



**Mondragon  
Unibertsitatea**

**Enpresagintza  
Fakultatea**

2017 / 2018 IKASTURTEKO

**EMO  
RRIA**



# AURKIBIDEA



URTEKO  
TXOSTENA

4

KUDEAKETARAKO  
TALENTUA

8 READY TO GO IN



12

EKINTZAILITZA -  
MONDRAGON TEAM  
ACADEMY

16

IKERKETA ETA  
EZAGUERAREN  
TRANSFERENTZIA



24

EGOERA  
EKONOMIKO ETA  
FINANTZARIOA



26

PERTSONAK



**2017-2018 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 ekintzaitzaren barnean, azaleratzen ari diren gaien inguruko ezaguera garatzen ari gara, eta berrikuntza handia dakarten ikuspegi metodologikoak txertatzen. Gidatzen gaituen 2016-2020 Plan Estrategikoan bildutako estrategien ibilbideari jarraituz garatzen ditugu gure prestakuntza, ikerkuntza eta transferentziarekin lotutako jarduera, kudeaketa eta ekintzaitzarako talentua sortzerakoan funtsezko eragile izateko konpromiso sendoa hartu baitugu, bai eta enpresen lehiakortasunerako (enpresa horieko lankidetzan ari gara etengabe) eta gizartearen garapen sozioekonomikorako ezagueraren garapenean ezinbesteko eragileak izatekoa ere.

Ondoren, gertaera orokor azpimarragarrienak dituzue.

**Kudeaketarako talentuaren** koordinazioan:

- Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza (myGADE) programako laugarren promozioiko ikasleak hasi dira fakultatean; gradu horren ezaugarri nagusia lehen ikasturtetik ikasketak eta lana txandakatzeko ematen duen aukera da. Horrela, "learning company" izaerako 159 erakundek graduako ikasle bana hartu dute, eta hasiera eman zaio, beraz, graduak iraungo duen lau urteetan garatuko den esperientzia akademiko eta profesionalari. Horrez gain, myGADE programako lehen promozioak (Espainian ibilbide duala eskaintzen duen Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako lehen gradua) amaitu ditu ikasketak.
- Graduak proposamen berriei dagokionez, aurrera egin dugu Business Data Analytics gradu berriaren diseinuan; Bilbon emango den gradua da.
- 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.

- Graduondoko prestakuntzari dagokionez (unibertsitate-masterrak, profesionalentzako masterrak, adituentzako masterrak), 342 lagunek parte hartu dute eskaini diren askotariko programetan.
- Zehazki, graduatu berriei zuzendutako espezializatorako unibertsitate-masterren atalean, programa hauek eman dira:
  - Kontabilitate eta Finantza Zuzendaritza Unibertsitate Masterra (bosgarren edizioa)
  - Marketin Digitala Unibertsitate Masterra (bosgarren edizioa)
  - Erakundeen Nazioartekotzeari buruzko Unibertsitate Masterra (hirugarren edizioa)
  - Pertsonen Talentuaren Kudeaketa Estrategikoa Unibertsitate Masterra (lehen edizioa)
- Profesionalei zuzendutako masterren atalean, honako programa hauek eman dira:
  - MBA-Executive
  - MBA – Enpresa Zuzendaritzako Unibertsitate Masterra
  - Pertsona eta Taldeen Coaching Masterra
  - Pertsonen Garapenean eta Taldeen Lidergoan Aditua
  - Gizarte Ekonomia eta Enpresa Kooperatiboa On Line Masterra
  - Finantza Aholkularitzako Aditu eta Finantza Informatzaile Aditu ikastaroak
  - Zerbituzioan Aditu titulua
  - Marketin Digitala Diploma Espezializatua

