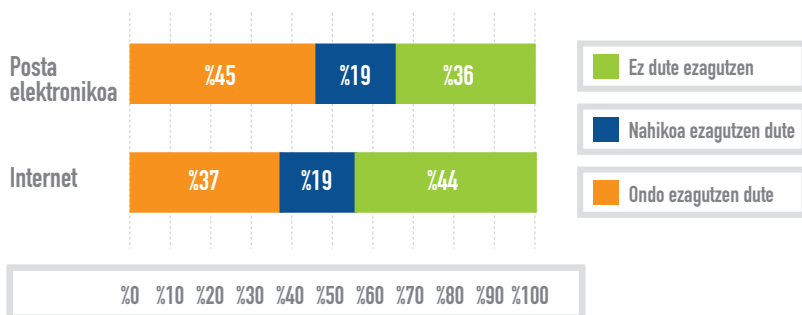
50. Grafikoa: posta elektronikoa eta interneten erabilera



■ Posta elektronikoaz baliatzen ez diren enpresen %72 langile bakarra eta 10 langile bitarteko enpresak dira. Enpresa handiagoa den heinean, ehuneko txikiagotu egiten da. Internet erabiltzen ez duten enpresen %61 langile bakarra eta 10 langile bitarteko enpresak dira. Beraz, ondoriozta daitekeenez, 10 langiletik gorako enpresetan posta elektronikoa internet baino gehiago erabili ohi da.

■ **Ezagutza**-mailaren azterketaren arabera, 10 langilerainoko enpresen %51k posta elektronikoa ondo edo nahikoa ezagutzen dute; 10 langiletik gorako enpresetan ondo edo nahikoa ezagutzen duten enpresen ehuneko %78koa da. Internet posta elektronikoarena baino zertxobait gutxiago ezagutzen dute, 10 langilerainoko enpresen %47ak ezagutzen du eta langile gehiago dituzten enpresetan, internet ezagutzen dutenen ehuneko %66koa da.

51. Grafikoa: posta elektronikoa eta internet: ezagutza-maila



■ Posta elektronikoa eta interneten **baliagarritasunari** dagokionez, enpresen %66ak posta elektronikoa oso edo nahikoa erabilgarria dela dio. Interneten kasuan, ordea, ehunekoak jaitsi egiten da eta %60koa da.

■ Enpresa-munduan eta batez ere enpresa handienetan beste teknologia berri batzuetaz baliatzen hasi dira, baina oraindik Lea Artibai eskualdean gutxi batzuk dira eguneroko lanetarako **CRM, BAAN, E-Business edo bideokonferentziaren laguntza** barneratu dutenak. Batez beste %2ak baino ez ditu erabiltzen mota horretako teknologiak. Teknologia horiek ez erabiltzeko arrazoiei dagokienez, ez dituztela ezagutzen edo ez dituztela baliagarritzat jotzen adierazi dute.

- Posta elektronikoa eta internet zabalduta dago eskualdeko enpresetan.
- Galdera-sortaren arabera jasotako beste teknologi berriak ostera, oso gutxi hedatu dira; arrazoi nagusia, tresna hauek eskualdeko enpresa txikietara ez egokitzea da.

4.6. Ikerketa eta Garapena

4.6.1. Ikerketa eta Garapena (I+G)

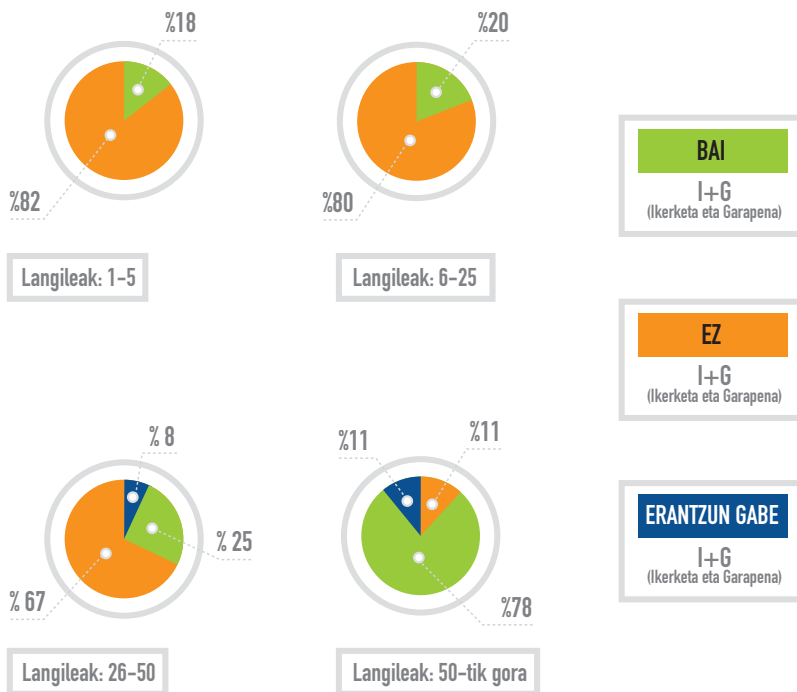
Atal honetan enpresek Ikerketa eta Garapenaren (I+G) arloa nola lantzen duten aztertzen da. Jakina denez, enpresek, dagokien eremuan lehiakorrek izan nahi badute, merkatu-aldaketei aurrea hartu behar diete, eskaintzen dituzten produktu, zerbitzu eta prozesuak garatuz edo aldatuz. Garapen edo aldaketa



horrek nolakoa izan behar duen I+G arloan lantzen da. Jarraian, Lea-Artibai eskualdeko enpresetan arlo horrek duen garapena, garrantzia eta bideratzeko era aztertuko ditugu.

■ Aztertutako 84 enpresetako 22k I+G arloa lantzen dute, hau da, %26,19ak. Enpresak langile-kopuruaren arabera sailkatuz gero, osotasunean ehuneko hori oso handia ez izan arren, adierazgarria da, enpresa handien eta txikien artean dagoen desberdintasuna, zeren argi ikus baitaiteke aztertutako enpresak kontuan hartuta, 50 langiletik gorakoak %78ak (7/9) I+G arloa lantzen duela eta 50 langiletik beherakoetan, ordea, arlo hori lantzen duten enpresak %20 direla (15/75).

52. Grafikoa: Ikerketa eta Garapena, langile-kopuruaren arabera



■ Datuok elkarriketaren bidez sakondu nahi izan ditugu, enpresen tamainaren arabera dagoen desberdintasun nabarmena aztertzeko.



50 langile baino gutxiago dituzten enpresek adierazi dutenez, I+G arloa ez lantzeko arrazoi nagusia ekonomikoa da. Euren ustez, enpresa txikiengatik arlo hau lantzea ez da errentagarria, kostu ekonomiko handia dakarrelako. Bestalde, enpresa txikiak enpresa handiagoen hornitzaile direnez eta enpresen eskakizunetara egokitzen direnez, haren esku uzten dute I+G arloa.

50 langiletik gorako enpresek, ostera, produktu, zerbitzu edo lan berriak bilatzean oinarritzen dute arlo honen eginkizunik garrantzitsua, horrela, euren lan esparrua handitzen baitute.

■ Azterketa bera sektoreen arabera eginez, I+G arloa gehien lantzen duen sektorea "Metalurgia eta Makinaria eraikuntza industria" dela ikus daiteke, sektore horretan aztertutako enpresen %60ak hain zuzen ere (9/15).

■ I+G lantzerako orduan, enpresek berriazko departamentua eduki dezakete, produktu, zerbitzu edo prozesuen garapena edo aldaketak bertan aztertzeko, lan guztia enpresan zentralizatuz. Hala ere, ondoren azalduko diren arrazoiak arrazoi, kanpoko aholkularien laguntza eskatzen dute. Kanpoko laguntza hori, batzuetan, enpresa barneko I+G arloekin batera lan egiteko kontratatzen dute eta, besteetan, azpikontratazioaren bidez, lan guztia bere esku ustea erabakitzen dute errentagarriagoa edo komenigarriagoa dela uste baitute.

■ Grafikoan ikus daitekeenez, I+G arloan lan egiten duten enpresen %40ak (9/22), arlo hori garatzeko orduan, kanpoko aholkularien zerbitzuak ere eskatzen ditu eta enpresen %32ak (7/22) enpresa barnean lan egiten du. Oso lantoki gutxi, %14ak (3/22), uzten dute ekintza hori oso-osorik enpresatik kanpoko teknikarien esku, zeren, gehiengoak, nolabait, garrantzitsua ikusten baitu lan horien zati bat enpresan bertan egitea.

■ Enpresari gehienek I+G arloko lanak enpresa barnean egin nahi dituzte, ahal den neurrian behintzat, baina, askotan, lanok kanporatzea errentagarriagoa da. Sarritan, gai jakin bat aztertzeko, instalazio edo ezagutza bereziak behar izaten direla adierazten dute eta enpresentzat ez dela komenigarria kasu zehatz horretarako inbertsiorik egitea.



53. Grafikoa: Ikerketa eta Garapena lantzeko era



■ Erantzunak enpresaren langile-kopuruaren arabera sailkatuz, daturik aipagarriena, I+G arloa 50 langiletik gora dituzten enpresetan garatzea da. Enpresa horien %86ak, (6/7), barne departamentuarekin batera aritzen den kanpoko laguntza erabiltzen du eta enpresa horietako batek ere ez du enpresa barruan edo kanpoan I+G lana erabat zentralizatzen.

■ Azterketa sektoreka eginez, eta, batez ere, “Metalurgia eta Makinak eraikitze industria” deritzon jarduerari dagokionez, enpresa gehienek (8/9) barnean I+G garatzeko departamentua edo arduradunak dituzte eta enpresa bakarra dago lan hori kanpoko zerbitzuen esku uzten duena. Hala ere, barne departamentua dutenen %44ak (4/9) bere kabuz garatzen du arloa eta gainerakoek kanpoko teknikarien partaidetza erabiltzen dute.

“Kautxua eraldatzeko industrian”, bi metodoak erabiltzen dituzte lan hauei ekiteko. Elikagai eta merkataritzako sektoreetan, ordea, %50ak azpikontratazioaren esku ustean du ardura guztia.

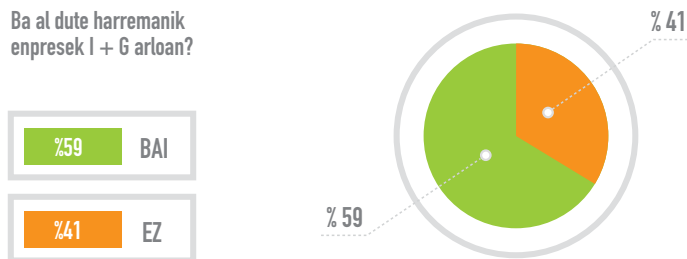
■ Azkenik, I+G-ei dagokion puntu honekin amaitzeko, garrantzitsua da jakitea, ikerketa eta garapenari dagozkion proiektuei ekiteko orduan enpresek, arrazoiak arrazoi, euren artean lotura edo harremanik duten ala ez.

Ondorengo grafikoan argi ikus daitekeenez, gehiengoak (13/22) I+G arloari dagokionez, harremanak mantentzen ditu beste enpresa batzuekin. Azterketa sakonagoa eginez, esan daiteke, aztertutako 50 langiletik gorako enpresa guztiek

harremanak mantentzen dituztela I+G garatzeko (7/7) eta 50 langiletik beherakoetan ehuneko, txikiagoa dela, %40koa, alegia.

54. Grafikoa: enpresen arteko harremanak, Ikerketa eta Garapenaren arloan

Ba al dute harremanik enpresek I + G arloan?



■ Enpresa handien iritzi, oso garrantzitsua eta komenigarria da I+G arloan beste enpresa batzuekin harremanak mantentzea. Batez ere, bezeroak diren enprekin izaten dituzte harremanak, produktuak bezero horien premia eta eskakizun zehatzetara ahalik eta egokien moldatzeko, bezeroongandik fideltasuna eta konfiantza lortzeko asmoz.

■ Enpresa txiki batzuek jakinarazi digutenez, I+G lantzeko orduan, batez ere lagungarria izan zaie eurak baino tamaina handiagoko hornitzaileekin harremanak izatea. Sarritan, hornitzaileok ideia ugari ematen dizkiete enpresa txikiei, euren produktuen merkatu-esparrua hedatzeko, merkatua geografikoki zabalduz edo merkatu berera produktu/zerbitzu desberdin gehiago eskainiz.

