

Zientzia Ekonomiko eta Enpresarialen Fakultatea.

GRADU AMAIERAKO LANA

EKONOMIA GRADUA

**KONTSUMO KOOPERATIBA AGRO-EKOLOGIKOAK GAUR EGUNGO
TESTUINGURUAN.**

**TXANTREAKO KOMTSUMO KOOPERATIBA AGRO-EKOLOGIKOAREN
ENPRESA PLANA.**

Antxon Barberia Perez.

ZUZENDARIA.

Fernando Mendiola Gonzalo.

ZUZENDARIKIDEA

Juan Miguel Benito Ostolaza.

Iruñean,.2017ko Ekainaren 7an.

AURKIBIDEA.

0. SARRERA.....	5
1. KONTSUMO KOOPERATIBEN BILAKAERA HISTORIKOA.....	6
1.1 Rochdale kooperatiba:.....	7
1.2 XIX. mende bukaerako kontsumo kooperatiben hedapena:.....	8
1.3 Kontsumo kooperatiben sorrera Espainian:.....	9
1.4 Kontsumo kooperatiben bilakaera XX. mendeko lehendabiziko erdialdean:.....	10
<i>1.4.1 Bilakaera orokorra:.....</i>	<i>10</i>
<i>1.4.2 Asoziazionismoa eta kontzentrazioarako joera:.....</i>	<i>11</i>
<i>1.4.3 Barne egituraketaren eta printzipio kooperatiboen transformazioa:.....</i>	<i>12</i>
1.5 XX. mendearen bigarren erdialdea:.....	13
<i>1.5.1 Banaketa eta komertzializazio ereduaren garapen bizia:.....</i>	<i>13</i>
<i>1.5.2 Kontsumitzaile eta bazkideen perfil aldaketa:.....</i>	<i>15</i>
<i>1.5.3 Kontsumo kooperatiben testuinguru berrira egokitzeke zailtasunak:.....</i>	<i>15</i>
1.6 Kontsumo kooperatiba agro-ekologikoen fenomenoak:.....	17
<i>1.6.1 Banaketa eredu modernoaren transformazioak ekarritako ondorioak:.....</i>	<i>17</i>
<i>1.6.2 Kontsumo kooperatiba agro-ekologikoen fenomenoak:.....</i>	<i>18</i>
2. TXANTREAKO KONTSUMO KOOPERATIBA AGRO-EKOLOGIKOAREN ENPRESA PLNA:.....	20
2.1 Proiektuaren azalpena:.....	20
<i>2.1.1 Talde ekintzailearen ezaugarriak:.....</i>	<i>20</i>
<i>2.1.2 Negozioaren ideia:-.....</i>	<i>21</i>
<i>2.1.3 Proiektuaren oinarri teorikoak:.....</i>	<i>22</i>
<i>2.1.4 Forma Juridikoa:.....</i>	<i>22</i>
<i>2.1.5 Proiektuaren balio erantsia eta aktibo komertziala:.....</i>	<i>24</i>
2.2. Marketin plana:	23

2.2.1 <i>Merkatu ikerketa:</i>	23
2.2.2. <i>Enpresaren testuingurua:</i>	26
2.2.3. <i>Posizionamendu estrategia:</i>	31
2.2.4. <i>Marketin-mixeko politikak:</i>	31
2.2.5 <i>Merkataritza plana:</i>	33
2.3. Baliabide klabeak:	34
2.3.1 <i>Baliabide fisikoak:</i>	34
2.3.2. <i>Baliabide ekonomikoak:</i>	35
2.3.3 <i>Giza baliabideak:</i>	35
2.4. Plan ekonomiko eta finantzarioa:	36
2.4.1 <i>Negozioaren irekiera gastuak:</i>	36
2.4.2 <i>Finantziario plana:</i>	37
2.4.3. <i>Egiturazko gastu plana:</i>	37
2.4.4 <i>Salmenta plana:</i>	39
2.4.5 <i>Giza baliabideen plana:</i>	40
2.5. Behin behineko emaitzak:	41
3. LANAREN ONDORIO NAGUSIAK:	43
4. INFORMAZIO ITURRIAK:	45

Laburpnea:

Esku artean daukazun Ikasketa Amaierako Lan hau, Iruñeko Txantrea auzoan kontsumo kooperatiba agro-ekologikoa sortzeko nahian dauden pertsonen proiektuan oinarrituz, enpresa plana burutu da.

Lehendabiziko atalean kontsumo kooperatibeen bilakaera historikoa eta gaur egun elikagaien banaketa sistema globalizatuak eskaintzen duen komertzializazio ereduaren aurrean, kontsumo kooperatibek izandako egokitzapena aztertzea izan du helburu. Zati honen azkeneko atalean, kontsumo kooperatiba agro-ekologikoen fenomenoan sakonduko da, gerora enpresa planari bide emateko.

Bigarren atala, proiektuaren enpresa planari dagokio eta proiektuaren filosofia orokorra eta jarduera ekonomikoa aurrera eramateko beharrezkoak diren zehaztapenei egiten zaio erreferentzia. Amaieran, aurretik egindako zehaztapen guztietan oinarrituta, behin behineko emaitzen 5 urtetarako aurreikuspena azaltzen da.

Eta lanarekin amaitzeko, lan osoan zehar ateratako ondorio nagusiak jasoko dira. Enpresa planaren inguruko balorazio orokorra jasoz.

Hitz gakoak: Kontsumo kooperatiba eta Agro-ekologia.

Summary

This final degree project is about the Agro ecology Cooperative that some neighbors from Txantrea want to construct and the business plan that they have to make.

Firstly, it explains the historical evolution of the consumer cooperatives with the purpose of explaining the adaptations that they have suffered in front of the globalized food distribution systems. After, it is going to deepen about the agro ecological cooperatives and it starts with the business plan.

Secondly, it is going to talk about the philosophy of the project and the concretions that it needs to carry forward. Once it has explained all elements which are necessary for making the plan, it refers to the provision for the next 5 years.

And finally, it is making an assessment which collects generally conclusions.

Keyword: Consumer Cooperative and Agro ecology.

0. SARRERA

Kontsumo kooperatibak eta kooperatibismoa historian zehar langile mugimenduak izan duen auto-eraketarako eta lan harreman produktibo kapitalisten eraldaketarako tresna izan dira. Baina azkeneko hamarkadetan, kooperatibismoa orokorrean eta kontsumo kooperatibak zehazki sistema ekonomiko kapitalistan integratzeko joera geroz eta nabarmenagoa izan da, kooperatibismoaren balore klasikoak galduz.

Beraz lan honetan, kontsumo kooperatibak bere sorreratik gaur arte izan duten transformazio prozesuaren arrazoiak eta eragindako ondorioak aztertuko dira. Gaur egun dagoen testuinguru sozio-ekonomikoari erantzuteko kontsumo kooperatiben bi ikuspegi nagusiei erreferentzia eginez.

Ikuspegi hauetako ekinbide baten bideragarritasuna aztertuko da. Mahi gainean jartzen dituen, printzipio politiko eta ekonomiko eraldatzaileen baitan epe luzera bizirauteko gaitasuna duen ikusiz.

1. KONTSUMO KOOPERATIBEN BILAKAERA HISTORIKOA

Kontsumo eta produkzio kooperatiba modernoek fenomenoak, industria iraultzarekin batera eman zen. Hala ere, aintzat hartu behar dugu, lan kooperatiboaren antolaketa, historian zehar eman den gertaera izan dela, forma aurre kooperatiboak eta bestelako esfortzuen antolaketa komunalak gauzatu. Beraz, kooperatibismo modernoa, XVIII. mendearen bukaera eta XIX. mendearen hasieratik gaur arte, kapitalismoaren errealitate sozio-ekonomikora egokitutako lanaren antolaketa kolektiboari deitzen zaio.

Lanaren antolaketa eredu honen jatorria, industria iraultzak eragindako aldaketa sozial eta ekonomikoen testuinguruan kokatu behar dugu. Non, aurrerapen tekniko eta zientifikoek, lan esku intentsiboa zen sektoreetan eragin zuten (harrikatza oinarri zen industrietan edo metalgintza eta ehungintzan), era honetan, giza baliabideak makinaria berriarengatik ordezkatu zituzten. Ekoizpen sistemaren transformazio hauek, lan zein bizi baldintzak okerrera egitea bultzatu zuten; langabezi tasak, klase kontzientzia eta garaiko langileriaren politizazioa areagotuz.

Testuinguru horretan, langileriak asoziazionismoan aurkitu zuen bere tresna defentsibo nagusia. Horrela, hiru eremutan antolatzen eta bizi proiektuak garatzen hasi ziren; lan munduan sindikalismoaren bitartez, politikan sozialismoaren pentsamenduekin eta alor sozio-ekonomikoan, kooperatibismoarekin. Azkeneko eremu honek, langileriak ordura arte ukatuak izan zituen ekoizpen baliabideen eta bere lanaren fruituen kudeaketa demokratikoa ahalbidetu zien.

XVIII. mendearen bukaeratik XIX. mendearen hasiera bitarte, hamaika izan ziren kontsumo eta produkzio kooperatibak sortzeko saiakerak. Martinezek (2011), hainbat adibide zerrendatuko ditu, hala nola; 1760an irinaz hornitzeko Woolwich eta Chathameko ontziolako langileek antolatutako kooperatiba, 1769an lanabesak eskuratzeko Fenwick eta 1777an Gobaneko (Eskozia) ehuleak sortutakoa edo XIX. mendearen hasieran Ingalaterran sortutako hirurehun bat kontsumo kooperatiba.

Lehendabiziko saiakera guzti hauek, ez zuten etorkizun handirik izan, Rousell eta Albóniga (1994) egileen ustetan, hauen ahultasun eta trinkotasun eskasiagatik. Nahiz eta, lehendabiziko oztopoak gainditu eta kapital nahikoa eskuratu, mozkin ekonomikoak banatzeko ordua heltzen zenean, bazkideen arteko interes kontrajarriak eta talkak areagotzen ziren. Ondorioz, adostasun batera heldu ezinik, sozietatea eredu kapitalistetara bueltatu eta balio kooperatiboak alde batera uzten zituzten. Lehendabiziko pauso hauetan, kontsumo kooperatibek hartu zuten ekoizpen kooperatibek baino indar handiagoa, arrisku

eta barne gatazka gutxiago sortzen zituztelarik. Gainera kontsumo kooperatibek, erraztasun gehiago eta oinarri sendoagoak sortzen zituzten, etorkizunean ekoizpenera salto eman nahi izanez gero, eman ahal izateko.

1.1 Rochdale kooperatiba:

Rochdale kontsumo kooperatiba, 1844 urtean sortu zen Manchester hiri ondoko Lancaster konderrian. Kontsumo kooperatiba hau, bere garaiko aitzindari gisa hartu izan da. Sarreraren esan bezala, aurretik saiakera asko egin izan ziren arren, Rochdalek aurrekaririk gabeko arrakasta eta hazkundera izan zuen. Gainera, bere ekarpen nabarmenenak; kontsumo kooperatiben funtzionalitate sozial eta bideragarritasun ekonomikoa egiaztatu eta erakusteaz gain, ondorengo mugimendu kooperatiboen oinarri gisa erabiliko ziren hastapenak, jaso zituen bere estatutuetan.

Azpiragarria da, Rochdaleen estatutuetan jasota zeuden printzipioen, izaera zientifiko eta argitasuna. Martínez (2011) horrela formalizatu ditu, 1844ko estatutuetan oinarrituz:

Tabla 1: Rochdale kontsumo kooperatibaren lehendabiziko oinarriak.

- Kudeaketa demokratikoa.
- Atxikimendu askea eta boluntarioa.
- Kontsumitutako proportzioaren arabera, mozkinen banaketa.
- Salerosketen eskurako ordainketa.
- Ondasunen kalitate eta araztasuna bermatu.
- Bazkideen arteko hezkuntza eta formakuntzaren sustapena.
- Neutraltasun politiko eta erlijiosoa.
- Salmentak merkatu preziotan.
- Sozietatea desegitekotan, aktibo netoen banaketa desinteresatua.
- Mundu mailako antolaketa ekonomiko eta sozialaren kooperatibizazioa burutzeko xedea.

Iturria: Martínez Chaterina (2011), Or. 138.

Sorreraren lehendabiziko urteetan, bi arratsaldetan irekitzen zuten biltegi batekin hasi ziren, non eskuragarri zeuden produktuak bost besterik ez ziren (azukrea, gurina, gari eta olo irina eta kandelak). Lehiakortasuna irabaztearren, bazkide gehiago sartzeko aukera eman zuten. Bi urteren bueltan, horren hazkunde handia eman zen, non egunero irekitzera igaro ziren

(astearte eta igandeetan izan ezik). Era beran, eskainitako produktuen kopurua handitu zuten, hala nola; haragia, tabakoa, tea edo ehuna eskainiz.

Nahiz eta, hasiera batean, prezioen eta horniketa arazoei aurre egiteko apustua egin zuten, denborarekin ikuspegi integral bat antzematen joan ziren, garaiko harreman sozial eta ekonomikoez erabat ezberdina. Horren adibide, Owen-en ideietan inspiratuta, lortutako sendotasun eta gaitasunak ikusirik, produkzio fase guztien kontrola eskuratzearen aukera mahi gainean jarri zuten, ekoizpenetik kontsumora bitarte. Hau dela eta, sortu eta sei urtetara, irinaz hornitu ahal izateko errota propio bat eraiki zuten.

Rochdale-ren, bilakaera horren arrakastatsua izan zen, non gaur gaurkoz oraindik bizirik dirauen. Bere bilakaera ikusi besterik ez dugu egin behar, 1844 urtean 28 ehulez osatua zegoen, 1901ean berriz 12.500 bazkide zituen, 1931an 27.000 eta 30 urte beranduagorako 1961an 41.000¹.

1.2 XIX. mende bukaerako kontsumo kooperatiben hedapena:

Brazda eta Schediwy (2003) egileen esanetan, kontsumo kooperatiben arrakastak, garaiko distribuzio ereduaren atzerapenak, (makina bat merkatari txiki, izugarritzko marjinak eta saltzaile zein erosleen zorpetze maila handien ondorioz) ahalbidetu zituen. Industrial iraultzan gainontzeko produkzio faseetan gertatu zen bezala, efizientzia irabazteko aukera probestu zuten.

Europako kontsumo kooperatiba gehienak 1885 urtera arte, goitik behera sortutakoak ziren, hau da, orduko elite ekonomiko eta sozialen zaindaritzapean. Garaiko liberalismoaren dogmarentzat, kontsumo kooperatiben funtzioa, industria iraultza eragindako ondorio sozialak arintzea zen, sistemaren mekanismo konpentsatzaile leun gisa jokatzuz. Horretaz gain, enpresa buruei soldaten igoerarako presioa txikitzen zien, langileak ordura arte zuten soldata berdinarekin, erosmen ahalmen handiagoa zutelako.

Elite ekonomiko zein politikoen, aukera hauek ikusita, kontsumo kooperatibei marko juridiko bat emateko asmoz, lehendabiziko legedia atera zuten XIX. mendearen bukaeran. Hauen ustetan, kontsumo kooperatibek, norbanakoen jabetza eskubidea zalantzan jartzen ez zutelako, eta gainera, klase txiroenei komunismoaren irakaspen okerretatik ateratzen zituztelako.