**Ekintzailetzaren eta Mondragon Team Academyren** koordinazioan:

- Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza Graduan (LEINN), nabarmendu beharra dago 300 ikasle berriekin diotela gradu honi, zortzi laborategietan (Oñati, Irun, Bilbo, Madril, Bartzelona, Valentzia, Queretaro-Mexiko, Shanghai-Txina). Gainera, seigarren promozioak amaitu du bere ikaskuntza-prozesua, Irun, Oñati, Bilbo eta Madrilgo laborategietan. Ekintzailetza-jardueraren emaitzak ere nabarmentzeko modukoak dira (sortutako startupak): lehen 6 belaunaldietan, LEINNgo graduatuak lider dituzten 25 enpresa baino gehiago sortu dira.
- Aipamen berezia egin behar diogu Bilboko laborategiari, Bilbao Berrikuntza Faktoriari (BBF), alegia. Bilboko Udalarekin elkarlanean Mondragon Unibertsitateak garatutako proiektu hori pauso sendoak ematen ari da, ekintzailetza eta berrikuntzako ekosistema gisa nazioarteko erreferentzia bihurtzeko bidean. Unibertsitateko ikasleek, ekintzaileek, garatzen ari diren enpresek eta ondo finkatutako enpresa zenbaitek osatzen duten komunitatea da BBF, eta elkarrekin eta modu sinergikoan ikasteko eta garatzeko aukera dute, berorren bidez. Zehazki, 2017-2018 ikasturtean, ikasleen bosgarren belaunaldia hasi da Bilboko LEINNen, lehenik bidean diren graduondoko programekin batera. 2017-2018 ikasturtearen amaieran, Berrikuntza eta Ekintzailetzako Zentroan, 25 coworker zeuden, bai eta 12 enpresa ere inkubazioan, 65 langile baino gehiagorekin; eta, finkatutako enpresen eremuan, 12 enpresa zeuden guztira, 200 langile baino gehiagorekin.



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

- Enprekin egiten 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, lankidetzeta eta ekintzailertza-prozesuak bete-betean doaz aurrera. Horrela, erreferente bihurtzen ari gara berrikuntzan, negozio-ereduen eta zerbitzazioaren ataletan. Ildo horretatik, Europako RESER Kongresuaren babesle izan gara, zerbitzuen ekonomian.
- Ikertzaileen argitalpen- eta hedapen-jarduerei dagokionez, egindako ahalegina emaitzak ematen ari

da, eta horrela, bikaintasun akademikoa indartzeaz gain, enpresa-kudeaketan erreferente den eta Eusko Jaurlaritzak aitortu duen ikerketa-taldea garatzen ari gara.

- Enprekin 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 garpenerako lehentasunezko lan-esparruak:
  - Negozio berriak (negozio-ereduen aldaketa, ekintzailertzarako ekosistemak, hazkunderako finantzaketa).
  - Talentuaren kudeaketa (talentuaren kudeaketa estrategikoa, lidergoa eta kultura-aldaketa, ikaskuntza-ekosistemak).
  - Merkatuen garapena (bezeroaren esperientzia, aliantza adimentsuak).







**XXI. mendeko erakundeak gidatzeko beharrezko balioak, gaitasunak eta trebeziak izango dituzten pertsonak heztea 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 enpresa-sarearekin duen lotura estuaren ondorio da hori. Hortaz, ikaslea da ikaskuntzaren protagonista, eta, prozesu horretan, garrantzi handiagoa ematen zaio gaitasunak barneratzeari ezagutzak ikaste hutsari baino. Horrez gain, enpresa-errealitateak berezkoa duen diziplinartekotasuna ere sustatzen du. Ekonomia globalaren eta digitalaren errealitate berrietara egokitutako profesionalak heztea da eredu horren helburua, talde-lanaren eta ikasteko metodologia aktiboen ikuspegitik.

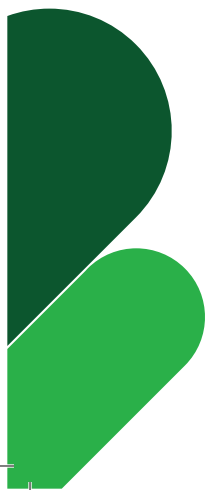
Ekintzailtza da Enpresagintzaren prestakuntza-programetako beste ardatzetako bat. Gaitasun ekintzaileen garapena "learning by doing" deritzen metodologiaren bitartez, autokudeatutako taldeetan lan eginez eta lehen egunetik bezero errealentzat eta proiektu errealekin lan egiten duten enpresak sortuz lortzen da.

