



**Mondragon
Unibertsitatea**

**Enpresagintza
Fakultatea**



MEMORIA

**2019/2020
IKASTURTEA**

www.mondragon.edu/enpresagintza-fakultatea



AURKIBIDEA



4

**URTEKO
TXOSTENA**



8

**KUDEAKETARAKO
TALENTUA**



12

**EKINTZAIETZA -
MONDRAGON TEAM
ACADEMY**



15

**IKERKETA ETA
EZAGUERAREN
TRANSFERENTZIA**



26

**EGOERA EKONOMIKO
ETA FINANTZARIOA**



27

PERTSONAK



URTEKO TXOSTENA

2019-2020ko ikasturtea zaila izan da; egoera ezezagunei aurre egin behar izan diegu, eta ziurgabetasun handiarekin. COVID-19ak eragindako munduko pandemiak, bigarren sei hilekoaren hasieratik aurrera, eragin izugarria izan du osasun arloan eta arlo sozioekonomikoan, eta Fakultatea osatzen dugun langile guztiok erantzun eredugarria eman diogu erronka horri: sekula baino azkarrago egokitu dugu gure lan egiteko modua, ikasleekin, enpresekin, erakundeekin eta instituzioekin gure prestakuntza, ikerketa eta transferentzia lana egiten jarraitzeko. Egokitzeko gaitasun horrek erakutsi du, berriro ere, zer-nolako konpromisoa duen eta zeinen lan ona egiten duen Fakultateko kolektibo osoak.

Horri esker, aurrerapen handiak eta garrantzitsuak egin ditugu Fakultatearen proiektuan. Gora egin du beren prestakuntza gurekin egitea erabakitzen duten ikasleen eta profesionalen kopuruak. Prestakuntza programa gehiago eskaintzen ditugu orain. Handitu egin da gure inguruko enpresekin eta erakundee-kin egiten ditugun ikerketa eta transferentzia lanen kopurua. Gazte ekintzaileek enpresa berriak sortzea sustatu dugu.

Enpresen kudeaketa eta ekintzailetza arloaren barruan, zeina Fakultatearen ardatza baita, gai berriei buruzko ezagutza garatzen jarraitzen dugu, bai eta berrikuntza maila handiko ikuspegi metodologikoak txertatzen ere. 2016-2020ko Plan Estrategikoan jasotako estrategien bideari jarraituz, konbentzimendu osoarekin egiten ditugu gure prestakuntza, ikerketa eta transferentzia ekintzak, argi izanda funtsezko eragilea garelako kudeaketarako eta ekintzailetzarako talentua sortzen, bai eta gure lankide diren enpresen lehiakortasuna hobetzeko eta gizartearen arlo sozioekonomikoa bultzatzeko ezagutza garatzen ere.

Esate baterako, ikasturte honetan mugarri izan da 2021-2024ko Plan Estrategikoa zehaztu dugula. Azken lau urteetan egindakoa aztertu dugu, eta zehaztu dugu non egon nahi dugun 2024an, eta horren arabera, urte horietan gauzatu beharreko estrategiak definitu ditugu.

Hona hemen gertaera orokor azpimarragarriak.

Kudeaketarako Talentuaren koordinazioan:

- MyGADEko (Enpresen Administrazioa eta Zuzendaritza) promozio berri bat hasi da Fakultatean, lehen urtetik unibertsitate-enpresa ibilbide duala duen gradu batean. Gradu hori Oñatiko, Bidasoko eta Bilboko Campusetan eskaintzen da. Horrela, 97 "Learning companies"-ek graduoko ikasle bana hartu dute, graduoko ikasketen lau urteak iraungo duen esperientzia akademiko eta

profesional bat hasteko. 48 ikaslek egingo dute gradua ibilbide akademikoan.

- 19-20 ikasturtean, halaber, Business Data Analytics (BDatA) gradua hasi da, Bilboko campusean. Gradu horrek "erronketan oinarritutako metodologia" du ardatz, eta enpresek planteatutako erronkekin hasi da.
- Goi Mailako Heziketa Zikloen eskaintzan, azpimarratzekoa da, era berean, enpresek profil batez ere praktikoak eskatzen dituztela administrazio eta finantza eta salmenta eta merkataritza arloetan, eta eskaera horiei erantzunak ematen jarraitzen dugula.
- Graduondoko prestakuntzari dagokionez, graduatu berri direnentzako espezializorako Unibertsitate Masterren atalean, programa hauek eman dira:
 - Kontabilitate eta Finantza Zuzendaritza Unibertsitate Masterra
 - Marketing Digitala Unibertsitate Masterra
 - Erakundeen Nazioartekotzea Unibertsitate Masterra
 - Pertsonen Talentuaren Kudeaketa Estrategikoa Unibertsitate Masterra
- Profesionalentzako Masterren atalean, programa hauek eskaini dira:
 - MBA-Executive, Gipuzkoako Merkataritza Ganberarekin elkarlanean
 - Pertsonen eta Taldeen Coaching Masterra
 - Garapen Pertsonalean eta Ekipoen Lidergoan aditua
 - Enpresa Kooperatiboen Kudeaketako Espezializazio Ikastaroa
 - Zerbituzioan Aditu Titulua
 - Arrisku Kapitalean eta Startupsetan aditua

Ekintzailetasuna – Mondragon Team Academy-ren koordinazioan::

- Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza Graduan (LEINN), azpimarratzekoa da 330 ikasle berrik hasi



dutela gradua MTAko 9 laborategi berri hauetan: Oñati, Irun, Bilbo, Madril, Bartzelona, Valentzia, Queretaro-Mexiko, Shanghai-Txina (LEINN International), Puebla-Mexiko.

- LEINN programa har dezaketen bi lab ekimen berri garatu dira: MTA Seul (Korea), HBM eta TUrekin (TZBZ) aliantzan eta MTA Bogota, Universidad Javerianarekin lankidetzan.

MTA Ekintzailtzako Etengabeko Prestakuntzaren eta Graduondoaren arloan, honako programa hauek gauzatu dira::

- **TEAMINN TEAM Mastery 8**
- **Kirol Berrikuntzako** aditu ikastaroa, WATSein lankidetzan.
- **Fintech Berrikuntza Irekiko Programa** jarri da abian, Laboral Kutxarekin eta Kutxabankekin..
- **PLATFORM COOPS Now** ikastaroaren lehen edizioa jarri da abian, New Yorkeko NEWSCHOOL Unibertsitatearekin lankidetzan, hainbat herrialdetako 400 parte hartzaile baino gehiagorekin.
- **Africa Basque Challenge:** Euskadiko eta Afrikako (Kenya eta Senegal) ekintzaileentzako prestakuntza programaren bigarren edizioa egin da, eta ANESVADen, Eusko Jaurlaritzaren eta Bizkaiko Foru Aldundiaren laguntza izan du.

- MTA Changemaker LABen bigarren edizioa egin dan Mondragon Unibertsitatean. Diziiplina anitzeko ekintzailtzako programa bat da, eta MUKo hainbat fakultatetako ikasleek parte hartu dute.
- BBFko Inkubazio jarduerak. Lehen INITek gidatzen zituen jarduera horiek, eta 2019-20 ikasturtetik aurrera, MTA ekintzailtzako unitatearen jardueren parte dira.
- BBF Fintecheko inkubagailuan lehen startupak sartu ziren, eta Berrikuntza Irekiko lehen programa abiarazi zen.
- **Lankidetzako hitzarmen** batzuk sinatu dira MTArekin eta ekintzailtzako ekosistemako eragileen artean, MTArri eta LEINNi lotutako inkubazio jarduerak garatzeko: Berriup, Be4Motion, Laboral Kutxa, Kutxabank, AI POWER, EYWA, etab.

Ikerketa eta Ezagutzaren Transferentziaren Koordinazioak kudeaketan ezagutzaren ikerketa eta transferentzia lana sustatzen jarraitu du, eta emaitza aipagarriak lortu dira.