Langile mugimenduetan ordea, eztabaida bizia izan zuten, kontsumo eta produkzio kooperatiben inguruan. Brazda eta Schediwyren (2003) iritziz, langile mugimenduaren atal

¹ Rousell, C eta Albóniga, N (1994), Or. 5.

erradikalena, hasiera batean kooperatiben kontra kokatzen ziren, kontsumokoen aurka bereziki. Marx berak ere 1866an, langileen nazioarteko batasuneko hitzartzeetako batean, hurrengo adierazi zuen:

“Recomendamos a los obreros que se ocupen preferentemente de la producción cooperativa, y no del comercio cooperativo. Este último no afecta más que la superficie del actual sistema económico, mientras que la primera socava sus cimientos.” Marx, K (1866).

Hau dela eta, korrante sozialistetako buru ezberdinek, kontsumo kooperatibak tresna propagandistikoetara mugatu zituzten. Euren indarra, produkzio kooperatiben garapenean jarriz, beti ere estrategia politiko integral batetara baldintzatua bazegoen.

Baina XIX. mendearen bukaeran, Europako kontsumo kooperatiben olatu fundatzailea, langile mugimendu antolatura hertsiki lotuta zegoen. Beraz, langile mugimenduaren buruek onartu behar izan zuten kontsumo kooperatibak langile mugimenduaren zati osagarria izatea. Bestetik, langile borrokaldien ikuspegi defentsibotik, oso baliotsua zen tresna bihurtu zen, borrokaldi sindikal luze eta zailtarako batik bat.

1.3 Kontsumo kooperatiben sorrera Espainian:

Martinezen (2011) arabera, Espainiako lehendabiziko kontsumo kooperatiben agerpena Katalunian eta Valentzian eman zen. Aipagarria da, 1865ean modu ia klandestino batean Palafrugelles herrian (Gironako probintzian) sortutakoa. Ildo beretik Rousell eta Albóniga (1994) egileek, lehendabiziko kontsumo kooperatiba hauen sorreran Fernando Garridok, exiliatutako buruzagi errepublikanoak, izandako eragina nabarmentzen dute.

Rousell eta Albónigaek (1994) ziurtatzen duten moduan, Hego Euskal Herriko industrial iraultzak, Europako beste lurralde batzuetan baino beranduago eman izana, kontsumo kooperatiben agerpen berantiarra eragin zuen, hauen sorrera industria iraultzak eragindako egoera sozio-ekonomikoari oso lotua zegoen eta.

Euskal Herriko lehendabiziko kontsumo kooperatibak Bizkaian agertu ziren eta burdingintza jardueraren agerpen eta garapenarekin oso lotuak zeuden. Sektore ekonomiko hau behe Nernbioi ibaiaren inguruko herrietan kokatu zen, bertan hezkunde demografiko handia eraginez. Herri hauek langileen bizitoki bihurtuta, kontsumo kooperatiben agerpena suertatzeko baldintza ekonomiko eta sozialak sortu ziren. Hain zuzen ere, 188eko urtarrilaren 1ean, *Sociedad cooperatiba de obreros de barakaldo* sortu zen. Lehendabiziko pausoak modu autonomoan eman bazituzten ere, urte gutxiko epean, enpresak hartu behar izan zuten kontsumo kooperatibaren kudeaketa, bideragarritasun ekonomikoa ahalbidetzeko.

Esperientzia honen eredia aintzat hartuz, 1887an Compañía Vizcaya bere langileentzako kontsumo kooperatiba ere eratu zuen. Naiz eta beranduago, bi enpresa hauen arteko fusio eman zen (Altos Hornos de Bizkaia sortzeko), kontsumo kooperatiba bakoitza bere bilakaera izan zuen. Araban, lehendabiziko kooperatiba, 1886. urtean sortu zen, Araiako Langileen Batasunaren izenpean. Gipuzkoara ordea, kooperatibismoa beranduago heldu zen, 1893an Eibarren sortutako Langileen sozietate kooperatiboarekin batera.

Nafarroan aldiz, lehendabiziko kooperatibak ere beranduago izan ziren. Majuelo eta Pascual (1986) edo Burgi (2012) adierazi zutenenez, Nafarroan kooperatiben agerpena 1904. urte arte ez zen eman. Esperientzia aitzindari hau Oliten eman zen, herriko Flamarique, V apezaren eraginpean. Nekazari eta biztanleriaren egoera tamalgarria ikusita, apeza honek irtenbide ekonomiko eta soziala kooperatibismoaren doktrinan topatu eta Nafarroako lehendabiziko landa eremuko mailegu eta aurrezki kutxa sortu zuen. Baina ez zen horretan geratu, 1904ean landa aurrezki kutxa sortu zenetik desagertu arte, 1926. urtean, herriko produkzio fase gehienak kooperatibizatzen ahalegindu ziren, honako instituzio hauek sortuz; aurrezki eta mailegu sekzioa, simaur kooperatiba, Nafar iringilea, instrukzio eta aisialdi zirkulua, upeltegi kooperatiboa, okindegia, alkohol fabrika, eultzilari sindikala, emakumeentzako eskola patronatua eta iganderoko zinema besteak beste.

Nafarroako egitura eklesiastikoak, gizarte-ekintza modura, Nafarroako herri askotara hedatu zuen kooperatibismoaren filosofia. Beraz, Nafarroako mugimendu kooperatibisten hastapenak Elizari hertsiki lotuak egon ziren.

1.4 Kontsumo kooperatiben bilakaera XX. mendeko lehendabiziko erdialdean:

Kontsumo kooperatibek, XX. Mendeko lehendabiziko erdialdean hedapen eta transformazio prozesu nabarmenak jasan zituzten. Hauen azalpena egiteko, hiru eremu nagusietan emandako bilakaeran sakontzea ezinbestekoa da: bilakaera orokorra, asoziazionismoa eta kontzentrazioarako joera eta barne egituraketaren transformazioa.

1.4.1 Bilakaera orokorra:

XIX. mende bukaerako kontsumo kooperatiben olatu sortzailea, langile mugimendura oso lotuta zegoen, baina XX. mendearen hasieran hauen sendotasun ekonomiko ahula zela eta, porrot egin zuten. Bestalde, kontzentrazio eta teknifikazioarako joera izan zutenek geroz eta sendotasun nabarmenagoa erakutsi zuten.

Lehenengo Mundu Gerrak, kontsumo kooperatiben arrakasta ekonomiko eta politikoa ekarri zuen. Hauek, herrialdeek inportatutako lehen mailako ondasun eskasetara zeuzkaten

eskuragarritasun handiagatik, jendartearen artean prestigio handia lortu zuten (ondasun eskasen bidezko banatzaile gisa). Ondorioz, afiliazio kopuruak eta oinarri sozialak gora egitea eragin zuen. Beraz, gerra arteko garaietara, kontsumo kooperatibei oinarri ekonomiko sendoa eta erreputazio handiarekin heltzea ahalbidetu zien.

20. hamarkadatik aurrera gazte kooperatibista askoren ekinbide berritzaileei esker, gerra arteko bake garaiko lehiakortasun eta efizientziari eustea lortu zioten. Modu honetan, 30. hamarkadan, depresio ekonomiko bortitza eman zenean, nahiz eta kontrako testuinguruan murgilduta egon, nekazaritza mugimendu kooperatiboaren laguntzari esker, sektore industrial sendoa eraiki eta euren independentzia mantentzea lortu zuten.

Espainiar estatuan aldiz, kontsumo kooperatiben hazkundera eta hedapen prozesua Europan baino beranduago eman zen. Prozesu hau behin martxan jarrita, kontsumo kooperatiben agerpen azkarra, estatuak hauen inguruko legedia eta txapel juridikoa ematearen beharra indartu zuen. Rousell eta Albónigak (1994), Espainiako kooperatiben legediaren hastapena, 1887ko ekainaren 30eko elkarten legean kokatzen dute. Bertan, produkzio eta kontsumo kooperatiben, aspektu ezberdinak erregulatzen ziren, horien artean, erantzukizun fiskalak. Baina, lehendabiziko kooperatiben legea ez zen indarrean jarri, 1931. urtean, II. Errepublikako gobernua eta Espainiako gorteak onartu zuten arte.

Gerra zibila eta gerra ondoko urteetan, kooperatibek geldialdi nabarmena jasan zuten, erregimen Frankistak garatutako legedi murriztaileagatik. Mozkinik gabeko antolakunde gisa antzeman zituen, horrela erreserba edo funts propioak pilatzeko aukera kendu zien, etorkizuneko ez-ohiko gertaerei aurre egiteko baliabiderik gabe utziz. Gainera, kontsumo kooperatiben gaineko jarraipen zorrotza egite arren, erregimenak kontsumo kooperatiben lurralde batasuna (Gaztelera UTECO laburduraz ezagututa) sortu zuen.

1.4.2 Asoziazionismoa eta kontzentrazioarako joera:

Kooperatibek 1895urtean asoziaziorako joera izan zuten, bere antolaketa maila gorenera heldu ziren, non eremu lokal eta erregionalaz haratago, Nazioarteko Kooperatiben Aliantza sortu zuten. Martinez. A-ek (2011) dioenez, nahiz eta Europako herrialde batzuetan (Frantzia edo Erresuma Batua kasu), XIX. mendeko bukaerarako euren federazioek antolatu eta nazioarteko dimentsio bat edukitzeko gaitasuna izan, Espainiar estatuan ez zen 1899. urtera arte lehendabiziko kooperatiben erregio mailako biltzarra burutu. Biltzar hau, Balear uharte eta Kataluniako kooperatiben lehendabiziko kongresua izan zen.

Espainiar mailako lehendabiziko kooperatiben kongresua ordea, Bartzelonan burutu zen, 1913. urtean. Urteetako sendotze eta hedapen ibilbidearen ostean, 1929an federazio

bihurtzea erabaki zuten. Bertan 500 kooperatiba eta 200.000 bazkide inguru ordezkatuak zeuden. Urte berean, Nazioarteko kooperatiben Aliantzan sartzea erabaki zuten².

Brazda eta Schediwyek (2003) arabera, XIX mende bukaeran Europan suertatutako olatu fundatzailearen ondoren, XX. mendearan hasierarako, kooperatiben eremuko ekonomistek presioa sartzen hasi ziren; txikizkako kooperatiben fusioa eman, handizkako sozietate komunen baitan aritu eta produkzioaren modernizazioa eta areagotzea burutzeko. Baina, txikizkako kooperatiba ez eraginkor askoren fusioak, salmenta puntu ezberdinekin maila lokal zein erregionalean, dimentsio handia hartzea lortu zuten, handizkakoen parean jarri eta lehiatzera helduz. Egoera honek, ekonomistek alde aurretik egindako aurreikuspenekin ez zuten bat egiten.

20. eta 30. Hamarkadetan ere txikizkako kontsumo kooperatiba independente askok, lehiakortasun gaitasuna mantentzea lortu zuten, urte hauek Europako herrialde askoren kontsumo kooperatibentzat merkataritza arrakasta handienetarikoak izanik. Hala ere, urteek aurrera egin ahala, gutxika asoziazionismorako edo kontzentrazio eta handizkako matrize baten menpekotasunerako joera ematen joan zen.

1.4.3 Barne egituraketaren eta printzipio kooperatiboen transformazioa:

XX. mendeko lehendabiziko erdialdean, kooperatibak orokorrean teknifikazio eta burokratizaziorako joera izan zuten. Lehendabiziko hamarkadetan, jasandako hazkunde eta kontzentrazioak, hauen dimentsioa handitzea eragin zuten. Beraz, kooperatiben kudeaketa demokratikoa, geroz eta zailtasun gehiago zekarren, kooperatibisten parte hartzea geroz eta pasiboagoa bilakatu. Gainera, gerra arteko lehiakortasun testuinguruak, kontsumo kooperatibak modu efizientean kudeatzeko beharra azaleratu zuen, hauen abantaila komertzialak ahal bezain beste esplotatzeko.

Ondorioa, dimentsio handiko kooperatibetan oso idealista, berritzaile eta motibatutako gazte kooperatibista autokraten sorrera izan zen batik bat. Brazda eta Schediwyen (2003) esanetan, 30. hamarkadako depresio sakoneko testuingurua bazen ere, Europako kontsumo kooperatiba askok oso emaitza onak eskuratu zituzten. Zuzendari askok mantentzen zuten ikuspegi idealistarengatik, baina baita kudeaketa enpresarialarekin batera uztartzen jakin zutelako ere. Egile hauen ustetan, Max Weberren teoriaren terminoerri erreparatuz, gerra arteko garaian kontsumo kooperatibek mugimendu karismatiko izatetik, organizazio burokratiko eta hierarkikoa izatera igaro ziren. Egoera honek, langile

² Martinez. A (2011), Or.142

mugimenduko buruzagi erradikal askoren artean kritika sakonak jasotzea eragin zuen, kooperatiben sorrerako bertuteak galdu zirela adieraziz.

Nazioarteko Kooperatiben Aliantza, langile eta ezkerreko mugimenduen arteko eztabaida teoriko eta politikoetarako marko oso garrantzitsua bihurtu zen. Bertan, nazioartean eragin handia zeukan mugimendu antolatua zegoelako. Gatazka eta eztabaida politiko hauen ondorioz, 1921. urtean Basilean burututako X. kongresuan, lehendabiziko aldiz kooperatibek Rochdalek jasotako hastapenetara egokitu behar zirela adostu zen.

Kooperatibek bizi zuten transformazioa eta barne eztabaida ideologiko biziak, berriz ere 1937. urtean Parisen antolatutako XV. nazioarteko kooperatiben kongresuan, 1921ean onartutako printzipioen eraldaketa ekarri zuen. Modu honetan, bi mailatan ezberdintzen ziren irizpideak ezartzea erabaki ziren, lehentasunezkoak eta bigarren mailakoak edo ezinbestean aplikatu behar ez zirenak. Bigarren mailako hauetara, Rochdalen zehaztutako; neutraltasun politiko eta erlijiosoa, eskurako salerosketen ordainketa eta hezkuntzaren sustapen printzipioak pasa ziren.

1.5 XX. mendearen bigarren erdialdea:

XX. mendeko bigarren erdialdearen hasiera, inflexio puntu oso garrantzitsua izan zen kontsumo kooperatibentzako. Bigarren mundu gerraren bukaerarekin batera, aro globalizatzaile berri bat jarri zen martxan, besteak beste, banaketa eta komertzializazio prozesuetan transformazio sakonak ekarri zituenak. Testuinguru berri honetan, kontsumo kooperatiba klasikoak zeuzkaten abantaila komertzialak apurka galtzen joan ziren, askoren porrota edota pribatizazioa eraginez. Krisi honen eragile eta ondorioak kokatzeko, hurrengo eremuei erreparatu behar zaie: banaketa eta komertzializazio ereduaren garapen bizia, kontsumitzaile eta bazkideen perfil aldaketa eta kontsumo kooperatiben zailtasunak testuingurura egokitzeko.

1.5.1 Banaketa eta komertzializazio ereduaren garapen bizia:

50. hamarkadaren hasieran, Amerikako Estatu Batuetako horniketako eredu berritzaileari jarraiki, Europako kontsumo kooperatiba berritzaileenak, euren erdua kopiatu eta lehendabiziko auto-zerbitzu eta supermerkatuak jartzen hasi ziren. Honekin batera, lehiakortasuna irabazteaz gain, enpresa kapitalistetan geroz eta kontzentrazio handiagoa ematen joan zen, lehendabiziko elikagaien kate multinazionalak sortuz.