Laburbilduz:

■ Enpresa handienetan barneratuta daukate I+G arloa eta arloaren eginkizun nagusia produktu, zerbitzu edo lan berriak bilatzea da.

■ I+G lana kanpoan egiten den kasuetan, barruan egiteko gai ez direlako (teknologiari edo ezagutzari dagokionez) edota errentagarriago ateratzen zaielako egiten dute. Hala ere, oso enpresa gutxi dira lan hau kanpokoen esku uzten dutenak.



- Enpresa txiki gehienek, enpresa handiago baten hornitzaile direnez, eta etengabe enpresa handi horien eskakizunetara egokitzen direnez, enpresa handiaren esku usten dute I+G arloa.
- Lea Artibai eskualdeko enpresetan, garrantzitsutzat jotzen da I+G arloan enpresen arteko harremanak mantentzea.

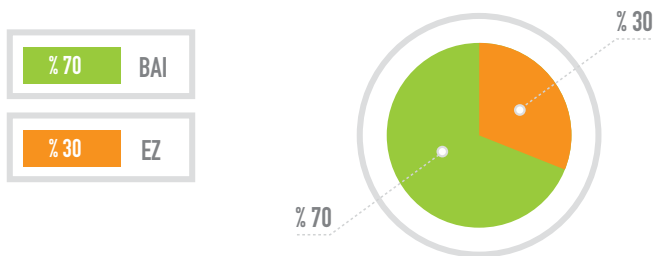
4.6.2. Teknologiai buruzko informazioa

Gaur egun, aurrerapen teknologikoak bizkor garatzen eta aldatzen diren mundu honetan, enpresek, ezinbestean, merkaturatzen diren teknologia berriei buruzko informazio eguneratua eduki behar dute, informazio hori funtsezkoa baita bezeroen eskakizunak ahalik eta azkarren eta egokien betetzeko eta lehiakideen aurrean abantailaren bat lortzeko; hau da, enpresaren biziraupena ziurtatzeko, azken finean.

Hurrengo ataletan, Lea Artibai eskualdeko enpresek teknologia nola zaintzen duten eta, halaber, teknologiari dagozkion berrikuntzen informazio zehatza izateko gehien erabiltzen dituzten bideak zeintzuk diren aztertzen da.

- Lea Artibai eskualdeko enpresak teknologiai buruzko informazioa eskuratzearen garrantziaz ohartu dira eta horren adibidea ondorengo grafikoa jasotako datua da. Aztertutako enpresen %70a (59/84), nolabait, teknologiari buruzko informazioa jasotzeaz arduratzen da. Horrez gain, teknologia zaintzen ez duten enpresa gehienak 10 langile baino gutxiagokoak direla (17/25) esan beharra dago. Gainerakoak (8/25), irabazteko asmorik gabeko erakundeak dira, hau da, udaletxeak, eskolak eta elkarteak.

55. Grafikoa: teknologiari buruzko informazioa jasotzeaz arduratzen diren enpresen kopurua



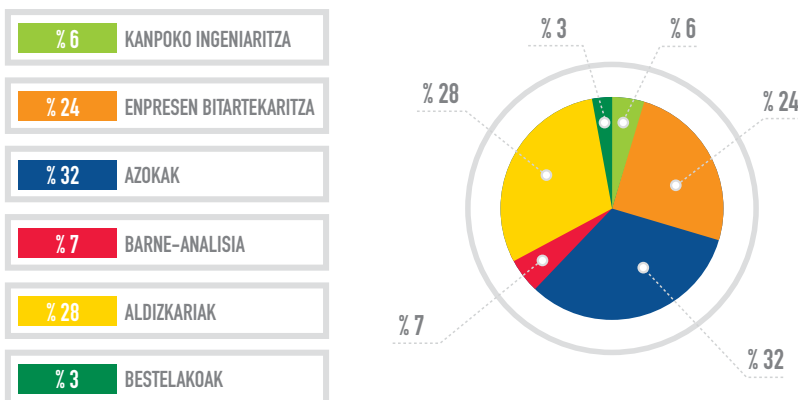


Arestian esan dugun bezala, merkatuko teknologia berriei buruzko informazio eguneratua edukitzeko gehien erabiltzen diren metodologiak zeintzuk diren ere aztertu dugu. Enpresek, metodologia zehatz bat erabili beharrean, hainbat iturriren konbinazioak erabiltzen dituzte informazio zehatzagoa eta sakonagoa jasotzeko.

■ Ondorengo grafikoan, teknologia berriei buruzko informazioa jasotzeko, enpresek gehien erabiltzen dituzten iturriak ikus daitezke, hots, azokak, aldizkari espezializatuak eta enpresen bitartekaritza, hurrenez hurren. Horiez gain, kanpo ingeniarietza eta I+G-ko barne-departamentuak dira ohikoenak. Azken bi horiek, batez ere, I+G arloa lantzen duten enpresek erabiltzen dituzte (15/19).

■ Enpresei teknologia zaintzeko lantzen dituzten informazio iturriak buruz galdetu diegunean, batzuek, teknologiari buruzko informazioa jasotzeko beste iturri garrantzitsu bat erabiltzen dutela erantzun dute, bide pertsonala eta zuzenekoa, hain zuzen ere, eta hornitzaile, bezero eta lehiakideen bidez jasotzen duten informazioaren garrantzia eta erabilgarritasuna azpimarratu dituzte.

56. Grafikoa: teknologiari buruzko informazioa lortzeko bideak



■ I+G arloa lantzen duten enpresek ere goian aipatutako 3 metodologia horiek erabiltzen dituzte gehienbat, hau da, azokak, aldizkariak eta enpresen bitartekaritza. Hala ere, kasu honetan, barne-analisiaren ehunekoa, jakina, bikoiztu egiten da.



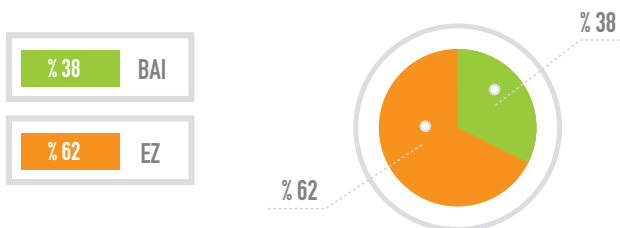
Laburbilduz:

- Sektoreko berrikuntzak ezagutzeko bideren bat edo beste erabiltzen duten eskualdeko enpresak %70 dira.
- Orokorrean, hornitzaile, bezero eta lehiakideekin dituzten harremanen bidez lortzen dute informazio baliagarria. Enpresa txikienetan elkarteen bidez edota azoketara hurbilduz jasotzen dute sektoreari dagokion informazio baliagarria.

4.6.3. Produktuen eta prozesuen dibertsifikazioa eta bideragarritasun-planak

Atal honetan enpresek euren produktuak edo/eta prozesuak dibertsifikatzeko duten beharra aztertuko dugu; hau da, eskaintzen duten produktuen gama zabaltzeko edo produktuok ekoizteko erabiltzen dituzten prozesuak hobetzeko beharra ikusten duten ala ez. Ondorengo lerroetan, enpresaren tamaina edo sektorearen arabera, premia horiek nola aldatzen diren ere arrazoituko dugu.

57. Grafikoa: produktua dibertsifikatzeko beharra ikusten duten enpresen kopurua



■ Aurreko grafikoan ikus daitekeenez, galdera honi erantzun duten enpresen gehiengoak (40/64) ez du bere enpresan produktuak dibertsifikatu beharrik ikusten. Hala ere %38ak badu premia hori.

■ Enpresen langile-kopurua kontuan hartuz, 50 langiletik beherako enpresetan nagusiki, produktu edo/eta prozesuak desberdindu beharrik ez dutela ikusten aipatu behar da. 50 langiletik gora duten enpresetan, ostera, dibertsifikatzeko premia duten enpresen kopurua %71 da (5/7).



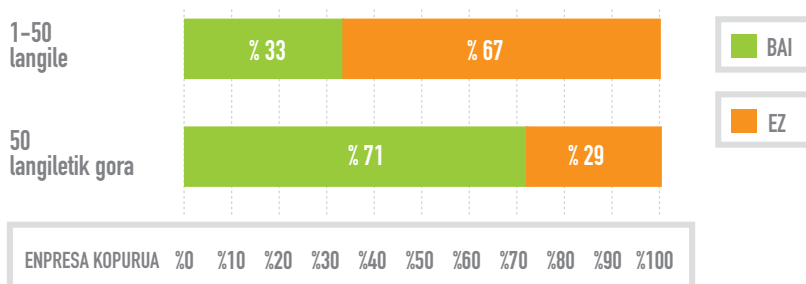
Enpresa txiki gehienek diotenez, dibertsifikatu beharrik ez dute, eurak baino handiago diren eskualdeko enpresak bezero finkotzat baitituzte. Bezero horiek ziurtasuna ematen dietenez, ez dute euren merkatua zabaldu beharrik ikusten.

Enpresa batzuentzat, ordea, alderdi positiboa da bezero finkoa izatea. Dibertsifikatu beharra somatzen duten enpresa txikietan, ordea, horixe da buruhaustea, bezero-kopuru murrizaren eskaeren menpe gelditzea, hain zuzen ere. Kasu batzuetan, mendekotasun hori oso handia dela diote, ia fakturazio osoa bezero bat edo biren eskarien arabera baita. Arrisku hori saihesteko, beharrezkotzat jotzen dute fakturatzeko beste bide bat zabaltzea eta bide hori lortzeko produktuak dibertsifikatu egin behar direla diote.

■ **Sektoreen arabera azterketa eginez gero**, “Metalurgia eta Makinak eraikitze industria” deritzon arloa da dibertsifikatzeko premiarik handiena sumatzen duena (8/15), zeren Lea Artibai eskualdean, enpresa handiaren menpe bizi diren enpresak, gehien bat, sektore horretakoak baitira.

Bestalde, elkarrizketen bidez jasotakoaren arabera, enpresa askok globalizazioaren eragina sufritzen dute eta, ondorioz, ezin dute beste herrialdeetako produktuekin lehiatu. Hori dela-eta, eta Europar Batasunean kide berriak sartuko direla kontuan hartuta, ezinbestekoa da dibertsifikazioari ekitea. Zenbait sektoretan, eta jarduera jakin batzuetan, oso argi dute, esate baterako, hamar urte barru ez direla mota bereko produktua ekoizten ariuko.

58. Grafikoa: produktuen bideragarritasun-plana egiteko premia, enpresaren tamainaren arabera



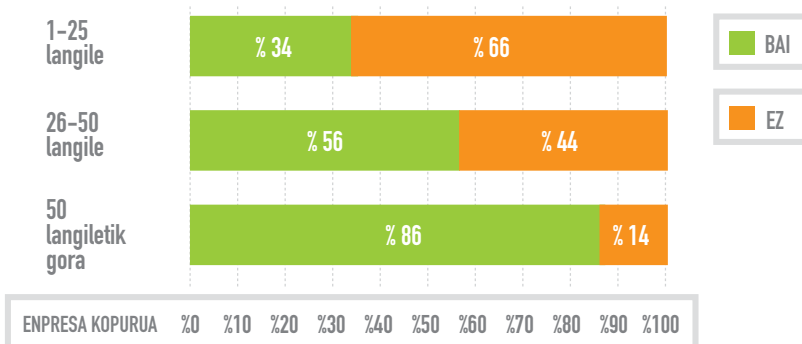


■ Ildo berean eta jakina denez, enpresa batek produktua komertzializatu nahi badu, aldez aurretik **bideragarritasun-plana** eginda izan behar du. Produktu horrek merkatuan izango duen harrera aurreikusi beharko du, negozioa errentagarria den ala ez ikusteko.

Bideragarritasun-plana egiteko ezagutza-maila jakin bat eduki behar denez, hurrengo grafikoetan, eskualdeko enpresen ezagutza-maila zein den ikus daiteke. Besteak beste, bideragarritasun-plana egiten hasiko balira, kanpoko laguntzarik beharko luketen ala ez adieraziko dugu.

Enpresei produktu jakin baten bideragarritasun-plana egiteko ezagutzarik baduten galdetu diegunean, %59ak (44/75) ezetz erantzun du. Dena den, enpresaren tamaina handiagoa den heinean, bideragarritasun-planak egiteko ezagutza ere areagotu egiten da; hau da, enpresa txikienen % 34ak (20/59) badaki bideragarritasun-plana nola egin, baina 50 langiletik gorako enpresetan ezagutza hori dutenen ehunekoa %86koa da (6/7).