- Pandemiaren eraginagatik eta gure inguruko enpresa-bezeroengan izan dituen ondorioengatik egoera oso txarra izan arren, bete egin ditugu Ikerketako zein Transferentziako kudeaketa planean jasotako helburuak. Esate baterako, lortu



egin dugu gure fakturazioaren % 40 iturri pribatuetatik etortzea. Lorpen hori bereziki azpimarratzekoa da; izan ere, inguruko enpresek gero eta garrantzi handiagoa ematen diote berrikuntza ez teknologikoari. Azken urteetan egindako lana emaitza onak ematen ari da.

- Urrats sendoak egin dira BILBAO AS FABRIK proiektuan. Zerbitzu aurreratu digitalak garatzeko plataformaren proiektuak aurrera egin du inguruko fabrikatzaile industrialen trantsizio digitalean gehiago laguntzen, praktika komunitateen bidez, industria eskaintza esmartizatzeko eta zerbitzatzeko tailerren bidez, negozio ereduak banaka nahiz lankidetzan berrituz, industria zerbitzu berriak finantzatzeko proiektuen bidez, talentu digitalaren kudeaketa estrategikoko proiektu osagarriekin batera, STEAM profilak industria kooperatibetara hurbilduz, 4.0 industriarako kudeaketa aurreratu antolaketa profilak garatuz, 4.0 paradigmako langileak ikasteko eta leialtzeko ekosistemen bidez.
- Enpresen trantsizio berdeari dagokionez, 2019-2020 ekitaldian ere nabarmen indartu da gure posizionamendua lurralde mailan. Kasu honetan, ECOFISH plataforma proiektuak (itsas plastikoak berreskuratzeko eta balorizatzeko balio kate berri bat sortzeko), PLEYADES proiektuak (berrikuntza ekosistema Euskadiko ekonomia zirkularrean)

eta Europako Circular Start into Business proiektuak ezagutza oinarri batzuk finkatu dituzte, eta horiei esker, ekonomia zirkularreko egitasmo berri batzuk zabaldu ahal izan ditugu lurraldean.

- Ikerketa lanak argitaratzeko eta zabaltzeko jarduerari dagokionez, arlo honetan egindako ahalegina bere fruitua ematen ari da, eta horrek indartu egiten du bikaintasun teknikoa eta enpresa kudeaketan erreferente den ikerketa taldearen garapena, Eusko Jaurlaritzak aitortua.
- Etengabeko prestakuntzaren gure proposamena indartzen jarraitzen dugu enpresekin, eta pauso sendoak ematen ari gara erakundeen prestakuntza estrategia diseinatzen eta planifikatzen laguntzeko bidelagun bihurtzeko.
- Hauek dira ezagutzaren ikerketa eta transferentzia garatzeko lehentasunezko lan arloak:
 - Negozio berriak (negozio ereduaren eraldaketa, ekintzailetzako ekosistemak, hazkuntzarako finantzaketa).
 - Talentuaren kudeaketa (talentuaren kudeaketa estrategikoa, lidergoa eta aldaketa kulturala, ikasketa ekosistemak).
 - Merkatuen garapena (bezero esperientzia, aliantza adimendunak).



KUDEAKETARAKO TALENTUA

XXI. mendeko erakundeak gidatzeko beharrezkoak diren balioak, gaitasunak eta trebetasunak dituzten pertsonen hezkuntza eta prestakuntza dira gure erronka. Horretarako, prestakuntza programa ugari eskaintzen ditugu, zati praktikoa handiarekin, nazioarteko ikuspegiarekin eta ikaslea ardatz hartuta, ikaskuntza prozesuaren protagonista den aldetik.

Enpresagintzaren eredu pedagogikoa bere osagai praktikoagatik nabarmentzen da, lan merkatura argi bideratuta baitago. Enpresagintzak inguruko enpresa ehunarekin duen lotura estuaren ondorioz. Horrela, ikaslea bere ikaskuntzaren protagonista da, ikaskuntza prozesu horretan gaitasun profesionalak eta pertsonalak eskuratzeari ezagutzak barneratze hutsari baino lehentasun handiagoa emanda eta enpresa errealitateari berez dagokion diziplinarterko ikuspegia sustatuta. Eredu horren helburua da ekonomia globalaren eta digitalaren errealitate berrietara egokitutako profesionalak prestatzea, talde lana eta ikaskuntza metodologia aktiboak ardatz hartuta.

Prestakuntza programen ezaugarri horiek guztiak probatu dira hain berezi izan den urte honetan. Pandemiak bereziki eragin die atzerriko egonaldiei, prestakuntza dualari eta talde lanari. Ikasturte hau amaituta, Enpresagintzak erantzun arina eman die COVID19aren ondoriozko arazoei.

Prestakuntza prozesuan, funtsezko elementuak dira enpresaren presentzia etengabea eta enpresarekiko lotura. Praktiken eta proiektuen bitartez, 422 ikasle harreman estuan egon dira mota guztietako erakundeekin. Enpresen gogobetetasuna oso handia izan da, eta ikasleengan zenbait alderdi baloratu dira, hala nola talde lana, lankidetzaren espiritua, autonomia edo agindutako zereginak betetzearen erakutsitako erabakitutasuna.

Era berean, eta inguruko erakundeen erronkekin bat etorritik, nazioartekotzea ere funtsezko elementua da. Aurten, 500 ikaslek baino gehiagok askotariko esperientziak bizi izan dituzte nazioartean, dela gradu amaierako proiektuak atzerrian garatzen, dela ikasketak bidaiak beste herrialde batzuetako errealitate ekonomiko, enpresarial eta sozialak in-situ ezagutzen, dela atzerriko unibertsitateetan ikasteko egonaldia egiten. Aldi berean, Enpresagintzan beste herrialde

batzuetako ikasleak hartu ditugu, hala nola Alemania, Bolivia, Korea, Ekuador, Hungaria, Mexiko, Polonia, Txekiar Errepublika eta Mexikokoak.

Enpresagintzak 2019-2020 ikasturtean eskainitako titulazioetan aukera asko daude, prestakuntza zikloak izan daitezke, baita doktorego tituluak ere.

Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Graduari dagokionez (**myGADE**) hau nabarmendu daiteke,

- 2019-2020 ikasturtean, myGADEko ikasleen seigarren promozioa ikasten hasi da Fakultatean, eta graduiko ikasketak horien ezaugarri nagusia da lehen mailatik eredu dualean arituko direla, ikasketak eta lana uztartuz. Horrela, gaur egun 180 "Learning companies"-ek graduiko ikasle bat hartu dute, graduiko ikasketen lau urteak iraungo duen esperientzia akademiko eta profesional bati hasiera emanez.
- MyGADEko ikasleen hirugarren promozioak 19-20 ikasturtean amaitu zituen ikasketak, ikasturtearen bukaera COVID19k markatuta egon zelarik.
- Beste mugarri aipagarri bat izan da Bilboko campusean ikasten hasi diren myGADE ikasleen lehen promozioaren hasiera.

19-20 ikasturtean, halaber, Business Data Analytics (BDatA) gradua hasi da, eta Bilboko campusean garatu da. Gradu horek "erronketan oinarritutako metodologia" du ardatz, eta honako enpresa hauek planteatutako erronkekin hasi da:

- Bilboko Udala
- INNOBASQUE
- Laboral Kutxa
- EROSKI Bidaiak
- Retabet



Unibertsitateko Masterren esparruan, 2019-2020 ikasturtean honako titulazio hauek garatu dira:

- [Finantza eta Kontabilitate Zuzendaritzako Unibertsitate Masterra](#) (zazpigarren edizioa).
- [Marketin Digitaleko Unibertsitate Masterra](#) (zazpigarren edizioa).
- [Erakundeen Nazioartekotzeko Unibertsitate Masterra](#) (bosgarren promozioa).
- [Pertsonen Talentuaren Kudeaketa Estrategikoko Unibertsitate Masterra](#) (hirugarren edizioa)

Lanbide Heziketaren arloan,

- Guztira 57 ikaslek egin dute ikasturte honetan Oñati Gestio Heziketak eskainitako goi mailako prestakuntza zikloren bat: [Administrazio eta Finantzak eta Salmenta eta Merkataritza Guneen Kudeaketa](#).
- Guztira, 14 ikaslek parte hartu dute programa dualean, enpresan egonaldiak eginda.