Bestetik, txikizkako saltokiak ere, transformazio nabarmena jasan zuten, alde batetik zerbitzu edo elikagaien sektore zehatzetan espezializatuz, eta bestetik, errenta maila

konkretuei egokitutako eskaintza burutuz. Joera honek, kontsumitzaileen segmentazio nabarmena eragin zuen txikizkako saltokietan, luxuzko produktu garestiak edo salneurri oso baxuekin lehiatzen zuten establezimenduen artean.

Esan beharra dago, banaketa ereduaren mozkinak eskuratzeko logika, guztiz aldatu zela, salmenta kopurua handituz eta marjinak ahal bezain beste jaitsiz. Planteamendu berri hau, teknologiak bizitako garapena ahalbidetu zuen, kudeaketa eta salerosketen informatizazioa efizientzia hobekuntza handia ekarri baitzuen.

Gainera, banaketa enpresa multinazionalak batik bat, zeukaten komertzializazio gaitasun handia probestuz, marka txuri propioak sortzen joan ziren. Joera hau, bi ondorio nagusi ekarri zituen, alde batetik, ekoizleei euren produktuak saldu beharreko salneurriak, multinazionalak zehaztera pasa ziren, ondorioz hauek eskuratu zuten merkatuko prezioak finkatzeko ahalmena. Beste aldetik, marketina erabiltzen hasi ziren, hauen marken abantaila komertziala eskuratzeko. Honek dakarren sustapen eta publizitate teknika berriei batera.

Fenomeno hauen ondorioa, herri oso populatueta kanpoaldean dimentsio oso handiko establezimenduen eraikuntza izan zen. Hauek gutxika, gertuko txikizkako saltoki tradizionalak merkatu kuota kentzen joan ziren. Hurrengo grafikoan ikusiko dugun bezala, nahiz eta Espainian Europarekin alderatuta modu berantiaragoan eman, 80. hamarkadaren bukaerarako Espainian joera hau kontsolidatua zegoen jada:

Taula 2: 1980-1989 urteetako saltokien araberako merkatu kuotak Espainian.

Merkatu kuota	1980	1989
Hipermerkatuak	%7	%20
Supermerkatuak	%17	%42
Autozerbitzuak	%23	%15
Tradiziozko	%53	%23

Iturria: Martínez Chaterina (2011), Or. 146.

Hamarkadaren hasieran, merkatu kuotaren erdia baino gehiago saltoki tradizionalak zuten. 9 urte beranduago, euren merkatu kuotaren ia %50 galdu ondoren, merkatuaren %23rekin geratu ziren. Supermerkatu eta hipermerkatuek ordea hazkunde nabarmena izan zuten, hamarkadaren hasieran merkatu kuotaren %24a ordezkatzeko bazuten ere, bukaerarako jada %62a eskuratu zuten. Autozerbitzuen kasuan ordea, aurreko bi ereduaren hazkundeak indarra kendu zioten, %23tik-%15era igarota.

1.5.2 Kontsumitzaile eta bazkideen perfil aldaketa:

Komertzializazio ereduak jasandako transformazioekin batera, bazkide eta kontsumitzaileen perfila eta kontsumo ohiturak ere aldatzen joan ziren XX. mendeko bigarren erdialde honetan. Kontsumo kooperatibetako bazkideen artean, jatorriko filosofia geroz eta urrunago geratu zitzairen, hauek hartutako dimentsio eta joera enpresariala zela eta, parte hartzeko geratzen zitzairen pizgarri bakarra ekonomikoa bihurtuz.

Bestetik, kontsumitzaileek kontsumo gaitasun nabarmena eskuratzen joan ziren, bigarren mundu gerra osteko hazkunde ekonomikoa eta ongizate estatuaren eraikuntzaren ondorioz. Espainiaren kasuan 70. 80. eta 90.eko hamarkadetan suertatu zen prozesu hau. Horrela, kontsumitzaileek elikagai, ondasun edo zerbitzuetara zuzendutako diruaren banaketa erlatiboa aldatzen joan zen. Elikagaien erosketara geroz eta diru sarreren ehuneko gutxiago bideratuz.

Eraldaketa prozesu hauek, kontsumo kooperatiben jarduera ekonomikoa burutzeko modua merkatu lehiakorreko testuingurura egokitzeko beharra ekarri zuen. Hau dela eta, Espainiako 1974eko kooperatiben lege orokorrean (52/1974 legea), bazkide ez ziren hirugarrenei saltzeko aukera ireki zien.

1.5.3 Kontsumo kooperatiben testuinguru berrira egokitzeko zailtasunak:

Kontsumo kooperatibek merkatu lehiakorretan biziraun ahal izateko, erronka handiei aurre egin behar izan zioten. Baina aurretik esan bezala, lehiakortasuna eta garapen tekniko horren azkarra eman izan zen testuinguru honetan, asko izan ziren egoerari aurre egin ezinik, itxi, kontzentratu edo forma juridiko kapitalistetara aldatu behar izan zuten kontsumo kooperatibak.

XX. mendeko bigarren erdialdeko hasieran kudeaketa eta salneurrien informatizazioa burutzen hasi zenean, kontsumo kooperatiba askok, arazo handiak izan zituzten sistema hauek ezartzeko. Besteak beste, lan eskuak teknologia berriei egokitzeko zailtasunak eraginda (hauen heldutasunagatik) edo berrikuntza hauen ezarpena burutzeko zuzendari askoren borondate faltagatik.

Kontsumo kooperatiba askok, abantaila ekonomikoa prezioen jaitsieraren bitartez eusteko apustua egin zuten, alde batera utziz komertzializazio ereduaren transformazioa zekarren berrikuntzak. Hala nola, autozerbitzuen ezarpena, lokalaren egokitzapena burutzea atsegingarriagoa egiteko edo kooperatiba beraren markaren sustapena burutzea adibidez. Apustu honek suposatu zuen, kate multinazionalak geroz eta prezioak jaisteko gaitasun gehiago eskuratzen zuten bitartean, gainontzeko eremuetan berrikuntza nabarmenak

ematen joatea efizientzia irabaziz. Horren ondorioz kontsumo kooperatiben prezio lehiakortasuna deuseztatzen joan zen, teknologia eta zerbitzuen zahartzea ematen zen bitartean. Gainera bazkideen perfil aldaketa, kontsumo kooperatiben balore eta funtzio politikoei atxikimendua galtzea ekarri zuen, interesa alor ekonomikora mugatuz.

Bestetik, kontsumitzaileen presio zela eta, gero eta erregulazio publiko gehiago ezartzen joan ziren, saltoki guztietan komertzializatzen ziren produktuen gaineko kalitatea eta kantitatea kontrolatu eta bermatzeko. Horrela, kontsumo kooperatiben beste komertzializazio abantailak bat desegiten joan zen.

Transformazio prozesu guzti honetan, kontsumo kooperatiben bi abantaila komertzial nagusiak, desagertzen joan ziren: salneurri baxuekin lehiatzeko aukera eta produktuen kalitate zein kantitatea bermatzeko gaitasuna.

Bilakaera honetan, lehendabizi erori ziren kontsumo kooperatibak, ikuspegi enpresarial eskasa eta tamaina txikiagoa zeukatenak izan ziren. Txikizkako saltokien artean, espezializazio eta kontsumitzaileen segmentaziorako joerak, hurbiltasuneko elikagaien kontsumo kooperatiba klasikoak erdi bidean utzi zituen. Azkenean, superfizie handiek hauen merkatu kuota bereganatzea lortu zuten.

Lehiakortasun handiko testuinguru honi eusteko gaitasuna eskuratu zuten bakarrak, ikuspegi enpresarial sakona, kontzentrazio maila nahikoa eta komertzializazio ereduak ekarritako transformazioei egokitzeko ahalmen handiagoa izan zuten kontsumo kooperatibak izan ziren.

Taula 3: 1989-2009 urteen artean HISPACOOPera atxikitako elkarten bilakaera

Urtea	1989	2009
Elkarretaratutako kooperatibak	450	128
Bazkide kontsumitzaileak	645.000	2.853.731
Langileak	5.490	59.578
Fakturazioa (milioi €)	718,20	10.282,55
Azalera (m ²)	300.000	2.557.327
Salmenta puntuak	665	3.097

Iturria: Martínez Chaterina (2011), Or. 147.

Taula honetan, joera hori modu nabarmenean antzeman dezakegu, 80. hamarkadaren bukaeraran HISPACOOPera elkarretaratutako 450 kontsumo kooperatiba ziren baina

2009 urtean ordea, 128 besterik ez. Kopuruaren aldetik murrizketa nabarmena eman bazen ere, gainontzeko parametroek hazkunde oso altua izan zuten 20 urteetako denbora tartean.

Hego Euskal Herrian, kontsumo kooperatiba klasikoak egungo errealitatean bizirauteko gaitasuna izan duten bi kasu topatu ditzakegu, eredu eta estrategia guztiz ezberdinekin: Eroski eta Bide Onera.

Eroskiren kasuan, kontzentrazioarako eta dimentsioa handitzeko joera hartu zuen 80. hamarkadaren bukaeran. Horrela, aliatu berriak eta komertzializatzeko ereduak goitik behera aldatu zuen. Hedapen eta hazkunde estrategia berri honetan, kooperatibismoaren forma juridikoa gainditu eta sozietate kapitalisten bidez eman zen kudeaketa oro, nahiz eta, kapitalaren jatorri gehiena kooperatiba edo etekinak irabazteko borondatea ez zuten erakunde ezberdinetatik zetorren (*Valentziako Consum kooperatiba, lagun aro, ONCE* eta abar). Eroskiren hazkunde eta hedapen maila horren altua izan da, non 2015ean Espainiako merkatu kuotaren %8,6a eskuratu zuen³, estatuko hirugarren banaketa kate handiena bilakatuz.

Bide Onera-k ordea, Rochdalen jatorriko filosofia berdinarekin jarraitu du. Baina horrek ez du suposatuz, lehiakortasuna mantentzearen beste kate batzuekin integratu izana (*Interesport* eta *CORDEVI*) edo ikuspegi enpresarialagoa hartzea.

1.6 Kontsumo kooperatiba agro-ekologikoen fenomenoak:

Kontsumo kooperatiben bilakaera orokorra kokatu eta gero, gradu amaierako lanean aurrera egiteko Txantreako Kontsumo Kooperatiba⁴ agro-ekologikoen azterketaren kokapenari dagokio hurrengo zati hau. Horrela, proiektuaren garapenean sartu aurretik, lehenik eta behin, elikagaien banaketa jasotako transformazioaren ondorioak ikusiko ditugu, hauek izango direlako kontsumo kooperatiba agro-ekologikoen sorreraren arrazoi nagusiak. Bigarrenik, kontsumo kooperatiba berri hauen fenomenoaren kokapen politiko eta ekonomikoa egingen da.

1.6.1 Banaketa eredu modernoaren transformazioak ekarritako ondorioak:

XX. mendearren bigarren erdialdean elikagaien banaketa ereduak jasandako transformazioaren aspektu ekonomiko eta teknikoetan sakondu ondoren, eraldaketa honek eragindako bestelako ondorio batzuen inguruan arituko gara, esaterako ikuspegi ekologista eta nekazaritza ereduari dagokiena.

³ Reyes, C (2016) *Informe 2016 del sector de la distribución alimentaria por superficie en España*, Or. 2

⁴ Lan honetan enpresa planean aztertuko den proiektua.

Egungo nekazaritza, eredu sozio ekonomiko industrial baten baitan kokatzen da, non 1960. eta 1980. urteen artean eman zen iraultza berdearen eragina jasan zuen. Oinarrizko hiru kontzeptutan kokatzen da: Produkzio intentsiboan, kontzentratua eta espezializatua; ikerketa eta espezializazio ofiziala vs ezagutza tradizionala; eta industria, nekazaritzaren kapitalizazio eta natura artifizializatzeko eredu gisa. (Lopez, 2012)

Nekazaritzaren industrializazioaren eraginez, komertzializazio kate multinazionalen beharrak asetzeko, ekoizleak baldintza hauetara egokitu behar izan ziren: produkzio maila handia edukitzeko, prezio txikietan saltzeko eta produktuak ezaugarri homogeneousetara egokitzeko gaitasuna. (Ramón 2001)

Cabanes eta Gómezen (2014) esanen arabera, egungo eredu agro-industrialak (sistema kapitalistaren isla), maila lokalean oso egoera dramatikoa eragiten ari da:

- Landa eremuko biztanleen txirotxea areagotu eta nazioartean gose maila altuan bizi diren pertsonen hazkundera eragin.
- Laborarien dependentzia ia totala nazioarteko korporazio handiekiko eta subentzio publikoekiko (Europar *Nekazaritza Politika Bateratua* edo *NPB* adibidez).
- Elikadura segurtasunaren galera.
- Biodibertsitate genetiko eta kulturalaren erremediorik gabeko galera.
- Elikagaiekiko espekulazio finantzarioa eta honek dakarren ondorioen zerrenda amaigabea.

1.6.2 Kontsumo kooperatiba agro-ekologikoen fenomenoak:

Ariza Díaz eta González García (2016) ikerlariek, Espainiako historian zehar eman diren hiru olatu kooperatibo zerrendatu dituzte: Lehendabizikoa, XIX. mendeko langile mugimenduetara eta lehendabiziko ziklo feministara lotuta (1848-1939); bigarrena, frankismo amaierako mugimendu sozial berriekin emandakoa (1968-1977); eta hirugarrena, XX. mende bukaerako mugimendu altermundialistatik M15era bitarte (1994-2014). Azkeneko olatu hau, ikerlariek ekonomia sozial eta solidarioak jasandako hazkunderarekin hertsiki lotzen dute, non kontsumo kooperatiba agro-ekologikoen agerpena, kultur eremuko kooperatiba txikien sorrera eta banketxe etikoen garapena, besteak beste, osatzen duten.

90. hamarkadan zehar, mugimendu sozial ezberdinek globalizazioak zekarren ondorioei aurre egiteko, egunerokotasunean garatu zitezkeen praktika eraldatzaileak bilatzen hasi

ziren, aktibismo politikoarekin uztartzen zirenak. Horrela, 1987an lehendabiziko kontsumo kooperatiba agro-ekologikoa sortu zen Reusen, *El Brot* izenekoa. Ostean, aunitz izan dira, Espainiar estatuan sortu diren antzeko proiektuak, hots, Iruñeko Landare (1992).

Vivesek (2011), horrela definitu zituen kontsumo kooperatiba agro-ekologikoak:

“Estos colectivos agrupan a gente de un mismo territorio (barrio, ciudad...) con el objetivo de llevar acabo un consumo alternativo, ecológico, solidario con el mundo rural, relocalizando la alimentación y estableciendo unas relaciones directas entre el consumidor y el productor a partir de unos circuitos cortos de comercialización.” Vives (2011) Or 54.

Jarduera ekonomiko hau aurrera eramateko, mota ezberdinetako antolaketa ereduak egon daitezke, kolektiboa osatzen duten pertsonen perfil eta kopuruaren arabera. Talde txikia eta oso kontzientziatua bada, kide guztien artean arduraren banaketak egiten dezakete. Baina gerta liteke ordea, dimentsio handiagatik eta taldekideek lan egiteko aukera eskasengatik, jarduera ekonomikoaren garapena profesionalizatzea, langileak jarritz. Hala ere, talde hauen balio erantsia eta filosofia, kontsumoa tresna politiko gisa erabiltzea da. Beraz, nahiz eta hainbat aspektutan jarduera ekonomikoaren espezializazioa burutu, ezinbestekoa izanen da talde hauen kudeaketa demokratikoa.