Bestalde, inguruko erakundeek dituzten erronkekin bat eginez, nazioartekotzea ere funtsezko elementua da. Aurtan, 500 ikasle baino gehiagok izan dute nazioarteko esperientziak bizitzeko aukera: gradu amaierako proiektuak atzerrian garatu dituzte batzuek, atzerriko errealitateak bertatik bertara ezagutzeko ikaskuntza-bidaiak egin dituzte beste batzuek, edo egonaldi akademikoak egin dituzte atzerriko unibertsitateetan. Halaber, Enpresagintzan, beste herrialde batzuetako ikasleak hartu ditugu, hala nola Alemaniakoak, Brasilgoak, Koreakoak, Finlandiakoak, Frantziakoak, Lituaniakoak edo Mexikokoak.

Enpresagintzak 2017-2018 ikasturterako eskainitako tituluek aukera anitz hartzen dituzte barnean, heziketa-zikloetatik doktorego-ikastaroetara.

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

- 2017-2018 ikasturtean, hasi dira jada myGADE programako laugarren promozioko ikasleak



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

- MyGADE programako lehen promozioiko ikasleek beren ikasketak amaitu zituzten 2017-2018 ikasturtean.
- Beste mugari esanguratsu bat International Experience Program (IEP) ekimena abian jartzea izan da; programa horri esker, bi hilabeteko egonaldiak egin dituzte bi ikasle taldek Queretaron, Mexikon (22 ikasle) eta Sheffield eta Manchesterren (15 ikasle).

Unibertsitate Masterren artean, honako titulazio hauek garatu dira 2017-2018 ikasturtean:

- Kontabilitate eta Finantza Zuzendaritza Unibertsitate Masterra (bosgarren edizioa)
- Marketin Digitala Unibertsitate Masterra (bosgarren edizioa)
- Erakundeen Nazioartekotzeari buruzko Unibertsitate Masterra (hirugarren promozioa)
- Pertsonen Talentuaren Kudeaketa Estrategikoa Unibertsitate Masterra (lehen edizioa)

Horrez gain, nabarmendu beharra dago Bilboko campusean Business Data Analytics gradu berriaren diseinua ere, 2019-2020 ikasturtean abiaraziko baita.

Lanbide Heziketari dagokionez:

- Guztira, 52 ikasle osatu dituzte haien ikasketak Oñati Gestio Eskolak esakintzen dituen goi mailako heziketa zikloren batean: Administrazioa eta Finantzak, Idazkaritza Zuzendaritza eta Salmenten Kudeaketa.
- Guztira, 23 ikasle hartu dute parte dual programan, enpresan egonaldia egin dutelarik.

## MASTERRAK ETA ADITUEI ZUZENDUTAKO IKASTAROAK

2017-2018 ikasturtean, fakultateak jarduera garrantzitsua garatu du graduondoko heziketaren esparruan, bai masterren tipologiari dagokionez eta baita adituei zuzendutako ikastaroei edo ikastaro aurreratuei dagokienez ere. Guztira, 342 ikasle berrik hartu dute parte prestakuntza-programetan.

Kudeaketarako Talentuaren atalean egiten den graduondoko eskaintza fakultateko lehentasunezko espezializazio-ildoan arabera lerrotatuta dago. Hauek



dira: Enpresa Kudeaketa Aurreratua, Kooperatibismoa eta pertsonen kudeaketa, eta Lidergoa.

Ondoren, fakultatean 2017-2018 ikasturtean 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.
- **MBA Enpresa Zuzendaritzako Masterra:** parte-hartzaileei lehia-ingurune zailtan ongi moldatzeko beharrezkoak diren gaitasunak helaraztea du helburu programak, XVIII. edizio honetan.
- **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.
- **MCOOP – Gizarte Ekonomia eta Enpresa Kooperatiboa ONLINE Masterra:** on line formatuan

ematen da programa, eta enpresa kooperatiboak eta gizarte-ekonomiakoak sortzeko, garatzeko, kudeatzeko eta gidatzeko beharrezko gaitasunak garatzera zuzentzen da.

