Mondragon Unibertsitatea

Enpresagintza Fakultatea

MEMORIA 2020-2021 IKASTURTEA

www.mondragon.edu/enpresagintza-fakultatea

AURKIBIDEA

4 URTEKO TXOSTENA

10 KUDEAKETARAKO TALENTUA

13 EKINTZAILETZA - MONDRAGON TEAM ACADEMY

16 IKERKETA ETA EZAGUERAREN TRANSFERENTZIA

23 EGOERA EKONOMIKO ETA FINANTZARIOA

24 PERTSONEN GARAPENA ETA KUDEAKETA EREDUA

URTEKO TXOSTENA

2020-21 ikasturtea urte zaila izan da. COVID-19aren pandemiak eragin handia izan du osasunean eta arlo sozioekonomikoan. Gure unibertsitate jarduera egokitu egin behar izan dugu, edukierari, distantzia sozialari eta kutsatutako pertsonen isolamenduari begira ezarritako murrizketak betetzen direla bermatzeko. Eta hala egin dugu, gure prestakuntza jarduera une oro aurrez aurre eskainiz, gure ikerketa jarduera enpresekin eta erakundeekin garatuz eta programetan aurreikusitako ikaskuntza bidaiak eginez. Fakultatea osatzen dugun langileok gisa horretako erronkari emandako erantzuna eredugarria izan da. 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 erakundeekin 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. 2021-2024ko Plan Estrategikoan jasotako estrategien bideari jarraituz, konbentzimendu osoarekin egiten ditugu gure prestakuntza, ikerketa eta transferentzia ekintzak, argi izanda funtsezko eragilea garela kudeaketarako eta ekintzailetzarako talentua sortzen, bai eta gure lankide diren enpresen lehiakortasuna hobetzeko eta gizartearen arlo sozioekonomikoa bultzatzeko ezagutza garatzen ere.

Fakultateak pauso garrantzitsua eman du bere ekintzailetza proiektua indartzeko. Teamlabsekin 10 urtez harreman estrategiko emankorra izan ondoren, zeinak Madrilgo eta Bartzelonako ekintzailetza laborategien garapena ahalbidetu duen, Enpresagintza Teamlabsen proiektuaren parte izatera pasa da, bazkide gisa sartu baita.

Hona hemen gertaera orokor azpimarragarrienak.

Kudeaketarako Talentuaren koordinazioan:

- MyGADEko (Enpresen Administrazioa eta Zuzendaritza) promozio berri bat hasi da Fakultatean, lehen urtetik unibertsitatea/enpresa ibilbide duala duen gradu batean. Gradu hori Oñatiko, Bidasoko eta Bilbao-ASFabrik campusetan eskaintzen da. Horrela, 215 "Learning companies"-ek graduko ikasle bana hartu dute, graduko ikasketen lau urteak iraungo duen esperientzia akademiko eta profesional bat hasteko.
- 20-21 ikasturtean, halaber, Business Data Analytics (BDatA) gradua hasi da, Bilbao-ASFabrik campusean. Enpresek planteatutako erronketan oinarritutako metodologia da gradu honen ikaskuntzarako erreferentzia.
- Goi Mailako Heziketa Zikloen eskaintzan, azpimarratzekoa da, era berean, enpresek profil batez ere praktikoak eskatzen dituztela administrazio eta finantza zein salmenta eta merkataritza arloetan, eta eskaera horiei erantzunak ematen jarraitzen dugula.
- Graduondoko prestakuntzari dagokionez, graduatu berri direnentzako espezializaziorako Unibertsitate Masterren atalean, programa hauek eman dira:
  - Kontabilitate eta Finantza Zuzendaritza Unibertsitate Masterra
  - Marketin 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 lankidetzan
  - Coaching Masterra
  - Espezializazio diploma marketin digitalean
  - Espezializazio diploma lidergoan
  - Bezeroari orientatutako digitalizazioan aditua
  - Enpresa Kooperatiboen Kudeaketako Espezializazio Ikastaroa

Ekintzailetza – Mondragon Team Academyren koordinazioan::

- Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza Graduan (LEINN), azpimarratzekoa da 324 ikasle berrik hasi dutela gradua MTAko 9 laborategi berri hauetan: Oñati, Irun, Bilbo, Madril, Bartzelona, Valentzia, Puebla-Mexiko, Shanghai-Txina (LEINN International) eta Seul-Korea.
- 20-21 ikasturtean, Falkon Model izeneko LEINN Graduaren esparru pedagogiko berria ezartzen hasi gara Mondragon Team Academy sareko laborategi guztietan.
- LEINNen Learning Journeys jardunaldiak pandemiaren baldintzapean egin ditugu. Hala ere, dezente egin ahal izan ditugu, nahiz eta batzuk 21-22 ikasturterako utzi.

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

- TEAMINN **TEAM Mastery**

- **Kirol Berrikuntzako** aditu ikastaroa, WATSekin lankidetzan.
- **Kirol Berrikuntzako masterra,** WATSekin lankidetzan.
- **Fintech Berrikuntza Irekiko Programa,** Laboral Kutxarekin eta Kutxabankekin.
- **PLATFORM COOPS Now** ikastaroaren bigarren edizioa, New Yorkeko NEWSCHOOL Unibertsitatearekin lankidetzan, 20 herrialde baino gehiagoko 397 parte hartzailerekin.

Mondragon Team Academy – MTA nazioarteko sareari dagokionez:

- **Malagako Udalarekin** elkarrizketa irekiak, Berrikuntza eta Ekintzailetza Laborategi berri bat abian jartzeko, LEINN Gradua gauzatu ahal izateko.
- Ekonomia zirkularreko gaietan **Bartzelonako Udalarekin** ekosistema ekintzaileko proiektu bat garatzeko aukera aztertzen ari gara.

Ekintzailetza eta berrikuntzako inkubazio eta ekosistemei dagokienez:

- **Lankidetza hitzarmen** batzuk sinatu dira MTAren eta ekintzailetza ekosistemako eragileen artean, MTAri eta LEINNi lotutako inkubazio jarduerak garatzeko: Espainia Nazio Ekintzailerako Goi Mandataritza, BAT – B Accelerator Tower, KUNA...
- **BBFn eta BBF Fintech-en inkubazio** jarduerak bultzatzen jarraitzen dugu, coworking espazioak eta sortutako startupetarako guneak dinamizatuz.
- **COOPWORKS inkubazio programa:** Platform Coops-en abian jarritako jardueren artean, plataforma digital kooperatiboen 10 startup inkubatu dira.

- MU Enpresagintzak **UNITATEA CAPITAL**en parte hartu du, bazkide inbertitzaile moduan. **UNITATEA CAPITAL**, hain zuzen, DRAPER B1 funtsarekin konektatutako inbertsio kolektiboko funtsa da, pre-seed faseko startupetan inbertitzeko eta fasean horiei laguntzeko sortua.
- MU Enpresagintzak **Nexus Venture Builder-en** parte hartu du bazkide inbertitzaile moduan. **Nexus Venture Builder**, hain zuzen, startup berrien sorrera bultzatzeko proiektua da.

Ikerketa eta Ezagutzaren Transferentziaren Koordinazioa - MIKek kudeaketan ezagutzaren ikerketa eta transferentzia lana sustatzen jarraitu du, eta emaitza aipagarriak lortu ditu.

- Pandemiaren eraginagatik eta horrek gure inguruko enpresa edo bezeroengan izan dituen ondorioengatik egoera oso txarra izan arren, bete egin ditugu Ikerketako zein Transferentziako kudeaketa planean jasotako helburuak. Ezinbestekoa da Transferentziako sarreretan izandako gehikuntza azpimarratzea. Inguruko enpresek gero eta garrantzi handiagoa ematen diote berrikuntza ez teknologikoari. Azken urteetan egindako lana emaitza onak ematen ari da. Bestalde, ikerketa proiektuen erakarpen zifrak behera egin du, Europako deialdi berrien arrakasta ratio orokor txikiak direla eta; izan ere, zenbait proiektu onartuta izan arren, azkenean ez dute finantzaketarik jaso.
- Gure erakundeari dagozkion gaiak finkatu ditugu, eta, gainera, horien aplikazio eremuak bultzatu ditugu, gure inguruko enpresei eragiten dieten bi trantsizio nagusietan zentratuta: trantsizio digitala eta trantsizio berdea.

- Unitateak, halaber, bikaintasun zientifikoaren garapenarekin eta I+Tko prozesu operatiboen kudeaketa eraginkorragoarekin lotutako erronkei egin beharko die aurre datozen urteetan. Horretarako, 2020/2021 ekitaldian 2021/2022 ikasturtean abian jarri beharreko Plan Zientifiko berri bat definitu zen, bai eta UNE 166.002 Prozesuak Garatzeko Plan bat ere, 2021/2022 ikasturtean inplementazio operatiboa izango duena.