Bestalde, kontsumo talde hauek elikagaien banaketa bitartekariak gaingiditza dute helburu, kontsumitzaile eta ekoizlearen artean harreman eredu berriak sortuz. Harreman eredu berri hau sortzeko, kontsumo kooperatiba agro-ekologikoen osaketa modu ezberdinetakoa izan daiteke, kasu batzuetan kontsumitzaile talde eta langileez gain, ekoizleak ere integratuak daudelako. Integrazio eredu honek, produkzio eta kontsumo arteko zirkuituak, askoz ere laburragoak izatea ahalbidetzen duelako. Baina, beste kasuetan, non ekoizleak integratuak ez dauden, harreman hau gertuagokoa egiteko, bestelako bitartekoak jartzen dituzte martxan, hala nola; hornitzaileak noizbehinka bisitatzera joatea.

Ibilbide guzti honetan ikusi den moduan, kontsumo kooperatibek bere zailtasun eta porrotekin batera, sistema kapitalistak eragindako testuinguru ezberdinetan aurrera egitea lortu dute. Historikoki, eredu ekonomiko kapitalistaren ondorio lazarrien aurrean (XIX mendearen bukaeran langile mugimenduaren txirotea edo XXI. Mende hasierako ingurugiroaren suntsiketan kasu), jendartearen sektore kontzientziatuen auto-antolaketa eta ahalduntze politikorako tresna baliagarria bilakatu dira. Testuinguru bakoitzean, erantzun behar zioten behar eta helburuetara egokituz.

2. TXANTREAKO KONTSUMO KOOPERATIBA AGRO-EKOLOGIKOAREN ENPRESA PLNA:

Hasteko eta behin, hurrengo enpresa plana burutzeko *CEIN*-ek erraztutako gidoia hartu da oinarri gisa. Baina, egindako enpresa planaren garapena ez da bertan jarritako egiturari guztiz egokitu.

2.1 Proiektuaren azalpena:

2.1.1 Talde ekintzailearen ezagarrak:

Hasiera batean, proiektu hau aurrera eramateko borondatea daukaten pertsonak hiru dira, Antxon Barberia, Nekane Otxotorena eta Eneko Albisu. Hirurak Txantreakoak dira eta 24, 31 eta 41 urte dituzte urrenez urren.

Barberiak, administrazio eta finantza kudeaketako goi mailako modulua dauka eta aurten ekonomiako gradua bukatzen ari da Nafarroako Unibertsitate Publikoan. Egitura kooperatiboekin harremana izan du, Txantreako *Cooperatiba de calor txantrean*⁵ lan egiten egon delako. Ikuspegi eta esperientzia ekintzailea du, goi mailako ikasketetan eta unibertsitateko hainbat eremutan jaso duelako.

Otxotorena, gizarte langilea da eta ikasketak amaitu zituenetik dabil gizarte lanetan. Askotan Txantreako jendearekin lan egitea egokitu zaio eta harremanetan egon da auzoko GKE (Gobernuz kanpoko erakundea) edo elkarte ezberdinekin. Gainera, mugimendu Feministako partaide aktiboa izan da eta auzoko ehun asoziatiboaz asko daki.

Albisu, ingeniari agronomoa ikasi zuen eta nekazaritza edo abeltzain munduan esperientzia laboral ezberdinak bizi izan ditu. Azkeneko urteetan, baratze urbano eta nekazaritza ekologikoa burutzen zuten proiektu ezberdinetan lanean ibili da.

Lan talde ekintzailea osatzen duten kideak, oso perfil akademiko eta profesional ezberdinetakoa da, baina osagarriak dira haien artean. Alde batetik, produktu eta hornitzaile agro-ekologikoekin lan egin duen pertsona bat; bestetik jakintza ekonomiko eta enpresariala txertatzeko gaitasuna daukan beste kide bat; eta bukatzeko, auzoan mugimendu sozial eta eraldatzaileak oso ongi ezagutzen dituen beste pertsona bat biltzen dituelako taldeak. Hala ere, beste eremu batzuetan taldeak aurki ditzakeen erronkak handiak dira, ekonomia sozial eta eraldatzailean aritu ez direlako, aspektu juridikoetan ezagutza falta nabarmena delako edo elikagaien gertuko salmentan esperientziarik ez dutelako (barazki eta fruta saltzaile, harakin moduan...)

⁵ Txantrean kalafakzioen beroketa zerbitzua burutzen duen kooperatiba.

Hirurak auzoko mugimendu sozial eta politikoetan parte hartzen dute eta euren jardun aktibistatik aratago, bizi proiektu bat eraikitze beharra sumatu zuten. Beraz bestelako harreman sozial eta produktiboak eraikitze aldera aukera ezberdinak mahi gainean jartzen joan ziren, kontsumo kooperatiba agro-ekologiko bat sortzeko aukera barne. Hausnarketa hori burutzen ari ziren bitartean, *TX Bizi Kolektiboak*⁶ elikadura subiranotasunaren inguruan hitzaldi bat antolatu zuen, gonbidatuak; *Herri Gora*⁷, *Landare*⁸ (*kontsumitzaileen elkarte*) eta *Jateko*⁹ izanik. Bertan, talde ekintzaileko kideek kontsumo kooperatiba agro-ekologikoak zeuzkan aukerak ikusi zuten, elikadura subiranotasuna eta ekonomia sozial eta eraldatzailea oinarri hartuta, egungo komertzializazio ereduari eta honek eragindako ondorioei aurre egiteko.

Bestetik, Iruñean fenomeno honen (kontsumitzaile taldeen) hazkundera geroz eta handiagoa izan da, alde batetik, geroz eta gehiago direlako Jatekoren antzera antolatzen diren kontsumo talde independenteak, eta beste aldetik, Landarek azkeneko bi urtetan, urtero %20ko fakturazioaren handitzea jasan duelako, azkeneko urtean 2016an 3.200.000€ inguruko fakturazioa jaso. Landareren hazkundera gainera beste alorretan ere handitzen ari da, bazkide asoziatuen kopurua adibidez, gaur gaurkoz 2870 bazkide inguru direlako. Guzti hau ezagututa, Albisuk borondate irmoa erakutsi eta proiektuan sartzeari proposatu zuen, gainontzeko kideek adostasun osoz baiezkota eman.

Beraz enpresa plan hau, errealitatean martxan ipini den proiektua da, nahiz eta, martxan jarri aurretik osatu eta fintzeko oraindik asko falta den.

2.1.2 *Negoziaren ideia:*

Proiektua, aurretik oso ongi Vivesen (2011) aipuan azaldu den bezala, kontsumo kooperatiba agro-ekologiko bat aurrera eramatea izanen da. Bere printzipioak eta funtzio sozialak hasieratik oso argi izanen dituena, transformaziorako tresna bezala ulertzen baita.

Enpresaren jardura ekonomikoa, Txantreako kontsumitzaile talde batek euren kontsumorako produktuen irizpideak behin ezarrita, hornitu diezaieketen ekoizleekin harreman zuzena egin eta produktu hauen komertzializazioa burutzea izanen da. Lehendabiziko urrats honetan, kontsumo kooperatiba agro-ekologikoa hurrengo

⁶ Txantrean ekonomia sozial eta eraldatzailea lantzen duen eragilea. Jarduera eta hitzaldi dezente antolatzen ditu, hala nola, Txantreako merkatu soziala.

⁷ Herri antropologia lantzen duen Iruñeko eragilea.

⁸ Arrotxapea auzoan kokatuta dagoen kontsumitzaileentzako elkarte. Euren bazkideentzako produktu agro-ekologikoen salmenta egiten du.

⁹ 20 kontsumo unitate inguruz osatuta dagoen Iruñeko Alde Zaharreko kontsumo taldea

produktuen ekoizpenean espezializatuko litzateke: barazki, lekale eta frutak.; zereal eta deribatuak; gantza eta koipeak; haragia eta arrautzak eta esnea eta esnekiak.

Ez da alboratzen, kooperatiba egonkortzen joan ahala bestelako produktu sorta ere saltzea.

2.1.3 *Proiektuaren oinarri teorikoak:*

Proiektu honek aurrera eramango dituen printzipioak, oso ongi kokatzen dituzte Cabanes, eta Gómezek, (2014) egindako lanean. Zeinetan kontsumo kooperatiba agro-ekologikoaren printzipio ekonomiko, soziokultural eta politiko gisa, elikadura subiranotasuna kokatzen duten. Proiektu honek haien planteamenduekin bat egiten du, eta elikadura subiranotasuna hartuko du ezinbesteko printzipio gisa. Landare bera ere, anexoan atxikita doan haietako kide batekin izandako elkarrizketan aipatzen den moduan, nahiz eta sorreran, elikadura subiranotasunaren printzipioekin bat ez egin, urteak pasa ahala eztabaida eta hausnarketa askoren ostean, ikuspegia zabaltzeko, elikadura subiranotasuna printzipiora atxikitzea erabaki zuten. Hurrengo testuak printzipio honen ulerkeran lagun dezake:

“La Soberanía Alimentaria, basa el desarrollo de los territorios en la capacidad y derechos de sus habitantes de organizar las estructuras socioculturales, económicas y políticas que construyan sistemas de beneficios no para el mercado dentro de la lógica neoliberal imperante, si no para las personas que habitan, trabajan y construyen las sociedades. Poniendo en el centro a los campesinos y campesinas, apoyándoles en la producción al margen de las condiciones impuestas por el mercado, priorizando los circuitos locales y nacionales (...) y colocando la producción de alimentos, la distribución y el consumo sobre la base de la sostenibilidad social, económica y medioambiental.” (Cabanes eta Gómez 2014, pp 134)

Bestetik, jarduera ekonomikoa, ekonomia sozial eta eraldatzailearen printzipioen baitan ere kokatuko da, elikadura subiranotasunekoekin batera, kontsumo kooperatibaren marko ideologikoa zehazten dute (ezaugarriak ikusteko, begiratu anexo I, taula 1).

Jarduera ekonomikoaz gain, kontsumo kooperatibari beste bi funtzio sozial egozten zaizkio; 1-Txantreako biztanleen artean elikadura subiranotasunaren inguruko formakuntza eta kontzientziazio kanpainak burutzea eta 2-auzoko haur eta gazteen artean elikadura eta bizi ohitura osasungarriak sustatzea.

2.1.4 *Forma Juridikoa:*

Vivesek (2011) aipatzen duen bezala, jarduera hau garatzeko, behar eta dimentsioaren arabera antolaketa ereduak oso anitzak izan daitezke. Kasu honetan, lehendabiziko pausoak emateko, forma juridiko errazena kontsumitzaileen elkarte modura legeztatzea izango litzateke. Forma juridiko hau, hainbat abantaila emango lituzkeelako hasierako ibilbide

honetan; Alde batetik, estatutuen osaketa eta legezkatze prozesua kooperatibena baino errazago da; eta beste aldetik, kontsumitzaileen atxikimenduak eta bajak egiteko prozedurak askoz ere malguagoak dira. Landare bera ere, kontsumitzaile elkartearen txapel juridikoa erabiltzen du eta lehenago aipatutako elkarrizketan talde sustatzaileko kideei txapel juridikoa hau erabiltzeko gomendio ematen dei.

Proiektua sendotu eta hazi ahala, ikusi beharko da jarduera modu eraginkorragoan aurrera eramán ahal izateko bestelako forma juridiko bat beharko lukeen. Beste aukeretako bat izan litekeelako, kooperatiba misto bat osatzea; bazkide kontsumitzaileez, lan asoziatuaz eta produktoreez integratzeko aukera ematen duelako.

Beraz bi forma hauek aztertuta, proiektuaren lehendabiziko hastapenentarako kontsumitzaile elkarte gisa osatuko da.

2.1.5 Proiektuaren balio erantsia eta aktibo komertziala:

Horrelako proiektuen balio erantsia eta aktibo komertzial nagusia, bazkideak euren erosketaren burujabe eta subjektu aktiboak bilakatzea da, kontsumoa tresna politiko gisa erabiliz. Hauek modu demokratikoan erabakitzen dute, ze printzipio eta irizpideren baitan egin nahi duten euren elikadura kontsumoa. Proiektu honen kasuan, orain arte kate transnazionalak erabiltzen dituzten harreman komertzialen dependentziarekin bukatu eta hauek eragiten duten ondorio sozial eta ekologikoak murriztea dute helburu. Horrela, bizi diren lurraldearen garapena eta jasangarritasun ekologiko, sozial eta ekonomikoari ekarpena egiteko aukera eman nahi dute, bide batez, euren elikaduraren bidez osasuna eta bizi kalitatea zaintzen duten bitartean.

Proiektuaren balio erantsi komertzial eta ekonomikoa hemendik sortuko litzateke: alde batetik, elikagai agro-ekologikoen prezioen lehiakortasuna hobetuz, ekoizleekin prezioen murrizketa negoziatuz eta bazkideei ezarritako salneurrietan marjinak ahal bezain beste jaitziz; eta beste aldetik, produktu agro-ekologikoen erosketa osoa establezimendu berdinean egiteko aukera eskainiz.

2.2. Marketin plana:

2.2.1 Merkatu ikerketa:

Proiektuaren merkatu ikerketaren helburua, jarduera ekonomikoa burutuko den sektorearen informazioa eskuratzea izanen da. Beti ere, ahalik eta oinarri zorrotz eta objektiboena erabiliz. Kasu honetan, hiru atal ezberdinetan zentratu da ikerketa:

sektorearen joera, kontsumo kooperatiba agro-ekologikoetako bazkideen perfilak identifikatu eta ekoizleen/hornitzaileen inguruko informazioan.

– *Sektorearen joera:*

Lehendabiziko ataleko ikerketa egiteko; alde batetik, Landareko kidearekin burutu den elkarrizketa; beste aldetik, Naiz egunkariak Labore eta Landareri egindako azkeneko elkarrizketa; eta bukatzeko, TX bizik antolatutako hitzaldian Jateko kontsumo taldeko kideak botatako datuak erabiliko dira.

Landareko kidearekin egindako elkarrizketatik antzeman daiteke, sektorea joera oso positiboa dela. Egitasmo honen datu ekonomikoei erreparatzearekin bakarrik antzematen da, azkeneko 2 urteetan fakturazioaren hazkundera %20koa izan dela eta datorren urterako beste denda bat irekitzeko aukera aztertzen ari direlako. Gainera horren beste dira Landarera bazkidetzeko aukera aztertzen dabiltzanak, non bazkide berrientzako mintegiak asteroko-tasunez egiten diren.

Urrunago dagoen arren, baina oso adierazgarria den beste kasu baten esperientzia, Oarsoaldean (Gipuzkoa) pasaden martxoan irekitako Labore kontsumitzaileen elkartearena da. Laborek, Martxoan 250 bazkide ingururekin ireki zuen, hilabete bateko epean 400 bazkide ziren eta Naiz egunkarian elkarrizketa egin zitetenerako 450¹⁰.

Era berean, Kontsumo taldeek presentzia nabarmena dute Nafarroan, Jatekoko kideak hitzaldian bota zuen moduan, gaur egun 20-25 bat talde daudela herrialdean, non 400 bat kontsumo unitatetara heltzen diren.

