



**Mondragon  
Unibertsitatea**

Enpresagintza  
Fakultatea

# MEMORIA

**2018/2019 IKASTURTEA**

[www.mondragon.edu/enpresagintza-fakultatea](http://www.mondragon.edu/enpresagintza-fakultatea)





# **AURKIBIDEA**

---

**1. URTEKO TXOSTENA 5**

**2. KUDEAKETARAKO TALENTUA 9**

**3. EKINTZAILETZA-MONDRAGON TEAM ACADEMY 13**

**4. IKERKETA ETA EZAGUERAREN TRANSFERENTZIA 17**

**5. EGOERA EKONOMIKO ETA FINANTZARIOA 24**

**6. PERTSONAK 25**



# URTEKO TXOSTENA

---

**2018-2019 ikasturtean, nabarmen eta modu esanguratsuan egin dugu aurrera fakultatearen proiektuan. Hazi egin da prestakuntza gurekin egitea erabaki duten ikasleen eta profesionalen kopurua. Halaber, eskaintzen ditugun prestakuntza-programak ere ugaritu egin dira. Gure inguruko enpresa eta erakundeekin garatutako ikerketa-jarduerak eta ezagueren transferentzia areagotu egin dira, modu esanguratsuan, gainera.**

Fakultateak ardatz dituen enpresen kudeaketaren eta ekintzailtzaren barnean, azaleratzen ari diren gaien inguruko ezaguera garatzen ari gara, eta berrikuntza handia dakarten ikuspegi metodologikoak txertatzen. Gidatzen gaituen 2016-2020 Plan Estrategikoan bildutako gure estrategien ibilbideari jarraituz garatzen dugu gure jardura prestakuntzaren, ikerkuntzaren eta transferentziaren esparruan, kudeaketa eta ekintzailtzarako talentua sortzerakoan funtsezko eragile izateko konpromiso sendoa hartu baitugu, bai eta enpresen lehiakortasunerako (enpresa horiekin lankidetzan ari gara etengabe) eta gizartearen garapen sozioekonomikorako ezagueraren garapenean ezinbesteko eragileak izatekoa ere.

Ondoren, gertaera orokor azpimarragarrienak dituzue.

**Kudeaketarako talentuaren** esparruko koordinazioan:

✿ Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza (myGADE) programako promozio berriko ikasleak hasi

dira fakultatean; gradu horren ezaugarri nagusia lehen ikasturtetik ikasketak eta lana txandakatzeko ematen duen aukera da. Horrela, "learning company" izaerako 159 erakundeek graduako ikasle bana hartu dute, eta hasiera eman zaio, beraz, graduak iraungo duen lau urteetan garatuko den esperientzia akademiko eta profesionalari.

✿ Graduen esparruan egindako proposamen berrien atalean, UNIBASQek Business Data Analytics (BdatA) gradu berria onartu du; hurrengo ikasturtetik aurrera emango da Bilbon, eta MUren Goi Eskola Politeknikoarekin lankidetzan garatu da gradua.

✿ Goi Mailako Heziketa Zikloen eskaintzari dagokionez, enpresen beharrei erantzuten jarraitzen dugula azpimarratu behar da, profil praktikoak eskainiz, administrazio eta finantzen edota salmenta eta merkataritzaren ataletan.

✿ Zehazki, graduondoko prestakuntzaren atalean, graduatu berriei zuzendutako espezializiorako unibertsitate-masterren atalean, programa hauek eman dira:



- Kontabilitate eta Finantza Zuzendaritza Unibertsitate Masterra.
- Marketin Digitala Unibertsitate Masterra.
- Erakundeen Nazioartekotzeari buruzko Unibertsitate Masterra.
- Pertsonen Talentuaren Kudeaketa Estrategikoa Unibertsitate Masterra.

✳️ Profesionalei zuzendutako masterren atalean, honako programa hauek eman dira:

- MBA-Executive, Gipuzkoako Merkataritza Ganberarekin lankidetzan.
- MBA-Executive programaren barnean, "Hazkundera bideratutako enpresen lidergoa", elkarte eta erakunde hauekin elkarlanean: GECEMAT (ikasle ohien elkarte), Ekonomistak Euskal Elkargoa, Abokatuen Elkargoa, Ingeniarien Elkargoa, CEBEK eta APD.
- Pertsona eta Taldeen Coaching Masterra.
- Pertsonen Garapenean eta Taldeen

Lidergoan Aditua.

- Finantza Aholkularitzako Aditu eta Finantza Informatzaile Aditu ikastaroak.
- Zerbituzioan Aditu titulua.
- Marketin Digitala Diploma Espezializatua.

#### **Ekintzaitzaren eta Mondragon Team Academyren** esparruko koordinazioan:

✳️ Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza Graduan (LEINN), nabarmendu beharra dago 292 ikasle berriekin diotela gradu honi, MTArekin zortzi laborategietan (Oñati, Irun, Bilbo, Madril, Bartzelona, Valentzia, Queretaro-Mexiko, Shanghai-Txina). Ekintzaitzaz jardueraren emaitzak ere nabarmenezko modukoak dira (sortutako startupak): lehen 6 belaunaldietan, LEINNgo graduatuak lider dituzten 25 enpresa baino gehiago sortu dira.

✳️ Hurrengo ikasturteetan LEINN programa babes dezaketen bi lab-ekimen berri garatu dira hurrengo ikasturteei begira: MTA Seul (Korea), HBM eta TU (TZBZ) erakundeekin elkarlanean, eta MTA Puebla



(Mexiko), Universidad Iberoamericana (IBERO) eta Stay Bigel erakundeekin batera.

✳ MTA Changemaker LAB programaren lehen edizioa plazaratu zen Mondragon Unibertsitatean. Diziplina anitz lantzen dituen ekintzailtza-programa bat da, eta MUren hainbat fakultatetako ikasleek parte hartu dute.