Pertsonen Garapenaren eta Kudeaketa Ereduaren Koordinazioan, Fakultatean profesional berriak sartzen jarraitu dugu, eta, horrela, gure jarduera garatzeko talentua lortu dugu. Lan horrekin batera, aipagarria da Fakultatean lan egiten duten pertsonen garapena bultzatzen aritu garela.

- 20-21 ikasturte amaieran, 152 bazkide eta lan kontratudun genituen, bai eta kolaboratzaile kopuru handi bat ere; aurreko ikasturtearekin alderatuta, 17 pertsona gehiago. Hazkunde hori, hain zuzen, 14-15 ikasturtetik izandako etengabeko hazkundearen testuinguruan kokatzen da: langileen kopurua %70 hazi da. Hazkunde horren ondorioz, jendea erakartzeko, atzemateko eta hautatzeko ahalegina areagotu behar izan dugu.
- Aurrerapenak egin ditugu fakultatearen balioen definizioan, kolektibo osoaren parte hartzearekin.
- Berriz bidali dugu Antolaketa Kulturari buruzko Inkesta, eta emaitza positiboak lortu ditugu pertsonen eta kudeaketa palanka gehienen balorazioari dagokionez.
- Fakultatean lana modu malguan egiteko erreferentzia esparru bat definitzea bultzatu dugu, konfiantzan, autonomian eta gure lanbide eta antolaketa helburuen betetze bikainean oinarritutako eredu batekin.

GARAPEN IRAUNKORRERAKO HELBURUAK

AGENDA 2030

Enpresagintza Fakultateak bere jardueraren azken xede du eraldaketa soziala. Horrela, bere esparruan burutzen dituen jardueren zentzua gizarte iraunkorragoa bultzatzeko asmoan oinarritzen dira.

Enpresagintza kooperatiba elkartea izanik bere izaeraren muinan dago eraldaketa sozialaren xedea, helburu horrekin sortu baitziren Mondragoneko kooperatibak. Era berean, hezkuntza dago printzipio kooperatiboen erdigunean, mugimenduaren sorburu eta arazo sozialen konponbide bihurtuz. Hori guztiagatik, pertsona, enpresa eta gizartearen eraldaketa gure fakultatearen bisioan jasotzen da.

Garapen Jasangarrirako Helburuak (GJH-ODS) tresna oso aproposa dira eraldaketa sozialaren ibilbidean ematen diren urratsak antolatzeko eta hura neurtzeko.

Gure jarduerari neurria hartzen joateko, Garapen Jasangarrirako Helburuei lotutako aginte panela osatu da. Hona hemen 2020-21 ikasturtearen argazkia ematen diguten adierazle sorta:

ACTIVIDAD

- Prestakuntza dualeko ikasleak: 277 (+%9,5)
- Doktoretzako ikasleak: 31 (+%6,9)
- Barneko doktoregaiak: 16 (+%23)
- Defendatutako tesiak: 4 (+%33,3)
- Gradu eta Master Amaierako lanak:
  - GBL myGADE: 88 (+%25,7)
  - GBL LEINN: 46 (-%6,1)
  - MBL: 81 (+%22,7)
- ODS eta garapen jasangarriaren inguruko berarriazko prestakuntza myGADE eta LEINNen.
- DOCENTIA akreditazioa duten irakasleak: 47 (+%4,4)
- UNIBASQ akreditazioa duten doktoreak: 18 (=)
- Langile elebidunak: %87 (=)

- Bere esparruan lan egiten duen enpleguaren tasa: %97 (+%12)
- Urtebetera lanean dauden graduko ikasleak: %83 (+%0,03)
- Urtebetera lanean dauden masterreko ikasleak: %93 (+%0,06)
- Start-up bat sortzen duten LEINNeko ikasleak: %48
- Langile kopuruaren hazkundea: 148 lankide (+%13)
- Enplegu kooperatiboaren sorrera: 12 bazkide berri
- Hurrengo urtean lanean jarraitzen duten kontratudun berriak: %85
- Langileek asebetetzea (ECO inkesta): 4,8 (=)
- Lan ingurune segurua, Lan Arrikuskuen Prebentziorako Planaren bitartez
- Bilbao AS Fabrik proiektuaren irekiera

- Ikerketa eta transferentziako jardueraren hazkuntza: 65 proiektu (+%18,18)
  - Europako proiektuak: 3 (-%25)
  - Eusko Jaurlaritza: 2 (=)
  - Foru Aldundiak: 12 (+%71,4)
  - Enpresekin proiektuak eta ezagutzaren transferentzia: 48 (+%14,3)

  Era berean proiektu hauek hainbat GJHetan eragin zuzena izan dute, bere aztergaia dela eta:
- Ikerketaren difusioa: 9 (-%56,25)
  - Monografiak: 1 (-%66,6)
  - Kapituluak: 3 (-%25)
  - Artikuluak: 2 (=)
  - Kongresu eta hitzaldiak: 3 (-%57,14)
- Langileen prestakuntzarako gastua: pertsonal kostuaren %3,8 (+%14)
- Garapen Zientifikoa bultzatzeko planaren diseinua

IZAERA KOOPERATIBOA

- IV. Berdintasun Diagnostikoa eta Plana Martxan
- Berdintasunerako Erakunde laguntzailea Emakunden, 2010etik
- M8 eta A25 egunetako sentsibilizazio kanpainak
- Langile talde parekidea: %60 emakumeak
- Kontseilu Errektorea eta Kontseilu Soziala organo parekideak
- Ikertzaile emakumeak: %56
- Soldata arrakala: %10 (-%10 2014tik)
- Graduko ikasle taldeak parekideak
- Hizkuntza inklusiboaren erabilera
- Sexu jazarpenaren aurkako protokoloa

- Bekabide programan parte hartzen duten ikasleak: 66 (+%13,8)
- ESKUZABAL proiektuan parte hartzea
- PAUSO BERRIAK programan parte hartzea
- BBF eraikinak Irisgarritasun Ziurtagiria lortu du. Oñati eta Bidasoako eraikinak aurrez bazuten
- Fotokopia kopurua murriztea: 827.186 fotokopia (-%34,84)
- Inpresoretako toner kopurua murriztea: 24 unitate (-%22,6)
- Lankide berri guztiei kristalezko botila oparitzen zaie, plastikoaren erabilera murrizteko
- Kafe makinetan norberak eramandako edalontzia jarri daiteke, plastikoaren erabilera murrizteko
- Komuneko paperaren gastua mantendu da, nahiz eta langile eta ikasle kopurua igo

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 praktiko 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 sarearekin 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 diziplinarteko 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.

Prestakuntza prozesuan, funtsezko elementuak dira enpresaren presentzia etengabea eta enpresarekiko lotura. Praktiken eta proiektuen bitartez, 458 ikasle harreman estuan egon dira mota guztietako erakundeekin. Enpresen gogobetetasuna oso handia izan da, eta ikasleengan zenbait alderdi baloratu dira, hala nola talde lana, lankidetza espiritua, autonomia edo agindutako zereginak betetzean erakutsitako erabakitasuna.

Era berean, eta inguruko erakundeen erronkekin bat etorriz, nazioartekotzea ere funtsezko elementua da. Azken urteotan, Enpresagintzak zeharkako zutabe gisa ulertzen du nazioartekotzea bere prestakuntza eskaintzan, eta programa bakoitzerako ikaslearen profilera egokitutako ibilbide eta esperientzia bereziak diseinatu ditu. Horren ondorioz, mugikortasunak izugarri hazi dira, era askotako ekimenak abiarazi dira (online, intensive, multipartner, blended, etab.), eta nazioartekotzearen aldeko apustu horri eusten dion kolaboratzaile estrategikoen sare bat sortu da. Adibide moduan, aurten, Enpresagintzako programa guztiak kontuan hartuta, 780 ikasle baino gehiago izan dira nazioartean, dela gradu amaierako proiektuak atzerrian garatzen, dela ikasketa bidaiak beste herrialde batzuetako errealitate ekonomiko, enpresarial eta sozialak in situ ezagutzen, dela atzerriko unibertsitateetan ikasteko egonaldiak egiten. Era berean, sare horretako kide izateak Europako nahiz Europatik kanpoko herrialdeetako ikasle eta irakasle ikertzaileei harrera egiteko aukera ematen dio Enpresagintzari.

Enpresagintzak 2020-2021 ikasturtean eskainitako titulazioetan aukera asko daude; prestakuntza zikloak izan daitezke, baita doktoretza tituluak ere.