Bukatzeko esan daiteke, azken aldiak kontsumo kooperatibek harrera oso ona izaten ari dutela, eta ikertutako bi kasuetan hazkundera nahiko altua izaten ari da. Kontsumo taldeak ordea, bere pisua duten harren kontsumo kooperatibekin alderatuta askoz txikiagoa da. Ondorioztatu daiteke, elikadura agro-ekologikoa burutu nahi duten kontsumitzaileentzat askoz ere erakargarriagoa dela, kontsumo kooperatiba batera atxikitzea, kontsumo talde batera baino. Honek, jarduera ekonomikoaren espezializaziorako joera dagoela adierazten du, langileak kontratatuz eta salmentarako ordutegi malguak dauzkaten saltokien bitartez.

– *Bazkideen profila:*

Bigarren atalean, kontsumo kooperatiba agro-ekologikoen bazkide perfilak identifikatzeko, Landareko kidearekin izandako elkarrizketa eta Vinyals i Rosen (2016) doktoretza hartu dira erreferentziatuz.

¹⁰ Aramburu, G (2017ko Apirilaren 27). Cooperativas de consumo. *Naiz*.

Vinyals i Ros (2016) bere lanean ateratzen dituen ondorio nagusiak, kontsumo kooperatiba agro-ekologikoen kideen ingurua, honako hauek dira:

- Horrelako proiektuetan parte hartzeko joera handiagoa dutenak, kontsumitzaile kontzienteenak dira. Gehien bat, balore post-modernista edo ekologistak dituztenak.
- Egileak egindako errebisio bibliografikoan, produktu agro-ekologikoak kontsumitzea eragiten duten faktore sozio-demografiko zuzen bakarrak; kontsumo gaitasuna eta maila akademikoari lotuak zeuden. Bietan harreman zuzena ematen da, baina guztiz determinanteak ez direla dio.

Landareko kidearen elkarrizketan, euren elkarteko kideen perfilez galdetuta, ez zuen erantzun estatistikorik eman, baina bai honako hausnarketa egin zuela:

“Donibanetik Arrotxapeara aldatu ginenean proiektuari bideragarritasun handiagoa ematea lortu genuen, auzo hau gazteagoa izan litekeelako agian.” (Anexoko I. elkarrizketa, Or. 8)

Elkarrizketatutako kideak fenomeno hau, auzoaren osaketa demografiko gazteagoari atxikitu zuen. Arrotxapeako osaketa demografikoa aztertuz, auzo honetako biztanle gehienak 35-60 urte bitarteko segmentuetan daude. Donibaneko osaketa demografikoarekin alderatuz, Arrotxapean 60 urte baino helduagokoen pisu erlatiboa txikiago da (ikusitako Anexo I-eko piramide demografikoak). Landareko bazkide berrientzako egin zen bileretako batean lagina hartuta, oso adierazgarria ez den arren, parte hartzaile guztiek adin tarte horretakoak zirela esan daiteke.

Bestalde, kontsultatutako literatura guztia, kontsumo kooperatiba agro-ekologikoen fenomenoaren sorrera eta garapena, mugimendu sozial eta ekologisten bilakaerari lotzen zuten. Beraz, ehun asoziatibo eta mugimendu sozial handia daukaten herriak erraztasun gehiago izan beharko lukete, horrelako proiektu bat aurrera atera nahi izatekotan.

- *Ekoizleen/hornitzaileen inguruko informazioa:*

Azkenik, Txantreako kontsumitzaileen elkarteak hornituko den ekoizleen inguruko informazioa eskuratzeko, Landareko kideekin izandako elkarrizketa eta Nafarroako Nekazaritza Produktore Ekologikoen Kontzejutik (NNPEK) eskuragarri dagoen informazioa erabiliko da.

Nafarroako ekoizle agro-ekologikoen sektorea indartzen ari da gutxinaka, daramagun urteko lehendabiziko bost hilabete hauetan, 69 izan dira sektore ekologikoarekin bat egin

duten operadoreak. Egun, osotara biltegizainak, inportatzaileak, ekoizleak, abeltzainak eta egileak kontuan hartuta 565 operadore egonik¹¹. NNPEK elkarteak hondoko balorazioa ateratzen du azkeneko urteetatik:

“Markatutako helburuak bide onetik doaz, izan ere, aipatu behar da Nafarroa nekazaritza ekologikoko 700 hektarea izatetik 48.024,53 hektarea izatera pasa da 2017an, 1.300 elikagai baino gehiago ziurtatuta ditu eta 30 sektore hartzen ditu barne.” (Navarra bio egunkaria, maiatzak 26)

Hornitzaileen aldetik hazkunde horren nabarmena egon arren, Landareko kideak adierazi du oraindik ere asko dagoela egiteko. Euren pasaden urteko salmenten osotik (3.200.000 €), %38 inguru soilik gertuko ekoizleetatik eratorritakoa zen (1.217.000 €). Beraz, gertukoak ez ziren beste ekoizle askorengana joan behar izan ziren produktu hauetaz hornitzeko. Ulertu beharra dago ere, produktu askoren ezaugarriengatik ezin direla Nafarroan ekoiztu eta beste klima bateko lurraldeetatik ekarri behar direla. Hala ere, saiakera nabarmenak burutzen ari dira Landareren partetik bitartekoak jartzeko, hainbat ekoizleei ekoizpen ekologikorako transformazio prozesuan laguntzeko.

Beraz, ekologikoz hornitu ditzaketen ekoizle aunitz daude Nafarroan. Gainera kontutan hartu behar da, gaur gaurkoz ziurtagiri ekologikoa eskuratzeko oztopo ekonomiko handiak daudela ekoizle askorentzat, produkzio ekologikoa egin arren. Ekoizle hauek kontutan hartuta, aurretik esan baino hornitzaile gehiago izateko aukera dago.

2.2.2. Enpresaren testuingurua:

Enpresaren kokapena Txantreako auzoa da, beraz jasoko diren ezaugarri hauetako asko, eremu geografiko honetara mugatuak egonen dira. Nahiz eta, kasu batzuetan auzotik kanpo dauden bestelako elementuak kontutan izango diren.

Proiektuaren garapena, biziraupenerako ezinbestean kontsumitu beharreko elikagaien komertzializazioan datza. Beraz, ez du urtaro zehaztasunik izanen orokorrean, baina izan liteke, lehentasunez sasoiko produktuak eskainiko direnez, hainbat elikagaiak sasoian soilik eskaintzea. Bestetik, ez da sektore bat teknologia oinarri duena, baina bai beharrezkoa dela honen gaineko kudeaketa egoki bat egitea efizientzia irabazteko. Distribuzio kanalak, aurretik aipatu den bezala produktoreekin ahal bezain zuzena izatea da helburu. Behar izatekotan, hornitzaile maioristetara jo daiteke, baina hauek beti ere produktoreez osatutako kooperatibak badin badira.

¹¹ Navarra bio egunkaria *“NNPEK-k bazten jarraitzen du eta 69 enpresak bat egin dute ekologikoarekin urte honetan”* 2017ko Maiatzaren 26an argitaratua.

– *Kontsumitzaileak:*

Hasi aurretik aipatu beharra dago, elikagaien eroslea ez dela bukaerako kontsumitzaile bakarria izango, pisu-kide edo familiako gainontzeko kideak ere kontsumituko dituztelako. Beraz, hemendik aurrera kontsumo unitateaz hitz egiten denean, ez gara pertsona indibidualez arituko, bukaerako kontsumitzaileak osatzen duten taldeez baizik. Kontsumo unitate bezala hartuko dira, egunerokotasunean elkar bizitza eta elikagaien kontsumoa modu kolektiboan egiten dituzten pertsonen taldeak.

Txantrea 19.797 biztanleko auzo bat da (ikusitako anexo I. grafiko demografikoa 3), non kontsumo unitate bakoitzeko batz besteko pertsona kopurua hiru direla aurreikusten bada, ia osotara 6.600 kontsumo unitate potentzial izango ditu.

Merkatu ikerketatik identifikatutako produktu agro-ekologikoen kontsumitzaileen lehenetsitako perfil potentzialen ezaugarrien segmentazioa burutuz gero, hurrengo mailakatea atera da.

Adinaren ezaugarriari dagokionez, auzoko 35-60 urte bitarteko biztanleen segmentuan 7.370 biztanle kokatzen dira (ikusitako taula 3). Adin tarte honetan, ohikoa da bikotean bizitzea, beraz, osotara 3.685 kontsumo unitate izango genituzke. Hau da, aurretik ateratako unitate kontsumo potentzial osoaren ia % 56 izango litzateke. Ez da arraroa, kontsumo unitate osoaren ehuneko horren txikia ordezkatea, Txantrea auzo nahiko zaharkitua baita.

Taula 4: Txantreako biztanleriaren banaketa sexu eta urteen arabera (35-60 urteko adin tartean).

Sexuen arabera eta osotara/Adin tarteak	Gizonezkoak	Emakumezkoak	Osotara
34/39 urte artean	711	722	1.433
40/44 urte artean	811	832	1.643
45/49 urte artean	725	684	1.409
50/54 urte artean	752	758	1.510
55/59 urte artean	716	659	1.375
Osotara	3.715	3.655	7.370

* Iruñeko Udala, soziologia taldea.

Identifikatutako beste ezaugarri sozio-demografikoentzako ez zegoen daturik. Beraz ezinezkoa izanen da segmentazioa irizpide horien baitan egitea.

Bestalde, aurretik identifikatu da, horrelako proiektuak oso lotuak daudela mugimendu ekologista eta sozialei. Beraz, garrantzitsua izanen da jakitea auzoak ze nolako ehun

asoziatiboarekin kontaktzen duen. Azterketa hau egiteko, lehendabizi proiektuarekiko atxikimendu ideologiko gehien izan dezaketen antolakunde eta ekimenak aztertu dira; bigarrenik bestelako mugimendu eta ekimen sozio-politiko eraldatzaileen osaketa ikusi da, eta hirugarrenik, auzoko bestelako mugimendu kooperatiboaren analisia egin da. Informazio hau eskuratzeko, zerrendatutako talde bakoitzeko partaide bati eragilean edo euren oinarri sozialeko parte diren kontsumo unitateen aurreikuspena egitea eskatua zaie, beste batzuetan ordea, begi-bistara egindako aurreikuspena izan da (ikusi anexo I. taula 2). Familia edo pisu berdinean bizi diren pertsonak kontsumo unitate ezberdindu gisa ez zenbatzea ziurtatu da.

Lehendabiziko multzoko bazkide potentzialak identifikatzeko, mugimendu ekologista eta ekonomia sozial eta eraldatzailean ibilitako pertsonak zerrendatu dira. Txantrean, gaur egun hiru ekimen ezberdinetan daude antolatua; kontsumo talde bat sortzeko sarea, TX bizi eragilea eta etxeen egokitzapena, berotasun efizientzia hobetzeko, sustatzen ari den taldea. Eragile, hauetan modu zuzenean edo euren oinarri sozialean parte hartzen dutenen kontsumo unitate posibleen zerrendatzea burututakoan, 55-65 kontsumo unitate zenbatu dira.

Bigarren multzorako bazkide potentzialen identifikazioa, mugimendu sozio-politiko, kultural, hezkuntza formal eta ez formal edo feminista eraldatzaileetan parte hartzen duten kideen zerrendatzea egin da, bestelako kolektibo asko kanpoan utziz. Kasu batzuetan gertatu da, bertan parte hartzen dutenen artean aurreko segmentuko kideren bat atera dela, beraz zerrenda honetatik kendu da. Kasu honetan, askoz ere kontsumo unitate gehiago atera dira, baina aurreikusi daiteke mugimendu hauen artean dauden perfil militanteak edo kolaboratzaileak ez daukatela horrenbesteko atxikimendua edo kontzientzia ekologista. Osotara, beste 215-225 kontsumo unitate zerrendatu dira.

Hirugarren atal honetan, auzoak dauzkan mugimendu kooperatibo, kolaboratibo eta autogestionario ezberdinak sartu dira barnean: Som Energiara edo Goiener elektrizitate banatzaileetara atxikitako familiak, Salestarretako PCISean parte hartzen duten eragile ezberdinetako pertsonak, Gakoa gazte kooperatibako taldekideak, Akelarre Elkartea eta Cooperatiba de Calor Txantrea-ko bazkideak. Esan beharra dago, bero banaketa kooperatibetara atxikitako pertsona kopurua oso altua dela, auzoan ohitura handia dagoelako, gehien bat pertsona helduen artean, horrelako beroketa sistemak erabiltzeko. Ondorioz, kopuru honen %20 bakarrik aintzat hartu dira hirugarren talde honetan sartzeko. Osotara hirugarren taldean 390 kontsumo unitate atera dira.

Marketin planean identifikatutako kontsumitzaile potentzialen perfilen zenbaketa aztertu ostean, hurrengo emaitzak atera dira: irizpide demografikoei jarraitu ezker, 3.685 izango litzateke kontsumo unitate kopurua eta irizpide asoziatiboei jarraituta ordea, 660-680 kontsumo unitate artean.

– *Lehiakideak:*

Momentu honetan Txantrean produktu agro-ekologikoak eskaintzen duten txikizkako saltokiak, hiru dira; KM0 harategia, El Colmado barazki, lekale eta fruta denda eta Bihotza belar denda. Hauen negozio planteamenduaren ezaugarriengatik, oso prezio altuak daukate eta oso espezializatuak daude produktu mota zehatz batzuetan. Honen ondorioz, erosketa gehiena produktu ekologikoez egin nahi duen bizilaguna, auzoko punta batetik bestera joan beharko litzateke, saltoki hauen arteko dispersioa eta espezializazioagatik. Horretaz gain, hiru saltoki hauek elikadura kontsumoaren atal bat hornitzeko gaitasuna dute soilik, beste batzuk hutsik geratuz, besteak beste; esnekiak eta deribatuak, gantzak edo zereal eta deribatuak. Bestalde, hauen prezioak gainontzeko txikizkako saltokiekin ez dira batere lehiakorrak, prezio altuagoak dituztelako.

Kontsumo agro-ekologikoarekin ordezarriak diren gainontzeko lehiakideen kopurua, auzoko zonaldearen arabera handiagoa edo txikiagoa da. Auzoko hegoaldean, elikadura txikizkako saltzaile asko daude, oso espezializatuak eta prezio oso lehiakorrekin, bertan Eroskiren supermerkatu bat dago, hortaz auzoko lehiakortasun gehien daukan zonaldea dela esan daiteke. Bestalde auzoko hegoaldeko zonaldean, bi super merkatu handi daude Caprabo eta DIA, baina txikizkako saltokietan ez dago horren besteko lehiakortasunik. Gainera iparraldeko zonaldean dentsitatea askoz ere handiagoa da eta Ezkabako urbanizazio eraiki berria dago, non oraindik ez dauden saltoki askorik kokatuak. Auzoko kokalekuaren arabera, lehiakortasuna handiagoa edo txikiagoa da. Aipatu beharra dago ere, Txantreako txikizkako saltokien balio erantsi nagusietako bat, kontsumitzaileekiko duten gertutasuna dela. Azken finean, bizitza osoa auzoan daraman pertsona batek bere barazki edo haragi saltzailearekin urteetako harremana dauka eta honek asko zaildu dezake, pertsona helduetan batik bat, erosketak egiteko ohiturak aldatzea.

Mehatxu handienetarikoa, elikadura banaketa kate handiek kontsumo ohiturak jasaten ari diren transformazioei egokitzeko gaitasuna izanen da. Geroz eta ohikoagoa delako, supermerkatuetan bertako produktuei edo produktu ekologikoei eskainitako tartea handiagoa izatea. Honi arretaz erreparatu beharko zaio etorkizunean.