✳ BBF Fintech gunearen eta inkubategiaren inaugurazioa, BEAZen eta Bilbao Ekintzaren laguntzarekin; bere inkubazio-estrategia garatzea izan du xede, BBF proiektuaren esparruan.

✳ Hainbat lankidetzaz hitzarmen sinatu dira MTArekin eta ekintzailtza-ekosistemako eragileen artean, MTArekin eta LEINNeekin lotutako inkubazio-jarduerak garatzeko: Metxa, Demium Startups, Dominion Global, BerriUp, etab.

**Ikerketaren eta Ezagutzaren Transferentziaren Koordinazioa (MIK)** atalean, kudeaketaren esparruko ikerketa eta ezagutzaren transferentzia sustatzen jarraitu da, eta emaitza esanguratsuak lortu dira.

✳ Enprekin garatzen ari garen proiektuen kopurua hazi egin da azken ekitaldi honetan. 30 proiektu baino gehiago egin ditugu kooperatiba diren enprekin nahiz kooperatiba ez direnekin, eta, horri esker, gure fakturazioaren % 40 inguru iturri pribatuetatik etorri da. Bereziki azpimarratzeko moduko lorpena da. Gero eta garrantzi handiagoa ematen diote inguruko enpresek berrikuntza ez-teknologikoari. Emaitza onak ematen ari da azken urteetan egindako lana.

✳ Pauso sendoak eman dira BILBAO AS FABRIK proiektuaren garapenean. Prestakuntza, lankidetzaz eta ekintzailtza-prozesuak bete-betean doaz aurrera. Horrela, erreferente bihurtzen ari gara berrikuntzan, negozio-ereduen eta zerbitzazioaren ataletan. Horrez gain, datuarekin eta lehiakortasunerako eta negozio berrietarako iturri gisa enpresan erabiltzearekin lotuta askotariko ikerketa- eta transferentzia-proiektuak sustatu direla ere nabarmendu behar da. Ildo horretatik, datuan oinarritutako negozio digitalen ereduen barnean, lehen proiektuak jarri ditugu martxan, eta, horrez gain, Eusko Jaurlaritzak finantzatutako lehen doktorego-tesiak abiarazi ditugu zentroan. Gai horiekin lotuta, gainera, People Analytics

deritzon esparruko proiektuak garatzen ere hasi dira, Datuen Zientziaren diziplina Pertsonen Kudeaketa Estrategikoko azken joerekin uztartuz. Horrez gain, InCompany izaerako eta enpresa-ingurunekeo datuen kudeaketaren esparruko lehen prestakuntza-jarduerak jarri ditugu abian; erakundeetan baliabide estrategiko hori erabiltzeko prestakuntza eman diegu Euskal Herriko profesionaleri horretarako.

☀ Ikerketaren esparruko argitalpen- eta hedapen-jarduerei dagokienez, egindako ahaleginen emaitzak iristen ari dira, eta horrela, bikaintasun akademikoa indartzeaz gain, enpresa-kudeaketan erreferente izango den eta Eusko Jaurlaritzak aitortu duen ikerketa-talde bat garatzen ari gara.

☀ Enpresekin etengabeko prestakuntzaren alde egindako proposamena indartzen jarraitzen dugu, eta pauso sendoak ari gara ematen, erakundeen prestakuntza-estrategiaren diseinuan eta plangintzan laguntzeko.

☀ Hauek dira ikerketaren eta ezagueraren transferentziaren garapenerako lehentasunezko lan-esparruak:

- Negozio berriak (negozio-ereduen aldaketa, ekintzailtzarako ekosistemak, hazkunderako finantzaketa)
- Talentuaren kudeaketa (talentuaren kudeaketa estrategikoa, lidergoa eta kultura-aldaketa, ikaskuntza-ekosistemak)
- Merkatuen garapena (bezeroaren esperientzia, aliantza adimentsuak)



# KUDEAKETARAKO TALENTUA

XXI. mendeko erakundeak gidatzeko beharrezko balioak, gaitasunak eta trebeziak izango dituzten pertsonak hezte eta prestatzea da gure erronka nagusia. Horretarako, prestakuntza-programen eskaintza zabala egiten dugu, praktikari garrantzia emanez, nazioarteko ikuspegiarekin eta ikaslea ardatz hartuta, bere ikaskuntza-prozesuaren protagonista den heinean.

Enpresagintzaren eredu pedagogikoaren ezaugarri nagusia izaera praktikoa da, lan-merkatura zuzentzen baita nagusiki, eta Enpresagintzak inguruko enpresarekin duen lotura estuaren ondorio da hori. Hortaz, ikaslea da ikaskuntzaren protagonista, eta, prozesu horretan, **lehentasun handiagoa du gaitasun profesionalak eta pertsonalak barneratzeak ezaguerak ikaste hutsak baino**; horrez gain, enpresa-errealitateak berezkoa duen diziplinartekotasuna ere sustatzen du. Ekonomia globalaren eta digitalaren errealitate berrietara egokitutako profesionalak hezte da eredu horren helburua, talde-lanaren eta ikasteko metodologia aktiboen ikuspegitik.

Prestakuntza-prozesuan zehar, enpresaren presentzia iraunkorra da elementu nagusietako bat, bai eta enpresarekiko lotura ere. Praktiken eta proiektuen formatua kontuan hartuta, 415 ikaslek harreman estua izan dute askotariko erakundeekin. Enpresak oso gustura agertu dira, eta hainbat gaitasun azpimarratu dituzte ikasleengan, agindutako lanak egiteko orduan, hala nola talde-lana, lankidetzarako espiritua, autonomia edota ekimena.