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

- 2020-2021 ikasturtean, myGADEko ikasleen zazpigarren promozioa hasi da ikasten Fakultatean, eta graduko ikasketa horien ezaugarri nagusia da lehen mailatik eredu dualean arituko direla, ikasketak eta lana uztartuz. Horrela, gaur egun 215 "Learning companies"-ek graduko ikasle bat hartu dute, graduko ikasketen lau urteak iraungo duen esperientzia akademiko eta profesional bati hasiera emanez.
- MyGADEko ikasleen laugarren promozioak 20-21 ikasturtean amaitu zituen ikasketak, COVID-19a eta haren bilakaera nagusi izan diren ikasturtean.
- Beste mugarri aipagarri bat izan da Zorrotzaurreko campus berrian ikasten hasi diren myGADE ikasleen bigarren promozioaren hasiera.

458
IKASLE ENPRESETAN

2020-2021 ikasturtean, halaber, Business Data Analytics graduaren bigarren promozioa hasi da. MyGADEn bezala, ikasleek Bilbao-ASFabrik campusean ere amaitu ahal izan dute ikasturtea, hots, Zorrotzaurreko campusaren kokaleku berrian. Gradu horrek "erronketan oinarritutako metodologia" du ardatz, eta honako enpresa hauen erronka errealak landu ditu:

- Bizkaiko Foru Aldundia
- Basque Trade & Investment - SPRI
- Innobasque
- Laboral Kutxa
- Eroski
- IKEA
- Sener
- Ormazabal

Unibertsitateko Masterren esparruan, 2020-2021 ikasturtean, honako titulazio hauek garatu dira:

- **Finantza eta Kontabilitate Zuzendaritzako Unibertsitate Masterra** (zortzigarren edizioa).
- **Marketin Digitaleko Unibertsitate Masterra** (zortzigarren edizioa).
- **Erakundeen Nazioartekotzea Unibertsitate Masterra** (seigarren promozioa).
- **Pertsonen Talentuaren Kudeaketa Estrategikoa Unibertsitate Masterra** (laugarren edizioa).

Lanbide Heziketaren arloan:

- Guztira 57 ikaslek egin dute ikasturte honetan Oñati Gestio Heziketak eskainitako goi mailako prestakuntza zikloren bat: **Administrazio eta Finantzak zein Salmenta eta Merkataritza Guneen Kudeaketa**.
- Guztira, 4 ikaslek parte hartu dute programa dualean, enpresan egonaldiak eginda.

MASTERRAK ETA ADITUEI ZUZENDUTAKO IKASTAROAK

107
PARTE-HARTZE BERRI

2020-21 ikasturtean, Fakultateak jarduera garrantzitsua garatu du graduondoko prestakuntzaren arloan, bai master eran, bai espezializazio diplomen eta aditu ikastaroen formatuan. Guztira, 107 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, profesionalei zuzendutako eta 2020-21 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. XII. edizioa izan da.
- **Coaching Masterra:** Banakako zein taldeko transformazio prozesuetan besteei laguntzeko gai diren pertsonak prestatzea helburu duen prestakuntza programa.
- **Espezializazio diploma marketin digitalean:** Tituluaren helburu orokorra da jardunean dauden profesionalei marketin digitaleko jarduerak garatzeko eta ekonomia digitalean moldatzeko ezagutza, metodologia eta tresna praktikoak ematea.
- **Espezializazio diploma lidergoan:** Programa hau taldeak eta proiektuak gidatzen dituzten eta lidergo kolaboratibo eta eraldatzailearen gakoetan sakondu nahi duten profesionalei zuzenduta dago, lidergo hori lehen pertsonan bizi eta ezagutu dezaten. Programa honen fokua pertsonarengan eta taldearengan jartzen da.
- **Bezeroari orientatutako digitalizazioan aditua:** Bezeroari orientatutako digitalizazioan aditu izateko ikastaroaren helburua da parte hartzaileei ezagutza eta oinarri orokorrak ematea, digitalizazioari esker negozio aukera berriak sortzeko.
- **Enpresa Kooperatiboen Kudeaketako Espezializazio Ikastaroa:** Mondragon Unibertsitateko Enpresagintza Fakultateak Konfekoopekin lankidetzan ematen duen Enpresa Kooperatiboen Kudeaketako Espezializazio Ikastaroaren XIII. edizioa. Ikastaroaren helburua da parte hartzaileak enpresa kooperatiboen kudeaketa bikainerako kontzeptu, teknika eta tresnen garapenean trebatzea.

EKINTZAILETZA - MONDRAGON TEAM ACADEMY

1. AKADEMIKOA

LIDERGO EKINTZAILE ETA BERRIKUNTZAKO GRADUA (LEINN)

Hona hemen 2020-21 ikasturteko mugarri nagusiak:

2020-21 ikasturtearen hasieran 330 leinner berri zeuden MTA sareko 8 laborategietan, eta guztira 900 leinner baino gehiago (parentesi artean)

1. Irungo MTA: 30 (100)
2. Oñatiko MTA: 24 (91)
3. Bilboko MTA: 47 (140)
4. Madrilgo MTA: 80 (212)
5. Bartzelonako MTA: 40 (110)
6. Valentziako MTA: 30 (95)
7. Pueblako MTA: 29 (43)
8. Shangaiko MTA (LEINN International): 30 (72)
9. Seulgo MTA: 14 (30)

2020-21 ikasturtea FALKON MODELen lehen urtearekin hasi da MONDRAGON TEAM ACADEMY sareko laborategi guztietan.

LEINNen jardueren **digitalizazioa**ri eutsi egin zaio ikasturtean zehar. Digitalizazio talde bat osatu da, jarduera guztiak bildu dituena, eta koordinaziotik LEINNen digitalizazio estrategia garatu da, proiektuan ekosistemaren geruza gehituta. PwCren laguntza izan dugu proiektuari forma emateko, eta horretarako finantzaketa lortzeko (Next Gen funtsak eta beste batzuk). Proiektua Eusko Jaurlaritzaren zerrendan dago.

Urte berezia izan da LEINNen **Learning Journey**entzat. Learning journeyak garatu ahal izan dira, baina pandemia globalaren testuinguruan une bakoitzean zegozkion egokitzapenak eginez. Euskadiko eta Valentziako laborategietan learning journeys guztiak garatu dira. Puebla, Seul, Madril eta Bartzelonaren kasuan, 2021-22 ikasturtera atzeratu dira.

PROFESIONALAK ETA GRADUONDOKOAK

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

- **TEAMINN TEAM Mastery** 9: MTA laborategi guztietatik 16 teamcoach trebatu dira.
- **Kirol Berrikuntzako** aditu ikastaroa, WATSekin lankidetzan. Bigarren edizioa izan da eta 17 parte hartzaile izan ditu.
- **Fintecheko Berrikuntza Irekirako Programa,** Laboral Kutxarekin eta Kutxabankekin batera. Programa horretan 15 pertsonak parte hartu dute (7 startup), BBF Fintech proiektuaren barruan (Fintecheko ekintzailetza inkubagailua, Bilbao Ekintzarekin eta BEAZ Bizkaiarekin lankidetzan garatua).
- **PLATFORM COOPS Now** ikastaroaren bigarren edizioa, New Yorkeko NEWSCHOOL Unibertsitatearekin lankidetzan, 20 herrialde baino gehiagoko 397 parte hartzailerekin.
- **Kirol Berrikuntzako Masterra,** WATSekin lankidetzan (9 parte hartzaile izan ditu).

2. MTA NETWORK

LEINN programa har dezaketen bi lab ekimen berri garatu dira:

- **MTA Malaga**: Malagako Udalarekin elkarrizketak egin dira, laborategi bat sortzeko eta hirian LEINN martxan jartzeko. Bilbao Berrikuntza Faktoriaren eredua eta Mondragon Team Academyren sarea hurbilagotik ezagutzeko bisita ofiziala ere egin zen.
- **MTA Bartzelona**: ekonomia zirkularrarekin eta klima aldaketarekin lotutako gaietan Bartzelonako Udalarekin eta Barcelona Activa agentziarekin ekosistema ekintzaileko proiektu bat garatzeko aukera aztertzen ari gara. 2021eko uztailean, udaletxea eta Barcelona Activa agentzia bisitatu ziren.

3. EKINTZAILETZA ETA BERRIKUNTZAKO INKUBAZIOA ETA EKOSISTEMAK

2020-21 ikasturtean, ekintzailetzako eta berrikuntzako ekosistemen inkubazioan eta garapenean garatu diren beste jarduera eta proiektu batzuk nabarmendu behar dira:

- **BBFn inkubazio jarduerak**, coworking espazioak eta sortutako startupetarako guneak dinamizatuz.

- **BBF Fintech**eko inkubagailuan lehen startupak sartu dira eta Berrikuntza Irekiko programaren bigarren edizioa abiarazi da (http://bbfaktoria.com/fintech/). **HACKATHON** bat garatu dugu, BME Bilboko Burtsarekin eta F10 inkubagailuarekin lankidetzan.

- **COOPWORKS inkubazio programa:** Platform Coops-en abian jarritako jardueren artean, plataforma digital kooperatiboen 10 startup inkubatu dira, Luvent Consulting, MONDRAGON eta Climate-KIC eragileekin elkarlanean egindako programa baten bidez.