59. Grafikoa: bideragarritasun-plana egiteko ezagutzak, enpresaren tamainaren arabera



Bideragarritasun-plana egiteko orduan, ea laguntza behar duten galdetu diegunean, enpresen %55ak baietz esan du (30/55), eta laguntza gehien eskatzen duten enpresak tamaina handienekoak dira (5/9).

■ Bestalde, enpresa barnean funtsezko prozesuak identifikatuta dituzten galdetu diegunean %47ak (35/74) baietz erantzuten du. Daturik adierazgarriena 50 langiletik gorako galdetutako enpresa guztiek (7/7) prozesuak identifikatuta dituztela erantzun dutela da.

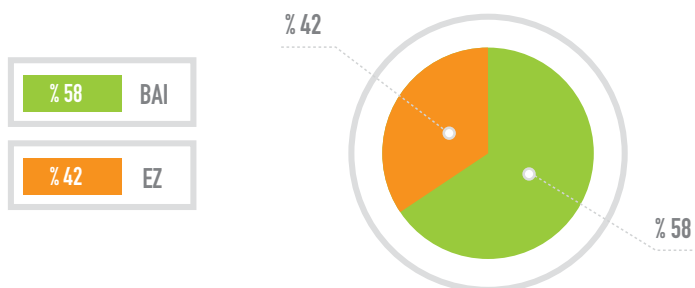


1 eta 50 langile bitartean dituzten enpresen %41ak (28/67) prozesuok identifikatuta dauzka.

Elkarrizketatutako enpresetan, 50 langiletik gora dituztenek funtsezko prozesuak identifikatuta dituzte edo horretan dihardute. Horietako asko ISO kalitatearen kudeaketa-sistema agiriaren arabera identifikatzen dituzte.

Prozesuak hobetzeko kanpoko laguntza eskatu behar duten galdetu diegunean, grafikoan ikusten denez, %58ak (29/50) laguntza behar duela uste du.

60. Grafikoa: prozesuak hobetzeko laguntza behar duten enpresak



■ Prozesuak hobetzeko premia enpresaren tamainaren arabera aztertuz gero ikus daitekeenez, 25 langilerainoko enpresetan, laguntza behar dutenen kopurua erdia baino handiagoa da; 25 langiletik gorako enpresetan, ordea, ehunekoa %43koa da. Sektoreka aztertuz gero, ehunekorik handiena metalaren arloan agertzen da, aztertutako 10 enpresen erdiek ikusten baitute prozesuak hobetzeko laguntza beharra.

Laburbilduz:

- Enpresak txikiagoak diren heinean, dibertsifikatzeko premia ere txikiagoa dela uste dute.
- Dibertsifikatzeko premia ikusten duten enpresa handi gehienek, unean uneko produktuen edo zerbitzuen heldutasun-maila kontuan

hartuz, ezinbestekoa egiten zaie merkatuan irauteko bide berriak bilatzen hastea.

■ Prozesuak identifikatuta dituzten enpresen kopurua handia da; dena den, enpresa txikienetan oinarri-oinarrizko prozesuekin dihardute eta hobetzeko beharra antzematen dute eta, gainera, kanpoko laguntza eskatu behar dute.



05 Ondorioak



Lea Artibai
Eskualdeko enpresa-egituraren azterketa



5. Ondorioak

Ondorengo lerroetan, azterketa honetatik ateratako ondorio garrantzitsuenak azalduko ditugu:

1. Lea Artibai eskualdeko enpresen ezaugarri orokorrak honako hauek dira: **jardueren aniztasuna eta txikiak izatea.**

2. Lea Artibai eskualdean **gehien erabiltzen diren kudeaketarako tresnak edo teknikak: “Lan-arriskuen prebentziorako plana” eta “Gestio-plana”** dira. Neurri jakin batetik gorako enpresen ustez, kudeaketarako tresnak eta teknikak erabiltzeak onurak ekar ditzake edota tresnok eta teknikok erabiliz gero arrakasta lortzeko aukera gehiago dituzte. Enpresa txikiagoek, ostera, tresna berriak ezarri eta tresnoi etekinik onena ateratzeko laguntza behar dutela uste dute, azken finean, **tresnak enpresa txikietarako egokitu behar direlakoan daude.**

3. Enpresak handiagoak diren heinean, **ikuspegi estrategikoa** garrantzitsuagoa da. Diseinatzeko orduan metodologiaren bat erabiltzen dute eta kanpoko eraginak kontuan hartzen dituzte.

Enpresa txiki eta ertain askok ez dute oraindik estrategia-planari heltzeak eskatzen duen jauzi kualitatiboa egin. Epe laburragoan planifikatzeak ematen duen ziurtasuna eta horren ondoriozko emaitzen arabera (gastuak kontrolatzearena batik bat) **gestio-plana** egitea baliagarriagoa dela uste dute enpresa txiki gehienek. Enpresok gestio-planari ekiteko metodologia estandarrak jakitea baloratzen dute. Hala ere, gehienek ez dute sistema jakin bat erabiltzen eta metodologia estandarrak enpresa txikienetara egokitzea falta dela uste dute.

Zentzu honetan, strategiari dagokionez, bideratu beharreko erronka nagusia kudeaketarako tresnak enpresa txikien berezko egoerara egokitzea litzateke.

4. Lea Artibai eskualdean **kalitatea kudeatzeko** gehien erabiltzen diren tresnak edo teknikak, “Lan arriskuen prebentziorako plana” eta **“ISO9000”** dira. Gutxiago erabiltzen bada ere, **“ISO 14000”** ere ezarri dute, baina enpresa handienetan bakarrik. Kalitate Osoa lan-filosofia gisa izanik, kasu gehienetan, **EFQM-aren arabera** lanean ari diren enpresak ere eskualdeko enpresa handienak dira.

Enpresa txikienek kalitatea kudeatzeko erabiltzen duten tresna, **“Lan arriskuen**



prebentziorako plana” da. ISO9000, ISO 14000 eta EFQM tresnak enpresa handietarako lan-tresna gisa ikusten dituzte. Enpresa txikienetan kudeaketarako tresnok barneratu ahal izateko egokitu egin behar direla eta erabilerari etekinik onena ateratzeko laguntza eskatu behar dutela adierazi dute. Prebentziorako planaz aparte aipatutako tresna horiek gehiago erabili ohi dira enpresa handiagoa den heinean.

Beraz, kalitateari dagokionez bideratu beharreko erronka kalitatea kudeatzeko eredu integrala lortzea izango litzateke. Bestalde, enpresa txikiaren ezaugarriak kontuan hartuta, kalitatea kudeatzeko tresnak enpresa txikiotara egokitzeko lana egin beharko litzateke.

5. Enpresa gehienek, sustatzeko edo publizitatea lortzeko ekintzaren bat burutzen duten arren, Lea Artibai eskualdean ez da “marketing-plana” deritzon teknika erabili ohi. Ez dago merkatu-orientazioa lantzeko metodologia argirik eta lan-plangintza zehatzik ezarrita, aspalditik diharduten enpresa handietan izan ezik.

■ Eskualdeko enpresek ezagutzera emateko gehien erabiltzen duten bidea prentsa da. Horrez gain, erdiak baino gehiago **azoketara** joaten dira bisitari edo partehartzaile moduan. Azoka antolatzen duen herrialdea urrunago dagoen heinean, enpresa handiak gehiago agertzen dira.

■ “Marketing-plana”, kasu gehienetan, dokumentu idatzi legez jasotzen ez den arren, **bezeroaren kontzeptua** barneratzen ari da enpresa txikienetan ere. Bezeroaren premiak ulertzea, harremanak sendotzea eta leialtasuna bilatzea dira enpreson premiazko ahaleginak.

■ Merkatu-orientazioari dagokionez, erronka nagusia **bezeroaren leialtasuna** lortzea izango litzateke eta, horretarako, enpresaren politika nagusietan asmo horrekin txertatuta dauden lan ildoak garatzen dituzte.

6. Prestakuntzaren diagnostikoa eta plana egiteko orduan, bide desberdinak urratzen dira eskualdeko enpresetan. Enpresa txikienetan, kasu batzuetan, zuzendariak arloei dagozkien prestakuntza-premiak bere kabuz identifikatzen ditu eta, enpresak handiagoak diren heinean, **Konpetentzien Mapa** oinarritzat hartzen duten enpresak ere badira. Hau da, prestakuntza, batzuetan, tresna gisa erabiltzen da eta beste batzuetan konpetentzien mapan oinarrituriko lan-filosofiara jauzia ematen dute.



Prestakuntzaren arloan identifikatutako premien artean, “ekoizpeneko alderdi zehatzak” deritzona da gehien nabarmendu den arloa. Eskualdeko enpresen tamaina eta kudeaketarako tresnen erabilera-maila ikusirik, lehenbizi atondu beharrekoa ekoizpena izaten da. Hori menperatuta dagoenean hasten dira enpresak, normalean, gainerako arloetako prestakuntza-premiak identifikatzen.

Prestakuntza-ikastaroei dagokienez, ikastaro finantziatuak eta premia zehatzetara egokitutako ikastaroak gero eta gehiago eskatzen dira.

7. Eskualdeko enpresen tamaina kontuan hartuta, ahoz ahoko komunikazio pertsonal eta informala da erabiliena edozein gairi ekiteko orduan. Enpresak handiagoak diren heinean, komunikazio pertsonala ez da hain garrantzitsua eta bide formal eta praktikoagoak azaltzen dira, hots, iragarki-taula edota informazio-batzarrak eta teknologia berriak eskaintzen dituzten aukeren ondoriozkoak.

Enpresa batzuen iritzien arabera, arlo honetan paradoxa sortzen da, hara: komunikazioa bideratzeko tresnak ezarrita dauden arren, langileen satisfazioari buruzko inkestan jasotako erantzunen arabera, hauxe da puntu gutxien lortzen dituen arloa.

8. Partaidetzari dagokionez, galdera-sorta bete duten enpresa erdiek baino gehiagok ez du partehartzea bermatzen duen organo iraunkorrik. Enpresa txikienek ez dute langileen proposamenak bideratzeko prozesuen beharrik ikusten. Halaber, ez dute uste partaidetza eraginkor bihurtu behar denik. Enpresa handiagotetan, ostera, etengabeko hobekuntzarako bidean, antolaketa horizontala lortzeko bidea egiten ari dira, proposamenak hobekuntza-talde bidez kudeatuz.

9. Teknologia berriei dagokienez, informazioa lortzeko edo ezagutarazteko ohikoenak posta elektronikoa eta internet dira. Enpresa erdiek baino gehiagok posta elektronikoa erabiltzen dute eguneroko lanean eta internet zerbait gutxiago erabiltzen dute. Bi tresna horiek, beraz, gero eta hedatuago daude Lea Artibai eskualdean.

Enpresa handienetan teknologia berrietan oinarritutako barne-kudeaketarako eta bezero, hornitzaile eta lehiakideekiko harremanetarako tresna integralak ezartzen ari dira. Hala ere, oraindik gutxi dira Lea Artibai eskualdean CRM, ERP, e-business edo bideokonferentzia eguneroko lanean barneratzen dituztenak. Erantzunen arabera, horren arrazoi nagusia teknologioek ez ezagutzea edo baliagarriak ez izatea da.



Teknologiaren arloan, beraz, barruko eta kanpoko harremanak kudeatzeko tresna teknologiko integralak ezartzea da lortu beharreko erronka nagusia.

10. I+G arloan, garrantzitsutzat jotzen da enpresen arteko harremanak mantentzea:

■ Enpresa handienetan I+G arloa sartu dute eta produktu, zerbitzu edo lan berriak bilatzea da arlo horren eginkizun nagusia, produktuen eta/edo zerbitzuen dibertsifikazioa lortzea, hain zuzen.

■ Enpresa txiki gehienak, enpresa handiagoaren hornitzaile direnez, eta etengabe enpresa handi horien eskakizunetara egokitzen direnez, enpresa handiaren esku uzten dute I+G arloa. Enpresa txikien kezka negoziarako bezero berriak lortzea da, hau da, merkatuaren dibertsifikazioa lortzea.

Ikerketa eta Garapenaren arloan, landu beharreko erronkak produktua etengabeko hobekuntzan sartzeko eta produktuen dibertsifikazioa lortzea dira.

11. Sektoreko berrikuntzak ezagutzeko, eskualdeko enpresa gehienek bideren bat erabiltzen dute. Informaziorik baliagarriena hornitzaile, bezero eta lehiakideekin dituzten harremanen ondorioz lortzen dute.