Bestalde, inguruko erakundeek dituzten erronkekin bat eginez, nazioartekotzea ere funtsezko elementua

da. Urtean zehar, 500 ikaslek baino gehiagok izan dute nazioartean askotariko esperientziak bizitzeko aukera: gradu amaierako proiektuak atzerrian garatu dituzte batzuek, ekonomiaren, enpresen eta gizartearen esparruetan atzerriko errealitateak bertatik beratara ezagutzeko ikaskuntza-bidaiak egin dituzte beste batzuek, edo egonaldi akademikoak egin dituzte beste zenbaitek atzerriko unibertsitateetan. Bestalde, herrialde askotako ikasleak hartu ditugu Enpresagintzan, hala nola Alemaniakoak, Boliviakoak, Koreakoak, Ekuadorkoak, Hungariakoak, Mexikokoak, Poloniakoak edota Txekiar Errepublikakoak.

Enpresagintzak 2018-2019 ikasturterako eskainitako tituluek aukera anitz hartzen dituzte barnean, heziketa-zikloetatik doktorego-ikastaroetara.

Enpresa Administrazio eta Zuzendaritza Graduari (myGADE) dagokionez, hauek azpimarratu behar dira:

- 2018-2019 ikasturtean, hasi dira jada myGADE programako bosgarren promozioko ikasleak fakultatean; gradu horren ezaugarri nagusia lehen ikasturtetik ikasketak eta lana txandakatzeko ematen duen aukera da. Horrela, "learning company" izaerako 159 erakundek graduoko ikasle bana hartu dute, eta hasiera

**415**  
IKASLE  
ENPRESETAN



eman zaio, beraz, graduak iraungo duen lau urteetan garatuko den esperientzia akademiko eta profesionalari.

- MyGADE programako bigarren promozioiko ikasleek beren ikasketak amaitu zituzten 2018-2019 ikasturtean.
- Mugarria adierazi du, halaber, 2019-2020 ikasturtean Mondragon Unibertsitatearen Bilboko campusean myGADE duala gara dadin gradu hori diseinatzeak eta prestatzeak ere.

Gainera, eta unibertsitateko graduen testuinguruan, Business Data Analytics graduaren memoria onartu zuen UNIBASQek 2018-2019 ikasturtean. Enpresagintzak datuen mundua jorrazteko eta enpresa-erabakietan horiek txertatzeko egin duen apustua adierazten du gradu horrek.

Ildo horretatik, Business Data Analytics gradua ematen ari dira Mondragon Unibertsitatearen Bilboko campusean 2019-2020 ikasturtetik.

Unibertsitate Masterren artean, honako titulazio hauek garatu dira 2018-2019 ikasturtean:

- **Kontabilitate eta Finantza Zuzendaritza Unibertsitate Masterra** (zazpigarren edizioa).
- **Marketin Digitala Unibertsitate Masterra** (zazpigarren edizioa).
- **Erakundeen Nazioartekotzeari buruzko Unibertsitate Masterra** (laugarren edizioa).
- **Pertsonen Talentuaren Kudeaketa Estrategikoa Unibertsitate Masterra** (bigarren edizioa).

Lanbide Heziketaren esparruan:

- kasturte honetan, 70 ikaslek egin dute guztira Oñatiko Gestio Heziketak eskainitako goi-mailako heziketa-zikloren bat: **Administrazioa eta Finantzak, eta Salmenten eta Merkataritzaguneen Kudeaketa**.
- Guztira, 27 ikaslek parte hartu dute programa dualean, enpresetan egonaldiak eginez.

# MASTERRAK ETA ADITUEI ZUZENDUTAKO IKASTAROAK

2018-2019 ikasturtean, fakultateak jarduera garrantzitsua garatu du graduondoko heziketaren esparruan, bai masterren tipologiari dagokionez eta baita adituei zuzendutako ikastaroei edo ikastaro aurreratuei dagokienez ere. Guztira, 123 ikasle berrik hartu dute parte prestakuntza-programetan.

Kudeaketarako Talentuaren atalean egiten den graduondoko eskaintza fakultateko lehenetsuen espezializazio-ildoan arabera lerrotuta dago. Hauek dira ildo horiek: Enpresa Kudeaketa Aurreratua, Kooperatibismoa eta pertsonen kudeaketa, eta Lidergoa.

Ondoren, 2018-2019 ikasturtean fakultatean profesionalei eskaini zaizkien graduondoko beste programa batzuk azpimarratu nahi ditugu:

- **MBA Executive:** kudeaketaren esparruan esperientzia handia duten profesional seniorrei zuzentzen zaie programa hau, eta Gipuzkoako Ganberarekin elkarlanean garatu da. X. edizioa.
- Gainera, 2018-2019 ikasturtean, MBA Executive programaren barnean, **“Hazkundera bideratutako enpresen lidergoa”** jarri zen abian, elkarte eta erakunde hauekin elkarlanean: GECEMAT (ikasle ohien elkarte), Ekonomistak Euskal Elkargoa, Abokatuen Elkargoa, Ingeniariei Elkargoa, CEBEK eta APD. Bilboko campusean garatu da programa hori.

- **Pertsona eta Taldeen Coaching Masterra:** beste pertsona batzuei beren aldaketa-prozesuetan, bakarkakoetan nahiz taldekoetan, laguntzeko gaitasuna izango duten pertsonak prestatzea du helburu prestakuntza-programa honek.
- **Pertsonen Garapenean eta Taldeen Lidergoan Aditua:** taldeetako zuzendariak eta arduradunak lankidetzan oinarritutako lidergoaren gakoak ezagutzen eta gako horiek barneratzen laguntzeko programa.
- **Zerbituzioaren Aditu titulua:** zerbituzioaren esparruan beren bidea egina duten erakundeetan oinarri teorikoak eta bizipen eta esperientziak eskaintzea helburu duen programa da. Programaren diseinuari eta aplikatutako metodologiari esker, zerbituzioari buruz informazio handiagoa izan nahi duten erakundeetan hasierako kezkei erantzun ahal zaie.
- **Marketin Digitala Diploma Espezializatua:** arlo teorikoan eta praktikokoan, marketin digitalean gaitzeko programa, profesionalei zuzendua.