- **Finantza Aholkularitzako Aditu eta Finantza Informatzaile Aditu ikastaroak:** bi programek hainbat arlotan ezaguera eta gaitasunak barneratzea dakarte, hala nola ekonomian eta merkatu finantzarioan, inbertsio-produktuetan, fiskaltzan, arauen betetzean eta bezeroarekin lotutako gaitasunetan, bai partikularrei eta bai enpresei dagokienez. 2. edizioa.
- **Zerbituzioan Aditu titulua:** zerbituzioaren esparruan beren bidea egina duten erakundeen oinarri teorikoak eta bizipen eta esperientziak eskaintzea helburu duen programa da. Programaren diseinuari eta aplikatutako metodologiari esker, zerbituzioari buruz informazio handiagoa izan nahi duten erakundeen hasierako kezkei erantzun ahal zaie.
- **Marketin Digitala Diploma Espezializatua:** arlo teorikoan eta praktikoan, marketin digitalean gaitzeko programa, profesionalei zuzendua.



# EKINTZAILETZA MONDRAGON TEAM ACADEMY



Mondragon Team Academyren 10. urteurrena ospatzeko, askotariko jarduerak egin ziren; partaidetza handia izan zen jarduera horietan, eta eragin esanguratsua izan zuten komunikabideetan. Batik bat, Azkuna Zentroko TEAMTALKS ekitaldiak nabarmendu behar dira, enpresa-esparruko eta ekintzaileen ekosistemako izen handiko txostengileek parte hartu baitzuten.

WE TURN **10**

**MTA**  
MONDRAGON  
TEAM  
ACADEMY

**23** wed  
nes  
day

**Film  
projection**

18:00  
BBF

"Arizmendiarieta, el  
Hombre Cooperativo"

Director: Gaizka Urresti  
Duration: 97 mins

MTA10 PopUp Shop opening

**24** thurs  
day

**Teamtalks  
re:invent**

9:00 - 14:00  
Azkuna Zentroa

Antonio Cancelo & Aitor  
Lizartza  
-  
David Cuartilles & Lorea  
Argarate  
-  
Adur Letamendia & Alex  
Navarro  
-  
Josexo De Frutos & Jokin  
Lopetegi  
-  
Oscar Lage & Carlos Millán  
-  
Javier Creus & Maite Villar  
-  
Jose Mari Luzarraga

15:30 - 19:00  
BBF

LEINN & MTA Community  
TeamTalk  
Pintxopote

Register in:  
[www.theteamtalks.com](http://www.theteamtalks.com)

LET'S  
CO-  
CELEBRATE!

**25** fri  
day

**Anniversary  
Celebration**

10:00 - 15:00  
BBF

Ceremony  
Lunch

15:00 - 18:00

Activities  
Tattoo, piercings, haircuts...

18:00  
Back Stage

Concerts  
Party

\*Txosna during the day

**More info  
next days!**




**MTA** History of **MTA**

**1**  
**1943**



After the Spanish Civil War, Jose Maria Arizmendiarieta settled up a Polytechnic School which became co-operatives' training ground.

**4**  
**1990-2004**



Responding to the growing globalization, Mondragon co-operatives started their internalization process. The goal was to increase competitiveness, bring component supply closer to customers and strenght employment in the Basque Country.

**2**  
**1954**



The first company of the co-operative and industrial movements was created by 5 young people: ULGOR. Arizmendiarieta was the 1st team coach.

**3**  
**1956-1969**



A federation and corporation of worker cooperatives was created: Mondragon Corporation. In the first 15 years many co-operatives were established: Caja Laboral, Eroski, Lagun Aro...

**5**  
**2007-2008**



Already in the 21st century Mondragon Corporation detected the need to adapt and embrace new challenges. An intrapreneurial team was created with the mission of finding and adapting new educational models.

**6**  
**2008**



Mondragon Team Factory was founded with 2 main international inspirations: Stanford D-School and Finnish TiimiAkatemia.

**10**  
**YEARS**

**7**  
**2009**



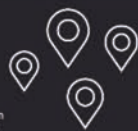
In July LEINN was approved as the 1st European Official Degree on Entrepreneurship and Innovation. The 1st generation started in MTA Irun Lab.