– *Hornitzaileak:*

Jarduera ekonomiko honetan, hornitzaileak berebiziko garrantzia dute. Finean, proiektuaren balio erantsi gehiena, hauekiko harremanean eta eskaintzen duten produktuen ezaugarrietan oinarritzen delako. Gerora, prezio politikan ikusiko den bezala, hornitzaileak enpresaren fakturazio zati handiena eramango dute eta prezioen zehaztapena hauen salneurrien arabera burutuko da.

Merkatu ikerketan aztertu den bezala, Nafarroan geroz eta gehiago dira ekoizpen ekologikora igaro diren landa eta abeltzaintza esplotazioak. Nafarroan soilik, osotara 1.300 produktu ekologiko eskuratzeko aukera dago eta gainera NNPEK elkarteari esker, hauekin modu zuzenean harremanzako bitartekoak jarri dituzte. Beraz hauekin nahi den harremana sortze aldera, ez da inongo arazorik egongo ekoizleen kontaktua eskuratzeko. Modu berean ere, eskertu beharra dago, Landareren laguntzeko borondatea, hauek dauzkaten kontaktu eta harreman guztien informazioa transmititzeko borondatea helarazi dutelako.

Beraz kanal ezberdinak erabili ahalko dira, zehaztu diren irizpideen arabera ekoizle ezberdinekin harremanetan jartzeko.

- Testuingurua orokorrean:

Kontsumitzaile elkarreentzako eta ekonomia sozial eta eraldatzailearentzako, testuinguru politikoa, legala eta fiskala nahiko aldekoa da. Alor politikoari dagokionez, Nafarroako gobernu aldetak ekonomia sozial eta eraldatzaileari inpultso berri bat eman dio¹². Legalki eta fiskalki, ekonomia sozial eta eraldatzaileko egitasmoak eskubide ezberdinak jaso dituzte; subentzioak jasotzeko, IAEn %95eko murrizpena eta abar. Gainera orokorrean, kontsumitzen diren elikagaien kontzientziario kanpainak geroz eta ohikoagoak izaten ari dira, eta honek sektore honi bultzada nabarmena ematea ekar dezake.

Testuinguru sozial eta ekonomikoa hobera doala dirudi eta elikagaien kontsumora zuzendutako diru kopurua handitzea eragin dezake, kalitate hobegoa duten produktuen kontsumoa handituz. Hau gertatutakoan, produktu agro-ekologikoen salmenten handitzea ekarriko luke, sektore honetan dauden enpresek egoera honi probetxua ateraz.

- Ondorioak; aukerak eta mehatxuak.

Testuinguruaren analisisian eskuratutako ondorioak antolatzeko, bi eremuetan banatuko ditugu; testuinguruak eskaintzen dituen aukeretan aldekotasunak zerrendatuko dira; eta mehatxuetan berriz oztopo eta arriskuak. Aurkeztutako merkatu ikerketa honetatik, hurrengo ondorio nagusiak eskura daitezke:

¹² Navarra. Gobierno (2017). “*Plan integral de economía social de navarra 2017-2020*”.

Taula 5: Merkatu ikerketatik ateratako aukerak eta mehatxuak.

Aukerak	Mehatxuak
<ul style="list-style-type: none"> - Txantreako ehun asoziatiboaren tamaina handia. - Auzoan sektore agro-ekologikoaren osaketa eta garapen eskasa eskaintzen dituen aukerak. - Produktu agro-ekologikoetako ekoizleen hazkundera Nafarroan. - Egoera politiko, fiskal eta legalaren aldeotasuna, ekonomia sozial eta eraldatzailearekiko. - Egoera ekonomiko eta sozialaren hobekuntza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Txantreako zaharkitze prozesua. - Txikizkako saltokiekiko auzoko bezeroen fideltasuna. - Supermerkatuen egokitzapen gaitasuna eskari berriari.

Iturria: Barberiak egina.

2.2.3. Posizionamendu estrategia:

Lan guztian zehar ikusi den bezala, kontsumo kooperatiba eta kasu honetan produktu agro-ekologikoetako, kontsumitzaile perfil nahiko nabarmen baten beharrak asetzera doa. Beraz, lehendabiziko indarrak proiektuarekiko atxikimendu politiko handiena izango duten sektoreei zuzendua joanen da. Lehendabiziko urratsa, ekologia eta ekonomia sozial eta eraldatzailearekiko atxikimendu handiena duten sektoreetara heltzea izanen da. Proiektu honen bazkideen gorputza geroz eta handiagoa izan dadin. Hurrengo urratsa, ehun sozietiboaren beste sektoreetara salto ematea izanen da, bertatik ahal bezain beste kiderengana helduz.

Proiektuaren balio erantsi nagusia, kontsumoa gizarte eraldaketa eta ingurugiroaren sostengarritasuna burutzeko tresna gisa ulertzen dela baldin bada, mezu hau indartu beharko da. Beraz, perfil hauetako pertsonengana proiektuaren ikuspegi eraldatzailea helarazi beharko zaie bere zentzu zabalean, besteak beste horrelako mezuekin; ingurugiroaren sostengarritasuna bermatzeko tresna, kontsumitzaile aktiboak izateko aukera, lan baldintza duinen bermatzailea eta lurraldearen ongizate eta garapen bidezko eta bideragarriaren sustatzailea.

2.2.4. Marketin-mixeko politikak:

– Produktu/zerbitzu politika:

Establezimenduan, lau eremutako produktuak eskaintzea aurreikusten da: Barazki, frutak eta lekaleak; zerealak eta deribatuak; esnekiak eta deribatuak; eta koipeak edo gantzak.

Oсотara 150 produktu ezberdin inguru izango dira, baina izan liteke produktu berdinetatik aukera ezberdinak izatea.

Hasiera batean, haragia saltzeko aukera bazegoen ere, auzoko harategi ekologikoarekin akordio komertzial batetara eskuratzeko aukera, mahi gaineratu beharko litzateke. Haragia saltzeak, kostuak modu nabarmenean handituko lituzke, hauen salmenta egiteko behar diren establezimenduaren egokitzapenak oso zorrotzak direlako.

Produktuen mailakatzea eta hautapena egiteko lau ezaugarrien balorazioa eginen da, zehaztuko diren irizpideetara egokitzen diren ikusteko, produktu bakoitzari puntuazio bat emango zaio, eremu hauek kontutan hartuko dira; ekologikotasun maila, produkzioan langileak dituzten lan baldintzak, hornitzailearen kokalekua eta ekoizleak egiten duen ekarpen sozialaren arabera. Irizpideen betetze maila kalkulatzeko fitxak, neurgarriak diren estandarrak kontuan hartu beharko ditu eremu bakoitzean. Minimoak gainditzen duten produktuak soilik eskainiko dira eta hauek ateratako puntuazio totala prezioarekin batera jarriko da, bazkideak erostera doanean eskuratutako produktuaren balorazioa ikusteko aukera izan dezan.

Bestetik ere, lehenetsiko dira ontzi berrerabilgarriak ekartzen dituzten produktuak, ekoizleei eskaera berezia egingo zaie hau bete dezaten. Dendan, ontzi hauen itzulpena egiteko aukera egonen da.

– *Prezio politika:*

Egitasmoaren helburua, prezioen lehiakortasuna hobetzea da, horretarako hurrengo aukeraz probestuko da: ekoizleekin prezioen murrizketa negoziatuko da, eskalako ekonomiak ematen dituen gaitasunaz probestuz, eta bazkideei egindako salneurrietan marjinak ahal bezain beste jaitsiko dira. Prezioen zehaztapena, ekoizleak jarritako salneurriaren gainean eginen da. Produktu bakoitzarentzat finkatuko den marjina, elkarrekin zehaztutako produkzio irizpideen betetze mailaren arabera izanen da. Marjina handiagoa aplikatuko zaie, irizpideak gutxien bete duten hornitzaileen produktuei, eta marjina gutxiago ezarriko zaie, irizpideak gehien betetzen duten hornitzaileen produktuei. Tipo ezberdinak aurreikusten badira ere, osotara batz besterik %20ko marjina ezartzea izanen da helburua.

– *Distribuzio politika:*

Txantreako bizilagunen elikadura agro-ekologikoaren beharrak asetzeko sortu da. Asoziatutako kontsumitzaileez osatutako elkarteak denez, hauen elikadura beharrak

komertzializazio eredu zuzenaren bidez egingen da. Harreman hau burutzeko, bi zerbitzu eskaintzea aurreikusten da, establezimendu batean produktuen auto zerbitzua jarritz edo asteroko eskaera egin eta mugikortasuneko zailtasunak dituen bazkideei, erosketa etxera eramateko zerbitzua jarriko zaie.

– *Komunikazio politika:*

Egitasmoaren komunikazio ildorik garrantzitsuena, proiektuaren bertute nagusia plazaratzea izanen da. Hau egiteko, bi kontsumo eredu arteko talka eta hauek dakartzaten ondorioak helaraziko zaizkie kontsumitzaileei; alde batetik, elikadura banaketa kate multinazionalek eragindakoak, eta beste aldetik, elikadura produktuen kontsumo kolektibo eta burujabeak dakartzaten onurak. Horrela, hartzailearen atxikimendu emozionala bilatuko da egitasmo honek sustatzen dituen baloreekiko. Estrategia orokor hau aurrera eramateko, tresna ezberdinak erabil daitezke, bideoak, kartelak irudiekin, triptikoak edo holako bitartekoen bidez, edo eta, ekoizleen hitzaldiak eta esperientziak auzora ekarriz, festa edo azoka ekologikoak burutuz, elikadura subiranotasun eta ekonomia sozial eta eraldatzailearen hitzaldiak antolatuz eta abar.

Ekimen guzti hauek, enpresaren aktibo politikoa hobeto posizionatzea ekar dezakete, baina aurretik zehaztutako bi funtzio sozialen garapena eta sustapenak ere, auzoaren kontzientziazio maila handitzea eta auzokideen atxikimendua areagotzea ekar dezake. Elkarteak auzoari eta bertako gazte egindako interes gabeko ekarpenengatik.

2.2.5 Merkataritza plana:

Bazkideekin harremana:

Kontsumitzaileak, bazkideetan oinarritutako eredu batean jasotzea, bere alde positibo eta negatiboak dauzka.

Taula 6: Kontsumitzaileak kontsumo elkarte baten baitan antolatzearen alde positibo eta negatiboak.

Alde positiboak:	Alde negatiboak:
<ul style="list-style-type: none"> - Kontsumitzaile guztiekin harreman zuzenerako tresnak ezarri daitezkeela, helbide elektronikoak jasoz edo telefono zenbakien bitartez. - Oso ohikoa da horrelako egitasmoetan, bazkideen artean harreman estu bat izatea askotan haien artean lan egitea egokitzen zaielako. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bazkide ez bazara, ezin duzu erosketarik egin. Beraz eskusibotasun puntu bat egon daiteke. - Elkartearen eguneroko bizitza eta erabakiak hartu ahal izateko, bazkideen aldetik parte hartze handia ezinbestekoa da eta gerta liteke, lan hauek burutzeko behar adina pertsona ez egotea.

<p>- Proiektuaren ildo ezberdinen garapenean parte hartzeko aukera irekia dute, ahala nola; elkartearen urteko asanblada orokorretan, komisioetan eta ireki daitezkeen parte hartzerako beste edozein mekanismoetan.</p>	<p>- Bazkidetzea suposatzen dituen betebeharrak minimoak egiteko, bezain besteko atxikimendua ez izatea eta elkartetik baja emateko pizgarriak sortuz.</p>
--	--

Iturria: Barberiak egina.

Eredu honek dauzkan indarguneak eta ahulguneak ikusita, indarguneak are gehiago potentziatzeko eta ahulguneak lehuntzeko neurriak har daitezke. Modu honetan, bazkideak antolatu eta harremantzako eredu honek izan ditzakeen aukerak ahal bezain beste esplotatuz.

Ekoiizleekin harremana:

Zehaztutako prezio politikaren ereduarengatik, hornitzaileak berebiziko garrantzia izanen dute elkartearen prezioen zehaztapenean. Produktoreekin harreman zuzena egitea lehenetsiko denez, hauekin negoziatuko dira erosketako prezioak, bi aldeentzat onuragarria izango diren akordioak eskuratzen saiatuz.

Ildo beretik, bien arteko harremana konfiantzan oinarritzea nahi da. Horrelako harreman bat eraikitzeko borondatea badago, konfiantza sortzeko mekanismo ezberdinak jarri behar dira martxan, hala nola; hornitzailearentzako ordainketa sistema onuragarria, kontsumitzaile elkarteari ekoiizleak kalitate oneko produktuak eramatea, noiz behinka ekoiizleen produkzio sistema ikustera joatea eta abar.

2.3. Baliabide klabeak:

Jarduera ekonomikoa eta elkartearen egunerokotasuna aurrera eraman ahal izateko, beharrezko baliabide guztien zerrendatzea egitea ezinbestekoa da. Gerora bideragarritasun plan bat egiteko. Beraz, enpresaren baliabideen beharrak hiru eremutatik aztertuko ditugu: baliabide fisikoak, baliabide ekonomikoak eta giza baliabideak.

2.3.1 Baliabide fisikoak:

Jarduera ekonomikoa zertan datza ikusirik, baliabide fisikoen beharrari dagokionez honelako aurreikuspena egin daiteke: lokal bat 60-80 m²-takoa saltoki eta biltegi gisa erabili ahal izateko, salduko diren produktuak kokatze altzariak, salmenta burutzeko behar diren bestelako altzariak, salmenta burutzeko behar diren bestelako altzariak, produktu freskoak paratzeko hozkailu industrialak, etxez etxeko zerbitzua burutzeko, egokitutako bizikleta

kutxa erregistratzailea, web orrialdearen diseinua, telefoni eta internet zerbitzua eta horniketak (ura, gasa eta elektrizitatea).

Behar fisiko hauetaz aparte, hasierako irekiera kostu handienak lokalaren egokitzapena burutzeko obrak izango lirateke. Horrelako establezimendu batean, asko zaindu behar delako elikagaiak kalitate eta osasun egoera optimoan mantentzeko behar diren baldintzak. Egokitzapen obren kostuak merkatzeko, bazkideen artean auzolanerako orduak eskatuko dira, bazkideen artean modu seguruan eta ziurtatuan egin ezin diren obrentzako soilik, espezialistak kontratuz.

Baliabide guzti hauen finantzaketa egiteko irizpideak honakoak izango dira; inbertsio handia suposatuko ez duten baliabideak (1500€ baino txikiagoak) erosiko dira eta inbertsio handiagoa suposatuko luketen inbertsioak alokatu edo erosteko finantziazioa bilatuko zen.

2.3.2. Baliabide ekonomikoak:

Baliabide ekonomikoak eskuratzeko irizpideak, argiak izango dira. Lehentasunez, elkartearen funts propioetatik tiratuko da, hauekin nahiko ez izatekotan, auzoko festa ezberdinetan sukalde, barra edo txosnaren bat jartzeko aukera aztertuko zen dirua ateratzeko. Bestela ere, beste finantziazio iturriak bilatuko lirateke, hala nola; auzoko elkarte batengatik dirua eskuratzuz, ekonomia sozial eta eraldatzaileko proiektuak finantzatzeko iturri ezberdinetatik edo banketxe etikoetatik (Fiare edo Coop57). Azkeneko aukera, banketxe tradizionaletara jotzea izanen da.