MASTERRAK ETA ADITUEI ZUZENDUTAKO IKASTAROAK

2019-20 ikasturtean, Fakultateak jarduera garrantzitsua garatu du graduondoko prestakuntzaren arloan, bai master eran, bai aditu ikastaro eta ikastaro aurreratuen eran. Guztira, 114 parte hartzaile berri sartu dira prestakuntza programetan.

Kudeaketarako Talentuko graduondoko eskaintza bat dator Fakultatearen lehentasunezko espezializazio ildoekin, hau da, espezializazio ildo hauekin: Enpresa Kudeaketa Aurreratua, Kooperatibismoa eta Pertsonen Kudeaketa eta Lidergoa.

Jarraian, profesionali zuzendutako eta 2019-20 ikasturtean emandako graduondoko beste programa batzuk nabarmenduko ditugu:

- **MBA Executive:** Programa hau kudeaketa esparruetan esperientzia handia duten profesional seniorrentzat da, eta Gipuzkoako Ganberarekin lankidetzan garatu da. XI. edizioa.
- **Coaching Masterra:** Banakako zein taldeko transformazio prozesuetan besteei laguntzeko gai diren pertsonak prestatzea helburu duen prestakuntza programa.
- **Garapen Pertsonaleko eta Ekipoen Lidergoko aditua:** Lantaldeetako zuzendariari eta arduradunei lidergoan elkarlanean aritzeko gakoak ezagutzen eta integratzen laguntzea helburu duen programa.
- **Enpresa Kooperatiboaren Kudeaketako Espezializazio Ikastaroa:** Mondragon Unibertsitateko Enpresagintza Fakultateak ERKIDEREkin lankidetzan ematen duen Enpresa Kooperatiboaren Kudeaketako Espezializazio Ikastaroaren XII. edizioa. Ikastaroaren helburua da parte hartzaileak enpresa kooperatiboaren kudeaketa bikainerako kontzeptu, teknika eta tresnen garapenean trebatzea.
- **Arrisku kapitaleko eta Startupseko aditua:** proiektu ekintzaile batek bere fase guztietan dituen behar ekonomiko eta finantzarioen ikuspegi lortzeko aukera ematen duen programa berria. Ikastaroa gaur egun sortzaile edo inbertitzaile gisa enpresa bat sortzen ari diren edo laster sortzeko asmoa duten profesionali zuzenduta dago.

114

PARTE-HARTZE
BERRI





EKINTZAIETZA - MONDRAGON TEAM ACADEMY

1. ESPARRU AKADEMIKOA

LIDERGO EKINTZAILEA ETA BERRIKUNTZA GRADUA (LEINN)

Hona hemen 2019-20 ikasturteko mugarri nagusiak:

2019-20 ikasturtearen hasieran 330 Leinner berri zeuden MTA sareko 8 laborategietan, eta guztira 900 Leinner baino gehiago (parentesi artean)

1. Irungo MTA: 33 (97)
2. Oñatiko MTA: 30 (98)
3. Bilboko MTA: 50 (129)
4. Madrilgo MTA: 81 (220)
5. Bartzelonako MTA: 32 (110)
6. Valentziako MTA: 40 (96)
7. Queretaroko MTA: 21 (59)
8. Shangaiko MTA (LEINN International): 20 (77)
9. Pueblako MTA: 23 (23)

2020ko apirilean, LEINNen memoria berria UNIBASQi aurkeztu zitzaion, eta ikasketa plan berria, FALKON Model izenekoa, onartu zen.

LEINNen jardueren digitalizazioa bizkortu egin da pandemia globalaren ondorioz, eta lantalde bat dago prozesu horiek gidatzen. Konfinamendu fasean, jarduera guztiak online modalitatean egiten hasi ziren.

GRADUONDOKOAK

MTA Ekintzailetzako Etengabeko Prestakuntzaren eta Graduondoaren arloan, honako programa hauek garatu dira:

- **TEAMINN TEAM Mastery** 8: 12 teamcoache prestatu dira MTA-LEINN sarean sartuta.
- **Kirol Berrikuntzako** aditu ikastaroa, WATSeKin lankidetzan. Bigarren edizioa izan da eta 17 parte hartzaile izan ditu.
- **Fintecheko Berrikuntza Irekirako Programa** abian jartzea, Laboral Kutxarekin eta Kutxabankekin batera. Programa horretan 15 pertsonak parte hartu dute, BBF Fintech proiektuaren barruan (Fintecheko ekintzaile inkubagailua, Bilbao Ekintzarekin eta BEAZ Bizkaiarekin lankidetzan garatua).
- **PLATFORM COOPS Now** ikastaroaren lehen edizioa abian jartzea, New Yorkeko NEWSCHOOL Universityrekin lankidetzan, hainbat herrialdetako 400 parte hartzaile baino gehiagorekin. Online modalitatean egin da, COVID-19aren pandemiaren erronkei erantzuteko.

2. MTA NETWORK

LEINN programa har dezaketen bi lab ekimen berri garatu dira:

- **MTA Seoul (Korea)** HBMrekin eta TUREkin aliantzan (TZBZ); LEINNeko kaptazioarekin hasi zen, 2020ko irailean LEINN hasteko.
- **MTA Bogota** Javeriana unibertsitatearekin lankidetzan. Jarduera plana martxan, 2021eko irailean LEINNekin hasteko.



3. EKITZAIETZA ETA BERRIKUNTZAKO EKOSISTEMAK

2019-20 ikasturtean, ekintzaitzako eta berrikuntzako ekosistemen inkubazioan eta garapenean garatu diren beste jarduera eta proiektu batzuk nabarmendu behar dira:

- **MTA Changemaker LAB**en bigarren edizioa abiarazi zen Mondragon Unibertsitatean. Diziplina anitzeko ekintzaitza programa bat da, eta MUKo hainbat fakultatetako ikasleek parte hartu dute. Bigarren edizioan Mondragon Unibertsitateko 20 ikasleek parte hartu dute.
- **BBFko Inkubazio** jarduerak. Lehen INITek gidatzen zituen jarduera horiek, eta 2019-20 ikasturte-tik aurrera MTA ekintzaitza unitatearen jardueren parte dira.
- **BBF Fintecheko** inkubagailuan lehen startupak sartu ziren eta Berrikuntza Irekiko lehen programa abiarazi zen (<http://bbfaktoria.com/fintech/>)
- **Africa Basque Challenge:** Euskadiko eta Afrikako (Kenya eta Senegal) ekintzaileentzako prestakuntza programaren bigarren edizioa da, eta ANESVADen, Eusko Jaurlaritzaren eta Bizkaiko Foru Aldundiaren laguntza izan du.
- **Ekintzaileentzako programak** garatu dira Oñatiko MTAn (Elkarrekin Ekin) eta Irungo MTAn.
- **MTA Venture Builder:** lantalde bat ezarri da AI Powerrekin batera Venture Builder bat sortzeko, LEINNekeo startupek prozesuaren hasieran inbertsioa egin ahal izan dezaten. Hainbat startup sortu dira eta lehen inbertsio txandetan sartu dira.
- **Lankidetzak hitzarmen** batzuk sinatu dira MTAREN eta ekintzaitza ekosistemako eragileen artean, MTARI eta LEINNI lotutako inkubazio jarduerak garatzeko: Berriup, Be4Motion, Laboral Kutxa, Kutxabank, AI POWER, EYWA, etab.