# 123

PARTE-HARTZE  
BERRI



# EKINTZAIETZA- MONDRAGON TEAM ACADEMY

## 1. ESPARRU AKADEMIKOA

### LIDERGO EKINTZAILEA ETA BERRIKUNTZA GRADUA (LEINN)

Hauek izan dira 2018-2019ko mugarri nagusiak: 2018-2019 ikasturtean, 292 ikasle berri hasi ziren.

Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntzan, MTA sareko zortzi laborategitan; 800 ikasle guztira (parentesi artean):

1. MTA Irun: 31 (100)
2. MTA Oñati: 31 (105)
3. MTA Bilbo: 36 (115)
4. MTA Madrid: 72 (207)
5. MTA Barcelona 38 (90)
6. MTA Valencia 38 (74)
7. MTA Querétaro 18 (58)
8. MTA Shanghai (LEINN International) 28 (53)

LEINN birdiseinatze prozesuan, zenbait prototipo diseinatu dira, programetan berrikuntzak txertatu ahal izateko (Falkon Model). Learning Journeys deritzenen helmuga (Berlin & Seattle) eta formatu berriak nabarmendu behar dira prototipo horien banean; TZBZrekin batera (Travelling University)

garatu dira, hain zuzen.

2018ko urrian, Bartzelonako MTaren gune berria inauguratu zen (TEAMLABS); dituen instalazioei esker, bertan hartzen diren talde eta ikasleen kopurua handitu egin da.

UNIBASQek ematen duen nazioartekotze-zigilua lortu du LEINnek. Mondragon Unibertsitatean, 5 tituluk (graduak eta masterrak) lortu dute ziurtagiri hori.

### GRADUONDOKOAK

MTako Ekintzailetzako Graduondokoen eta Etengabeko Prestakuntzaren arloan, honako programa hauek garatu dira:

- ✳ MINN – Barne Ekintzailetza eta Berrikuntzako Masterra.
- ✳ TEAMINN TEAM Mastery 7.
- ✳ Kirol Berrikuntzako Adu ikastaroa, WATSeKin lankidetzan. Lehen edizioa izan da.

Guztira, 52 lagunek hartu dute parte aipatutako programetan.

## 2. MTA NETWORK

LEINN programa babes dezaketen bi lab-ekimen berri garatu dira:

✳️ MTA Seul (Korea), HBM eta TU (TZBZ) erakundeekin elkarlanean; egoitza horretan, jarduera ugari garatu dira, eta MTA Changemaker Lab programaren bi edizio ere antolatu dira.

✳️ MTA Puebla (Mexiko), Universidad Iberoamericana (IBERO) eta Stay Bigel erakundeekin batera; MTA Changemaker Lab programaren lehen edizioa garatu da. LEINN ikasketak eskainiko dira 2019-2020 ikastaroan, titulazio bikoitzaren formatuarekin (MU eta IBERO).

Bestalde, proiektuaren irismen globala indartzen duten akordioak lortu dira, hainbat mailatan:

✳️ Evergreen State College, Seattlen (USA), MTA Changemaker Lab ekimenaren zenbait edizio garatzeko; baliagarri izango da, gainera, LEINNeko Learning Journeys adarren euskarri gisa ere.

✳️ Xingwei College, Shanghain (Txina), LEINNen titulazio bikoitza eskaintzeko (MU eta Xingwei), eta Nazioarteko LEINN taldeetan txerta daitezzen.





### 3. EKITZAIETZA ETA BERRIKUNTZAKO EKOSISTEMAK

2018-2019 ikasturtean, ekintzailletza eta berrikuntzako ekosistemetan garatu diren proiektu eta jarduerak hauek nabarmendu dira:

✳️ MTA Changemaker LAB programaren lehen edizioa plazaratu zen Mondragon Unibertsitatean. Diziplina anitz lantzen dituen ekintzailletza-programa bat da, eta MUREn hainbat fakultatetako ikasleek parte hartu dute. Lehen edizioan, Mondragon Unibertsitateko 18 ikasleek parte hartu dute.

✳️ BBF Fintech gunearen eta inkubategiaren inaugurazioa, BEAZen eta Bilbao Ekintzaren laguntzarekin. Bere inkubazio-estrategia garatzea izan du xede, eta ekosistemako eragileekiko harremanetan eta proiektuetan sakontzea.

✳️ Inkubazio-programa, TECNALIA Ventures-ekin batera (T4V). Programaren helburua TECNALIAko startup teknologikoak MTA-LEINNekeko talentudun ekintzaileekin konektatzea da, talde ekintzaileak eratu ahal izateko. Proba pilotu bat egin da.

✳️ Africa Basque Challenge: Euskadiko eta Kenyako ekintzaileentzako prestakuntza-programa bat da, Eusko Jaurlaritzaren eta Bizkaiko Foru Aldundiaren babesarekin izan duena. Landa-eremuaren eta eremu hiritarraren arteko arrakala arindu nahi da programa honen bidez, eta, horretarako, startup digitalak garatu nahi ditu.

✳️ Ekintzaileentzako programak garatu dira Oñatiko MTAn (Elkarrekin Ekin) eta Irungo MTAn.

✳️ Hainbat lankidetzak hitzarmen egin dira MTArekin eta ekintzailletza-ekosistemako eragileen artean, MTArekin eta LEINNekekin lotutako inkubazio-jarduerak garatzeko: Metxa, Demium Startups, Dominion Global, etab.