**8**  
**2010**



In January MINN started as the 1st International Executive Master of Intrapreneurship and Open Innovation, aiming to implement MTA learning methods inside organizations.

**9**  
**2012**



LEINN degree's expansion outside the Basque Country was approved. Since then we are located in: Madrid, Barcelona, Valencia, Shanghai and Mexico.

**10**



First LEINN graduates!

**1** Enpresa bat  
11 graduatuko

**250** graduatu

**22** proiektu  
ekintzaitzaren  
esparruko

**1300** ekintzaile  
taldean, sarean  
antolatuta

**MONDRAGON  
TEAM  
ACADEMY**



## Lidergo Ekintzailtza eta Berrikuntza Gradua (LEINN)

Hauek izan dira 2017-2018ko mugarri nagusiak:

2017-2018 ikasturtean, 300 ikasle berri hasi ziren Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntzan, Mondragon Team Academy sareko 8 laborategitan:

1. MTA Irun: 35
2. MTA Oñati: 36
3. MTA Bilbo: 36
4. MTA Madril: 70
5. MTA Bartzelona: 45
6. MTA Valentzia: 33
7. MTA Querétaro: 18
8. MTA Shanghai (LEINN International): 28

Abian da LEINN birdiseinatze prozesua, programan berrikuntzak txertatu ahal izateko.

Espezializazio eta startup process programa berriak (hurrenez hurren, 3. eta 4. urteak) aktibatu dira berriro, eragin handiagoko proiektuak garatu ahal izateko.

## Graduondokoak (MINN eta TEAMINN)

Abian da TEAMINN Team Mastery programa berria.

**TEAM Mastery:** talde ekintzaileen coachak gaitzea du helburu programa honek. Prestakuntzarako tresna garrantzitsua da, Mondragon Team Academy sareko laborategi berrietan lanean hasten diren coach berrien prestakuntza bultzatzeko.

## MTA sarea eta ekosistema

Mondragon Team Academy-ren ekosistemari eta sareari dagokienez, honako ekimen hauek garatu dira:

- MTA Seoul (Hego Korea) eta MTA Puebla (Mexiko) ekimenak garatu dira, hurrenez hurren HBM eta IBERO Puebla bazkideekin batera.
- Lehen ekintzailtza-programa, LEINNeko ikasleentzat. 9 startup babestu dira, Eusko Jaurlaritzak finantzaturako diru-laguntzen programa honekin.
- LEINNen graduatutako 6 promozioekin, 25 startup baino gehiago sortu dira.
- Lehen Demium Startarps inkubazio-programa, Bilbao Berrikuntza Faktorian.





# IKERKETA ETA EZAGUERAREN TRANSFERENTZIA



## **Itxi berri den urtea interesgarria izan da enpresarekin egindako proiektuen ikuspegitik**

Lortutako diru-sarreraren % 40 inguru finantzaketa-iturri horretatik etorri da, 850.00 € inguru urteko; ziklo honetako Plan Estrategikoak aurreikusitakoaren gainera kokatu gaitu horrek. Gainera, Zientzia eta Teknologia Euskal Sarearen zati izaten jarraitzeko aukera eman digute emaitzek, Zentro Teknologiko Sektorial garen neurrian. Nabarmendu beharra dago, gainera, bai enpresak eta bai erakundeak hasi direla pixkana berrikuntza ez-teknologikoaren garrantzia balioesten.

Ikasturte honetan, eta emaitza horiek sendotzeko xedez, proiektu bat abiarazi dugu, enprekin harreman estrategikoagoak lantzeko aukera izan dezagun, betiere, enpresa horiek kudeaketan, talentuaren esparruan eta negozio berrien ikuspegitik izan ditzaketen erronkez jakin dezakeguna hartuta abiapuntutzat. Erronka handia da enpresen alderdi horiek ezagutzea, baina proiektuak hobeto diseinatzeko aukera emango liguke horrek, bai eta gure inguruneko enpresen etorkizuneko lehiakortasunean gure burua balio handiko kolaboratzaile gisa kokatzekoa ere.