IKERKETA ETA EZAGUERAREN TRANSFERENTZIA

2019/2020 ekitaldia, aurreko ekitaldiekin alderatuta, merkatu baldintza kontinuitatekin hasi zen, bai ikerketan, bai transferentzian, eta ikerketaren koordinazioan eta ezagutzaren transferentzian erreleboa egin zen 2020ko urtarrietik aurrera. Ekitaldiaren erdian, ordea, covid-19ak ekarritako konfinamenduak eta haren ondorio ekonomiko zuzenek eragin handia izan zuten merkatuko baldintzetan. Alde batetik, gure ezagutzaren transferentziaren bezero diren enpresek %33 diru sarrera gutxiago eduki zuten batez beste. Era berean, aurrekontu ziurgabetasunaren eta covid-19aren ondoriozko behar sozioekonomiko berrien ondorioz, administrazio publikoek beren jarduera moteldu zuten, eta zenbait hilabetez atzeratu zituzten ikerketa lehiakorren deialdi publikoak.

Egoera horretan, transferentzia proiektuen % 27 geldituta daude. Horri erantzuteko, etengabeko komunikazioa mantendu zen enpresa bezeroekin, eta gure balio proposamena haien beharretara egokitu ditugu eta proiektuen zati handi bat modu presentzialean egitetik lan ingurune digitaletan egitera igaro dira. Gure bezeroen konfiantzari eta gure ikertzaileen konpromisoari, ahaleginari eta lan onari esker, transferentzia proiektuak berriz aktibatu ziren, eta ekitaldirako transferentzien alorrean hasieran ezarritako 800.000 euroko helburua gainditu zen azkenean, 834.000 euroko kopurura iritsita (aurreko ekitaldiaren ildotik).

Bereganatutako ikerketa proiektu berrien kopurua hilabete batzuk atzeratu zen, administrazio publikoaren deialdien kudeaketan izandako atzerapenagatik, baina Covid-19aren aurretik atzemandako proiektuak gauzatzeak ere 765.000 euroko helburua lortzea ahalbidetu zigun, eta, horrekin batera, ezagutza sortzeko eta gure etorkizunerako profil profesionalak garatzeko dugun gaitasuna.

Horrek guztiak, programa kontratua sendotzearekin batera, 2016-2020 aldiko plan estrategikoan ezarritako helburuak aise gainditzea ahalbidetu du, eta gure finantzaketa mixak oso konpentsatuta egoten jarraitzea; horrela, oso posizio erakargarria sortu da zientzia eta teknologiaren euskal sarearen euskal panoramarako, bai eta berrikuntzarekin lotutako beste testuinguru esanguratsu batzuetarako ere.

Inguruan ditugun euskal enpresek eta erakundeek oraindik ere teknologiaren garapenaren ikerketari eta berrikuntzari ematen diote lehentasuna. Hala ere, ikusten dugu gero eta sentsibilitate handiagoa dagoela enpresa kudeaketako berrikuntzaren arloerako, gure jardueraren berezko arloerako, inbertsio teknologiko horiek negozio gisa ustiatzeko beharrezko osagarri diren heinean; negozio ereduaren eta balio kateen berrikuntza joera teknologiko-sozial eta ingurumenekoetan oinarrituta, oinarri teknologikoko negozio berrien garapena, hazkunderako finantzaketak, merkatuen garapena eta bezero digitalen esperientzia, aliantza adimendunak, talentuaren kudeaketa estrategikoa, antolaketa ikaskuntzako ekosistemak, partaidetza erantzunkidea, lidergoa eta kultura aldaketa, etab.

Enpresa kudeaketako berrikuntza eremu horietan dugun erreferentzialtasunak gora egiten jarraitzen du, eta bereziki indartzen da horiek modu integratuan lantzen ditugunean, ikerketa talde guztien metodologiak eta tresnak konbinatuz, horrela balio erantsi handiagoko irtenbide pertsonalizatuak sortuz gure bezeroentzat. Adibidez, bereziki eraginkorra izaten ari den hurbilketa da gure inguruko enpresei eragiten dieten joera disruptibo berriak aztertzea, enpresen artean merkatuko eta negozioko aukera berriak identifikatzen laguntzea, eta, lehiarako duten profileen oinarrituta, beraien lan ibilbidea marraztea, ustiatzeko beharrezko duten euskarriarekin, dela horretarako beharrezkoak diren gaitasunak barnean garatuz, dela lankidetzara eta aliantza estrategikoen bidez. Hori guztia barne antolamenduaren beharrezko birformulazioekin batera, baita pertsonen behar duten aldaketa kudeatzeko prozesu eta dinamikekin ere.

Inpaktu handiko bi trantsizio daude, eta hurbilketa sistemiko mota horiek aukera ematen digute bidean irekitzen diren aukerak gero eta hobeto aprobetxatzeko; trantsizio digitala eta trantsizio berdea.

Enpresen trantsizio digitalari dagokionez, 2019-2020 ekitaldian nabarmen indartu da gure posizionamendua. Horrela, bada, zerbitzu aurreratu digitalak garatzeko AS FABRIK plataformaren proiektuak aurrera egin du inguruko fabrikatzaile industrialen trantsizio digitaletan gehiago laguntzen, praktika komunitateen bidez, industria eskaintza esmartitzeko eta zerbi-



tizatzen tailerren bidez, negozio ereduak banaka nahiz lankidetzan berrituz, industria zerbitzu berriak finantzatzeko proiektuen bidez, talentu digitalaren kudeaketa estrategikoko proiektu osagarriekin batera, STEAM profilak industria kooperatibetara hurbilduz, 4.0 industriarako kudeaketa aurreratuko antolaketa profilak garatuz, 4.0 paradigmako langileen ikaskuntzarako eta fidelizatorako ekosistemen bidez Era berean, B2C motako negozioetarako, in company prestakuntzetan aurrera egin da, bai retail sektorean, bai finantza sektorean, bezeroaren datuen analitika-ekin lotuta, eta, horren ondorioz, datu horiek ustiatzeko proiektu berriak sortu dira, zerbitzu berrien eta negozio berrien iturri gisa. Trantsizio digitalaren bi testuinguruetan (B2B eta B2C), Eusko Jaurlaritzak finantzatzeko industria doktoregoak daude jada, ikerketa aplikatuko eremu honetan hurrengo urratsak proiektatzen laguntzen digutenak.

Enpresen trantsizio berdeari dagokionez, 2019-2020 ekitaldian ere nabarmen indartu da gure posizionamendua lurralde mailan. Kasu honetan, ECOFISH plataformaren proiektuak, itsasoko plastikoak leheneratzeko eta balorizatzeko balio kate berri bat sortzea helburu duen proiektuak, PLEYADES proiektuarekin (Euskadiko ekonomia zirkularreko berrikuntza ekosistema) eta Europako Circular Start into Business proiektuarekin batera, ezagutza oinarriak ezarri ditu,

eta horri esker, ekonomia zirkularreko ekimen berriak hedatu ahal izan ditugu lurralde mailan, esaterako, herritarrak eta industriak ekonomia zirkularren alde sentsibilizatzeko politikak, eta balio kate berriak, hala nola industria sinbiosia industria parkeetan eta balio kate berri bat aktibatzea Gailu Elektriko eta Elektronikoen Hondakinak leheneratu eta balioztatzeke, eta, enpresetan, esaterako, industria negozio tradizionalen ereduetatik negozio jasangarriagoetara igarotzea.

Unitateak, halaber, konpondu gabeko erronka garrantzitsuak izango ditu datozen urteetan.

Merkatuaren ikuspegitik, garrantzitsua da marketineko eta komunikazioko prozesuak indartzea, gure burua modu eraginkorragoan ezagutaraztea ahalbidetuko duen marka bat indartzeko. Horrek erreferentzialtasuna irabazten lagunduko digu gure ikerketa presentziak garapen ibilbide luzea duen lurraldeetan, esaterako, Bizkaian edo Araban, baita Europan ere, H2020 finantzaketa esparruetan, hurrengo Horizon Europan eta beste batzuetan ondo kokatuta dauden partzuergoak errazago eskuratzeko. Marka eta erreferentzialtasuna indartzeak I+B proiektu berriak eta gure espezializazio eremuak indartuko dituzten ikertzaileen profil berriak atzemaitea erraztuko digu.