# IKERKETA ETA EZAGUERAREN TRANSFERENTZIA

2018-2019 ekitaldian, berretsi egin da zenbait urte lehenago abiatutako emaitza onen bide-orria. Esanguratsua iruditu zaigu bereziki transferentziengatik diru-sarrerei eustea, 850.00€ ingurutan, zehazki; enpresei eskaintzen diegun balioa sendotzeko dugun gaitasunaren erakusgarri da. Horrez gain, argi esan nahi dugu gero eta gehiago direla geureganatutako ikerketa-proiektuak, eta hazkunde hori 2016-2020 aldirako plan estrategikoan aurreikusitakoaren oso gainetik kokatu da; berri onak dira, zalantzarik gabe, ezagutza sortzeko eta gure etorkizunerako profesionalen profilak garatzeko dugun gaitasunari begira jarrita. Horri eta programa-kontratua finkatzeari esker, gure askotariko finantzaketa konpentsatuta dago orain, eta zientzia eta teknologiaren euskal sarearen hemengo ikuspegian nahiz berrikuntzarekin lotutako beste testuinguru esanguratsu batzuen ikuspegian gure jarrera zehazteko "argazki" erakargarria ematen digu.

Biltzen gaituen inguruak lehentasun osoa ematen dio orain ere ikerketari eta berrikuntzari, teknologia berrien garapenaren esparruan. Dena den, gero eta sentiberatasun handiagoa sumatzen dugu gure jardueraren barneko gai nagusien inguruan: negozio-ereduak, pertsonen kudeaketa estrategikoa, merkatuen garapena, aliantza adimentsuak, etab. Gainera, nazioarteko hainbat eragilek eta erakundek, hala nola Regional Innovation ScoreBoard

argitalpenak, Euskadiren kasuan hobekuntza-esparruak nabarmendu ditu hainbat alderditan, hala nola erakundeen berrikuntzan, komertzializazioarekin lotutako jardueretan edo bezeroekiko garapenean. Horrelako aukerak sortzearekin batera, badugu, dena den, kezka bat: gero eta gehiago dira, eta askotarikoak, gurearen antzeko jarduera garatzeko ahalegina egiten ari diren erakunde eta eragileak, beharrezkoa izan behar lukeen zorrotasunik eta ezagutzarik ez dutenak. Zorionez, gure intereseko ezagutza-eremuetan, gure erreferentzia eta irudia gorabidean doaz, eta, horri esker, gero eta probetxu handiagoa eman diezaiekegu bidera ateratzen zaizkigun aukerei.

Ixtear dugun ekitaldi honetan, gure erakundeari dagozkion gaiak sendotzen ari gara, eta, gainera, indar handiz sustatu ditugu beste batzuk; horietatik bi nabarmendu nahi genituzke. Alde batetik, datuarekin eta enpresan duen erabilerarekin lotuta dagoen guztia, lehiakortasunerako eta negozio berrietarako iturri gisa. Ildo horretatik, datuan oinarritutako negozio digitalen ereduen barnean, lehen proiektuak jarri ditugu martxan, eta, horrez gain, Eusko Jaurlaritzak finantzatutako lehen doktorego-tesiak abiarazi ditugu zentroan. Gai horiekin lotuta, gainera, People Analytics deritzon esparruko proiektuak garatzen ere hasi dira, Datuen Zientziaren diziplina Pertsonen Kudeaketa Estrategikoko azken joerekin uztartuz. Horrez gain, InCompany izaerako eta

**Gero eta gehiago direla geureganatutako ikerketa-proiektuak, eta hazkunde hori 2016-2020 aldirako plan estrategikoan aurreikusitakoaren oso gainetik kokatu da.**



enpresa-inguruneko datuen kudeaketaren esparruko lehen prestakuntza-jarduerak jarri ditugu abian; erakundeetan baliabide estrategiko hori erabiltzeko prestakuntza eman diegu Euskal Herriko profesionaleri horretarako. Ekitaldi honetan, aurrera egin dugu, halaber, nekazaritza-elikagaien sektorearekin lotutako arloetan, bai eta horiei dagokien balioa emateko proposamenean ere, osasunarekin lotutako merkatura bideratzeko. Bi proiektu abiarazi ditugu bi enpresa handirekin, eta, horri esker, kontsumo-merkatura hurbiltzeko gure helburura gerturatu gara; gure presentzia dibertsifikatu dugu horrela ingurune industrialagoetan edo B2B testuinguruan.

Hurrengo urteei begira, erronka garrantzitsuak ditu arrez aurre unitateak, eta ebazteko dituen arloak dira. Alde batetik, Europako finantziazio-iturriak pizgarri berri bat behar du lehenbailehen, azken urteetako emaitzak ez baitira izan nahi bezain gogobetegarriak. Agian une egokia da honako hau arlo horretan estrategia espezifiko bat planteatzeko, bide hobetik joaten lagun diezagun. Gainera, kontuan hartu behar dugu tokiko administrazioen finantziazioa, gure zenbait jardueratarako lagungarri dena, ez dela handituko, itxura batean behintzat. Lantzen jarraitu beharreko beste atal bat gure proiektuen berezko kudeaketarekin lotutako bikaintasuna da; eraginkorrakoak izan behar dugu baliabideen erabileran, lan-kargen plangintzan, etab. Hirugarrenik, baditugu zenbait arazo konpondu gabekoak, aurreko ekitaldietatik dakarzkigunak; komunikazioa, edo arlo horretan estrategia bat falta izatea. Unibertsitatearekin berarekin bateragarria den politika bat garatu behar dugu, gure harremanetan lagunduko diguna eta, gure burua ezagutarazteko orduan, eraginkortasun handiagoa erakutsiko duena. Azkenik, gure ikerketen emaitza zientifikoaren erronka ere hortxe dugu, maila eta kalitate aitortuko artikulua eta biltzarren bidez gauzatzeko; zalantzarik gabe, pizgarri berriak behar dituzte.