12. Etorkizunari begira, Lea Artibai eskualdeko enpresaburuen kezka nagusia kanpoko enpresen mehatxua da. Globalizazioari eta atzerriko merkatuei buruzko kudeaketa-esparrua sendotu egin behar dela nabaritzen da. Beraz, zuzendarien iritziz, jarduerak lantzeko joera ondorengo puntu hauetan oinarritzen da:

■ Eskualdeko zenbait sektoretan, sektore horretako enpresak produktu edo zerbitzu batean edo batzuetan espezializatu behar dira, elkarren osagarri izatea lortzeko.

■ Beste zenbait sektoretako enpresetan, heldutasuna lortu duen produktua berritzeko edo aldatzeko premia ikusten da. Kanpoko lehiaren ondorioz, merkatu-kuota galtzen ari dira eta joera hori mantenduz gero, enpresen biziraupena arriskuan jartzen da. Interesgarria izango litzateke, jarduera bera duten eskualdeko enpresek elkarlanean proiekturen bat lantzeko aukera planteatzea.



Hori lortzeko, Ikerketa eta Garapena eta merkatu-orientazioa landu beharko dituzte eta alderdiok garatzeak ekar ditzakeen aukeren araberako bideragarritasun-planak egin beharko dituzte.

Enpresek prestatuta egon behar dute produktu eta/edo zerbitzu berrietan murgiltzeko, bezeroaren leialtasuna bermatzeko eta etengabeko hobekuntza prozesuetan sartzeko. Horretarako, beharrezkoa da teknologia berrietan oinarritutako barne-antolamendu eraginkorra eta plangintza egitea

13. Bukatzeko, Lea Artibai eskualdean kudeatzeko tresnei buruzko azterketa egin ondoren, ez da nabaritu gainerako eskualdeekiko berezitasun handirik. Enpresen arteko berezitasunak enpreson tamainaren eta dagokien sektorearen izaeraren araberakoak dira.

14. Lea Artibai eskualdean, produktuaren beraren berezitasunagatik, ondoko sektore hauek aipatu behar dira: kautxua, kontserbagintza eta arrantza. Sektore horietan jardueraren dibertsifikazioak eta kudeaketarako tresnak era lehiakorrean erabiltzeak garrantzi handia dute.

06

Eskerrak



Lea Artibai

Eskualdeko enpresa-egituraren azterketa





6. Eskerrak

Azterketa hau enpresa guzti hauen lankidetzari esker burutu ahal izan da:

- ALEGRIA
- AMOROTOKO UDALA
- ARCAS ARRIAGA KUTXAK
- ARISTONDO-I MAS DE DRA, S.L.
- ARISTONDO-LAR
- ARMEARRI KAUTXOAK S.L.
- ARRANKOBA, S.C.L.
- AURRERUTX, S.L.
- AUTO REPARACIONES BIOK
- AUTOS URALAR
- BADIOLA AROZTEGIA
- BARRENETXE S.COOP
- BARRUETABEÑA HERMANOS, S.A.
- BERA KRUZ IKASTOLA
- BERRIATUKO UDALA
- BURDINGAI, S.L.
- BURDINOLA, S.COOP.
- CARPINTERÍA TALA, S.A.L.
- CIKAUTXO S.COOP.
- COFRADÍA DE PESCADORES
- CONSERVAS PEDRO ALEGRÍA, S.A.
- CORDELERÍA EIGUREN, C.B.
- EGUR LUR
- EIKA S.COOP.
- ERREKA S.L.
- ETXEBARRIA
- EUSKITZE, S.L.
- FAGOR ARRASATE, S.COOP.
- FONTANERÍA LETRAUKUA
- FRIGORÍFICA SANTA CLARA, S.A.
- FUNDICIONES AZPIRI, S.A.
- FUNDICIONES GOICOECHEA, S.L.
- GOIZMEK, S.L.



- HEZILAN S.COOP.
- HIJOS DE PEDRO EIGUREN, S.A.
- IKUS ROT
- IRAOLOGAOITIA JUARISTI, JOSE MARIA Y TOMAS
- ISPARTEKO UDALA
- ITXAS ELEKTRA S.L.
- ITXURRINO ALTZARIAK, S.L.
- J.F. AMILLATEGI GERTU
- JOSEBA KORTA URIGUEN
- JUANGO LEGARRA
- KAUTENIK, S.L.
- KAUTOBE, S.L.
- KAUTXO-TIUNA, S.L.
- KIDE S.COOP. LTDA
- K-ONARI S.L.
- KORPION, S.L.
- LARRUSKAIN ITURGINTZA
- LEA ARTIBAI IKASTETXEA
- LEA ARTIBAICO AMANKOMUNAZGOA
- LEA ARTIBAI MENDI NEKAZARITZA ELKARTEA
- LEALDE S.COOP LTDA
- LEKEITIO UNTZIOLA, S.A.
- LEKOIZPE, S.L.
- LIMPIEZAS INDUSTRIALES URBASA, S.L.
- MANUFACTURAS CALVO, S.A.
- MANUFACTURAS URCAL, S.A.
- MARINO MARTINEZ DE LUCO MARMAR, S.L.
- MARKINA-JULEN URKIZA
- MARKINAKO UDALA
- MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN IKUSI, C.B.
- MATITHOR IBÉRICA, S.L.
- MIBA, S.COOP.
- MIGUEL MARÍA IBARROLA Y OTROS
- MUNITIBARKO ESKOLA
- ONDARROAKO ARRRAIN EROSLEEN ELKARTEA
- ONDARROAKO UDALA
- ONDULADOS VIZCAYA, S.A.
- OPPAO, ORGANIZACIÓN PRODUCTORES PESCA
- OSTEOLAN, S.L.



- PESQUERA LANFON
- PESQUERAS GAZTIAK
- PESQUERAS ZARRAK
- PESQUERAS ZOZUAK
- ROLDAN ELVIRA FCO Y MANUEL
- SALVADOR LEÓN
- SANEAMIENTOS ONDARROA
- TALLERES MECÁNICOS ARAKISTAIN, S.L.
- TALLERES SAIZAR, S.L.
- TERRAZOS IRIONDO, S.A.
- TORREALDAI
- TXILLER ERAIKUNTZAK
- TXIRRITXA AUTOAK
- URBAGAIN
- URJAUSI ITURGINTZA
- URRESTI ZERBITZUAK
- XURI BURDINDEGIA
- ZABALA MEKANIKO TAILERRA, S.A.
- ZUBEROA, C.B.

Bestalde, azterketa hau burutu ahal izateko Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailaren laguntza izan du Azaro Fundazioak.

A background image showing several people in a workshop or industrial setting. They are wearing white shirts with green and black stripes. One person is pointing towards a large, dark, curved object, possibly a piece of machinery or a mold. The scene is brightly lit, suggesting an outdoor or well-lit indoor environment.

07

Resumen



Estudio del tejido empresarial de la comarca
de Lea Artibai



1. Introducción

1.1. Objetivo de la iniciativa

Azaro Fundazioa es una organización cuyo objetivo fundamental se centra en la generación de nuevas empresas y en contribuir a la mejora de la competitividad del tejido empresarial de la Comarca de Lea artibai.

- Azaro Fundazioa se dedica a promocionar, organizar e impulsar proyectos que puedan tener repercusión en el desarrollo socioeconómico y tecnológico de la comarca de Lea Artibai.
- Para ello, es preciso conocer la realidad económica y las tendencias de la comarca de Lea-Artibai.
- Es por ello que Azaro Fundazioa, en colaboración con el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia ha desarrollado esta iniciativa de estudio de tejido empresarial de la comarca.

1º Gráfico. ámbito de influencia del estudio

1. ámbito	Punto de vista geográfico: Comarca de Lea Artibai
2. ámbito	Ámbito de conocimiento: Se ha tomado como referencia el modelo de gestión EFQM

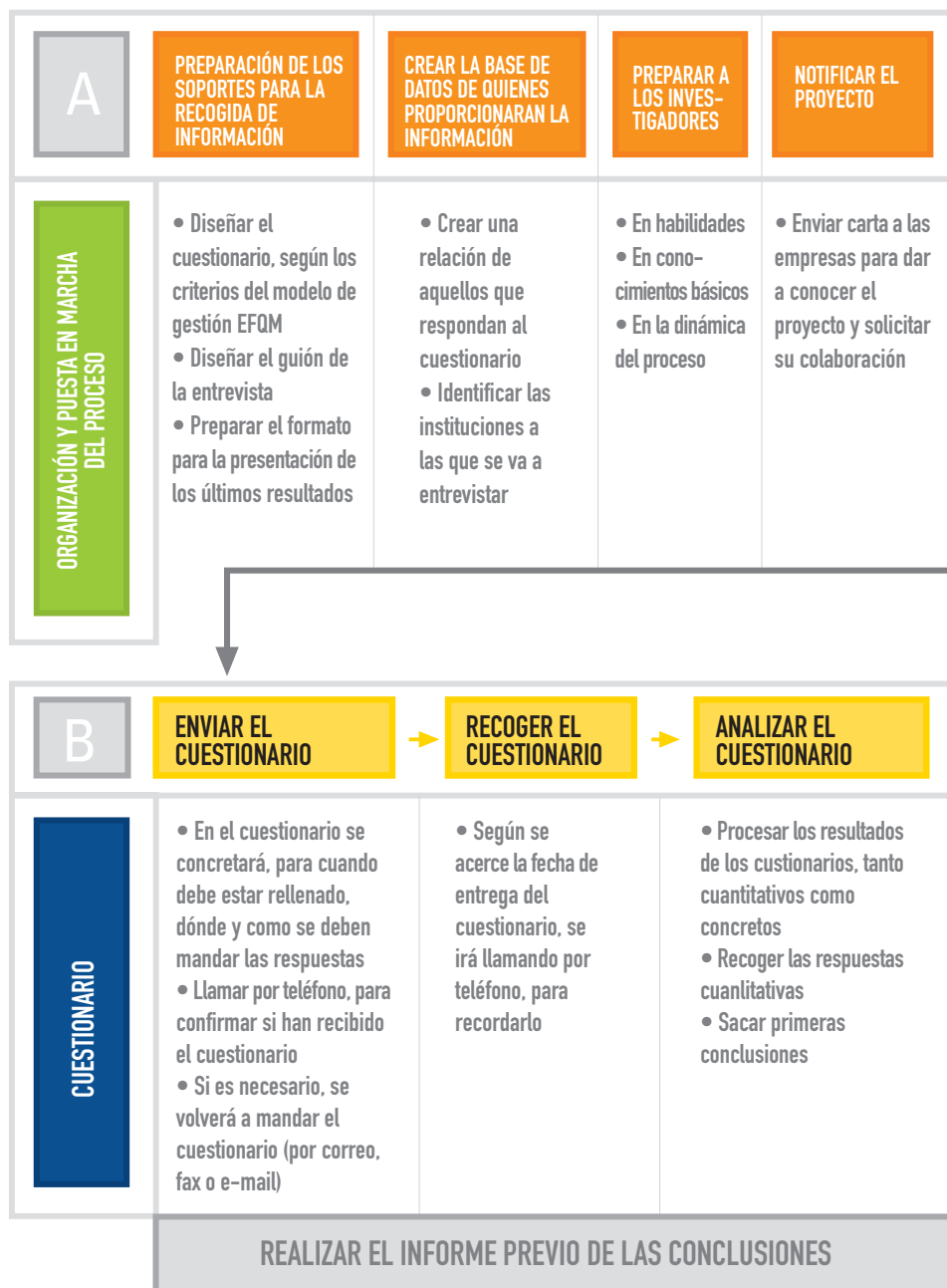
Se han tenido en cuenta las empresas y organizaciones de Lea Artibai que presentan las siguientes características;