Balio proposamenaren ikuspegitik, garrantzitsua da gure ikerketa taldeen artean irtenbide integralak eta hibridoak elkarrekin sortzeko dinamikak lantzen jarraitzea, bai eta kanpoko kolaboratzaile eta aliatuekin ere, gure bezeroentzat balio erantsi handiko irtenbide pertsonalizatu berriak sor ditzagun. Halaber, datuzen urteetarako funtsezkoa da gure ikerketa taldeen bikaintasun zientifikoa indartzea, inpaktu handiko argitalpenen bidez. Horretarako, plan zientifiko bat jarri behar dugu abian, doktorego tesiak espezializazio esparruekin lerrotatuko dituen, esparru proiektuen bidez, bai Euskadin, bai Europan, ibilbide zientifiko aitortua duten eragileekin lankidetzan.

Azkenik, barne antolaketaren ikuspegitik, garrantzitsua da intentsitate handiagoz lantzea soluzioen diseinua produktu bihurtzeko bidea, eta produktu horren merkaturatzea eta salmenta, bai eta proiektuak gauzatzeko kudeaketa bera eta lotutako baliabideak eta lan kargak planifikatzea ere. Horrek guztiak I+B taldeen barne kudeaketako prozesuen sistematika bat eskatzen du. Sistematika hori datorren ekitaldiaren hasieran diseinatuko da, eta 2020-2021ean hasiko gara ezartzen.



PROIEKTUAK ETA I+B JARDUERAK

PROIEKTUAK

2019/20 ikasturtean zehar, proiektu asko garatu ditugu eta proiektu askotan lagundu dugu. Hona hemen garrantzitsuenetako batzuk:

EUROPA

- Circular Start into Business. *Erasmus+*: KA2 (*Cooperation for innovation and the exchange of good practices*)
- Alliance for Inclusive Investment in Social Care & Support (a4i). *Erasmus+*: KA2 (*Cooperation for innovation and the exchange of good practices - Knowledge Alliances*).
- Sharing, Collaboration, Cooperation – SCC. *Erasmus +*: KA2 (*Cooperation for innovation and the exchange of good practices - Strategic Partnership*).
- ASFABRIK- Bilbao alliance for smart specialization in advanced services towards the digital transformation of the industry. (*UIA - Hiri Ekintza Berritzaileak*).

EUSKO JAURLARITZA

Gizarte Ekonomiako Prestakuntzarako laguntzak 2020ko Deialdia, Lan eta Gizarte Segurantza Saila - Eusko Jaurlaritzako Gizarte Ekonomiako Zuzendaritza.

- Kooperatibei buruzko kontakizuna zabaltzea.

ZTBP Euskadi 2020ren "Hiri Habitata" aukera nitxoaren helburuak lortzen lagunduko duten ideia eta proiektu berritzaileak garatzeko dirulaguntzak, BAI+D+I programa, Eusko Jaurlaritzako Ingurumen, Lurralde Plangintza eta Etxebizitza Saila.

- Pléyades: Hiriko muga guneetako industria eremuen berroneratze modular holistikoa [fisikoa, soziala, ekonomikoa, prestakuntzako eta baliabideen erabilerakoa].

FORU-ALDUNDIAK

Gipuzkoako Foru Aldundia

Gipuzkoako enpresa ehunaren lehiakortasuna, iraunkortasuna eta lankidetzaren indartzeko programa – II. Eranskina, Lehiakortasuna Indartzea (ERALGIP 2019):

- ALDAKETA: Negozio eredu berriak, pertsonekin bat.
- Enpresen lehiakortasuna hobetzeko lankidetzazko estrategiak optimizatzeko ereduak.

Gipuzkoako enpresa ehunaren lehiakortasuna, iraunkortasuna eta lankidetzazko programa – II. Eranskina, Lehiakortasuna Indartzea (ERALGIP 2018):

- Finantza egiturari buruzko erabakiak, Gipuzkoako sozietate kooperatiboetan hazteko aukerak garatzeko.

Enpresetan talentua eta pertsonen ikaskuntza sustatzeko programa (Talentua-Ikaskuntza 2019).

- Pertsonen kudeaketa digitala.
- MONDRAGON STEAM: STEAM profilak Gipuzkoako kooperatibetara hurbiltzen.
- BATERATZEN 19-20: Balore eta konportamendu kooperatibo - Konstruktiboaren sustapena antolaketaren emaitzak hobetzeko proiektua.

Enpresetan talentua eta pertsonen ikaskuntza sustatzeko programa (Talentua-Ikaskuntza 2018).

- PERTSONAK 4.0 III: Langileak 4.0 paradigmaren garatzeko eta fidelizatzeko prozesuan gidari diren pertsonen sailak.

BESTE BATZUK

"IMPULSO_COOP" proiektua: *Unibertsetatik sortutako kooperatiben azeleraziorako eta inpakturako programa*, Gizarteratzeko Programa Operatiboak finantzatuta, eta EGFK ere finantzatuta, 2014-2020 programazio aldirako. «Gizarte ekonomiako erakundeei eta enpresei zuzendutako dirulaguntzen deialdia, gizarte ekonomiako enpresak eta erakundeak sortzeko edo enpresa horiei lehiakorrak izaten edo enpresa gisa sendotzen laguntzeko proiektuak gara ditzaten».

ENPRESAK–EZAGUERAREN TRANSFERENTZIA

Ekonomia eta finantzen atala

- Inbertsio produktuen finantza aholkularitzako programak (3. Edizioa). (LABORAL KUTXA).
- Finantza ikastaroak finantzari ez direnentzat (Eroski, Ecenarro, Fagor Arrasate, Orkli, Dikar).
- Bideragarritasun finantzarioari buruzko ikastaroa (Eroski).

Enpresa kudeaketako estrategia aurreratuen atala

- Itsasoko eta ibaietako hondakinak leheneratzean eta berrerabiltzean oinarritutako negozio berrietarako aukeren azterketa (ITSASPLANET).
- BiWaaS: Body in White as a Service. Serbituzioaren oinarritutako negozio baten garapeneren bideragarritasun azterlana (FAGOR ARRASATE, S. COOP.).
- Produktu Esmartizatuak 2020 programa ezartzeko aholkularitza MONDRAGON – ORBEA (MONDRAGON CORPORACIÓN, S. COOP.).
- Esmartizazio tailerren diseinua eta dinamizazioa MONDRAGON; Domusa eta Fagor Automation (MONDRAGON CORPORACIÓN, S. COOP.).
- ActiveN: Hazkundera sustatzea eta kudeatzea AN Taldean (AN, S. COOP.).
- • Etorkizunera bideratutako kooperatibak. Diagnostikoa eta gomendioak, etorkizunera bideratzeko kudeaketa jardunbideak bultzatzea ahalbide-tuko duen esku hartzeko eredu bat garatzeko, interkooperazioaren sustapeneri eta dibertsifikazioaren eragina izango duten berrikuntza irekiko ereduaren sorreran bereziki eraginda. (MONDRAGON Sustapen Zentroa).
- MONDRAGON4Future berrikuntza ereduaren garapena Ecenarron. (ECENERRO, S. COOP.)
- Debagoieneko sarrailagintza sektoreko jorak eta erronkak identifikatzeko proiektua – Gilzarri-Digitalizazio Eremua (DEBAGOIENeko MANKOMUNITATEA).
- SIT2020: 4.0 industriarako kudeaketa aurreratuko

bideratzaileentzako programa (*SIDENOR ACEROS ESPECIALES, S.L.U.*).