## PROIEKTUAK ETA I+T JARDUERAK

### PROIEKTUAK

Administrazio publikoak finantzaturako I+T ataleko proiektu askotan parte hartu dugu, bai lehiaketei dagozkien deialdietan eta bai erakunde pribatuetan. Horien artean, hauek nabarmendu ditugu, finantzaketa-iturrien arabera sailkatuta:

### EUROPA

- 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 (Strategic Partnership).
- ASFABRIK- Bilbao alliance for smart specialization in advanced services towards the digital transformation of the industry. (Ekintza Berritzaile Hiritarrak, 2016).
- Becoming future-oriented entrepreneurs in universities and companies – beFORE (Erasmus

Plus Prog., 2016).

- CONNECT Innovation bai! Mugan zeharreko lurraldea espezializazio-estrategia adimendunekin lotzea (INTERREG-POCTEFA PROG., 2015).

### EUSKO JAURLARITZA

Dirulaguntzak, ZTBP Euskadi 2020ren barnean (BAI+D+I programa) "Hiri Habitat" aukera-nitxoko helburuak lortzen lagunduko duten ideia eta proiektu berritzaileak garatzeko; Ingurumen, Lurralde Plangintza eta Etxebizitza Saila, E.J.

- Pléyades: Hirietako mugan dauden espazioetako industrialdeen berronertze modular holistikoa [fisikoa, soziala, ekonomikoa, prestakuntzako eta baliabideen erabilerakoa].

### FORU-ALDUNDIAK

#### Gipuzkoako Foru Aldundia

Programa para la Promoción del talento y el aprendizaje de las personas en las empresas

(Talentua-Ikaskuntza 2018).

- PERTSONAK 4.0 III: 4.0 paradigmako langileen garapen eta fidelizazio-prozesuetan lider diren pertsonen sailak.
- BATERATZEN 18-19 "Balore eta konportamendu kooperatibo-konstruktiboen sustapena antolakuntzen emaitzak hobetzeko".

Gipuzkoako enpresa-sarearen lehiakortasuna, jasagarritasuna eta lankidetzaren sustatzeko programa – II. Eranskina – Lehiakortasuna Indartzea (ERALGIP):

- Finantza-egiturari buruzko erabakiak, Gipuzkoako sozietate kooperatiboen hazkunde-aukerak garatzeko.
- Negozio-ereduaren eraldaketak dakartzen inplikazio ekonomiko-finantzarioak: Gipuzkoako enpresei sostengua emateko baliabidea.
- Kooperatibaren eraldaketarako aliantzen kudeaketa.

Gipuzkoako enpresa-sarearen lehiakortasuna, jasagarritasuna eta lankidetzaren sustatzeko programa – III. Eranskina – JARRAIPENA.

- Inbertsioko eragileekin enpresa-izaerako transmisio prozesu bat garatzeko funtsezkoak diren faktoreen analisia.

## BESTE BATZUK

"IMPULSO\_COOP" proiektua: Unibertsetatik sortutako kooperatibak bizkortzeko eta indartzeko programa; Gizarte Inklusioko Programa Operatiboak finantzatzen du, Europako Gizarte Funtzarekin batera, 2014–2020 programazio-aldian. «Gizarte-ekonomiako erakunde eta enpresei zuzendutako dirulaguntzen deialdia, gizarte-ekonomiako enpresa eta erakundeak sortzeko proiektuak garatzeko, edo horien lehiakortasuna hobetzeko eta enpresen sendotzeari babesa emateko»

## ENPRESAK– EZAGUERAREN TRANSFERENTZIA

### Ekonomia eta finantzen atala

- Inbertsio-produktuen aholkularitza finantzarioarako programak (2. edizioa). (LABORAL KUTXA).
- Funtzio finantzarioaren digitalizazioa (Mondragon Korporazioa).
- Finantzariak ez direnei zuzendutako finantza-ikastaroak (Batzorde delegatuak: Eroski eta Forum Sport; Danobat, Maier, Ikerlan, Ecenarro, Orkli, Fagor Arrasate).

### Enpresa kudeaketako estrategia aurreratuen atala

- SRS: Smart Recruiting System through Skill assessment (GAIA Y GESTIONET).
- Simulador gamificado para el desarrollo de la competitividad empresarial mediante el despliegue de habilidades de colaboración (GAIA).
- Campus de Gerentes de Cooperativas Agroalimentarias de Navarra. (UCAN-Unión de Cooperativas Agrarias de Navarra).
- Irudi Auditoria: Proyecto escucha colectivo clientes potenciales Máster y Grado (MU).
- Ecosistemas de aprendizaje SENER (SENER).
- Customer Experience Sener (SENER).
- Gobernanza – Etorkezuna Eraikiz (CB Iñigo Marquina y Otros).
- Hoja de ruta para la transformación digital en Lantegi Batuak - DigitaLAN (Lantegi Batuak).
- Dirección de proyectos (Laboral Kutxa).
- Programa formativo "LK Business Analytics". Formación para un equipo de profesionales de la entidad en la gestión basada en datos en el ámbito de las entidades bancarias y de seguros (Laboral Kutxa).
- Diseño e implementación del modelo Learning

LK incidiendo en el cambio de cultura hacia un modelo de autoresponsabilidad a partir del cambio del rol de Gestión Social en el aprendizaje (Laboral Kutxa).