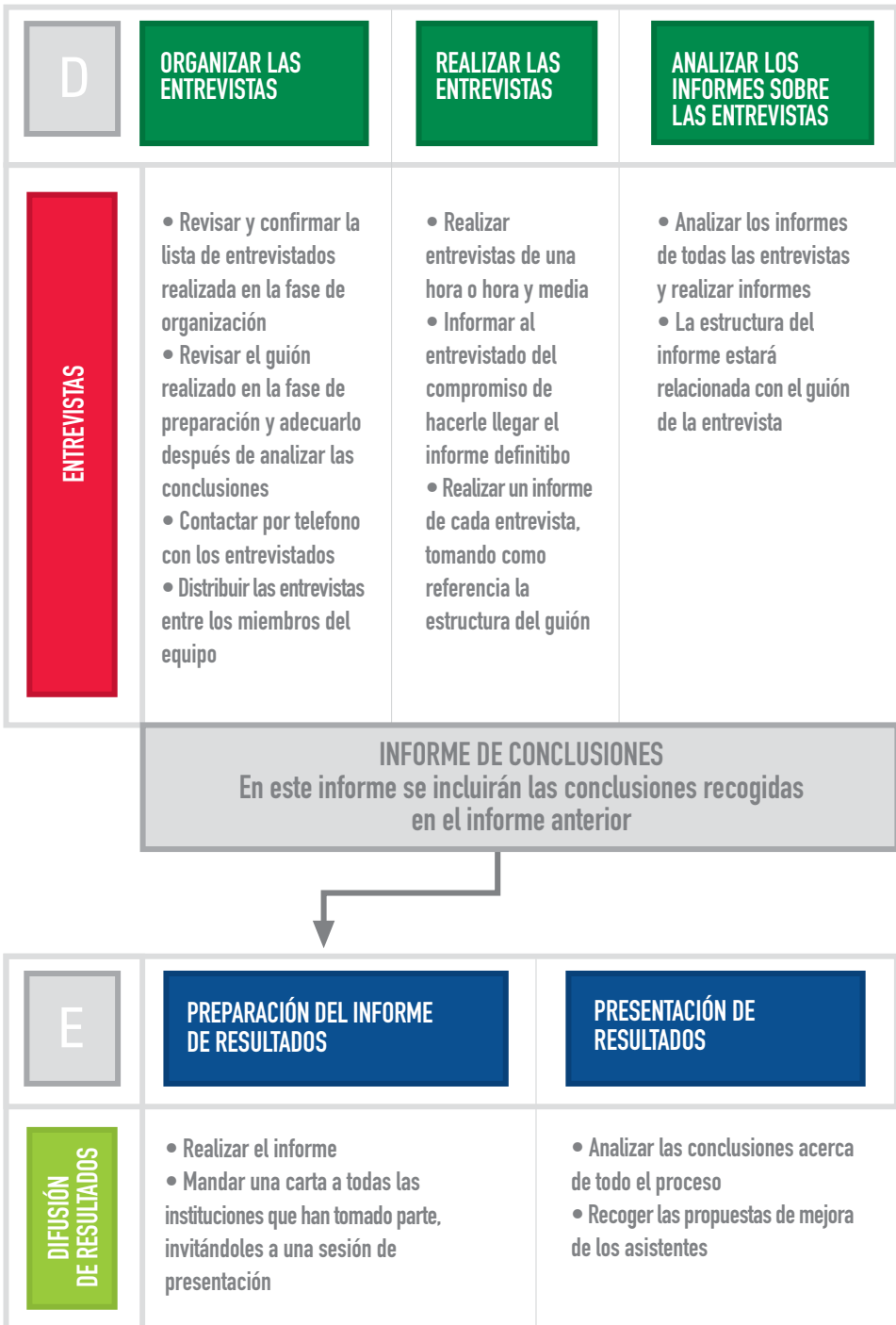
2º Gráfico. público objetivo

En cuanto a número de trabajadores	En cuanto a sectores	En cuanto a la forma jurídica
<ul style="list-style-type: none"> • 1 >< 5 trabajadores • 5 >< 10 trabajadores • 10 >< 25 trabajadores • 25 >< 50 trabajadores • >50...trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Basado en clasificación CNAE 	<ul style="list-style-type: none"> • Públicos • Privados



3º Gráfico. metodología del trabajo







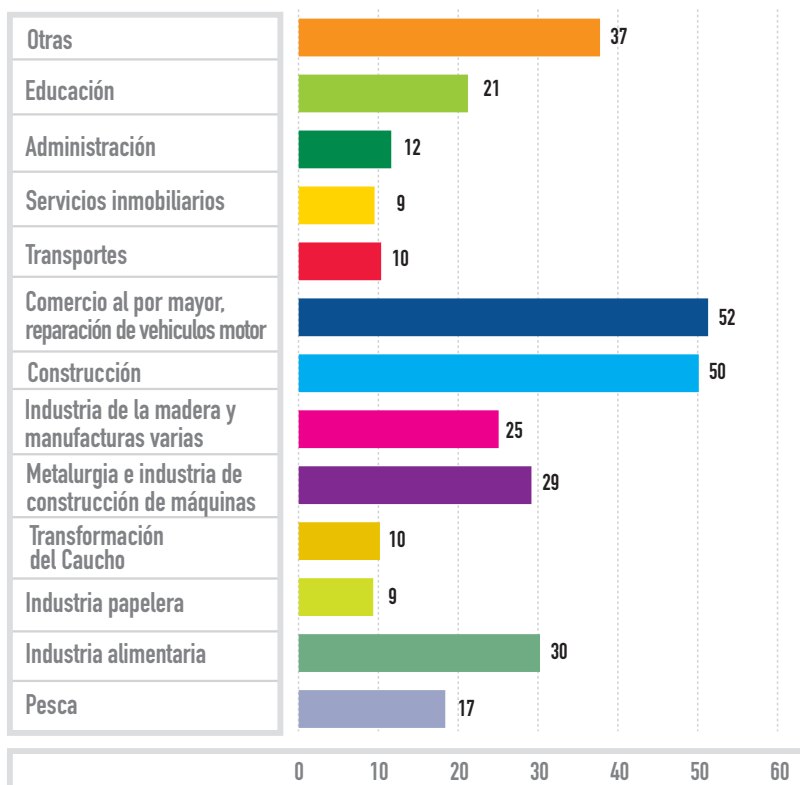
2. Datos socioeconómicos de la comarca de Lea artibai

ÁREA	<p>203,6 km², 9,1% de Bizkaia</p> <p>Apartado de la red de carreteras de la CAPV, debido a sus características orográficas.</p>
COMPOSICIÓN	<p>Compuesta por 11 municipios</p> <p>Dos mancomunidades: Lea Artibai y Lea Ibarra</p>
POBLACIÓN	<p>26.095 habitantes (según el censo de 2001)</p> <p>Gran retroceso demográfico durante el periodo 1986-2001 (-8,1%)</p> <p>La población se concentra en los grandes núcleos urbanos. El 83,5% vive en Ondarroa, Lekeitio y Markina. El resto de municipios tienen menos de 1000 habitantes.</p> <p>Alta tasa de envejecimiento: el %20,6 de los habitantes de Lea Artibai son mayores de 65 años (el %17,9 en la CAPV).</p>
FORMACIÓN	<p>Alto porcentaje de la población con estudios profesionales en comparación con el T.H. de Bizkaia y la CAPV.</p> <p>El porcentaje de población con estudios medios o superiores es bajo comparando con el T.H. de Bizkaia y la CAPV.</p>
TASA DE ACTIVIDAD	<p>Mayor tasa de actividad en comparación con la del T.H. de Bizkaia.</p> <p>Importante progresión de la tasa de actividad, sobre todo con relación a la mujer.</p>
TASA DE OCUPACIÓN	<p>El porcentaje de población ocupada en la comarca de Lea Artibai es inferior que el porcentaje de puestos de trabajo, y esta diferencia aumenta progresivamente.</p>
SECTORES	<p>Fuerte presencia del sector primario (19,4% de la población ocupada en Lea Artibai ante el 2,5% de la CAPV), debido sobre todo a la gran tasa de ocupación en la pesca (el 80% del primer sector).</p> <p>Durante los últimos años se ha producido una pérdida de puestos de trabajo en el sector primario ante el desarrollo del sector servicios.</p>
DESEMPLEO	<p>Baja tasa de desempleo en comparación con el T.H. Bizkaia y la CAPV; el grupo de parados se compone sobre todo de mujeres y de los de larga duración.</p>
OTROS	<p>Gran potencial de desarrollo del turismo.</p>



■ Metalurgia e industria de construcción de máquinas	9% (29 empresas)
■ Industria de la madera y manufacturas varias	8% (25 empresas)
■ Construcción	16% (50 empresas)
■ Comercio al por mayor, reparación de vehículos motor	17% (52 empresas)
■ Transportes	3% (10 empresas)
■ Servicios inmobiliarios	3% (9 empresas)
■ Administración	4% (12 empresas)
■ Educación	7% (21 empresas)
■ Otros	12% (37 empresas)

5º Gráfico. empresas de la comarca, por actividades



■ Características

- Los sectores que engloban la mayoría de las empresas son el “Comercio al por mayor, reparación de vehículos de motor” y la “Construcción”.



- Dentro de la codificación “Comercio”, sólo se han tenido en cuenta los comercios al por mayor.
- Hay que destacar la importancia del sector de la “Alimentación”
- Las actividades bajo los epígrafes “Metalurgia e industria de construcción de máquinas” e “Industria de la madera y manufacturas varias” son también importantes en la comarca de Lea-Artibai.
- La “Transformación de caucho” es una actividad especialmente importante en la comarca.

■ Clasificación según forma jurídica

- El 89% de las empresas son privadas

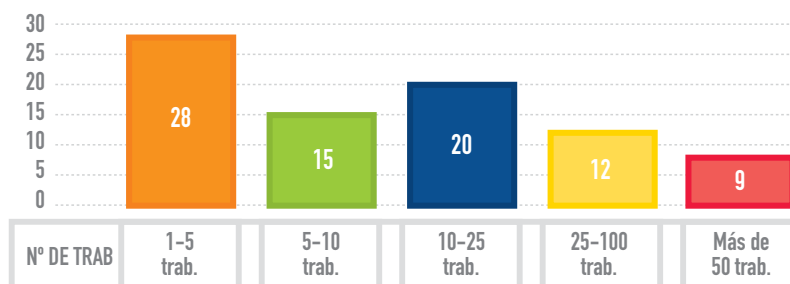
3.2. Elección de la muestra

Tras pedirles completar a las empresas el cuestionario coincidente con el objetivo de este análisis, se han recogido las respuestas de 84 empresas de entre las incluidas en la base de datos. En Azaro Fundazioa se han utilizado estas respuestas, para realizar el estudio de la competitividad del tejido empresarial de la comarca de Lea-Artibai y para acercarse al modelo de gestión de las empresas de la comarca.

■ Según el número de trabajadores

- El 75% de las empresas que han respondido el cuestionario tiene 25 empleados o menos.

6º Gráfico. empresas que han respondido al cuestionario, según el número de trabajadores



■ Según el sector de actividad

- “Metalurgia e industria de producción de máquinas” representa el 18%

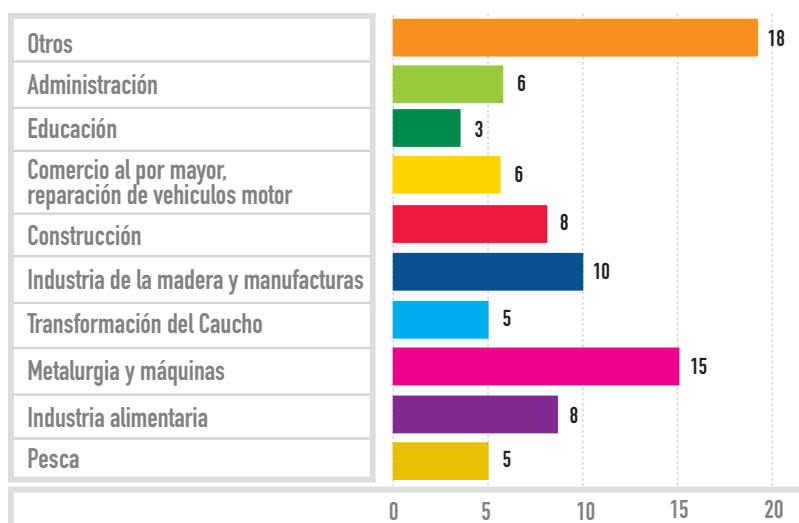


- “Industria de la madera y otras industrias manufactureras” el 12%
- “Industria alimentaria” el 10% y otro tanto el sector de “Construcción”.
- Aunque no son muy destacados, son significativos los sectores de “Comercio” (7%), “Administración pública” (7%), “Pesca” (6%), “Transformación del caucho” (6%) y “Educación” (4%).