- **Nexus Venture Builder:** MU Enpresagintzak proiektu honetan parte hartu du bazkide inbertitzaile moduan, startup berriak sortzea bultzatzeko. Hainbat startup sortu dira, eta horiek lehen inbertsio txandak jaso dituzte 2020-21 ikasturtean, LEINNen garatu diren inkubazio programen bidez.

- **UNITATEA CAPITAL:** DRAPER B1 funtsarekin konektatutako inbertsio kolektiboko funtsa da, pre-seed faseko startupetan inbertitzeko eta fasean horiei laguntzeko talde ekintzaile batek sortua. MU Enpresagintzak bazkide inbertitzaile gisa parte hartzen du hor, eta sortutako komunitateko kide da, sortutako startupekin konektatzeko eta mundu inbertitzailearekin konektatuta egoteko helburu nagusiarekin.

- **Lankidetza hitzarmen** batzuk sinatu dira MTAren eta ekintzailetza ekosistemako eragileen artean, MTAri eta LEINNi lotutako inkubazio jarduerak garatzeko: Espainia Nazio Ekintzailerako Goi Mandataritza, Bizkaia Dorrea, KUNA, LABME.

IKERKETA ETA EZAGUERAREN TRANSFERENTZIA

2020/2021 ekitaldiak aurreko ekitaldikoen antzeko merkatu baldintzak izan ditu Covid-19aren eragin sozioekonomikoari dagokionez. Testuinguru horretan, bereziki esanguratsua iruditzen zaigu transferentziako sarreren gehikuntza, enpresei eskaintzen diegun balioa sendotzeko daukagun gaitasunaren erakusgarri. Bestalde, ikerketa proiektuen erakarpen zifrak behera egin du, Europako deialdi berrien arrakasta ratio orokor txikiak direla eta; izan ere, zenbait proiektu onartuta izan arren, azkenean ez dute finantzaketarik jaso. Hori dela eta, gure finantzaketa mixta desorekatuta dago transferentziarantz, eta horregatik ari gara ahalegina egiten Europako partzuergo berrietan posizionatzeko, ezagutza sortzeko dugun gaitasuna hobetu dezagun.

Inguruan ditugun euskal erakundeek (EJ-SPRI) oraindik ere teknologien garapenaren ikerketari eta berrikuntzari ematen diote lehentasuna. Hori dela eta, ahalegin berezia ari gara egiten Eusko Jaurlaritzaren programa teknologiko berrietan sartzeko, esaterako, Hazitek, Elkartek... partzuergoak/proposamenak merkatuen garapenaren, aliantza adimendunen, negozio eredu berrien, pertsonen kudeaketa estrategikoaren eta bestelakoen bidez osatuz. Norabide horretako emaitzak positiboak izaten eta areagotzen hasi dira.
2020/2021 ekitaldian, gure erakundearen berezko gaiak finkatu ditugu (negozio ereduen eta balio kateen berrikuntza, zehazki, teknologia, ingurumen eta gizarte arloko joera berrietan oinarrituta; oinarri teknologikoko negozio berrien garapena; hazkunderako finantzak; merkatuen garapena eta bezero esperientzia digitala; aliantza adimendunak; talentuaren kudeaketa estrategikoa; antolakuntza ikaskuntzako ekosistemak; baterako erantzukizuneko parte hartzea; lidergoa eta kultura aldaketa), eta, gainera, gure bi enpresa nagusiei eragiten dieten aplikazio eremuak sustatu ditugu: trantsizio digitala eta trantsizio berdea.

Trantsizio digitalari dagokionez, honako hauei lotutako negozio aplikazioen katalogo garrantzitsu bat garatu dugu:

1. Enpresen estrategia digitala garatzea (adibidez, aukera espazioak, zerbitzu aurreratu digitalak, roadmapping 4.0... negozio digital berriak garatzeko), datua gobernatzeko prozesurako ibilbide orriak garatzea, etab.

2. Datuaren erabilera analitikoko kasuen garapena negozio prozesuetan (adibidez, bezeroen ihesa iragartzeko ereduak, balantzeei eta emaitzen kontuei buruzko informazioan eta jarduera sektorean oinarritutako enpresen klusterizazioa, retail kanpainen salmentan izango duen eragina iragartzeko ereduak, eskaera iragartzea, inportazioak iragartzea, etab.), eta negozio prozesuak garatzeari aplikatutako ad-hoc in-company gaikuntzak, business data analytics & IA tresnetan.

3. Negozio prozesuak digitalizatzea eta optimizatzea; esaterako, logistika prozesuak optimizatzea eta eskaria iragartzea, floten eraginkortasun operazionala optimizatzea, finantza produktuen balorazioa optimizatzea, barne komunikazioko prozesua digitalizatzea, onboarding prozesua digitalizatu eta gamifikatzea, learning analytics bidez ezagutza trukatzeko barne prozesua optimizatzea, etab.

4. Datu digitalen esmartizazioa eta monetizazioa; esaterako, datu digitaletan oinarritutako salmenta osteko zerbitzu berriak garatzea, hornitzaileentzako eta bezero/erabiltzaileentzako datuetan oinarritutako zerbitzu berriak garatzea Retail arloan, produktu/zerbitzu berriak gomendatzeko motorrak, bezeroen portaera/kontsumo ereduetan oinarritutako cross-sellinga, etab.

5. Bezero digitala eta marketin digitala; adibidez, bezeroarekiko harremanetarako plataforma teknologikoetan Bezeroaren Ahotsa txertatzeko zerbitzuen diseinua eta inplementazioa, sektore eolikoko salmenta osteko zerbitzu iragarleen diseinua eta baliozkotzea, Marka Digitalaren garapena, etab.

Trantsizio berdeari dagokionez, honako hauei lotutako negozio aplikazioen katalogo garrantzitsu bat garatu dugu:

1. MAKRO soluzioak, lurraldearen zirkulartasuna hobetzera bideratuak, eskualdeko ingurumen estrategia sendotuz; adibidez, funtsezko hondakinak (itsas eta ibaietako plastikoa, gailu elektriko eta elektronikoen hondakinak, Covid-19aren eraginezko osasun hondakinak...) identifikatzeko, berreskuratzeko, hautatzeko eta balioztatzeko balio kate berriak.

2. MESO soluzioak, tokiko enpresa sareko eragileen arteko aliantza adimendun zirkularrak bultzatzeko. Esate baterako, industria parkeak EkoParke bihurtzea Sinbiosi Industrialaren bidez, industria eremuak hiri mugako espazio bihurtzeko birsorkuntza modular holistikoa (fisikoa, soziala, ekonomikoa, prestakuntzakoa eta baliabideen erabilerari buruzkoa)...

3. Dibertsifikazioko MIKRO irtenbideak eta negozio eredu zirkularren garapena. Esaterako, industria

negozioak dibertsifikatzea, ekonomia zirkularreko negozio eredu berrien bidez; industria negozio linealeko eredu batetik ESG irizpideak betetzen dituen eredu zirkular batera igarotzea; negozio eredu zirkular eta iraunkorrak hedatzea eta ezartzea; enpresak ekonomia zirkularrean gaitzea, prestakuntza material gamifikatuak dituzten online plataformen bidez...

Bikaintasunaren garapenari (esaterako, tesi berriak eta inpaktua izango duten argitalpenak) eta I+T prozesu operatiboen kudeaketa eraginkorragoari (adibidez, zaintza/ideiak osatzea/proiektuak garatzea/proiektuak kudeatzea/emaitzak zabaltzea) lotutako datozen urteetako erronkei ere egin behar die aurre unitateak. Horretarako, 2020/2021 ekitaldian 2021/2022 ikasturtean abian jarri beharreko Plan Zientifiko berri bat definitu zen, bai eta UNE 166.002 Prozesuak Garatzeko Plan bat ere, 2021/2022 ikasturtean inplementazio operatiboa izango duena.

PROIEKTUAK ETA I+T JARDUERAK

PROIEKTUAK

2020/21 ikasturtean zehar, proiektu ugari garatu ditugu eta proiektu askotan lagundu dugu. Hona hemen adierazgarrienetako 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 Parnership).*

EUSKO JAURLARITZA

Ekonomia Sozialeko Prestakuntzarako laguntzak, 2020ko Deialdia, Lan eta Justizia Saila - Eusko Jaurlaritzako Ekonomia Sozialeko Zuzendaritza.

- Eraldatutako erakundeak sustatzeko tresna bat eraikitzeko.
- Ekonomia sozialaren arloko unitate didaktikoak egiteko, gerora unibertsitateetan zabaltzeko: “NI PERTSONA, NI SOZIALA, NI BAZKIDE”.

ALDUNDIAK

Gipuzkoako Foru Aldundia

Hondakinen kudeaketaren arloan Ekonomia Zirkularra bultzatzeko jardueretarako dirulaguntzak (2020ko deialdia).