2.3.3 Giza baliabideak:

Egokitzapen obrak, bazkideen auzolanaren bidez egingo denez, jarduera ekonomikoa aurrera eramateko, jardun osorako langile bat gutxienez kontratatzea ezinbestekoa izango da. Langile honen funtzio nagusiak, hurrengoak izango dira: establezimenduaren salmentarako irekiera orduetan kutzazain moduan egotea, astelehenetik ostiralera 09:30-13:30 eta 17:00-20:00 tartetan; eta egunero 09:00-09:30 eta 16:30-17:00 tartean hustutako estanterik betetzea. Kutzazain moduan dagoen tartetan hornitzaileak, dakartzaten generoa ikuskatu eta hornitzaileek biltegitratzeko laguntza behar badute lagunduko die. Hornitzaileen banaketa epeak aldeztuak zehaztuak egonen direnez, bazkideek burutuko dituzten borondatezko ordu horietako hainbat, langileak karga handien dauzkan asteko orduetan laguntzera bideratuak egonen dira.

Giza baliabideen beharra aldakorra izanen da salmenta eta bazkide kopuruaren arabera, beraz aurreikusi daiteke 150 bazkideko jardunaldi osoko langile bat egonen dela. Elkartek

250 bazkide kopurua gainditzen duenean, beste langile bat kontratatuko da jardunaldi erdira aurrekoaren soldata gordin berdinarekin. Giza baliabide hauen handitzeak aukera emango du, saltokiaren irekiera orduak malgutzea ordu gehiagoz irekitzeko.

Bestalde, etxez etxeko zerbitzuari erantzuteko, bazkideen lan talde bat sortuko da eta bertatik kudeatuko da, beste bazkideei beharrezko ordu boluntarioak eskatuz. Elkarrekin, langile gehiago eskuratu ahala, zerbitzu honen kudeaketa hauei esleitzeko aukera ikusi beharko du. Hasierako urtean behintzat Barberia kudeaketa kontable eta fiskal ororen gestioaz arduratuko da, hurrengo urtetan dimentsio handiagoa hartuz gero, kanpo zerbitzu bati esleituko dio.

Normala den bezala, elkartean geroz eta bazkide gehiago asoziatuak baldin badaude edo elikagaien kontsumo handitzen badao langile berriak sartzen joan beharko dira.

2.4. Plan ekonomiko eta finantzarioa:

Orain proiektuaren plan ekonomiko eta finantzarioa egingen da. Proiektuarekin aurrera jarraitu ezker, 2018ko urtarrilean irekitzea aurreikusten da. Hemen deskribapen analitikoak dago jasota gehien bat, eta horretarako 5 urtetarako egindako aurreikuspenen urtekako taula garrantzitsuenak agertuko dira soilik. Estimazio guztien kalkulak eta taula guztiak ikusteko Anexo II.ko Excela ireki.

2.4.1 Negozioaren irekiera gastuak:

Negozioa aurrera eramateko, hasieran egin beharreko gastuak bi alorretan banatu dira: inbertsioak eta enpresaren hastapen eta eraketa gastuak.

Lehendabiziko alorrean, jarduera ekonomikoa burutzeko egin behar diren inbertsio guztiak sartu dira, hurrengo deskonposaketarekin: Lokalaren egokitzapen obrak (10.000€), produktuak paratzeko altzariak (1.500€), bestelako altxariak (800€), kutxa erregistradorea (800€), banaketa bizikleta (800€), hozkailu industrialak (1800€) eta Web orrialdearen martxa jartzea (1000€). Inbertsio guzti hauek osotara (BEZ-a barne) 20.207€-ko gastua suposatuko lukete.

Bigarrenik, enpresaren hastapen eta eraketa gastuetan, forma juridikoa eskuratu eta planteamendu komunikatiboaren gastuak sartuko litezke, hurrengo deskonposaketarekin: komunikazio gastuak (500€) eta udalaren irekiera lizentzia (589€). Azkeneko, datu hau eskuratzeko Iruñeko Udalarari deitu zaio. Guztira 1.089€-koa izanen da. Elkarrekin eratzeko prozesuak ez dauka notariotik edo kapital minimoa zuzkitzeko beharra.

Osotara irekiera gastuak, 21.296€-koa izanen da (Ikusi desglosea Anexo II ko Excelean).

2.4.2 Finantziazio plana:

Irekiera gastuei aurre egiteko eta maniobra fondo minimo bat izateko, hauen finantziazioa nola burutuko den aurreikusi behar da. Kasu honetan, baliabide propioek eskuratzeko, hiru ekimen burutuko dira: bazkide bakoitzeko 50 euroko sarrera kuotaren ordainketa, eguberritarako produktu ekologikoen zozketa (bazkide bakoitzeko euro bateko 20 txartelen salmenta egokituz) eta auzoko ekimen ezberdinetan sukalde eta barra bat jarriz (mozkin aurreikuspena 2200€). Lehendabiziko bi ordainketen kopurua aurreikusteko, suposatuko da, jarduera ekonomikoaren hasiera 200 bazkidekoa izanen dela, beraz hauen ordainketetatik hurrengo kopurua aterako litzateke: sarrera kuotaren ordainketa (10.000€) eta zozketatik eskuratutako dirua, zesta balio duena kenduta (3500€). Beraz osotara, 15.700€ ko baliabide propioekin kontatuko lukete, hau da finantziazio osoaren % 69.

Kanpo finantziazioa, auzoko beste eragile eta elkarte batzuek finantzatzearen aukerak aztertu dira eta bi elkarte prestutasuna adierazi dute, proiektua finantzatzeko; lehendabizikoa, Kaskallueta elkarte gastronomikoa 4000€-rekin; eta bigarrena, Cooperatiba de Calor Txantrea beste 3.000€-rekin. Biak, %2,5eko urteko interes tasa ezarri dute. Beraz kanpo finantziazio kopurua 7.000€ koa izango litzateke, finantziatio osoaren %31 suposatuz.

Hau jakinda, elkarteak hasierako 21.296€ irekiera gastuak finantzatzeko gaitasuna izango luke. Geratzen den soberakina (1.404€), asko ez den arren, maniobra fondo gisa geratuko litzateke, ez ohiko gastuei edo lehendabiziko hornitzaileei ordainketak egiteko.

2.4.3. Egiturazko gastu plana:

Orain, jarduera ekonomikoa aurrera eramateko egongo liratekeen kostuen plana osatuko da. Bertan hiruhilekoko eta urtekako plana egingen da.

Alokairuaren, lehendabiziko ordainketa irekiera hilabetetik aurrera egingen da, obretan egondako bi hilabeteak kontutan hartu gabe. Jabearekin akordio batetara heldu da 5 urtetarako alokairu kontratua sinatuz, bost urterako epe honetan jabeak 22.000€ ko diru sarrera jaso nahi zuen, baina lokalaren egokitzapen lanak elkarteak beregain hartu dituenaz, 4.000€ beherapena egin du, bost urtetarako jaso nahi duen diru sarrera 18.000€-tara jaitsiz. Hiruhilekako kuota 900€-koa izanen da, urtero kuota hau errebisatuko da KPIaren hazkunde tasa jasotzeko. Lokala auzoko iparraldean kokatua dago, testuinguruaren analisisian aztertutakoaren ondorioz, bertan lehiakide gutxiago eta biztanle gehiago bizi direlako.

Elkarteei eskatutako maileguaren kuota, bost urtetan amortizatzea adostu da haiekin, hiruhilekoko ordainketa eginez. Baldintza horien baitan hiruhilekoko kuota kalkulatu da eta 373,43€-koa izanen da (Ikusi anexo II).

Gastu finko nagusi horietaz aparte, hiruhileka hurrengo gastuen aurreikuspena egin da, gastuak honakoak izango dira; Telefonoa eta internet (160€), lokalaren aseguruua (150€), beste aseguruak (100€), lanerako materialak (100€), hornidurak (ura, gasa eta elektrizitatea; 800€), Publizitate eta promozioa (200€), Mantentze lanak (200€) eta bestelako gastuak (100€). Web orrialderako mantenu ordainketa urte bukaeran egingen da eta 150€-koa izanen da. Atal honen hiruhilekoko gastu osoa 3083.43€ geratuko litzateke (ikusi anexo II).

Beste gastu batzuen barruan, urteko 647.1 epigrafeko IAEren kuota ordainketa sartuta dago (270€), zerga honen epigrafea eta ordainketa kopurua eskuratzeko ere Iruñeko Udalera deitu da. Bestalde bigarren urtetik aurrera, elkartearen kontabilitatearen kudeaketa kanpo zerbitzuen bidez gestionatuko da eta 2000€-ko kostua suposatuko dio elkarteari.

Hurrengo taulan, urtekako gastu finkoen aurreikuspena egiten da, gastu guztiei aplikatuko zaie urtekako %2ko inflazio igoera, maileguari izan ezik.

Taula 7: Egiturazko gastuen aurreikuspena 5 urtetarako.

Beste batzuk	400 €	408 €	416 €	424 €	433 €
Aldagarriak, denetara =	0 €	2.000 €	2.040 €	2.081 €	2.122 €
Kanpoko zerbitzu pertsonalizatuak	0 €	2.000 €	2.040 €	2.081 €	2.122 €
Alokairua	3.600 €	3.672 €	3.745 €	3.820 €	3.897 €
Maileguaren kuota	1.494 €	1.494 €	1.494 €	1.494 €	1.494 €
Telefono / Internet	640 €	653 €	666 €	679 €	693 €
Lokalaren aseguruua	600 €	612 €	624 €	637 €	649 €
Beste aseguruak	400 €	408 €	416 €	424 €	433 €
Lanerako materialak	400 €	408 €	416 €	424 €	433 €
Hornidurak (ura, gasa, elektrizitatea...)	3.200 €	3.264 €	3.329 €	3.396 €	3.464 €
Publizitate eta promozioa	800 €	816 €	832 €	849 €	866 €
Webgunearen mantentzea	150 €	153 €	156 €	159 €	162 €
Mantentze-lanak	800 €	816 €	832 €	849 €	866 €

Iturria: Anexo II, Egiturazko gastuen plana.

2.4.4 Salmenta plana:

Salmenten aurreikuspen plana burutzeko, hurrengo aurreikuspenen baitan egingen dira. Kontsumitzaileen elkarrekin, urtarrilean hasiko du ibilbidea 200 bazkiderekin, bazkidetzen hazkundera Laboreko aurrekaria ikusita, lehendabiziko urtean 40 kidekoa izanen da hiruhileko bakoitzean. Martxan dagoen proiektu batetara atxikitzea askoz errazagoa delako, bere hastapenetan dagoenean baino. Kontutan hartu behar da, mugimendu sozialetako segmentua 660 kontsumo unitate potentzialetan kuantifikatu dela, beraz hazteko aukera dauka oraindik ere.

Bestetik, Landarek egindako estimazioan oinarrituko dugu salmenten aurreikuspena, hauek batuz besteko urteko kontsumo unitate bakoitzaren gastua 1100€-tan kokatu zuten, orduan hiruhilekoko gastua 275€koa izango da.

Urteroko bazkidetzaren hazkunderaren indarra esponentzialki jaisten joanen da, eremu geografiko zehatz batera errota dagoenez biztanle kopurua mugatua delako. 5 urtetarako aurreikuspen hau egin da: 1. urtean 120 bazkidetze, 2. urtean berriz 100, 3. urtean 60, 4. urtean 35 eta 5. urtean 15 berri. 5. urtearen bukaeran elkarrekin 530 bazkide izatea aurreikusten da. Urteko salmenten kopurua kalkulatzeko aurreko urtean bukatutako bazkide kopuruarekin egin da.

Taula 8: 5 urterako salmenta plana deskonposatua.

	1. urtea	2. urtea	3. urtea	4. urtea	5. urtea
Aurreko urte bukaerako bazkideen kopurua	260	320	420	480	515
Bazkideen urteko batuz besteko gastua	1.100 €	1.122 €	1.144 €	1.167 €	1.190 €
Ureko salmenta gordinak	286.000 €	359.040 €	480.664 €	560.317 €	613.197 €
BEZ-aren atxikipena (%4)	11.440 €	14.361 €	19.226 €	22.412 €	24.527 €
Salmenta garbiak	274.560 €	344.678 €	461.438 €	537.905 €	588.669 €
Ekoiizleei ordaintzeko magina %80	219.648 €	275.742 €	369.150 €	430.324 €	470.935 €
Enpresarentzako marjinaren batuz bestekoa %20	54.912 €	68.935 €	92.287 €	107.581 €	117.733 €

Iturria: Anexo II, salmenten aurreikuspena.

2.4.5 Giza baliabideen plana:

Arestian esan bezala, langile bat kontratatuko da jardunaldi osora, bere soldata gordina hilean 1.300€ koa izanen da eta bi paga estra izanen ditu, bata ekaina eta bestea abenduan (urteko soldata gordina 18.200€-koa izango da). Bestetik 6 astetako opor eskubidea emango zaio, oporraldia hartzen duen bitarte horretan beste langile bat kontratatu beharko da jardun osora. Bigarren langile honek, soldata kontabilizatzeko lau hiruhilekoen artean banatuko da, Bigarren langileak izango lukeen urteko soldata gordina 2.900€ ingurukoa izanen zen (hiruhileka 725€), kaleratze kalte ordaina eta opor eskubideko gastuak barne.

Ez dugu ahaztu behar salmenta eta bazkide kopuruaren arabera, giza baliabideen beharra handituko dela, beraz aurreikusten da 150 bazkideko langile bat sartzea jardunaldi osora. Bi langile dauden momentutik, ez da oporraldi garaietarako beste langilerik hartuko. Langileen kontratazioaren urtetako garapena, salmenten aurreikuspenen arabera egingen da, aurretik zehaztutako irizpideen baitan. Langileen soldatari, urtero %2,5eko igoera egingen zaie, egonen den inflazioaren aurreikuspenaren gainetik.

Salmenta kopurua ikusita urtetako langileen beharra hurrengo izango litzateke;

Taula 9: 5 urtetarako langileen kontratazio aurreikuspena.

<ul style="list-style-type: none">- 1. Urtea: langile bat jardun osora eta hirugarren hiruhilekotik aurrera beste bat jardun erdira.- 2. Urtea: bi langile jardun osora.- 3. Urtea: Bi langile jardun osora eta beste bat jardunaren erdiarekin.- 4. eta 5. Urteetan: hiru langile jardun osora.

Hurrengo taulan agertzen da urtekako giza baliabideen gastu totala (taularen banaketa ikusteko sartu anexo II):

Taula 10: Giza baliabideen gastua osotara.

Giza baliabideen kosteak	1. urtea osotara	2. urtea	3.urtea	4.urtea	5.urtea
Giza baliabideen gastua osotara	36.542,00 €	56.338,10 €	72.183,19 €	88.785,32 €	91.004,96 €

Iturria: Anexo II, giza baliabideen gastua.

2.5. Behin behineko emaitzak:

Aurreko datu guztiak jasota, enpresaren irabazi eta galeren kontua egin da 5 urtetarako eta hurrengo taulan agertzen dira emaitzak (banaketa guztiarekin ikusi nahi bada begiratu anexo II):

Taula 11: Irabazi eta galeren kontua lehendabiziko 5 urtetarako.