■ Según la forma jurídica

- El 90% de la muestra son empresas privadas

7º Gráfico. empresas que han respondido al cuestionario, según actividades



4. Resultados del estudio: instrumentos y técnicas de gestión

4.1. Estrategia

4.1.1. Plan estratégico

■ **Definición:** Cuando hablamos de plan estratégico, nos referimos al documento escrito que recoge de modo sistemático y estructurado, los objetivos que una organización debe conseguir a medio largo plazo (3-4 años) y los medios necesarios para lograr esos objetivos, tras analizar y diagnosticar la situación interna y externa de dicha organización. En el proceso de reflexión estratégica, el equipo directivo

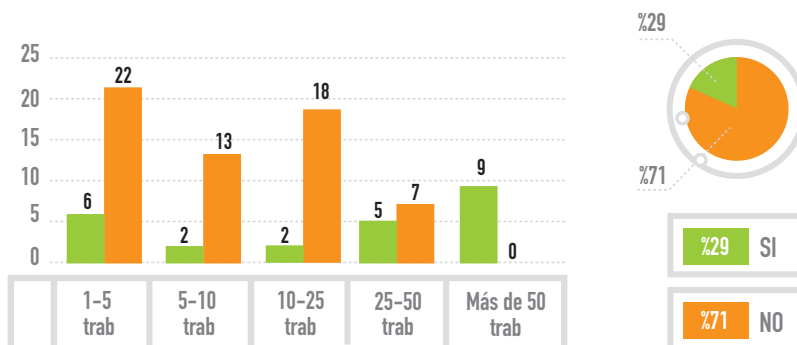


analiza la posición competitiva de la empresa y la estrategia de futuro, planificando recursos en función de la prioridad a los ámbitos y líneas de actuación clave.

■ Características:

- El 29% de las empresas que han respondido al cuestionario realiza el plan estratégico.
- El plazo de realización del plan estratégico es de entre dos y cuatro años. El plazo es más corto, cuanto menor es la empresa.
- En las empresas de mayor tamaño y, sobre todo, en las cooperativas, se está consiguiendo que cada vez tome parte un mayor número de personas en la realización del diseño del plan estratégico.
- La mayoría de las empresas pequeñas, por diversas causas, no realiza plan estratégico. "Viven al día" y, por tanto, no ven la necesidad de realizar plan estratégico alguno, creen que es un instrumento para las empresas grandes o, en el caso de algunos sectores, consideran que las características cambiantes e inestables del sector no aconsejan planificar a largo plazo.

8º Gráfico. empresas que han respondido al cuestionario, según actividades



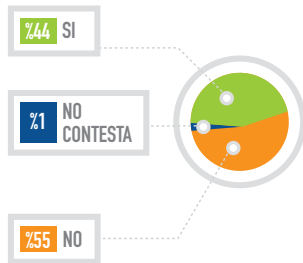
4.1.2. Plan de gestión

■ **Definición:** las actividades económicas de las empresas se miden cada año, es decir, según los resultados obtenidos durante 12 meses. Al ser estos resultados consecuencia de acciones y proyectos concretos, resulta muy útil definir un plan que encauce el modo de actuación a lo largo del año con relación a las distintas áreas de la organización. Esta tarea que ha de realizarse anualmente es el llamado plan de gestión que, en las empresas donde se realiza el plan estratégico, derivará del mismo.

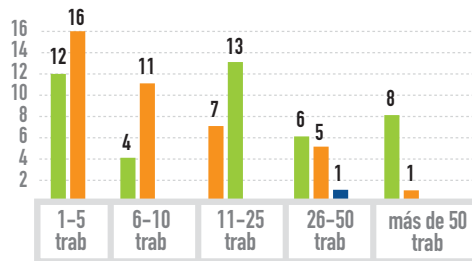


9º Gráfico. plan de gestión

¿Se realiza plan de gestión?



Número de trabajadores de la empresas que realizan plan de gestión



- El 44% de las empresas que han respondido al cuestionario realiza el plan de gestión.
- Todas las empresas que realizan el plan estratégico, elaboran el plan de gestión. El porcentaje de empresas que no realizan ni uno ni otro plan es del 55%.
- Aunque la mayoría realiza el plan anualmente, en las empresas más pequeñas elaboran un plan de gestión con un horizonte temporal más corto.
- Las empresas más grandes consideran básico realizar el plan de gestión a partir del plan estratégico.
- En las empresas más grandes y, sobre todo, en el caso de las cooperativas, se busca una mayor participación del personal.
- El plan de gestión se realiza en más empresas que el plan estratégico. Muchas pequeñas y medianas empresas no han dado todavía el salto cualitativo que supone la realización de un plan estratégico.
- Las empresas más pequeñas consideran importante elaborar un plan de gestión; sobre todo, porque lo consideran una herramienta para controlar los gastos de la empresa. Estas empresas valoran el conocimiento de las metodologías estándar para llevar a cabo el plan de gestión. Sin embargo, la mayoría no utiliza una metodología concreta y creen que es necesario adaptar la metodología estándar a las pequeñas empresas.
- Sin embargo, hay empresas de la comarca que están utilizando las herramientas más avanzadas de gestión de calidad para realizar el plan de gestión y no en todos los casos son las empresas más grandes.

4.2. Calidad

El sistema de gestión de calidad que se incluye en el modelo de gestión de la organización está dirigido a la consecución de los objetivos de calidad, con la



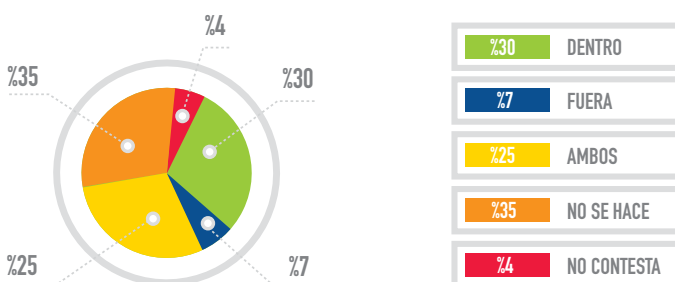
intención de satisfacer las necesidades, expectativas y obligaciones de los agentes (clientes, trabajadores, accionistas y sociedad en general) implicadas con la organización. Hay que tener en cuenta que los objetivos de calidad completan el resto de necesidades de la entidad: crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, medio ambiente y seguridad e higiene en el trabajo.

El sistema de gestión de calidad garantiza que los productos y servicios que se ofrecen son consecuencia de un trabajo sistemático y organizado, tratando siempre de incorporar mejoras y garantizando la confianza de los clientes. Sin embargo, actualmente, además de trabajar sistemáticamente, el mercado exige, en muchos casos, la acreditación de la entidad que garantice lo anteriormente expuesto: **“no es suficiente hacerlo bien, además hay que certificarlo”**.

4.2.1. Controles y ensayos

- El porcentaje de empresas que realizan controles de calidad y ensayos es del 62%.
- Son muy pocas las empresas que dejan en manos de técnicos de fuera el área de calidad. En la medida que son rentables, se realizan dentro de la empresa, teniendo en cuenta la agilidad que supone ante el cliente disponer de la información en la propia empresa.

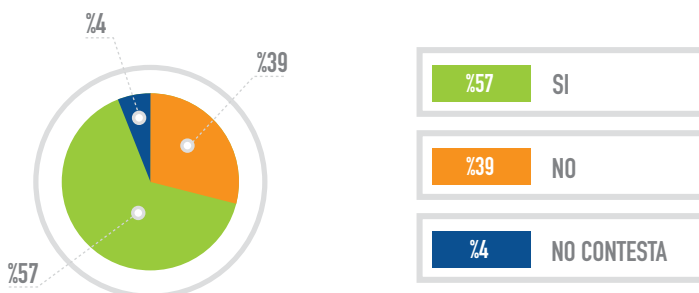
10º Gráfico. ¿los controles de calidad y los ensayos se realizan dentro o fuera de la empresa?



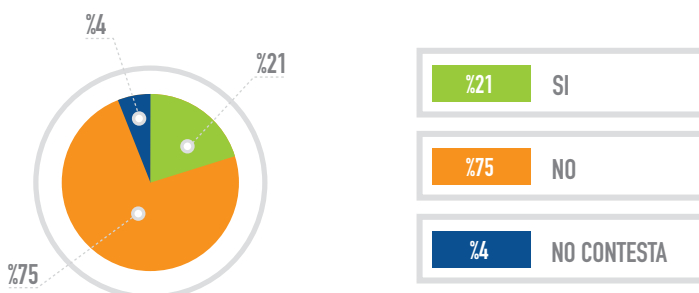
4.2.2. Algunos instrumentos para la gestión de calidad

■ Prevención de riesgos laborales

- Se trata de la herramienta más utilizada para la gestión de la calidad.
- Más de la mitad de las empresas encuestadas (57%) tiene establecido este sistema o está en proceso de hacerlo.

**11º Gráfico. sistema de prevención de riesgos laborales****■ ISO 9000**

- Se trata de la segunda herramienta más utilizada.
- El 21% de las empresas de Lea-Artibai utiliza esta herramienta.

12º Gráfico. sistema de gestión de calidad ISO 9000**■ 5S**

- Aunque sea en menor medida, el 12% de las empresas utiliza la herramienta 5S. Esta metodología se desarrolló en Japón, para la implantación de la limpieza y el orden en los lugares de trabajo.

■ ISO 14001

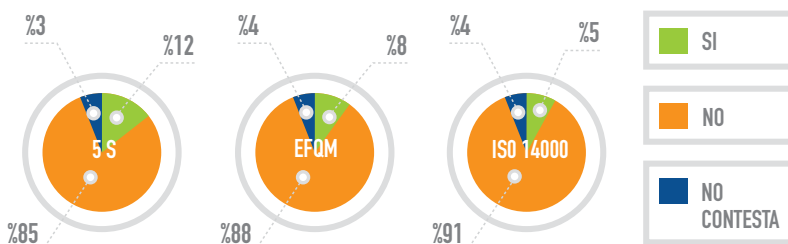
- El sistema de gestión del medio ambiente ISO 14001 está implantado en el 5% de las empresas (4/48).

■ EFQM

- El 8% de las empresas de la comarca se basa en el modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad) para incorporar la filosofía de la calidad total y la mejora continua



13º Gráfico. 5 S-EFQM-ISO 14000



4.2.3. Algunos instrumentos para la gestión de calidad

■ Características:

- El uso de las herramientas de gestión de calidad es mayor, a medida que aumenta el número de trabajadores.
- En algunos casos, el proceso de implantar algunas de las herramientas de gestión de la calidad (por ejemplo, el sistema de prevención de riesgos laborales) se ha canalizado desde las asociaciones, sobre todo, en las pequeñas empresas.
- Muchas empresas han implantado el sistema ISO 9000 por exigencias del mercado, pero también les ha servido para organizar la empresa interiormente. No ha llegado a las pequeñas empresas.
- Un reducido número de empresas, sobre todo las del sector del caucho, han obtenido el certificado específico del sector.
- Las empresas que pasan a gestionar la empresa por medio del modelo EFQM, son aquellas que anteriormente han experimentado con otras herramientas de gestión de la calidad.

4.3. Orientación al mercado

Las empresas con orientación de mercado saben que, para diferenciarse y lograr ventajas competitivas, deben ofrecer al cliente valor añadido, profundizando para ello en las necesidades y prioridades de dichos clientes. Al hablar de orientación al mercado, se habla de analizar las expectativas, necesidades y deseos de los clientes, con el fin de configurar una oferta competitiva.

4.3.1. Plan de marketing

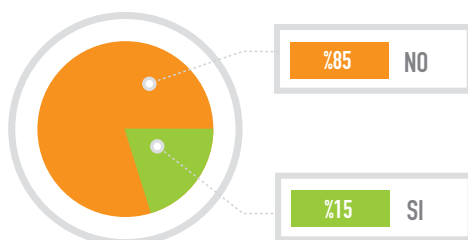
Cuando se menciona el plan de marketing, se hace referencia a un documento



escrito que recoge de forma sistemática y estructurada los objetivos a cumplir a medio plazo y las estrategias y planes de actuación para lograr dichos objetivos.

- El 15% de las empresas que han respondido al cuestionario realiza el plan de marketing.
- En las empresas más pequeñas no ven la necesidad de realizar el plan de marketing. Al ser de reducido tamaño y dedicarse a proveer a empresas grandes, intentan reforzar las relaciones con los clientes tratando de fidelizarlos, pero sin concretar las acciones realizadas en este sentido, en ningún documento escrito.

14º Gráfico. ¿se realiza el plan de marketing?



4.3.2. Publicidad y Ferias

- El medio más utilizado para darse a conocer es la publicidad en prensa.
- Más de la mitad acude a las diferentes ferias como visitante o como participante.
- Cuanto más lejano sea el país en el que se celebra la feria, mayor es la presencia de empresas grandes.
- Más de la mitad de las empresas que acuden como expositores toman parte en ferias de distintos países, incluso fuera de Europa.