- Ikaskuntza eta garapena, erakundeen eta lurraldearen iraunkortasunerako elementu estrategikoa.

Enpresetan talentua eta pertsonen ikaskuntza sustatzeko programa (2020ko deialdia -GFA- TALENTUA-IKASKUNTZA 2020).

- Ikaskuntza eta garapena, erakundeen eta lurraldearen iraunkortasunerako elementu estrategikoa.
- BATERATZEN-TRANS: “Balio eta konportamendu kooperatibo - konstruktiboen sustapena antolakuntzen emaitzak hobetzeko”.

Gipuzkoako enpresa sarearen aukerak, balio diferentziala eta iraunkortasuna sustatzeko programa. 2020ko deialdia (GFA) – II. eranskina: BALIOA SORTZEKO ERALDATZEN.

- Aliantzaren bizi zikloan erabakiak hartzeko Joint Venturesak aintzat hartzea.

- GAITZEN; Barne Ekintzailetza Eraikitzen Gipuzkoako Enpresetan.
- ORAINA ETA GEROA UZTARTUZ proiektua, berrikuntza eta aldaketa onartzen dituen Enpresarako Erreferentzia Esparrua aplikatzeko esperientzia pilotu batzuk garatzen dituena.
- SEGI GIPUZKOA, Gipuzkoako nitxoko industria enpresak Zerbitizaziorako gaitzen.

Gipuzkoako enpresa sarearen aukerak, balio diferentziala eta iraunkortasuna sortzea sustatzeko programa. 2020ko deialdia (GFA) – V. eranskina: EKONOMIA ZIRKULARRA.

- EKOPARKEAK. Bidasoan industria ekoparkeak sortzea, elkarrekiko ekintzailetzaren eta aliantza adimendunen bidez.
- EKOSARE proiektua, Gipuzkoan, gailu elektriko eta elektronikoen hondakinak kudeatu eta horien balioa handitzeko balio katea optimizatzeko ekonomia zirkularra.

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

- ALDAKETA: Negozio eredu berriak, pertsonekin bat.

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

- Pertsonen kudeaketa digitala.
- MONDRAGON STEAM: STEAM profilak Gipuzkoako kooperatibetara hurbiltzen.

ENPRESAK – EZAGUTZAREN TRANSFERENTZIA

Ekonomia eta Finantza Arloa

- Inbertsio produktuen finantza aholkularitzako programak. *(LABORAL KUTXA).*
- Finantzei buruzko ikastaroak ez-finantzarioentzat *(Otalora).*
- Finantza analisiaren prestakuntza *(EUROKARPA).*
- Salerosketako aholkularitza *(Jose Antonio de las Rivas).*

Enpresa Kudeaketako Estrategia Aurreratuen Arloa

- LK Zerbitizazio Industrialeko Finantza Partnerra – 1. fasea (I+Gko akonpainamendua LKri, Zerbitizazio Industrialeko Finantza Partnerra figuraren benchmarkerako). *(LABORAL KUTXA).*
- Irudi Auditoria: Bezero potentzialei Entzute Kolektiboa egiteko proiektua *(MONDRAGON UNIBERTSITATEA).*
- Irudi Auditoria: Masterreko bezero potentzialei Entzuteko Kolektiboa egiteko proiektua *(MONDRAGON UNIBERTSITATEA).*
- SUMMA: Espezializazioko diploma - Banaketa enpresetako eraldaketa prozesuen zuzendaritza eta kudeaketa. 3. edizioa *(MONDRAGON UNIBERTSITATEA)*
- Ingurune birtualetako ikaskuntza prozesuen eta elkarreraginaren diseinua eta garapena hobetzeko metodologietan eta tresnetan prestatzaileak prestatzea *((ESPAINIAKO NEKAZARITZAKO ELIKAGAIEN KOOPERATIBAK).*
- Customer centric culture *(TOLOSAKO UDALA).*
- Lehiakortasun beharrei erantzungo dien erakunde ikaskuntzako eredu bat definitzea *(FAGOR AUTOMATION).*
- Ekonomia Zirkularra Naturklima & Benchmark HUBa. Gipuzkoarako Ekonomia Zirkularreko negozio eredu berriak *(NATURKLIMA).*
- 4.0 Pertsonen enplegagarritasuna gaitzeko pasaportea *(BASQUEGAME & GESTIONET).*
- Growth Activator: Enpresa lehiakortasuna hedatzea lankidetzako trebetasunak garatuz *(BASQUEGAME & GESTIONET).*
- BIDEBERRI programaren emaitzen balorazioa eta ebaluazioa *(INNOBASQUE).*
- Negozio ereduak berritzeko prestakuntza programa *(INNOBASQUE).*
- Adimen artifizialari buruzko MONDRAGON praktika komunitatea *(MONDRAGON KORPORAZIOA).*
- Eskuliburua/Handbook As Fabrik *(BILBOKO UDALA).*
- BEAZentzako negozio ereduen arloko prestakuntza enpresetan *(BEAZ).*
- Irakasleen lankidetza. Osasunaren sektorea, Katalunian. *(UNIÓ CONSORCI FORMACIÓ).*
- Prestakuntza Mk Digitalean eta Datan *(EROSKI).*
- In-Company Data Analytics programa *(EDERTEK).*
- SMART EDERLAN: "Esmartizazio tailerraren koord." *(EDERTEK).*
- Talentu eredua garatzea *(SIDENOR).*
- SIT2030 programa, zuzendaritzako talentuaren poola garatzeko *(SIDENOR).*
- BIDERATU 4.0: 4.0 industriarako kudeaketa aurreratuko bideratzaileentzako programa *(SIDENOR).*
- Lidergo estiloa eraikitzeko programa *(SIDENOR).*
- SENER ikaskuntza ekosistemak *(SENER).*
- In-Company Data Analytics programa – 2. edizioa *(LABORAL KUTXA).*
- Negozio aukerak Retail 4.0 & TML 4.0-n *(BIDASOA BIZIRIK).*
- FABRIKA enpresaren Kultura Berriaren Kontzientzia programan ko-erraztailea *(ADEGI).*
- Surf negoziorako aukera berriak *(GETXOKO UDALA).*
- Gipuzkoako lurraldean bio-osasuna eta ingurumena sektoreak integratzeko aukerak identifikatzea, funtsezko osasun produktuen premiaren bidez *(ACLIMA & BASQUE HEALTH CLUSTER).*

- Itsasoko eta ibaietako hondakinak leheneratzean eta berrerabiltzean oinarritutako negozio berrietarako aukeren azterketa *(ITSASPLANET)*.
- BiWaaS: Body in White as a Service. Zerbitizazioan oinarritutako negozio baten garapenaren bideragarritasun azterlana *(FAGOR ARRASATE)*.
- EREDUAK EREITEN *(OARSOALDEA.)*.
- Esmartizazio Tailerraren koordinazioa *(DOMUSA)*
- Esmartizazio Tailerraren koordinazioa *(FAGOR AUTOMATION)*.

Lankidetzako Pertsonen Arloa: Lidergoa eta Ownership.

- Talentua kudeatzeko beharrak eta estrategiak aztertzea, negozioaren eraldaketa bultzatzeko Rail Linen *(RAIL LINE)*.
- Lan egiteko modu berriak: telelanaren ikuspegia, praktikak eta ezarpena Gipuzkoako elikadura sektorean *(EUSKADIKO ELIKADURAREN KLUSTERRA)*.
- Esperimentazio proiektua: Employee Experience, industria aurreratuko STEAM profil kritikoak garatzeko eta leialtzeko estrategia *(AFM)*.
- CVLn, taldeen kudeaketa parte hartzailerako lidergo trebetasunen sentsibilizazioa eta garapena *(CVL)*.
- Genero berdintasuna MONDRAGONeko kooperatibetan sustatzeko bide orriak: ezagutzatik ekintzara *(MONDRAGON CORPORACIÓN)*.
- Taldeen lidergoa *(EDE FUNDAZIOA)*.
- Lan ingurunea aldatzen GSRn *(GSR)*.
- GEHIKOOP – Gizartea Eraldatzeko Hezkuntza InterKOOPeratiboa. *(HUHEZI)*.

Ekintzailetza Arloa - MTA

- MartxUP 2021, ideia gazteak martxan *(DONOSTIAKO UDALA)*.
- FINTECHen ekintzailetzako aditu ikastaroak abiarazteko laguntza eta ebazpenerako lankidetza *(LABORAL KUTXA eta BBK)*.

ARGITALPENAK ETA PONENTZIAK ZABALTZEA

Zabalkundeari dagokionez, hemen daude jasota argitalpen zientifikoak eta 2020/21 ikasturtean kongresu eta jardunaldietan (nazionalak eta nazioartekoak) aurkeztutako paperak eta ponentziak:

MONOGRAFIAK

- Carnicer, D; Martinez, M.A.; Morales, N. (2021): Alianzas inteligentes para la transformación competitiva de las organizaciones (Erakundeen lehiakortasun eraldaketarako aliantza adimendunak). Madril: McGraw Hill.