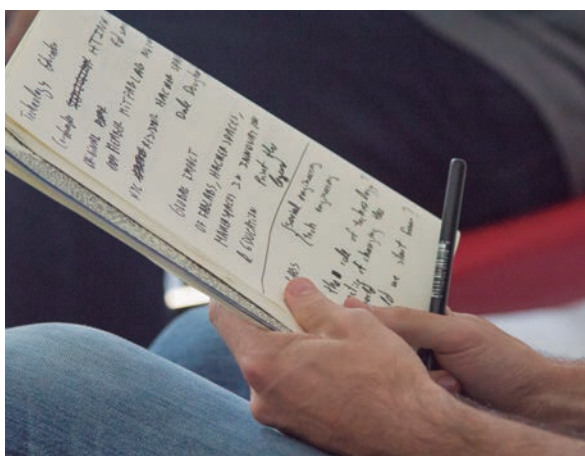
Ekitaldi honetan, espezializazioaren aldeko apustua finkatu dugu zerbitzu aurreratuen esparruan, eta garrantzi handiko jarduera garatu da AS FABRIK proiektuaren inguruan: bete-betean ari dira gauzatzen jada prestakuntza-prozesuak, elkarrekiko lankidetzeta eta ekintzailtza. Negozio eredu berrikuntzaren esparruan erreferente bihurtzeko modua eman digu horrek, batez ere, zerbituzioari dagokionez. Ekitaldi hasieran, zerbitzuen ekonomiari buruzko RESER Kongresuaren babesleak izan ginen, eta Europako unibertsitateetan gai horretan ikerketak zer ildo nagusitatik doazen jakiteko balio izan digu.

Ikasturte honetan, gainera, gure kooperatibetarako aukera handiak eskaintzen dituzten bi hobiren alde egin dugu, ekonomia zirkularraren alde eta osasunarekin eta agrofood deritzonarekin lotutako guztiaren alde. Bi eremu horiei dagokienez, uste dugu negozio berrietan aditu bihurtzeak aukera handiak eskain diezazkigukeela etorkizunean.



Enpresen esparruko etengabeko prestakuntzan, ikuspegi berri baten aldeko apustu garbia egiten jarraitu dugu. Ildo horretatik, aurrera jarraitu dugu prestakuntzaren hornitzaile izateko egindako apustuan, baina, gainera, erakundeen prestakuntza-estrategiaren diseinuan eta plangintzan, haien ondoan egon nahi dugu. Metodologietan, teknologietan, ikaskuntza-esperientzietan eta abarretan berrikuntzaren balioa azpimarratzeak epe luzeagoei begira lan egitea adierazten du, bai eta neurri eta sektore askotako enpresekin lan egitea ere.

Etorkizuneko erronken atean, hiru alderdi hauek azpimarratu nahi ditugu. Alde batetik, komunikazioko mekanismo eta jardueren hobekuntza. Gaur egun, proiektu, metodologia, azterlan eta horrelako asko ditugu eskuartean, gizarteari helarazteko, gizarte horrek erreferente gisa ikus gaitzan kudeaketarekin eta ekintzailtzarekin lotuta dagoen arlo orotan. Ahalegin handiagoa egin behar dugu, gainera, gure jardueretarako finantzaketa-eredu egonkorragoak eta neurri handiagokoak garatzeko, horrela ziurtasun handigoa izango baikenuke gure jardueraren gainean, eta, gainera, gaitasun handiagoa izango baikenuke balioa eransteko eta ezagueraren garapenean eraginkorrak izateko. Azkenik, kalitatezko argitalpenen bidez gure ikertzaileen talentua sustatzearekin eta horien curriculum zientifikoa garatzearekin lotutako guztia nabarmendu behar dugu.



## LAN-ARLOAK

Gaur egun garatzen ari garen ikerketa eta transferentzia-proiektuen lan-esparruak honako irudi honen bidez adieraz daitezke



Alde batetik, aukera-espazioak ditugu; eta ekonomia digitala eta datuak, ekonomia zirkularra eta agroFood deritzona; uste dugu gure inguruko enpresentzat negozio-aukera interesgarriak izan daitezkeela horietan guztietan. Gure zeregina testuinguru horietan sumatzen diren joerak ulertzea

da, eta erakundeei horietan ahalik eta modurik eraginkorrean kokatzen laguntzea.