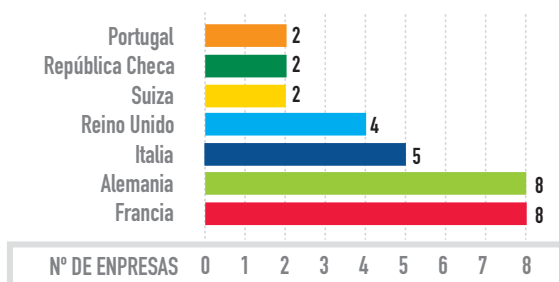
4.3.3. Exportaciones

- El 19% de las empresas de la Comarca exporta a países extranjeros su producto. El volumen de exportación se sitúa, como media en un 45% de la facturación de la empresa. Francia, Alemania, Italia y el Reino Unido son los destinos más habituales.
- Las principales dificultades con que se encuentran las empresas en el



proceso de exportación están relacionadas con el idioma, los requerimientos de homologación de los productos y la red de distribución.

15º Gráfico. ¿a qué países exportan las empresas de la comarca?



4.3.4. Satisfacción de clientes

- El 43% de las empresas que han respondido al cuestionario ha implantado alguna herramienta de gestión de quejas. El número de empresas que utiliza alguna herramienta para medir el grado de satisfacción del cliente es menor, un 26%, más concretamente.

4.3.5. Relaciones con otras asociaciones

- El 56% de las empresas de la Comarca es miembro de una Asociación. Entre las principales ventajas que se le reconocen a este hecho, se señalan las siguientes: Información sobre subvenciones, relaciones con entidades oficiales, apoyo para la implantación de sistema de prevención de riesgos laborales, ...En el caso de las cooperativas, el ser miembro de una gran Corporación permite a las cooperativas integrantes aprovechar sinergias relacionadas con la marca, la red comercial, procesos de compra, benchmarking, etc.

4.4. Organización y personas

4.4.1 Funciones y departamentos

- **Dirección:** En el 73% de las empresas de Lea-Artibai la labor de dirección se reparte, como máximo, entre tres personas.
- **Responsables intermedios:** en las empresas de hasta 25 trabajadores se encuentran al menos dos responsables intermedios.

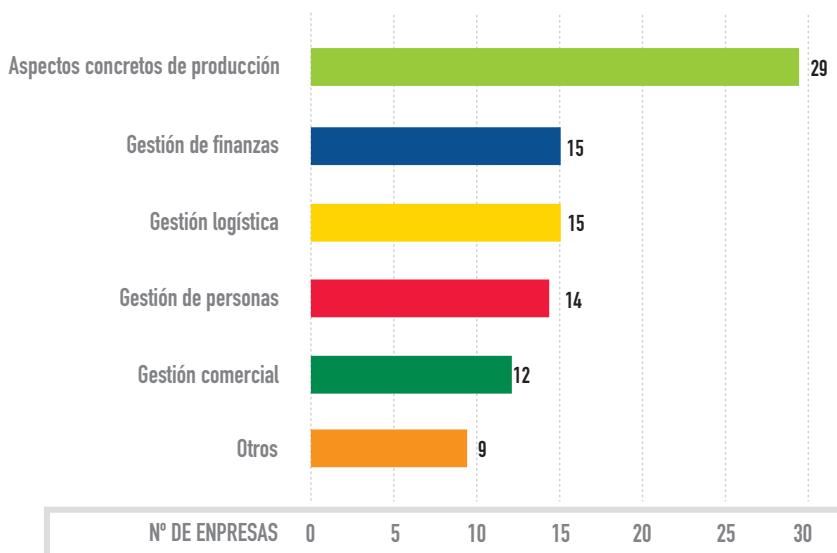


- En las empresas de hasta 10 trabajadores **el área de finanzas, compras y personal** está en manos de una sola persona. Además, en muchos casos, reciben ayuda de asesores externos para realizar, entre otras, las labores correspondientes a nóminas, presentación de libros de contabilidad, seguros e impuestos.

4.4.2. Formación

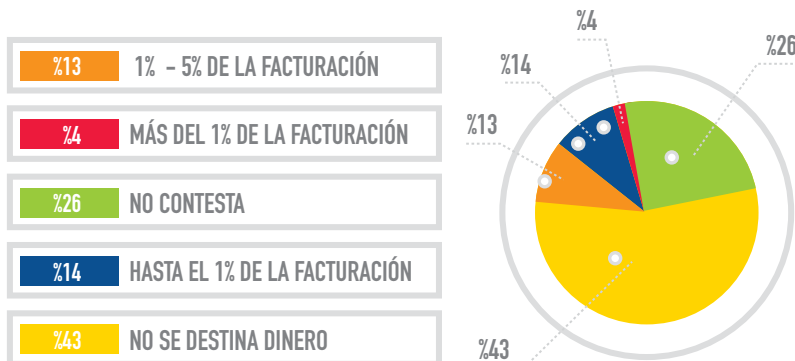
- Las empresas más grandes subrayan la importancia de la formación; las empresas de más de 50 trabajadores realizan el diagnóstico de las necesidades de formación y el plan de formación.
- A la hora de decidir cuáles son las necesidades de formación existen distintas vías: en algunos casos se basan en el mapa de competencias y en otros se decide conjuntamente con los responsables de cada área y sus trabajadores.
- El número de empresas que no ofrece ningún curso de formación es importante y siempre se da en empresas de menos de 25 trabajadores. En estas empresas el área más importante es la producción y los trabajadores se forman trabajando y su formación se remite a conocer su propio puesto de trabajo.
- Entre las necesidades que se han identificado en el área de formación, destaca el área de “aspectos concretos de la producción”.

16º Gráfico. ¿qué área necesita formación externa?





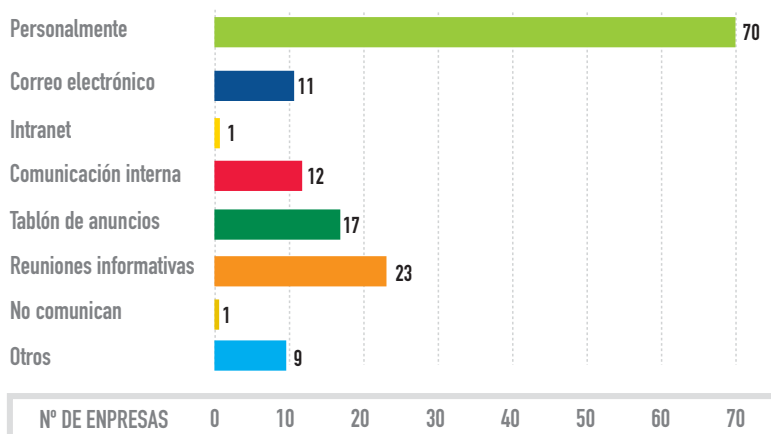
17º Gráfico. ¿qué área necesita formación externa?



4.4.3. Comunicación

- En las empresas más pequeñas el medio más utilizado para comunicar cualquier tema es el personal (“cara a cara”).
- En la medida que crece la empresa la comunicación oral va perdiendo peso y aparecen medios más formales como los tablones de anuncios o las reuniones informativas, para comunicar a los trabajadores las decisiones o la marcha de la empresa.
- En las cooperativas, aunque tienen establecidos diferentes medios de información, según se desprende de las encuestas sobre satisfacción, éstos medios no garantizan una comunicación de calidad.

18º Gráfico. ¿qué medio se utiliza para comunicar las decisiones?





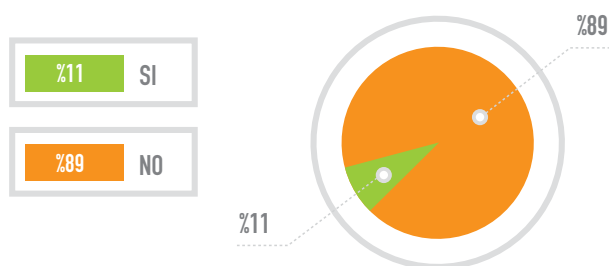
4.4.4. Participación

- Más de la mitad de las empresas que han respondido al cuestionario no tiene un órgano permanente que garantice la participación.
- Los grupos para el desarrollo de proyectos concretos y los grupos de mejora se dan en empresas de más de 50 trabajadores.
- En las empresas más pequeñas, como la comunicación es informal, no se ve la necesidad de un proceso para encauzar las propuestas de los trabajadores.

4.4.5. Satisfacción

- La encuesta para conocer el grado de satisfacción de las personas se realiza en las empresas grandes.
- En las empresas más pequeñas, como la comunicación es directa y oral, el grado de satisfacción también se mide de esta manera.

19º Gráfico. ¿realiza encuestas para conocer el grado de satisfacción de las personas?

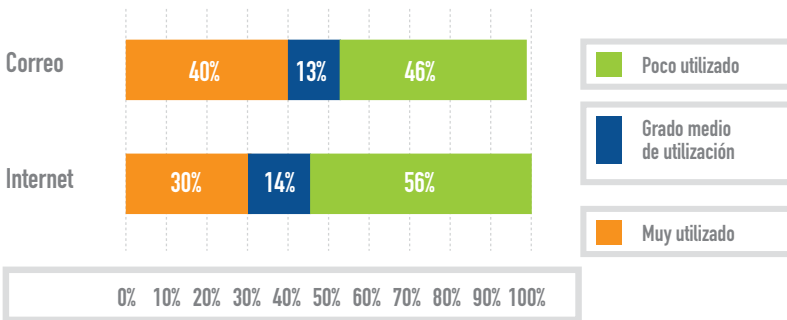


4.5. Nuevas tecnologías

- La utilización del correo electrónico e internet está extendida en las empresas de la comarca.
- El resto de las tecnologías planteadas en el cuestionario (CRM, ERP, E-business o videoconferencias), se utilizan poco. La razón principal de esta baja utilización es que no se adecuan a las empresas pequeñas de la comarca.



20º Gráfico. Correo electrónico e intranet: grado de utilización



4.6. Investigación y desarrollo

4.6.1. Investigación y Desarrollo (I+D)

- En las empresas más grandes el área de I+D se desarrolla en la propia empresa y la principal función de esta área es la de buscar nuevos productos, servicios o actividades.
- En los casos en que se recurre al exterior, las principales razones son el no tener la capacidad suficiente para realizarlo en la propia empresa (en cuanto a tecnología y conocimientos se refiere) o la de ser más rentable. Sin embargo, son muy pocas las empresas que realizan esta labor exclusivamente con agentes externos.
- La mayoría de las empresas pequeñas son proveedoras de empresas mayores y, como se están adecuando continuamente a las demandas de dichas empresas grandes, dejan el área de I+D en manos de estas.
- En las empresas de la comarca de Lea-Artibai se considera necesario mantener relaciones entre empresas en el área de I+D.

21º Gráfico. tratamiento del área I+D





4.6.2. Vigilancia tecnológica

- El 70% de las empresas de la comarca utiliza algún medio para conocer las novedades del sector.
- En general, la información más valiosa se logra a través de las relaciones con los proveedores, los clientes y la competencia. Las empresas más pequeñas consiguen la información más importante de las asociaciones y de las ferias.

4.6.3. Diversificación de productos y procesos y planes de viabilidad

- Cuanto más pequeña es la empresa, menos se siente la necesidad de diversificación.
- La mayoría de las empresas grandes que ven la necesidad de diversificar, creen imprescindible, teniendo en cuenta el nivel de madurez de su producto o servicio, comenzar a desarrollar nuevos productos para mantenerse en el mercado.
- El número de empresas que tienen identificados los procesos es alto. En las empresas más pequeñas se refieren a los procesos básicos y, además, ven la necesidad de mejorar demandando para ello ayuda externa.

5. Conclusiones

A continuación se presentan las principales conclusiones que se desprenden de este análisis.

1. Las características generales de las empresas de la comarca de Lea-Artibai son **la variedad de actividades/sectores y la pequeña dimensión de las empresas.**

2. Las **herramientas o técnicas de gestión más utilizadas** en la comarca de Lea-Artibai son: el **“plan de prevención de riesgos laborales”** y el **“plan de gestión”**. Las empresas que más creen en los beneficios que derivan de la utilización de herramientas y técnicas de gestión y en la posibilidad de éxito de las mismas, son las que superan una determinada dimensión. Las empresas más pequeñas, en cambio, consideran evidente la necesidad de ayuda para optimizar la implantación de nuevas herramientas y, más concretamente, hablan de **la necesidad de adecuar las herramientas a la pequeña empresa.**



3. En la medida en que las empresas son más grandes, el punto de vista estratégico va tomando importancia, utilizando alguna metodología para diseñarla y tomando en cuenta factores externos.