<i>Emaitzen aurreikuspen-kontua</i>	1. urtea	2. urtea	3. urtea	4. urtea	5. urtea
<u>A- Negozio bolumenaren zenbateko garbia</u>	284.160 €	357.278 €	475.838 €	553.355 €	604.570 €
B- Kostu aldagarriak, denetara =	226.519 €	303.912 €	412.460 €	489.514 €	531.606 €
<u>C- Marjina gordina (A-B) =</u>	57.642 €	53.367 €	63.378 €	63.841 €	72.964 €
D- Kostu finkoak =	63.451 €	42.873 €	43.841 €	44.832 €	45.847 €
E- Amortizazioak	1.594 €	1.594 €	1.594 €	1.594 €	1.594 €
F- Kostu finkoak + Amortizazioak (E + F) =	65.045 €	44.467 €	45.435 €	46.426 €	47.441 €
<u>G- Emaitza gordina (C - F)</u>	-7.404 €	8.900 €	17.943 €	17.414 €	25.523 €
H- Finantziario sarrerak denetara=	28.700 €	5.000 €	3.000 €	1.750 €	750 €
I- Finantziario kostuak denetara	163 €	129 €	95 €	59 €	23 €
J- Finantziario emaitza (I-J)	28.537 €	4.871 €	2.905 €	1.691 €	727 €
<u>K- Zerga aurreko mozkina [BAIT] (H + K)</u>	21.134 €	13.771 €	20.848 €	19.105 €	26.250 €
L- Mozkinen gaineko zerga (%25 ggb)	5.283 €	3.443 €	5.212 €	4.776 €	6.562 €
<u>M- Zerga ondorengo mozkina [BDT] (L - M)</u>	15.850 €	10.328 €	15.636 €	14.329 €	19.687 €

Iturria: Anexo II, irabazi eta galeren kontua.

Enpresa planean jasotako irizpide guztiak kontutan hartuta, eta hauen baitan egindako aurreikuspenak betetzen badira, egitasmoaren bideragarritasun ekonomikoa bermatua egongo litzateke. Hala ere aurreikusi daiteke, bost urteetako epe honetan inbertsio berriak egitearen beharrak suertatuko direla, eta ondorioz lortutako mozkinak murriztuko liratezke.

Taula honen analisisia egin ezker, ikusi daiteke, negozio bolumena handitu arren urtero zerga ondorengo mozkinak 10.000€-20.000€ bitartean daudela. Kontsumitzaile elkartearen

helburua mozkin ekonomikoak eskuratzea ez den harren, urtetako irabazi hauek, lasaitasun puntu bat ematen diote etorkizunean, aurre egin liezaiokeelako ez ohiko gertaerei funts propioen bitartez.

Era berean, atera daitekeen beste ondorioetako bat, zehaztutako irizpideek elkartearen bideragarritasuna epe luzera bermatu dezaketela adieraz daiteke. Ikusi den bezala, fakturazio osoaren %20ko batz besteko marjinan oreka mantentzeko gaitasuna badago, nahikoa izango litzateke, giza baliabide eta gastu estrukturaleri aurre egiteko. Baina, arazo nabarmenak sor daitezke marjina murriztuko eta gastuen egitura horrela mantenduko balitz. Batz besteko marjina % 20 mantendu dadin, kontu handiz orekatzen joan beharko da.

Proiektu hau bazkide gutxiagorekin hasita bideragarria izanen zen edo ez ikusi beharko litzateke. Lan asko egin behar delako, hemendik urte bukaerara arte 200 bazkide proiektura batzeko. Hala ere, aurreikusitako kopuru hau balio du talde sustatzaileak, buruan izan dezan, horrelako proiektu bati lehendabiziko urtetik bideragarritasuna emateko, zenbateko bazkide kopuruarekin hasi beharko den.

Taula 12: errentagarritasun ataria.

Bazkide koputuak	Salmenta kopurua	Urteko kuotaren	Fakturazioa osotara	Kostu finkoak	Kostu aldakorrak	Kostu totalak	Mozkin irabaziak
10	11.000 €	300 €	11.300 €	42.155 €	8.800 €	50.955 €	- 39.655 €
20	22.000 €	600 €	22.600 €	42.155 €	17.600 €	59.755 €	- 37.155 €
...
160	176.000 €	4.800 €	180.800 €	42.155 €	140.800 €	182.955 €	- 2.155 €
170	187.000 €	5.100 €	192.100 €	42.155 €	149.600 €	191.755 €	345 €
180	198.000 €	5.400 €	203.400 €	42.155 €	158.400 €	200.555 €	2.845 €

Iturria: Anexo II, puntu hila.

Puntu hila edo errentagarritasun ataria kalkulatu da. Estimazioa burutu ahal izateko, alde batetik kostu osoen funtzioa kalkulatu da, eta bestetik, diru sarrera guztien funtzioa. Kostu osoen funtzioa kalkulatzeko, lehendabiziko urtearen egiturazko gastuak hartu dira

(inbertsioak salbu) eta baita hornitzaileei ordaindu beharrekoa (salmenta guztien %80) gehitu dira ere. Diru sarreraren funtzioan, bazkide bakoitzeko urteko gastu kopurua 1100€-koa dela suposatuta da eta urteko 30€ kuotaren ordainketak sartu dira (ikusitako anexo II).

Egindako errentagarritasun atariaren kalkuluan, 170 bazkide hastearekin nahikoa izanen zen lehendabiziko urtean galerekin ez hasteko. Kontutan hartu behar da, hasierako irekiera gastu guztiak sartzeko falta direla.

Behin behineko emaitzetatik, atera ditzakegun ondorio nagusiak, horrela zerrenda ditzakegu:

Lehenik, enpresa planean zehar garatutako irizpide ezberdinak kontutan hartuta, elkartea 200 bazkiderekin eta hurrengo urteetan zehaztutako bazkidetza berrien hazkunderekin bideragarria dela.

Bigarrenik, gastuen egiturak eraginda, elkartearen diru sarrerak (urteko kuotak eta salmentak) hazi arren, mozkin ekonomikoen kopurua 10.000€-20.000€ bitartean mantentzen dira.

Hirugarrenik, elkartearen epe luzerako bideragarritasuna mantentzeko, ezinbestekoa izanen da salmenta kopuruaren batz besteko marjina %20an mantentzea.

Azkenik zehaztutako irizpideen baitan, proiektu honen errentagarritasun ataria 170 bazkidekoa da.

3. LANAREN ONDORIO NAGUSIAK:

Egindako kontsumo kooperatiben ibilbidean ikusi da, hauek bizi izan dituzten zailtasun eta porrotekin, sistema kapitalistak eragindako testuinguru ezberdinetan aurrera egitea lortu dutela. Historikoki, eredu ekonomiko kapitalistaren ondorio larriaren aurrean (XIX mendearen bukaeran langile mugimenduaren txirotea edo XXI. mende hasierako ingurugiroaren suntsiketan kasu), jendartearen sektore kontzientziatuen auto-antolaketa eta ahalduzko politikorako tresna baliagarria bihurtu dela. Testuinguru bakoitzean, egotzitako behar, funtzio eta helburuetara egokituz.

XX. mendearen bukaeran, bi kontsumo kooperatibismo eredu ezberdin jarri ziren mahai gainean, bakoitza estrategia guztiz ezberdin batekin. Lehendabiziko multzoan, kontsumo kooperatiba klasikoak kokatzen dira, urteetan zeuzkaten abantaila komertzial eta ekonomikoen galera pairatu ostean, banaketa sistema berriaren logika komertzialera egokitu behar izan ziren biziraupena bermatzeko, euren arteko berezitasunekin Eroskik edo Bide

Onerak egin zuten bezala. Bigarren taldean ordea, kontsumo kooperatiben fenomeno guztiz berri eta eraldatzailea sortu zen, orduko banaketa sistemak eragindako ondorio ekologiko eta sozialei aurre egiteko asmoarekin. Kontsumo kooperatiba agro-ekologiko hauek, bere sorreretatik 90. hamarkadatik, hazkunde ekonomikoa eta printzipio politikoen sakontze prozesu oso esanguratsua bizi izan dute. Hain zuzen ere, lan honetan Iruñeko Txantrea auzoan kokatuko den kontsumo kooperatiba agro-ekologiko baten enpresa plana burutu da.

Enpresa planean egindako sektorearen gaineko ikerketa oso aberasgarria izan da, jarduera ekonomiko honen nondik norakoak ezagutu ahal izateko. Proiektu hauen arrakasta, ingurugiroaren sostengarritasunaren aldeko diskurtso politikotik datoz gehien bat, elikadura subiranotasuna eta ekonomia sozial eta eraldatzailearen printzipioetatik.

Txantreako kontsumo kooperatiba agro-ekologikoak bere egin ditu aurreko bi printzipioak eta hauek aurrera eramateko, hornitzaileekin sortuko duen harremana, bazkideak antolatu eta sartzeko modua zein prezio politika erabili ditu tresna gisa. Hiru eremu hauetan, komertzializazio sistema kapitalistaren ereduarekiko dependentziarekin apurtzeko muina baitago.

Horrelako proiektuetan, parte hartzen duten bazkideen perfil nagusiak, nahiz eta bestelako ezaugarri sozio-demografikoak zerrendatu, mugimendu ekologista eta sozialetara hertsiki lotuak dauden militante eta aktibistak direla ondorioztatu da. Beraz, garrantzi handia izanen du horrelako proiektu bat aurrera eramaterako orduan, establezimendua kokatua egonen den testuinguru sozialaren ezaugarri politikoei erreparatzea.

Txantreako kontsumo kooperatiba agro-ekologikoaren kasuan, kokatua dagoen testuinguruaren abantaila nagusiak, sektoreak daukan garapen eskasa eta auzoak daukan ehun asoziatiboari lotuak daude. Baina mehatxu ezberdinei ere aurre egin beharko dio, hala nola; auzoaren zaharkitze prozesuari eta kontsumitzailetan errotutako erosketa ohiturei. Abileziaz jokatu beharko da, mehatxuak leundu eta abantailak ahal bezain beste esplotatzeko. Posizionamendu plana, ehun asoziatiboko kide kontzienteenak proiektura batzeko saiakera egin beharko du, gerora bestelako segmentuetara indarrak bideratzeko.

Gainera, lanean aztertutako kasu konkretuetan, produktu agro-ekologikoen kontsumo taldeak erabilitako antolaketa eta txapel juridiko nagusia, Landare eta Labore kasuetan bezala, kontsumo elkarte modura legeztatzea izan da, hauek forma kooperatibisten aurrean aurkeztzen duten abantailengatik. Txantreako kontsumo kooperatiba agro-ekologikoaren kasuan ere horrela izan da.

Bestetik, azkeneko urtetan Nafarroan ekoizpen ekologikora bideratutako baliabideen hazkundea antzeman da. Sektore honek herrialdeko nekazaritzan eta abeltzaintzan hartzen ari duen indarragatik apurka-apurka bere lekua egiten ari da, bestelako ekoizpen ereduaren aurrean.

Azkenik, enpresa planaren behin behineko emaitzei erreparaturik, adieraz daiteke Txantreako kontsumo kooperatiba agro-ekologikoaren proiektua egindako aurreikuspenak betez gero, bideragarria da. Zehaztutako prezio politikarekin, salmentei hornitzaileen prezioaren gaineko bataz besteko %20ko marjina aplikaturik, 170 bazkidetik aurrera proiektua errentagarria izatea ahalbidetzen du.

Arreta berezia jarri beharko zaio bereziki giza baliabideen gastuari, ezarritako proportziotik¹³ behera langile bat jardunaldi osora kontratatzen bada, elkartearen bideragarritasun ekonomikoa kolokan jar dezake.

4. INFORMAZIO ITURRIAK:

4.1 Bibliografia:

1. Martinez. A (2011). “Evolución del cooperativismo de consumo” *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 45, 133-160.
2. Brazda, J eta Schediw, R (2003) “Esbozo histórico de las cooperativas de consumo” *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 105-136.
3. Rousell, C eta Albóniga, N (1994) “*Historia de las cooperativas de consumo vascas*”. Bilbo: Federación de Cooperativas de Consumo de Euskadi.
4. Gil de San Vicente, Iñaki (2002) “*Cooperativismo obrero, consejismo y autogetión socialista. Algunas lecciones para Euskal Herria*.”. Donosita, Boltxe kolektiboa.
5. Marx, K (1864) “*Manifiesto inaugural de la asociación internacional de los trabajadores*” Londres, Marxists Internet Archive. <https://www.marxists.org/espanol/m-e/1860s/1864fait.htm>
6. Marx, K (1866) “*Instrucciones sobre diversos problemas a los delegados del consejo central provisional*” Marxists Internet Archive. <https://www.marxists.org/espanol/m-e/1860s/isdp66s.htm>

¹³ 150 bazkideko jardunaldi osoko langile bat

7. Majuelo, E eta Pascual, A (1986) “El cooperativismo agrario Católico en navarra”, *Principe de Viana*, 47, 235-270.
8. Burgi, M (2012ko martxoaren 18) “*Cooperativismo agrario de principios de siglo XX*” recuperado de: <http://ujue-uxue.blogspot.com.es/2012/03/cooperativismo-agrario-de-principios-de.html>
9. López García, D. (2012) “*Hacia un modelo Europeo de Extensión Rural Agroecológica. Praxis participativas para la Transición Agroecologica. Un estudio de caso en Morata de Tajuña, Madrid*” Tesis Doctoral, Universidad Internacional de Andalucía.
10. Ramón Mauleón, José (2001) “*Los canales cortos de comercialización alimentaria como alternativa de los pequeños agricultores ante la globalización: el caso español*” XXIII congreso
11. de la Asociación Latino Americana de Sociología, Guatemala.
12. Cabanes Morote, M eta Gómez López, JD (2014) “Aportaciones a las cooperativas y asociaciones agroecologicas de producción y consumo al bienestar de los territorios” *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, social y Cooperativa*, 82, 127-154.
13. Vivas, E. (2011) “consumo agroecológico, una opción política” *Viento sur*, 108, 54-62.
14. Aramburu, G (2017ko Apirilaren 27). Cooperativas de consumo. *Naiz* . Recuperado de: <http://www.naiz.eus/es/actualidad/noticia/20170427/cooperativas-de-consumo-hacia-la-soberania-alimentaria>
15. Vinyals i Ros, A (2016) “El consumidor consciente. Análisis de los factores psicosociales implicados en e consumo sostenible, a partir del estudio de miembros de consumo agro-ecológico.” [Tesis doctoral] Universidad Autonoma de Barcelona: Facultad de Psicología.
16. Navarra bio egunkaria “*NNPEK-k hazten jarraitzen du eta 69 enpresak bat egin dute ekologikoarekin urte honetan*” 2017ko Maiatzaren 26an argitaratua. <http://www.navarraecologica.org/eu/periodico-navarra-bio/1-27>
17. Valls, E (2005) “*Como construir una cooperatiba de consumidores*”, Cooperatiba el Resort, Girona.

4.2 Informeak:

18. Reyes, C (2016) *“Informe 2016 del sector de la distribución alimentaria por superficie en España”*, Madrid: Alimarket.
https://www.alimarket.es/alimentacion/informe_pdf/207352/informe-2016-del-sector-de-la-distribucion-alimentaria-por-superficie-en-espana
19. Centro Europeo de Empresas e innovación en Navarra, “Guía para hacer un plan de empresas”.
20. Navarra. Gobierno (2017). *“Plan integral de economía social de navarra 2017-2020”*.
https://www.navarra.es/home_es/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2016/08/11/Economia+social+Plan+Navarra+2017+2020.htm

4.3. **Datu demografikoak: Iruñako Udala, Soziologia saila.**
(<http://www.pamplona.es/verPagina.asp?idPag=545&idioma=1>)