- Bideberri. Servicio de acompañamiento para Bombaiworks, S.L., e Innobasque (Innobasque).
- La gestión de compras en Eroski S. Coop. (Eroski).
- Alianza estratégica Grupo Eroski para el desarrollo de la Universidad Corporativa "Orain Campus" (Continuidad) (Eroski).
- Prospección de una nueva línea de desarrollo para en el sector salud (Habic).
- Hoja de Ruta para la transformación digital en Lantegi Batuak. digitalAN (Fundación Lantegi Batuak).
- Comunidad de prácticas para la servitización en MONDRAGON (MONDRAGON).
- Análisis del MdN de una nueva actividad de producción de proteínas generadas por insectos (Mikel Ibarra-SAIOLAN).
- Campus de Gerentes de Cooperativas Agroalimentarias de Navarra (UCAN).

#### Pertsonen lankidetzata: lidergoa eta jabekidetzeta

- Langileen kudeaketako parte-hartzea hobetzen, OSTOLAZA ZUMAIA, S.L. enpresan (Ostolaza Zumaia.)
- Esperimentatzeko eta lagun egiteko proiektua, AFMri atxikitako enpresetan talentua erakartzeko markako estrategia baten diseinurako (Asociación Española de Fabricantes de Máquina-herramienta, Accesorios, Componentes y Herramientas).
- GH Cranes & Components enpresan talentuaren kudeaketa-estrategiarako oinarritzko diseinua. (Industrial Electromecánicas GH).
- Pertsonen zuzendutako esperientzia bat sortzeko proiektu experimentalak, eta ongizate, berdintasun eta kontzilio-testuinguruak





gauzatzeko ekintza-plana Matz Erreka S. Coop. enpresan, talentua erakarri eta fidelizateko. (Matz Erreka).

- GSR: pertsonen kudeaketako rol estrategikorako bidea eraikitzen (GSR-Gestión de Servicios Residenciales).
- MIK, Urola Kostako Udal Elkarte eta Monte Albertia LHII erakundeen arteko lankidetzahitzarmena, "Etorkizuneko Konpetentziak" proiektua gauzatzeko.
- Erakundea balioetatik abiatuta eraldatuz. 2018-2019 faserako laguntza. (CETEST).
- ULMA Taldearen Enplegu Markarako proiektua (Ulma Taldea).
- Forum Sport Talentu Marka (Forum Sport).
- Lidergoan sakontzeko in company programa, lankidetzan oinarritutako lidergorako gaitasunetan sakontzeko interesa duten profesionalentzat (Algalia).
- Lidergoan Sakontzeko Ikastaroa (EDE Fundazioa).
- Enpresa kooperatiboen kudeaketa, ERKIDE.

#### MTA Ekintzailtza atala

- Ekintzailtza esparruan, prestakuntza eta transferentzia-programa bateratuak abian jartzea (San Viator).
- Negozio-aukerari dagokion ideia garatzeko programa. Erreferentzia: IRUN EKINTZAN (Bidasoa Bizirik).
- Ekinn Express ekimena (Eroski).
- Gipuzkoako Ekintzailtza Jarduerari buruzko diagnostikoa, 2018: EAEko GEM Proiektuaren hedadura (DEUSTU).
- MartxUP 2018-2019 Ideia gazteak martxan (Donostiako Udala).

#### Zeharka

- Global Training Aditua programa; atzerrian egonaldiak egiteko jardunbide egokietan trebatzea.

## ZABALKUNDEA ARGITALPENAK ETA TXOSTENAK

Zabalkundeari dagokionez, honako argitalpen zientifiko hauek egin dira 2018-2019 ikasturtean zehar, eta, estatuko nahiz nazioarteko biltzarretan eta jardunaldietan, honako txosten hauek aurkeztu dira:

### ARGITALPENAK

#### KAPITULUAK

- Katzc, Monika; Echaburu, Begoña. (2018): Employer branding jako potrzeba strategicznego zarządzania wartością i wizerunkiem przedsiębiorstwa w sektorze ekonomii społecznej. In: Adamus-Matuszyńska, A. (koord.): Public relations w przestrzeni publicznej. Katowice: Księgarnia Internetowa PWN. 63-75. or.

#### ARTIKULUAK

- Fajardo García, Gemma; Alzola Berriozabalgoitia, Izaskun. (2018): Las cooperativas de emprendedores y su contribución al emprendimiento en economía social. Ciriéc-España- Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa. 33. zk., abendua.
- Belategi, O.; Gago, M., Egaña, T. (2019): La comunicación interna en las cooperativas: la percepción de las personas sobre la escucha y la información. 130. zk. 9-32. or.

### TXOSTENAK

EGILEA	Juan Felix García, Nerea Lizarraga, Eduardo Pascual & Agurtzane Bengoa
TXOSTENAREN IZENBURUA	Las personas como palanca para la transformación
BILTZARRA/JARDUNALDIAK	Turismo Enogastronomikoko Foroaren 8. edizioa
DATA	2018/11/15

## BESTE ERAKUNDE BATZUEKIN ANTOLATUTAKO JARDUNALDIAK/ BILTZARRAK

Ikasturtean zehar, hainbat jardunaldi eta ekitaldi antolatu dira. Hauek dira horietako batzuk:

- “**IV. FINANTZA-FOROA**”, Mondragon Taldeko Finantzetako zuzendariei zuzendua; 90 lagun inguru bildu zituen. Gandiaga Topagunea – Arantzazu (Oñati). 2018/10/25.
- “**Negozio-eredu berritzaileak: zure enpresaren arrakastarako gakoa**” saioa, Innobasquek antolatua, Euskalit-eko Kudeaketa Aurreratuko Sistemaren esparruan. (Bilbo) 2018/10/25.
- “**PERTSONAK 4.0 gure organizazioetan ongizatearen erronkari buruzko jardunaldia / PERSONAS 4.0 jornada sobre el reto del bienestar en nuestras organizaciones**”; ikerketa-proiektu honen esparruan antolatu da: “PERTSONAK 4.0 II: Talentuaren kudeaketa aro digitalean”. GFAk finantzatu du. (Oñati) 2018-10-29.