Muchas pequeñas y medianas empresas no ha dado todavía el salto cualitativo que supone adherirse a un plan estratégico. Son mayoría las empresas que ven la importancia de realizar un **plan de gestión** partiendo de la seguridad que da planificar a un plazo más corto y de los resultados que se desprenden de esa planificación (sobre todo en lo que se refiere a controlar gastos). Estas empresas valoran el conocimiento de las metodologías estándar para llevar a cabo el plan de gestión. Sin embargo, la mayoría no utiliza un sistema concreto y creen que las metodologías estándar han de adecuarse a las pequeñas empresas.

En este sentido, el principal reto que se debe desarrollar en cuanto a estrategia sería el de adecuar las herramientas a la realidad de las pequeñas empresas.

4. Las herramientas o técnicas más utilizadas en la comarca de Lea-Artibai para **gestionar la calidad** son el “plan de prevención de riesgos laborales” y la “**ISO 9000**”. La ISO 14000 sólo se ha implantado en las empresas más grandes. Asumiendo como filosofía de trabajo la calidad total y la mejora continua, también son las empresas más grandes de la comarca las que están trabajando según el modelo **EFQM**.

La herramienta que se utiliza en las empresas pequeñas, en lo que se refiere a la calidad, es el “**plan de prevención de riesgos laborales**”. Los métodos ISO 9000, ISO 14000 y EFQM se emplean más en las empresas más grandes. En las empresas más pequeñas, para poder implantar estas herramientas de gestión, remarcan la necesidad de adecuarlas a su empresa y de ayuda para optimizar su utilización.

Por tanto, en lo que se refiere a la calidad, el reto más importante sería el de ir hacia un modelo integral de gestión de calidad. Por otra parte, teniendo en cuenta las características de las empresas más pequeñas, se debería trabajar en la adecuación de estas herramientas a sus características.

5. La mayoría de las empresas de la comarca de Lea-Artibai, aunque realiza alguna actividad de promoción o publicidad, no utiliza como herramienta de trabajo el “**plan de marketing**”. No trabajan con planes de trabajo concretos que les permita desarrollar la orientación al mercado, salvo en empresas de larga trayectoria y grandes dimensiones.



- El medio más utilizado por las empresas para darse a conocer es la prensa. Además, más de la mitad acuden a ferias como visitantes o como participantes. Cuanto más lejano es el país donde se celebra la feria, mayor es la presencia de las empresas más grandes.
- El concepto de cliente se va introduciendo incluso en las pequeñas empresas. Dirigen sus esfuerzos a entender las necesidades de los clientes, a reforzar las relaciones con estos y a desarrollar los medios para lograr su fidelización.

6. A la hora de realizar el diagnóstico y el plan de **formación**, se utilizan diferentes medios, desde el caso en que el director identifica, él mismo, las necesidades de formación de las distintas áreas, hasta los casos (a medida que aumenta el tamaño de la empresa), en que las empresas se basan en un **mapa de competencias**.

Entre las necesidades que se han identificado en el campo de formación, el área de “aspectos concretos de producción” sería la que más sobresale. Según las dimensiones de las empresas y el nivel de utilización de herramientas de gestión, lo primero que se debe ordenar suele ser la producción. Una vez superado esto comienzan, normalmente, las empresas a identificar otras necesidades de formación.

En cuanto a los cursillos de formación, crece la demanda de los cursillos financiados y de aquellos que se adecuan a necesidades concretas.

7. Teniendo en cuenta las dimensiones de las empresas de la comarca, **la comunicación personal e informal** es la más utilizada a la hora de desarrollar cualquier tema. En la medida en que crece la empresa, la comunicación va perdiendo su peso y aparecen **medios más formales y prácticos**: por un lado los tablones de anuncios y las reuniones informativas y, por otro, las posibilidades que ofrecen las **nuevas tecnologías**.

Como se ha podido desprender de algunas entrevistas, en este ámbito se produce una paradoja: aunque están implantadas las herramientas para desarrollar una comunicación más eficaz, a la hora de realizar la encuesta de satisfacción, los aspectos relacionados con la comunicación son los que menor puntuación obtienen.

8. En lo que se refiere a la **participación**, más de la mitad de las empresas que han respondido al cuestionario no tiene un **órgano permanente** que garantice la participación. En las empresas más pequeñas, no ven la necesidad de crear procesos para canalizar las propuestas de los trabajadores. Asimismo, no se considera que



se deba activar la participación. En las empresas más grandes, sin embargo, se tiende hacia una organización horizontal, gestionando las propuestas a través de los **grupos de mejora**.

9. En lo que se refiere a las nuevas tecnologías, las más utilizadas para conseguir u ofrecer información son el correo electrónico e internet. Más de la mitad de las empresas utiliza el **correo electrónico** en el quehacer cotidiano y en menor medida **internet**. Por tanto, la utilización de estas dos herramientas está cada vez más extendida en la comarca de Lea-Artibai.

En las empresas más grandes, basándose en las nuevas tecnologías, se están implantando herramientas integrales para la **gestión interna y para las relaciones con los clientes, proveedores y la competencia**. Sin embargo, son pocas las empresas de la comarca de Lea-Artibai que hayan introducido herramientas como la CRM, ERP, e-business o la videoconferencia. Como principal razón, argumentan la falta de conocimiento de estas tecnologías.

En este ámbito, por tanto, el principal reto consiste en la implantación de herramientas tecnológicas integrales para la gestión de las relaciones tanto internas como externas.

10. En el área de **I+D** se considera importante mantener relaciones entre empresas:

- En las empresas más grandes han introducido el área de I+D y la principal función de esta área es la de definir productos/servicios nuevos, es decir, la **diversificación de productos/servicios**.
- La mayoría de las empresas pequeñas son proveedoras de empresas más grandes y, como tratan continuamente de adecuarse a sus demandas, dejan en manos de las empresas grandes el área de I+D.

En el ámbito de la investigación y desarrollo, el reto principal consiste en insertar en la rueda de la mejora continua los productos y los procesos de diversificación.

11. La mayoría de las empresas desarrolla algún medio para conocer las innovaciones del sector. De todas formas, la información más valiosa se consigue de las relaciones con los proveedores, los clientes y la competencia.

12. En cuanto al **futuro**, la principal preocupación de las empresas de la comarca de Lea-Artibai es la amenaza de las empresas de fuera. Se aprecia la necesidad de



fortalecer la gestión para afrontar la globalización y competir en el mercado. Ante esto, la tendencia que se ha de seguir en las diferentes actividades, según los directivos de la comarca, es la siguiente:

- En algunos sectores de la comarca, las empresas se deberán especializar en uno o varios producto(s)/servicio(s), logrando ser **complementarios** entre ellos.
- En otros sectores, se ve la necesidad de cambiar o mejorar el producto que se encuentra ya maduro. Debido a la amenaza del mercado exterior van perdiendo cuota de mercado pudiendo llegar a poner en peligro la supervivencia de las empresas. En empresas de la comarca que realicen la misma actividad, sería interesante analizar la posibilidad de desarrollar proyectos de **colaboración**.
Pilares clave para ello serán el desarrollo del área de investigación y desarrollo, trabajar la orientación de mercado y realizar planes de viabilidad de las diferentes posibilidades identificadas.
- Las empresas deben estar preparadas para sumergirse en nuevos productos/servicios, para integrarse en procesos de mejora continua y trabajar permanentemente la fidelidad de sus clientes. Para todo ello, se necesita una organización interna eficaz y la utilización de nuevas tecnologías.

13. Para terminar, una vez realizado el análisis de las herramientas de gestión, hay que decir que, en la comarca de Lea-Artibai, **no se han visto grandes diferencias con respecto a otras comarcas**. Las diferencias entre empresas vienen dadas por las dimensiones de cada empresa, por un lado, y por las especificidades del sector, por otro.

14. En la comarca de Lea-Artibai, destacan los siguientes sectores: caucho, conserveras y pesca, donde tienen gran importancia la diversificación de productos/servicios y el uso eficaz y competitivo de las herramientas de gestión.

6. Agradecimientos

Este estudio se ha podido realizar gracias a la participación de las siguientes organizaciones de la Comarca de Lea Artibai:

- ALEGRIA
- AMOROTOKO UDALA



- ARCAS ARRIAGA KUTXAK
- ARISTONDO-I MAS DE DRA, S.L.
- ARISTONDO-LAR
- ARMEARRI KAUTXOAK S.L.
- ARRANKOBA, S.C.L.
- AURRERUTX, S.L.
- AUTO REPARACIONES BIOK
- AUTOS URALAR
- BADIOLA AROZTEGIA
- BARRENETXE S.COOP
- BARRUETABEÑA HERMANOS, S.A.
- BERA KRUZ IKASTOLA
- BERRIATUKO UDALA
- BURDINGAI, S.L.
- BURDINOLA, S.COOP.
- CARPINTERÍA TALA, S.A.L.
- CIKAUTXO S.COOP.
- COFRADÍA DE PESCADORES
- CONSERVAS PEDRO ALEGRÍA, S.A.
- CORDELERÍA EIGUREN, C.B.
- EGUR LUR
- EIKA S.COOP.
- ERREKA S.L.
- ETXEBARRIA
- EUSKITZE, S.L.
- FAGOR ARRASATE, S.COOP.
- FONTANERÍA LETRAUKUA
- FRIGORÍFICA SANTA CLARA, S.A.
- FUNDICIONES AZPIRI, S.A.
- FUNDICIONES GOICOECHEA, S.L.
- GOIZMEK, S.L.
- HEZILAN S.COOP.
- HIJOS DE PEDRO EIGUREN, S.A.
- IKUS ROT



- IRAOLOGAOITIA JUARISTI, JOSE MARIA Y TOMAS
- ISPARTEKO UDALA
- ITXAS ELEKTRA S.L.
- ITXURRINO ALTZARIAK, S.L.
- J.F. AMILLATEGI GERTU
- OSEBA KORTA URIGUEN
- JUANGO LEGARRA
- KAUTENIK, S.L.
- KAUTOBE, S.L.
- KAUTXO-TIUNA, S.L.
- KIDE S.COOP. LTDA
- K-ONARI S.L.
- KORPION, S.L.
- LARRUSKAIN ITURGINTZA
- LEA ARTIBAI IKASTETXEA
- LEA ARTIBAICO AMANKOMUNAZGOA
- LEA ARTIBI MENDI NEKAZARITZA ELKARTEA
- LEALDE S.COOP LTDA
- LEKEITIO UNTZIOLA, S.A.
- LEKOIZPE, S.L.
- LIMPIEZAS INDUSTRIALES URBASA, S.L.
- MANUFACTURAS CALVO , S.A.
- MANUFACTURAS URCAL, S.A.
- MARINO MARTINEZ DE LUCO MARMAR, S.L.
- MARKINA-JULEN URKIZA
- MARKINAKO UDALA
- MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN IKUSI, C.B.
- MATITHOR IBÉRICA, S.L.
- MIBA, S.COOP.
- MIGUEL MARÍA IBARROLA Y OTROS
- MUNITIBARKO ESKOLA
- ONDARROAKO ARRAIN EROSLEEN ELKARTEA
- ONDARROAKO UDALA
- ONDULADOS VIZCAYA, S.A.



- OPPAO, ORGANIZACIÓN PRODUCTORES PESCA
- OSTEOLAN, S.L.
- PESQUERA LANFON
- PESQUERAS GAZTIAK
- PESQUERAS ZARRAK
- PESQUERAS ZOZUAK
- ROLDAN ELVIRA FCO Y MANUEL
- SALVADOR LEÓN
- SANEAMIENTOS ONDARROA
- TALLERES MECÁNICOS ARAKISTAIN, S.L.
- TALLERES SAIZAR, S.L.
- TERRAZOS IRIONDO, S.A.
- TORREALDAI
- TXILLER ERAIKUNTZAK
- TXIRRITXA AUTOAK
- URBAGAIN
- URJAUSI ITURGINTZA
- URRESTI ZERBITZUAK
- XURI BURDINDEGIA
- ZABALA MEKANIKO TAILERRA, S.A.
- ZUBEROA, C.B.

Así mismo para la realización de estudio Azaro Fundazioa ha contado con el apoyo del Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia



Xemein Etorbidea, 19
48270 Markina-Xemein (BIZKAIA)
Tel. 94 616 90 02
Faxa. 94 616 91 60




Bizkaiko Foru
Aldundia
Berrikuntza eta Ekonomi
Sustapen Saila

Diputación Foral
de Bizkaia
Departamento de Innovación
y Promoción Económica