- Eroski Bidaiak Data Analytics - datuak oinarri hartuta bezeroak gomendatzeko sistema bat garatuz. (*VIAJES EROSKI, S.A.U.*)
- SENER Berrikuntza Motorra (*SENER INGENIERÍA Y SISTEMAS, S.A.*).
- Ikaskuntza ekosistemei eta PLERi buruzko prestakuntza programa ematea (*UNIÓ CONSORCI FORMACIÓ, S.L.*)
- Growth Activator: Enpresa lehiakortasuna hedatzea lankidetzako trebetasunak garatuz (*GAIA ETA GESTIONET*).
- PHEP4.0: 4.0 Pertsonen enplegagarritasuna gaitzeko pasaporte (*BasqueGame, GESTIONET*)
- SRS: Smart Recruiting System through Skill assessment (*GAIA ETA SERIKAT*).
- EREDUAK EREITEN (*OARSOALDEA, S. A.*).
- E-MOBILITY, Retail 4.0 sektoreen eta sektore horietako PESTEL behatokia diseinatzeko zerbitzuen PESTEL analisía egitea. (*BIDASOA ACTIVA*).
- Proiektu estrategikoen diseinua eta esperimentazioa - AGROCHANGERS Gerenteen Campusa. (*UCAN-Nafarroako Nekazaritza Kooperatiben Batasuna*).
- Kontseilu Errektorearen prestakuntza (*UCAN*).
- Irudi Auditoria: Bezero potentzialen entzute kolektiboko proiektua, Master eta Gizarte Orokorra (*MU*).
- Negozio ereduak berritzeko prestakuntza programa (*INNOBASQUE*).
- SENER ikaskuntzako ekosistemak (*SENER INGENIERIA Y SISTEMAS, S.A.*).
- "LK Business Analytics" prestakuntza programa. Bankuen eta aseguru erakundeen arloko datuetan oinarritutako kudeaketari buruzko prestakuntza erakundeko profesional talde batentzat (*LABORAL KUTXA, S. COOP.*).
- Learning LK eredu diseinatzea eta inplementatzea, Gestio Sozialak ikaskuntzan duen rola aldaketatik hasita kultura aldatu eta autoerantzukizuneko eredu baterantz jo beharra azpimarratuta (*LABORAL KUTXA, S. COOP.*).





- Eroski Taldearen aliantza estrategikoa, "Orain Campus" Unibertsitate Korporatiboa garatzeko (jarraipena) (EROSKI, S. COOP).

Lankidetzako Pertsonen Arloa: Lidergoa eta Ownership.

- GEHIKOOP – Gizartea Eraldatzeko Hezkuntza InterKOOPERatiboa. (HUHEZI, S. COOP).
- OSTOLAZA ZUMAIA, SLko langileen parte hartzea hobetzen duten pertsonak kudeatzeko funtsezko faktoreak garatuz. (OSTOLAZA ZUMAIA, S.L.)
- Parte hartzeari buruzko diagnostikoa Fagor Industrialen (FAGOR INDUSTRIAL, S. COOP).
- Lan ingurunea aldatzen GSRn (GSR).
- Talde eraldatzailea garai aldakorrek kudeatzeko (IZFE).
- IZFEko arduradunei banakako coaching laguntza ematea (IZFE).
- Debagoieneko sarrailagintza sektoreko joerak eta erronkak identifikatzeko proiektua – Gilzarri-Digitalizazio Eremua (DEBAGOIENeko MANKOMUNITATEA).
- Lidergoan sakontzeko in company programa, lankidetzazko lidergo trebetasunak sakondu nahi dituzten profesionalentzat (ALGALIA).
- Lizarra Ikastolako zuzendaritza taldearen bilerak bideratzeko lanak elkarrekin (IKASTOLA LIZARRA).
- Erakundea balioetatik eraldatuz: feedbacka entregatzeko edo atzeraelikadurako prozesua. (CETEST).

Ekintzaitzeta Arloa - MTA

- Ideiatik negozio aukerara - Ekintzaitzeta Programa 2019. (HONDARRIBIKO UDALA).
- GERME Learning expedition (GERME).
- MartxUP 2019, ideia gazteak martxan (DONOSTIAKO UDALA).
- Ekintzaitzaren arloko prestakuntzako eta transferentziako programa bateratuak abian jartzea (SAN VIATOR).

ZABALKUNDEA ARGITALPENAK ETA TXOSTENAK

Zabaldundeari dagokionez, argitalpen zientifikoak eta 2019/20 ikasturtean kongresu eta jardunaldietan (nazionalak eta nazioartekoak) aurkeztutako paperrak eta ponentziak honako hauek dira:

MONOGRAFIAK

- Arregi, M. Gago, I. Gómez, I. Ortega \u0026 U. Uribetxebarria (eds.). (2019). Langileen parte hartzea Gipuzkoan: ongizatea, errendimendua, lurraldea: Gipuzkoako Erakundeetako Langileen Parte Hartzearen Behatokia: 2019ko Txostena. [s.l.]: Mondragon Unibertsitatea; Gipuzkoako Foru Aldundia = Diputación Foral de Gipuzkoa
- Arregi, M. Gago, I. Gómez, I. Ortega \u0026 U. Uribetxebarria (eds.). (2019). Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: bienestar, rendimiento, territorio: Observatorio de la Participación de las Personas en las Organizaciones:

Informe 2019. [s.l.]: Mondragon Unibertsitatea; Gipuzkoako Foru Aldundia = Diputación Foral de Gipuzkoa.

- Saiz, M.; Hoyos, J.; González-Pernía, J. L.; Peña, I.; González, N.; Guerrero, M.; Urbano, D. (2019). Global Entre-preneurship Monitor. Euskal Autonomia Erkidegoa. 2018-2019 aldiko txosten exekutiboa. Bilbo, Espainia: Deustuko Unibertsitatearen argitalpenak.

KAPITULUAK

- Arregi, A.; Gago, M., Legarra, M. (2019): La participación integral y sus efectos. En: A. Arregi, M. Gago, I. Gómez, I. Ortega & U. Uribetxebarria (eds.). Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: bienestar, rendimiento, territorio: Observatorio de la Participación de las Personas en las Organizaciones: Informe 2019. [s.l.]: Mondragon Unibertsitatea; Gipuzkoako Foru Aldundia = Diputación Foral de Gipuzkoa, 18-49 orrialdeak.
- Arregi, A.; Gago, M., Legarra, M. (2019): Langileen parte hartze osoa eta horren ondorioak. Hemen: A. Arregi, M. Gago, I. Gómez, I. Ortega & U. Uribetxebarria (eds.). Langileen parte hartzea Gipuzkoan: ongizatea, errendimendua, lurraldea: Gipuzkoako Erankundeetako Langileen Parte Hartzearen Behatokia: 2019ko Txostena. [s.l.]: Mondragon Unibertsitatea; Gipuzkoako Foru Aldundia = Diputación Foral de Gipuzkoa, 18-49 orrialdeak.
- Gómez Pescador, I., Uribetxebarria, U., Gago García, M. (2019): La participación de las personas trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa y su situación respecto a Europa. En: A. Arregi, M. Gago, I. Gómez, I. Ortega & U. Uribetxebarria (eds.). Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: bienestar, rendimiento, territorio: Observatorio de la Participación de las Personas en las Organizaciones: Informe 2019. [s.l.]: Mondragon Unibertsitatea; Gipuzkoako Foru Aldundia = Diputación Foral de Gipuzkoa, 50-73 orrialdeak.
- Gómez Pescador, I., Uribetxebarria, U., Gago García, M. (2019): Langileen parte hartzea Gipuzkoako enpresetan eta horren egoera Europakoarekin alderatuta. Hemen: A. Arregi, M. Gago, I. Gómez, I. Ortega & U. Uribetxebarria (eds.). Langileen parte hartzea Gipuzkoan: ongizatea, errendimendua,

lurraldea: Gipuzkoako Erankundeetako Langileen Parte Hartzearen Behatokia: 2019ko Txostena. [s.l.]: Mondragon Unibertsitatea; Gipuzkoako Foru Aldundia = Diputación Foral de Gipuzkoa, 50-73 orrialdeak.

ARTIKULUAK

- Erguido, A., Márquez, A., Castellano, E., Flores, J.L., Gómez Fernández, J.F. (2020). Reliability-based advanced maintenance modelling to enhance rolling stock manufacturers' objectives. Computers & Industrial Engineering, Volume 144, June 2020.
- Hernández Eleno, Estíbaliz. (2020): Key dimensions for assessing knowledge intensive business services' competitiveness. European Review of Service Economics and Management, 9 zk., 77-96 orrialdea.