### HIRUGARREN ZIKLOA

2018-2019 ikasturtean, 26 ikasle izan ditugu matrikulatuta guztira gure doktorego-programan.

Nabarmendu beharra dago Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegituren Sailaren laguntza hau jaso dela: “*Euskal Autonomia Erkidegoan doktorego industrialak egiteko eta ikertzaileak hartzeko laguntza (Bikaintek 2018)*”; horri esker, UROLA S, COOP-ekin akordio bat sinatu ahal izan du doktorego-tesi bat egin ahal izateko.

# EGOERA EKONOMIKO ETA FINANTZARIOA

---

2018-2019 ekitaldiko diru-sarrerak 14.964 mila eurokoak izan dira guztira, eta gastuak, berriz, 14.714 mila eurokoak. Beraz, 249.961 euroko emaitza positiboa lortu da.

366.757 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** AGIRIANO GOROSTIZA **DORLETA** AGIRRE ARAMBURU **IZASKUN** AIZPURU GARMENDIA **AMAIA** ALBERDI ELGARRESTA **LOURDES** ALDIZABAL BASAURI **JON** ALKATE IBARROLA **ISKANDER** 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 BENGEOA **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** BENGEOA URRETA **AGURTZANE** BERASATEGI RETEGI **LUIS** BERAZA SORARRAIN **ESTIBALIZ** BERMEOLO SALTERAIN **SIV** BERNAL ARREGI **ANDONI** BIAIN BARRENA **JOSÉ RAMÓN** BLAZQUEZ DÍAZ **TRINIDAD** CASTAÑOS GARCIA **ALAZNE** CASTELLANO FERNANDEZ **EDUARDO** CRESPO LOPEZ **RICARDO** DÁVILA ALEGRE **Mª TERESA** DE DIEGO ETXEBERRIA **MIKEL** DE LA TORRE BUSTAMANTE **ARANTXA** ECHABURU MULET **BEGOÑA** ECHEVARRIA CALVO **ESTIBALIZ** EGUREN LANDA **IDOIA** ELGARRESTA UGARTEMENDIA **LEIRE** ELIO CEMBORAIN **EUNATE** ENBEITA EGUILUZ **MAITE** ETXEGUREN MARTIN **IRAIDA** FERNANDEZ ESTRELLA **OLATZ** FERNENDEZ 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** 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** IURETA IBARBIA **ION ANDER** ISPIZUA MENDIETA **ALVARO** ITURBE-ORMAETXE ZAMARRIPA **JULEN** IZAGIRRE GAUNA **UNAI** IZURA MUJKA **PATXI** JAUREGI AGIRRESAROBÉ **IZARO** JIMENEZ OCIO **LANDER** JUARISTI ARRIETA **ELISABET** KONDE UNTZILLA **GARAZI** LARRAÑAGA SELEGI **LARA** LEGARRA EIZAGIRRE **MAITE** LEGARRETA ANTUÑANO **LEIRE** LEIBAR BALZATEGUI **MIRIAM** LEIBAR LARRAÑAGA **AGURTZANE** LIZARRAGA GABIRONDO **NEREA** LIZARRALDE AIASTUI **IOSU** LIZARRALDE MAIZTEGI **MARÍA** LIZARTZA MARTIN **AITOR** LÓPEZ ODRIOSOLA **URKO** LÓPEZ PÉREZ SAIN **MILENA** LÓPEZ RANGIL **ASIER** LORENZO OCHOA **GERMAN** LUARIZAUSTI UGARTE **KEPA** LUZARRAGA MONASTERIO **JOSE Mª** MADINA ESTEVEZ **ALAIN** MAIZTEGI UGARTE **NEKANE** MARTIN CREGO **MAITANE** MARTINEZ CHAVEZ **MARIANGELICA** MELKKO **VALTTERI** MENDIZABAL ARRIETA **GORKA** MESONERO DE MIGUEL **MIKEL** MORALES LOPEZ **NEKANE** MURUA LAZKANO **MARILU** NAZABAL CAZABON **DENIS** NAVARRO LOBATO **ALEX** ODIAGA ARRIAGA **ANDONI** OIARTZABAL LAKARRA **GOIATZ** OIARTZABAL LAKARRA **IRAITZ** OLANO ASTIGARRA **ZIORTZA** OSA OLABARRIA **MIREN** PASCUAL ROMERO **EDUARDO** PILLADO ARBIDE **LIHER** PRIETO ALONSO **JOSUNE** PRIETO RIVERO **ISABEL** QUESADA KORTA **ASIER** SAN SEBASTIAN LARZABAL **LAIDA** SÁNCHEZ BOTE **DAVID** SANCHEZ URIEN **NEREA** SALABERRIA IBARBIA **ALEX** SALICIO HOLGADO **ROBERT** SARASOLA GORRITI **SILBIA** SEIN ITURRICASTILLO **LARRAITZ** SOLABARRIETA DEL VALLE **IRAITZ** TKACZ **MONICA** TUOMINIEMI **KAISU** TXINTXURRETA ARAMBURU **JUAN JOSÉ** UBARRECHENA BELANDIA **ARITZ** UGARTE ANDUAGA **BEGOÑA** ULLIBARRIARANA GARATE **AINHOA** UNZUETA ELORTZA **BEÑAT** UNZUETA FERNANDEZ **IRATXE** URCELAY IZAGIRRE **IDOIA** URIBETXEBERRIA ALDALUR **MIREIA** VALLE CALLEJA **JUAN JESÚS** ZAMORA CARRANCIO **MIKEL** ZAPIRAIN PICABEA **ESTIBALIZ**



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/empresariales](http://www.mondragon.edu/empresariales)

ENTITATE LAGUNTZAILEAK