KAPITULUAK

- Alonso Andreano, J.L. (2020). Desarrollo de ecosistemas de aprendizaje organizacional como respuesta a las necesidades estratégicas de la empresa: factores clave en el caso Eroski S. Coop. (Antolakuntza ikaskuntzako ekosistemak garatzea, enpresaren behar estrategikoei erantzuteko: funtsezko faktoreak Eroski S. Coop.en kasuan). Hemen: Gairin Sallan, J; Suarez, C.I.; Diaz-Vicario, A. (Koord.). (2020). La nueva gestión del conocimiento (Ezagutzaren kudeaketa berria). Valentzia: Wolters Kluwer. 362-640. or. (Bertsio elektronikoan)
- Alonso Andreano, J.L. (2021). Cultura de aprendizaje. Generando experiencias positivas en torno a las alianzas (Ikaskuntza kultura. Aliantzen inguruan esperientzia positiboak sortuz). Hemen: Carnicer, D; Martinez, M.A.; Morales, N. (2021): Alianzas inteligentes para la transformación competitiva de las organizaciones (Aliantza adimendunak erakundeen eraldaketa lehiakorrerako). Madril: McGraw Hill. 171-175. or.
- Alonso Andreano, J.L. (2021). El caso de éxito "Eroski" ("Eroskiren" kasu arrakastatsua). Hemen: Carnicer, D; Martinez, M.A.; Morales, N. (2021): Alianzas inteligentes para la transformación competitiva de las organizaciones (Aliantza adimendunak erakundeen eraldaketa lehiakorrerako). Madril: McGraw Hill. 161-163. or.

ARTIKULUAK

- Martinez, M., Guerrero, M.I. (2020). Aligning regional and business strategies: Looking inside the Basque Country entrepreneurial innovation ecosystem. Thunderbird Internatinal Business Review. 62. bol., 5. zk. Iraila/Urria. 607-621. or.
- Uribetxebarria, U; Gago, M.; Legarra, M., Elorza, U. (2021): The Link between HIWPs and well being at work: the mediating role of trust. Employee relations. 43. bol., 4. zk. 842-857. or.

KONGRESUAK ETA HITZALDIAK

- Castellano, E.; Lopez, U. (2020). A Servitization Roadmap for Basque Manufacturing SMES. Hemen: Advanced services for sustainability and

growth. Proceedings of the Spring Servitization Conference 2020, 2020ko irailaren 14tik 16ra. Birmingham, Erresuma Batua. The Advanced Services Group; Aston University. 72-80. or. ISBN: 978-1-85449-429-0.

- Mendizabal, G., Castellano (2021) A pricing model for data driven industrial services - An empirical case study. Hemen: Bidgeli, A. (Arg.) eta beste: Servitization: A Pathway towards a resilient, productive and sustainable future. Proceedings of the Spring Servitization Conference 2021, 2021eko maiatzaren 10etik 12ra. (Online). Birmingham, Erresuma Batua. The Advanced Services Group; Aston University. 1-9. or. ISBN: 978-1-85449-499-3.
- Mendizabal, G., Castellano, E., Galfarsoro, G. (2021) The cost of data lifecycle in the development process of after-sales industrial services. In 30th RESER International Congress & Co-VAL Conference, urtarrilaren 21-22an, Alcalá de Henares (Espainia).

JARDUNALDIEN/KONGRESUEN ANTOLAKETA

Hona hemen 2020/21 ikasturtean antolatu ditugun jardunaldiak eta kongresuak:

INTERNETEKO NEGOZIO ESTRATEGIA

2020/12/9 eta 10

online

Ekitaldiari buruzko informazio laburra: Prestakuntza praktiko hau Interneten beren negozioa garatzen duten edo garatu nahi duten Itsasoko Industriako eta irristatze kiroletako Bizkaiko enpresei zuzenduta dago, eta baliagarria izango zaie beren eskaintza erakusteko eta bezeroak eta negozioa erakartzeko. Interneten egindako ahalegina eta lortutako arrakasta maximizatzeko ezinbestean bete behar diren gakoak ezagutzea, bai eta enpresa/bezero harreman prozesuaren garapenaren berri izan, eta horri jarraipena egitea ere, gurekin harremanetan jartzen direnetik salmenta osatu, eta ondorengo jarraipena egiten dugun arte, gure estrategia interes handiko eta praktikotasuneko tresna berriekin egokituz.

HIBRIDAZIO AUKERAK, BIO-OSASUNA ETA INGURUMENA, GIPUZKOAN

2021/10/08

TABAKALERA

Ekitaldiari buruzko informazio laburra: Azken urtean, lan bateratua egin da osasun arloa eta ekoindustria integratzeko modua ematen duten aukerak identifikatzeko. Lan horren ondorioak 2021eko urriaren 8an aurkeztu ziren Donostian, non lurraldeko adituek eta enpresek parte hartu zuten. Zehazki, helburu hori lortzeko lehen urratsak egiteko gakoak eta adibideak eman zituzten. Ekimenak Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Ingurunearen Departamentuaren laguntza du, eta bat dator Agenda 2030en eta Europako Green Dealen helburuekin. Izan ere, ekonomia iraunkorrerako ibilbide orria proposatzen dute, ingurumen arloko erronkak aukera bihurtuz.

Jardunaldian, gainera, proiektuan parte hartu duten enpresa eta erakunde batzuetako ordezkariek esku hartu dute, hala nola Mondragon Unibertsitateko Enpresagintza Fakultateari atxikitako MONDRAGON Korporazioaren MIK Kudeaketako Ikerketa Zentroko Ainara Martinezek.

AROZGI TRAKZIO TALDEA - IRTENBIDE ZIRKULARRAK

2021/10/19

Online

Jardunaldiaren helburua, hain zuzen, parte hartu zuten enpresa eta ikerketa erakundeek irtenbide zirkular berritzaileak sortzen eta dinamizatzen izandako esperientzia partekatzea izan zen. Eta MIKek, jardunaldiko hizlari gisa, Ekonomia Zirkularreko Ekimen Berritzaileei buruzko bere ikuspegia eman zuen.

ZERBITIZAZIO INDUSTRIALA

2021/10/28

FVEM, online

https://fvem.es/es/index.php?option=com_content&view=article&id=1086&catid=10&Itemid=115&lang=es

Gaur egun, bezeroek gero eta gehiago eskatzen dute. Ez dute produktu independenterik nahi, beren behar zehatzetarako konponbideak baizik. Beraz, produktuan zentratutako ikuspegi batetik irtenbideetan oinarritutako beste batera pasatzera behartzen du fabrikatzailea. Produktuen eta balio erantsiko zerbitzuen arteko konbinazio horrek pentsamoldearen aldaketa sakona dakar, bai eta antolaketa eredua eta negozio prozesuak berrikustea ere. Zerbitizazioari esker, salmenta osteko industria zerbitzuen eskaintza handitu egin daiteke, produktu berriaren salmenta baino askoz marjina handiagoekin; besteak beste, ordezko piezen kudeaketa eta ad-hoc traininga, eskuragarritasun kontratuak, baldintzaren monitorizazioa, bezeroaren prozesuen optimizazioa, retrofittinga, mantentze lan prediktiboa, erabilera kontratuak, bizi amaieraren kudeaketa, etab. Produktuaren bizi zikloan zehar diru sarrera potentzial eta errepikarien iturri garrantzitsua da. Gainera, bezeroak leialtzeko bitarteko garrantzitsua da zerbitizazioa, azken bezeroari esperientzia handiagoa eskainiz eta haren eta fabrikatzailearen arteko epe luzeko harremanak garatzeko aukera emanez.

BASQUE GREENTECH - INGURUMENAREN BERRIKUNTZA ETA TRANSFERENTZIA TEKNOLOGIKOKO 1. FOROA - TRANTSIZIO EKOLOGIKORAKO TEKNOLOGIAK

2021/12/01

Bilbao Exhibition Centre | BEC

https://aclima.eus/mas-de-un-centenar-de-empresas-del-sector-medioambiental-participan-en-el-i-foro-basque-greentech/

Ekitaldiari buruzko informazio laburra: Prestakuntza praktiko hau Itsasoko Industriako eta irristatze kiroletako Bizkaiko enpresei zuzenduta dago.

INTERNETEKO NEGOZIO ESTRATEGIA

2020/12/9 eta 10

online

Euskadiko ingurumen industrien kluster elkarteak (Aclima) I. Basque Greentech Foroa antolatu zuen BECen, hots, Zientzia eta Teknologiaren Euskal Sarearen (RVCyT) eta ingurumen sektorearen arteko topagunea. 100 enpresak baino gehiagok hartu zuten parte ekitaldi horretan, eta helburua izan zen enpresek ekonomia zirkularraren, klima aldaketaren eta ingurumen kalitatearen erronkei aurre egiteko teknologia eta ikerketa ildoak aztertzea, Itun Berdearen Europako estrategia berrian jasota daudenak.