KONGRESUAK ETA HITZALDIAK

- Aguelo, T. Coma, M. Gago, M. Legarra, M. Mesonero: Una experiencia innovadora de orientación universitaria para el desarrollo de competencias para la empleabilidad. Ikaskuntza, Berrikuntza eta Lehiakortasunari buruzko Nazioarteko V. Biltzarreko aktak (CNAIC 2019). Madril. Urriak 9-11. Zaragoza: Zaragozako Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua. 2019. 252-256 orrialdeak.
- Arando, S., Tkacz, Monika. (2019). How to tackle the future of work. Hemen: Bauer, W., Riedel, O., Ganz, W., Hamann, K., (Eds.): International Perspectives and research on the "Future of Work" International Scientific Symposium held in Stuttgart in July 2019. Stuttgart: Fraunhofer Institute for Industrial Engineering IAO. 60-71 orrialdeak.
- Ruíz de la Torre, Aitor; Sánchez, David. (2020). Customer Needs and Key Factors in the Development of Business Models Focused on Servitization. The 29th International RESER Conference "Services and the future of the workforce". 2019. Ceuta, Espainia. Irailak 12-14.
- Hernández Eleno, Estíbaliz; Fernández López-Zuazo, Iñaki (2020). A multidimensional model to assess knowledge intensive business services (KIBS) firms' competitiveness. The 29th International RESER Conference "Services and the

future of the workforce". 2019. Ceuta, Espainia. Irailak 12-14.

- Castellano, E., López, U. (2019) Design and Development of an Industrial Servitization Community of Practice. The 29th International RESER Conference "Services and the future of the workforce". 2019. Ceuta, Espainia. Irailak 12-14.
- Morales, N (2019): MANAGING SMART ALLIANCES. A methodology for designing and implementing Smart Alliances in organizations. "ASAP European Alliance Summit". Amsterdam, Netherlands. Azaroak 14-15.
- Sánchez, N., Martínez, M., Canals, A. (2020). Becoming an agile learning organization: how to adapt the agile learning, development & performance ecosystem to an Enterprise. 14th International Technology, Education and Development Conference. 2020. Valentzia, Espainia. Martxoak 2-4. 2014-2021 orrialdeak.

JARDUNALDIEN/KONGRESUEN ANTOLAKETA

Servitización: Una Oportunidad de Negocio más allá del Producto. Euskadiko enpresetako zerbitzazio industrialaren potentzialari eta egungo errealitateari buruzko jardunaldia. Hitzaldiez gain (MIK, Tecnalia, Orkestra, Sisteplant), erreferentziako enprekin (Ulma Handling Systems, Motorlan-Gafor Automation, Orkli, Urola) mahai-ingurua egin zen. Gipuzkoako Merkataritza Ganberarekin batera antolatua eta MIRAMONgo Teknologia Parkean egina, 2019/10/29an.

COVID-19a dela eta, jardunaldi eta ekitaldi asko atzeratu egin behar izan dira, baita webinarren formatuan antolatu ere. Hona hemen horietako batzuk:

- **Estrategias de Onboarding en la era post COVID-19: Aprendizajes y nuevos retos... ¡Porque la primera impresión cuenta!** COVID19 egoeran erakundeek pertsonen onboarding prozesuak kudeatzeko dituzten estrategiei eta jardunbideei buruzko jardunaldia, zenbait enpresaren kasuetatik abiatuta (Orbea, 3m, Lidl España), 2020/07/15, Webinar.

- **Cultura de Aprendizaje Organizativo.** Ikaskuntzaren Kulturaren aldeko Manifestuari buruz eta oso lehiakorak diren inguruneetan aldatetaren kudeaketa planifikatzeko eta erakundeek Covid-19 esparruan ikas dezaten errazteko hainbat tresnari buruzko jardunaldia, 2020-06-18an, Webinar..
- **Ekonomia berriak eta Garapen Jasangarriko Helburuak. Nuevas Economías y Objetivos de Desarrollo Sostenible.** Oarsoaldea Garapen Agentziarako egindako Ereduak Ereiten proiektuaren barruan, eta Gipuzkoako Foru Aldundiak finantzatuta, jardunaldi hau antolatu zen pertsonak erdian jartzen duten enpresen eta ekonomien ereduak ikusarazteko, 2019/07/22an, Webinar.
- **Ekonomia Zirkularra eta Urdina. Economía Circular y Azul.** Oarsoaldea Garapen Agentziarako egindako Ereduak Ereiten proiektuaren barruan, eta Gipuzkoako Foru Aldundiak finantzatuta, jardunaldi hau antolatu zen, pertsonak eta ingurumena erdian jartzen dituzten negozio eredu berrien bilaketan Ekonomia Zirkular eta Urdinak lurraldeari ematen dizkion aukerak ikusarazteko.

HIRUGARREN ZIKLOA

Ikasturte honetan, 2019/20 ikasturtean, 28 ikasle matrikulatu dira gure doktorego programan.

3 doktore tesi defendatu dira:

- Euskal Autonomia Erkidegoko automobilgintzako osagaien sektoreko enpresen arteko lankidetzazko harremanak: **Bezeroaren eta hornitzailearen arteko lankidetzaz Autocap kasuan.** 2019/12/19, Enpresagintza Fakultatea, Oñatiko campusa. MAITE ANAYA RODRIGUEZ.
- Percepción de la participación en organizaciones empresariales: estudio de casos en la comunidad autónoma del país vasco. 2020/02/11, Enpresagintza Fakultatea, Oñatiko campusa. PAUL MASIS SOLANO.
- Gestión y apropiación de alternativas en la cadena de valor del café para la construcción del "buen vivir" en América Latina. 2020/09/11, on-line, ALBERTO IREZABAL VILA CLARA.

Eta berriro ere jaso dugu "Euskal Autonomia Erkidegoan industria doktoregoak egiteko eta iker-tzaileak sartzeko laguntza – Bikaintek 2019 programa" (Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saila). Horri esker, lankidetzaz hitzarmen bat sinatu ahal izan da EROSKI, S. COOP. enpresarekin, Maider Elorza Iturberen doktorego tesia garatzeko

NAZIOARTEKO EGONALDIAK

Ikasturte honetan bertan, nazioarteko egonaldi hauek egin dira:

- Nekane Morales Lopez. Centre for Business and Social Innovation (University of Technology Sydney - Business School) - Sydney (Australia), (2020/02/04 - 2020/06/26). Eusko Jaurlaritzako ikertzaile doktoreen mugikortasun programak finantzatzeko doktorego osteko egonaldia. Egonaldiaren helburua: zentro hartzailerekin sinergiak identifikatzea; lankidetzaz proiektu bat garatzea, honako helburu hauekin: lankidetzaz estrategia eta aliantzen garapena aztertzea, erakundeetan hazkunde jasagarria sustatzeko bide diren heinean; argitalpen bateratuak egiteko oinarriak ezartzea...
- Nerea Sanchez Urien. Aalborg University Copenhagen (Danimarka). Doktorego aurreko egonaldia. Egonaldiaren helburua: Unibertsitate horretako "Culture & Learning" fakultateko lantaldea nola koordinatzen den eta doktoregaia garatzen ari den doktorego tesiarri dagokion esparrua den "organizational learning"-ari buruzko ikerlanak nola egiten dituzten ezagutzea. Egonaldia eten egin zen COVID-19 pandemia zela eta (2020/02/01 - 2020/03/15, presentziala; 2020/03/15 - 2020/06/30, online).



EGOERA EKONOMIKO ETA FINANTZARIOA

2019-2020 ekitaldiko diru-sarrerak 16.280 mila eurokoak izan dira guztira, eta gastuak, berriz, 16.073 mila eurokoak. Beraz, 207.521 euroko emaitza positiboa lortu da.

1.234.294 euroko inbertsioak egin dira ekitaldian, eta batez ere geure funtsetatik finantzatu dira.



PERTSONAK

Jarduera horiek guztiak aurrera eramatea ezinezkoa izango litzateke Enpresagintza-Mik osatzen dugun pertsona guztion inplikaziorik, konpromisorik, ilusiorik, errespeturik eta erantzukizunik gabe. Zeregin horren guztiaren azken xedea gizarte bidezkoagoa eta herrialdearen etorkizunarekin konpromiso handiagoa izango duena lortzea da.

ABAUNZ ZUBIA **JOSÉ LUIS** ABOUBI OUCHIKH **HOUDA** AGIRIANO GOROSTIZA **DORLETA** AGIRRE ARAMBURU **IZASKUN** AIZPURU GARMENDIA **AMAIA** ALBERDI OLAIZOLA **ANE** ALDAZABAL BASAURI **JON** ALONSO ANDREANO **JOSE LUIS** ALTUNA ERLE **RAFAEL** ALVARADO TANAMACHI **SAYURI** ALZOLA BERRIOZABALGOITIA **IZASKUN** ARAMBURU DIAZ **ARANTZAZU** ARANBURU FURUNDARENA **ASIER** ARANDO LASAGABASTER **SAIOA** AREJITA GUEZURAGA **IRATI** ARENAZA BENGOA **IÑAKI** ARNAEZ ORTEGA **NAIARA** ARREGUI UZURIAGA **AITZIBER** ARRIARAN AZPIAZU **AGURTZANE** ARRIEN JAUREGI **IRATI** ARRIETA LARRAÑAGA **MIREN** ARRIZABALAGA CARTUJO **MAIALEN** BEDIAGA ESCUDERO **AITOR** BELOKI MENDIZABAL **LANDER** BENGOA URRETA **AGURTZANE** BERASATEGI RETEGI **LUIS** BERNAL ARREGI **ANDONI** BIAIN BARRENA **JOSÉ RAMÓN** BLAZQUEZ DÍAZ **TRINIDAD** BOLINAGA MARTIN **AMAIUR** BRAZO DOMINGUEZ **LUIS** CANO CHOCARRO **LEYRE** CASTAÑO BENITO **UXUE** CASTAÑOS GARCIA **ALAZNE** CASTELLANO FERNANDEZ **EDUARDO** CRESPO LOPEZ **RICARDO** DÁVILA ALEGRE **Mª TERESA** DE DIEGO ETXEBERRIA **MIKEL** DE LA TORRE BUSTAMANTE **ARANTZA** DE VICENTE **UNAI** ECHABURU MULET **BEGOÑA** ECHEVARRIA CALVO **ESTIBALIZ** EGIZABAL ATXAERANDIO **IKER** EGUREN LANDA **IDOIA** ELGARRESTA UGARTEMENDIA **LEIRE** ELIO CEMBORAIN **EUNATE** ELORZA ITURBE **MAIDER** ENBEITIA EGUILUZ **IÑIGO** ETXEGUREN MARTIN **IRAI**DA FERNANDEZ ESTRELLA **OLATZ** FERNANDEZ LÓPEZ-ZUAZO **IÑAKI** FONDÓN HURTADO **MARTA** FREUNDLICH **FRED** GAGO GARCÍA **MÓNICA** GÁRATE JUARISTI **CAROLINA** GARCIA AMIGOT **JUANFE** GARCÍA FERNANDEZ **AITOR** GARCÍA SIERRA **JORGE** GARITAONANDIA APERRIBAY **GOTZON** GARMENDIA AGIRRE **FERMIN** GIL DÍEZ **BEGOÑA** GIL GIMENEZ **IDOIA** GINES IGLESIAS **ANDRES** GOIKOETXEA ETXEBERRIA **JOSEBA** GONZALEZ EGUÍA **NEREA** GONZÁLEZ GONZÁLEZ **GARBIÑE** GORROTXATEGI MARTINEZ **MIREIA** GRELLIER BILDAUN **HERVÉ** HERCE LECETA **BEÑAT** HERNANDEZ ELENO **ESTÍBALIZ** IGARZA SEGUI **ROSA** IGARZABAL ZUBIA **MIREIA** IÑURRITEGI BIAIN **LORE** IRURETA IBARBIA **ION ANDER** ISPIZUA MENDIETA **ALVARO** ITURBE-ORMAETXE ZAMARRIPA **JULEN** ITURRITZA ATXAERANDIO **PATRICIA** IZAGIRRE GAUNA **UNAI** IZURA MUJIKA **PATXI** JAUREGI AGIRRESAROBÉ **IZARO** JIMENEZ OCIO **LANDER** JUANTORENA LERMA **ELIXABET** JUARISTI ARRIETA **ELISABET** KONDE UNTZILLA **GARAZI** LARRAÑAGA SALEGI **LARA** LEGARRA EIZAGIRRE **MAITE** LEGARRETA ANTUÑANO **LEIRE** LEIBAR BALZATEGUI **MIRIAM** LEIBAR LARRAÑAGA **AGURTZANE** LETURIA DELFRADE **ANE** LIZARRAGA GABIRONDO **NEREA** LIZARRALDE AIASTUI **IOSU** LIZARRALDE MAIZTEGI **MARÍA** LIZARTZA MARTIN **AITOR** LÓPEZ ODIOZOLA **URKO** LÓPEZ PÉREZ SAIN **MILENA** LORENZO OCHOA **GERMAN** LUARIZAUSTI UGARTE **KEPA** LUZARRAGA MONASTERIO **JOSE Mª** LLORENTE SESMA **JOSÉ ANTONIO** MACIAS PEÑA **ERIKA** MADINA ESTEVEZ **ALAIN** MADINABEITIA **IDOIA** MAIZTEGI UGARTE **NEKANE** MARTIN CREGO **MAITANE** MARTINEZ CHAVEZ **MARIANGELICA** MARTINEZ RIVERA **AINARA** MENDIZABAL ARRIETA **GORKA** MESONERO DE MIGUEL **MIKEL** MORALES LOPEZ **NEKANE** MURUA LAZKANO **MARILU** NAZABAL CAZABON **DENIS** NAVARRO LOBATO **ALEX** ODIAGA ARRIAGA **ANDONI** OIARTZABAL LAKARRA **IRAITZ** OLANO ASTIGARRA **ZIORTZA** OLEAGA AGESTA **AMAIA** ONAINDIA ROMERO **OIER** OSA OLABARRIA **MIREN** OTERO NALBAN **MARTA** OYANGUREN LOPEZ **JON** PASCUAL ROMERO **EDUARDO** PESCADOR RUIZ **JANA** PILLADO ARBIDE **LIHER** PRIETO ALONSO **JOSUNE** PRIETO RIVERO **ISABEL** QUESADA KORTA **ASIER** RIPA AZPURU **EKAIN** SÁNCHEZ BOTE **DAVID** SANCHEZ URIEN **NEREA** SALABERRIA IBARBIA **ALEX** SALICIO HOLGADO **ROBERT** SARASOLA GORRITI **SILBIA** SEGURA QUEROL **SARA** SEIN ITURRICASTILLO **LARRAITZ** SOLABARRIETA DEL VALLE **IRAITZ** TKACZ **MONICA** TXINTXURRETA ARAMBURU **JUAN JOSÉ** UBARRECHENA BELANDIA **ARITZ** UGARTE ANDUAGA **BEGOÑA** ULLIBARRIARANA GARATE **AINHOA** UNZUETA ELORTZA **BEÑAT** URIBETXEBERRIA ALDALUR **MIREIA** VALLE CALLEJA **JUAN JESÚS** ZAPIRAIN PICABEA **ESTIBALIZ**



**Mondragon
Unibertsitatea**

**Enpresagintza
Fakultatea**

OÑATI

Ibarra zalaia, 2
20560 Oñati, Gipuzkoa
Tel. 943 71 80 09
enpresagintza@mondragon.edu

BIDASOA

Plaza Leandro Agirretxe, 1
20304 Irun, Gipuzkoa
Tel. 943 63 91 29
enpresagintza@mondragon.edu

BILBAO

Uribitarte kalea, 6
48001 Bilbao, Bizkaia
Tel. 944 25 51 62
enpresagintza@mondragon.edu

www.mondragon.edu/enpresagintza-fakultatea

ENTITATE LAGUNTZAILEAK