Hainbat mahai inguru egin ziren bileran, eta gai hauek landu ziren, besteak beste: Itun Berdearen erronkak, ingurumenari aplikatutako berrikuntza, ingurumen kalitatea eta klima aldaketa ("zero pollution" estrategia) eta ekonomia zirkularra. Mikel Ibarra, Aclimako proiektu zuzendaria, eta Garbiñe Manterola, BRTAren ezagutza transferitzeko zuzendaria, izan ziren moderatzaile. Eta MIKekin lankidetzan garatutako proiektua aurkeztu zen: "FOOTPLASTIC: IoT eta BlockChain plataforma, balio kate korporatiboetan plastiko tekniko industrialeko ihesen monitorizazio adimenduna, ebaluazioa eta iragarpena egiteko, eta, hala, horiek murrizteko neurri zuzentzaileen proposamenak egin ahal izateko".

HIRUGARREN ZIKLOA

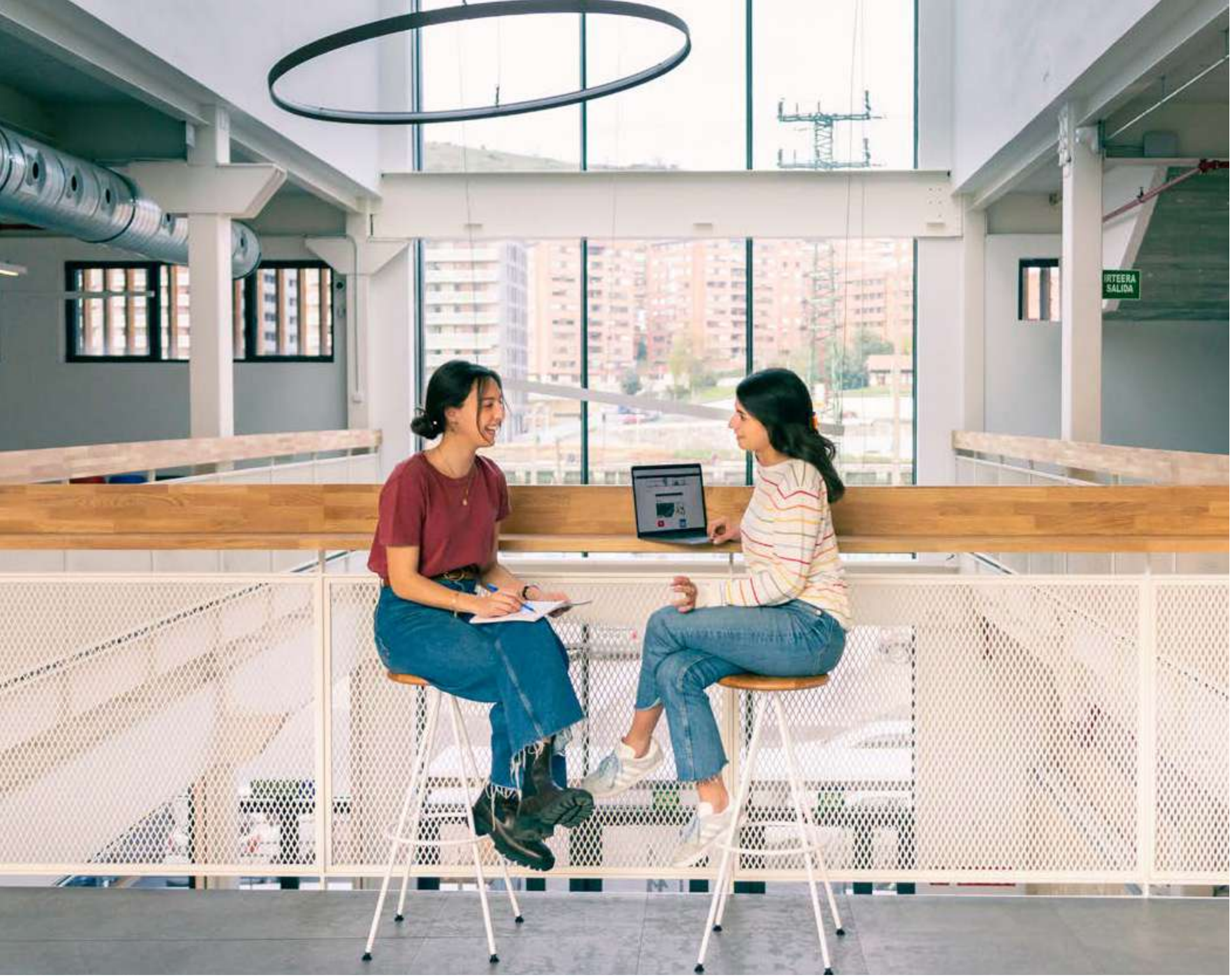
Ikasturte honetan, 2020/21 ikasturtean, 31 ikasle matrikulatu dira gure doktorego programan, eta 4 doktore tesi defendatu dituzte:

- *B-CORPS y propiedad de empresa. Estudio de casos en empresas con propósito en Guadalajara-México.* Gonzalo Hernandez. 2020/12/18, Enpresagintza Fakultatea, Oñatiko campusa.
- *AGILE Development \u0026 High-Performance Ecosystems. Participatory Action Research in two Basque enterprises to make tangible the foundations of AD&HP Ecosystems.* Nerea Sanchez Urien. 2021/07/16, Enpresagintza Fakultatea, Oñatiko campusa.
- *Arrasateko kooperatibismoaren sortzaileek pentsamendu kooperatiboari egindako ekarpena.* Igor Ortega Sunsundegi. 2021/07/22, Enpresagintza Fakultatea, Oñatiko campusa.
- *Características y Factores Clave para el Desarrollo de Modelos de Negocio enfocados a la Servitización (Industria 4.0). Un estudio de caso.* Aitor Ruiz de la Torre. 2021/07/23, Enpresagintza Fakultatea, Oñatiko campusa. COVID-19 pandemiaren ondorioz etena izan zuen (2020/02/01 – 2020/03/15, aurrez aurrekoa; 2020/03/15 – 2020/06/30, online).

EGOERA EKONOMIKO ETA FINANTZARIOA

2020-2021 ekitaldiko diru-sarrerak 17.929 mila eurokoak izan dira guztira, eta gastuak, berriz, 17.805 mila eurokoak. Beraz, 123.626 euroko emaitza positiboa lortu da.

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



PERTSONEN GARAPENA ETA KUDEAKETA EREDUA

Enpresagintza Fakultatea osatzen dugun pertsonen kopuruaren hazkundea gure jarduerek izan duten garapenaren eta bilakaeraren adierazle ona da. Horrela, 152 bazkide eta lan kontratudunekin eta kolaboratzaile askorekin itxi genuen 2020-21 ikasturtea. 2020-21 ikasturtean zehar 30 pertsona kontratatu ziren, eta horrek 17 pertsonako gehikuntza garbia ekarri zuen aurreko ikasturtearen aldean.

Atzera begira jarrita, hazkunde iraunkorra izan dugu 2014-15 ikasturteaz gero. Hain da horrela, azken 5 urteetan %70 hazi dela langileen kopurua.

Hazkunde horren ondorioz, jendea erakartzeko, atzemateko eta hautatzeko ahalegina areagotu behar izan dugu. Horretarako, ikasturtean zehar, pertsonak erakartzeko eta hautatzeko prozesua berriz diseinatzeko eta sistematizatzeko proiektu bat landu dugu, Mondragon Unibertsitatearen Marka Enplegatzaileari buruzko proiektuaren barruan. Kontratazio kopuruak gora egin duenez, orain pertsona gehiagok parte hartzen dute hautaketa prozesuetan, eta, prozesuaren sistematizazioari esker, bermatuta dago prozesuak enpresa eta kooperatiba gisa ezaugarritzen gaituzten ezaugarriak jasotzea eta sustatzea.

Azpimarratzekoak dira ikasturtean zehar egindako beste hiru jarduera. Alde batetik, Fakultatearen balioen definizioan egindako aurrerapena. 2020ko uztailean egindako diagnostikotik abiatuta, organoekin eta kolektiboarekin lan egin dugu, gure proiektuaren funtsaren oinarri diren balioak identifikatzeko eta ezagutzeko. Bestalde, Antolaketaren Kulturari buruzko Inkesta egin dugu; bosgarren neurketa da 2011z gero. Emaitzen arabera, pertsonen emaitzek eta kudeaketa palanka gehienek gora egin dute urteetan zehar, eta, azken inkesta horretan, batez ere gora egin dute entzuteak, autonomiak eta taldeak. Prestakuntza eta parte hartzea dira balorazio txarrena jaso duten palankak. Azkenik, Fakultatean lana modu malguan egiteko erreferentzia esparru bat proposatu dugu, konfiantzan, autonomian eta gure lanbide eta antolaketa helburuen betetze bikainean oinarritutako eredu batekin. Esparru horrek kooperatibaren funtzionamendu egokirako konpromisoak eta jarraibideak jasotzen ditu. Jarduera horien guztien helburua da Enpresagintzaren ezaugarri bereizgarriak indartzea eta ikusaraztea, behar berrietara egokitzea eta langile hasiberriak kulturan integratzen laguntzea.

KOLEKTIBOA DATUETAN

%62 emakumeak

%38 gizonak

> 5 urte baino gehiago enpresan: **%51**

< 5 urte baino gutxiago enpresan: **%49**

IRAKASLE ETA IKERTZAILEAK **119**

AZL **33**

Oñati	Bidasoa	BBF	ASF
%55	**%23**	**%13**	**%9**

Doktoreak **30**

DOCENTIA bosturtekoa duten pertsonak **45**

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
- ABURUZA ARAMBURU OINATZ
- AGIRIANO GOROSTIZA DORLETA
- AGIRRE ARAMBURU IZASKUN
- AIZPURU GARMENDIA AMAIA
- ALDAZABAL BASAURI JON
- ALONSO ANDREANO JOSE LUIS
- ALTUNA ERLE RAFAEL
- ALVARADO TANAMACHI SAYURI
- ALZOLA BERRIOZABALGOITIA IZASKUN
- ARAMBURU AGUIRRE KEPA
- 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
- BERMEOSOLO SALTERAIN SIV
- BERNAL ARREGI ANDONI
- BIAIN BARRENA JOSÉ RAMÓN
- BLAZQUEZ DÍAZ TRINIDAD
- BOLINAGA MARTIN AMAIUR
- BORES MORENO DAVID
- BRAZO DOMINGUEZ LUIS
- CANO CHOCARRO LEYRE
- CASTAÑO BENITO UXUE
- CASTAÑOS GARCIA ALAZNE
- CASTELLANO FERNANDEZ EDUARDO
- CID ELIZBURU ELENE
- DÁVILA ALEGRE TERESA
- DE DIEGO ETXEBERRIA MIKEL
- DE LA TORRE BUSTAMANTE ARANTZA
- DELGADO GALLEGO JUDITH
- DE VICENTE UNAI
- DIEGO MARCOS OLATZ
- ECHABURU MULET BEGOÑA
- EGIZABAL ATXAERANDIO IKER
- EGUREN LANDA IDOIA
- ELGARRESTA UGARTEMENDIA LEIRE
- ELIO CEMBORAIN EUNATE
- ELORZA ITURBE MAIDER
- ENBEITIA EGUILUZ IÑIGO
- ERAÑA ARBULU ANE
- ETXEGUREN MARTIN IRAIDA
- FAHAM JEREMY
- FERNANDEZ ESTRELLA OLATZ
- FERNENDEZ LÓPEZ-ZUAZO IÑAKI
- FONDÓN HURTADO MARTA
- FREUNDLICH FRED
- GAGO GARCÍA MÓNICA
- GÁRATE JUARISTI CAROLINA
- GARAY BENGOA IBON
- GARCÍA AMIGOT JUAN FELIX
- GARCÍA FERNANDEZ AITOR
- GARCÍA SIERRA JORGE
- GARITAONANDIA APERRIBAY GOTZON
- GARMENDIA AGIRRE FERMIN
- GIL DÍEZ BEGOÑA
- GIL GIMENEZ IDOIA
- GOIKOETXEA ATXABAL ALEX
- GOIKOETXEA ETXEBERRIA JOSEBA
- GONZALEZ EGUÍA NEREA
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ GARBIÑE
- GORROTXATEGI MARTINEZ MIREIA
- GRAY MARIA JANE
- GRELLIER BILDAUN HERVÉ
- HERCE LECETA BEÑAT
- HERNANDEZ ELENO ESTÍBALIZ
- HERRERA JAUREGI MAITANE
- IBARZABAL GISASOLA NAHIA
- IGARZA SEGUI ROSA
- IGARZABAL ZUBIA MIREIA
- IÑURRITEGI BIAIN LORE
- IRIONDO RUIZ OIHANE
- IRURETA IBARBIA ION ANDER
- ISPIZUA MENDIETA ALVARO
- ITURBE-ORMAETXE ZAMARRIPA JULEN
- ITURRITZA ATXAERANDIO PATRICIA
- IZAGIRRE GAUNA UNAI
- IZQUIERDO TOMÁS JUAN
- IZURA MUJIKA PATXI
- JIMENEZ OCIO LANDER
- JUANTORENA LERMA ELIXABET
- JUAREZ MUGARZA ANDER
- JUARISTI ARRIETA ELISABETE
- KONDE UNTZILLA GARAZI
- KORTABERRIA ETXEBERRIA ANE
- LEGARRA EIZAGIRRE MAITE
- LEIBAR BALANZATEGUI IZASKUN
- LEIBAR BALZATEGUI MIRIAM
- LEIBAR LARRAÑAGA AGURTZANE
- LEKUONA AGIRRETXE AGURTZANE
- LEONET GUISASOLA OIHANA
- LETONA ERIZ AMAIA
- LIZARRAGA GABIRONDO NEREA
- LIZARRALDE AIASTUI IOSU
- LIZARRALDE MAIZTEGI MARÍA
- LIZARTZA MARTIN AITOR
- LLORENTE SESMA JOSÉ ANTONIO
- LÓPEZ ODRIOZOLA URKO
- LÓPEZ PÉREZ NAGORE
- LÓPEZ PÉREZ SAIN MILENA
- LORO RAMIREZ YAIZA
- LUARIZAUSTI UGARTE KEPA
- LUZARRAGA MONASTERIO JOSE MARÍA
- MACIAS PEÑA ERIKA
- MADINABEITIA DOMINGUEZ IDOIA
- MAIZTEGI UGARTE NEKANE
- MARTIN CREGO MAITANE
- MARTINEZ CHAVEZ MARIANGELICA
- MARTINEZ RIVERA AINARA
- MENDIA MARTINEZ GORKA

- MENDIZABAL ARRIETA GORKA
- MESONERO DE MIGUEL MIKEL
- MOLINERO MANTECÓN JUAN RAMÓN
- MORALES LÓPEZ NEKANE
- MUJIKA ARRAZOLA AINHOA
- MUÑIZ VILLANUEVA BELEN
- MURUA LAZKANO MARILU
- NAVARRO LOBATO ALEX
- NAZABAL CAZABON DENIS
- ODIAGA ARRIAGA ANDONI
- ODIAGA ARRIAGA ENEKO
- OIARTZABAL LAKARRA IRAITZ
- OLANO ASTIGARRA ZIORTZA
- OLEAGA AGESTA AMAIA
- ONAINDIA ROMERO OIER
- OSA OLABARRIA MIREN
- OVIEDO MADIRD AITOR
- OYANGUREN LOPEZ JON
- PASCUAL ROMERO EDUARDO
- PESCADOR RUIZ JANA
- PILLADO ARBIDE LIHER
- PRIETO ALONSO JOSUNE
- PRIETO RIVERO ISABEL
- QUESADA KORTA ASIER
- RAZQUIN MEDRANO AMAIA
- ROJAS MENDIETA NEREA
- ROZAS ZABALA ANDER
- SAEZ DE UGARTE LERIA ARITZ
- SALABERRIA IBARBIA ALEX
- SALICIO HOLGADO ROBERT
- SÁNCHEZ BOTE DAVID
- SANCHEZ URIEN NEREA
- SARASOLA GORRITI SILBIA
- SEGURA QUEROL SARA
- SEIN ITURRICASTILLO LARRAITZ
- SOLABARRIETA DEL VALLE IRAITZ
- TKACZ MONICA
- TUOMINIEMI KAISU MARIA
- TRUEBA GARCIA HAIZE
- TXINTXURRETA ARAMBURU JUAN JOSÉ
- UGARTE ANDUAGA BEGOÑA
- ULLIBARRIARANA GARATE AINHOA
- UNZUETA ELORTZA BEÑAT
- URIBETXEBERRIA ALDALUR MIREIA
- URRUTIKOETXEA ARRIETA BEÑAT
- VALLE CALLEJA JUAN JESÚS

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

BILBAO AS FABRIK
Zorrozaurre z/g
48014 Bilbao, Bizkaia
Tel. 944 25 51 62
enpresagintza@mondragon.edu

www.mondragon.edu/enpresagintza-fakultatea

ENTITATE LAGUNTZAILEA

SENTIDO HUMANO DEL TRABAJO | MONDRAGON

LABORAL kutxa