Bestalde, beste palanka batzuk ere baditugu, lehiakortasunaren kudeaketarako; negozio berriak, merkatuen garapena eta talentuaren kudeaketa, zehazki. Esparru horietan enpresekin elkarlana sustatzen ahalegintzen gara, beren kudeaketa-praktikak hobetu ditzaten, metodologia berritzaileak txertatuz; eta beste zentro teknologiko batzuekin, zerbitzu-enpresekin eta abarrekin lan egiten dugu horretarako.

## 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 artetik, hauek nabarmendu ditugu, finantzaketa-iturrien arabera sailkatuta:

#### ► Europa

- 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 (*Prog. Erasmus Plus, 2016*).
- CONNECT Innovation bai! Mugan zeharreko lurraldea espezializazio-estrategia adimendunekin lotzea (*Prog. INTERREG-POCTEFA, 2015*).

#### ► Eusko Jaurlaritza

**Gizarte-ekonomian prestatzeko laguntzen deialdiaren** bidez finantzaturako proiektuak edota jarduerak, 2017 – *Lan eta Justizia Saila*.

- Gizarte-ekonomiaren diagnostikorako baliabideak.

### ► Foru-aldundiak

Gipuzkoako Foru Aldundia

**Gipuzkoan pertsona eta enpresa parte-hartzaileak sustatzeko programak** finantzaturako proiektuak, 2017ko deialdia – *Ekonomia Sustapen, Landa Ingurune eta Lurralde Oreka Departamentua*.

- PERTSONAK 4.0 II: Talentuaren kudeaketa aro digitalean.
- BATERATZEN 17-18 “Balore eta konportamendu kooperatibo-konstruktiboen sustapena antolakuntzen emaitzak hobetzeko”.

Bizkaiko Foru Aldundia

**2017ko ekitaldian ekintzaitzaren eta kalitateko enplegu egonkorraren arloko proiektu berritzaileak** garatzeko laguntzen deialdiak finantzaturako proiektua – *Enplegua, Gizarte Inklusioa eta Berdintasuna Sustatzeko Saila*.

- Greenpreneurs-Bizkaia.

#### ► Beste batzuk

**Gizarte Inklusioko Programa Operatiboak** finantzaturako proiektua, EGIFekin batera finantzaturako **2014-2020 programazio-eperako**. *Enpresak eta enplegua sortzea, giza baliabideak eta gizarte-ekonomiako erakundeak kudatzea eta ekintzaitzeta sustatzea xede duten proiektuak garatzeko* Gizarte Ekonomiako erakunde eta enpresei zuzendutako *diru-laguntzetarako deialdia, prestakuntza arautuaren barneko prozesuetan ari diren gazteentzat*.

- JUNIORCOOP. Unibertsitateko kooperatibak sortuz.

#### ► Enpresak– Ezagueraren transferentzia

Ekonomia eta finantzen atala

- Inbertsio-produktuen aholkularitza finantzariarako programak. (LABORAL KUTXA).
- Finantzen ikastaroa (FAGOR ARRASATE; ORKLI; MAIER, EROSKI; OTALORA; MERCEDES; MGEP; ARTIOLA ARTISAUTZAREN GUNEA).

### Enpresa kudeaketako estrategia aurreratuen atala

- Bilboko zerbitzu aurreratuen sektorearen azterketa eta garapena (BILBAO EKINTZA).
- Ebaluazio-sistema eta euskarri teknikoak INNOBIDEAK estrategiaren esparruan (SPRI).
- Nafarroako Nekazaritza Elikagaien Klusterraren sustapena eta proiektzioa (NAFARROAKO NEKAZARITZA-ELIKAGAIEN KLUSTERRA).
- Eraldaketa digital eta berrikuntzako akademien prestakuntza-eskaintzaren garapena (EROSKI S. COOP.).
- Eroski Taldearen aliantza estrategikoa, – ORAIN CAMPUS Unibertsitate Kooperatiboa garatzeko (EROSKI S. COOP.).
- Irudiaren ikuskaritza: gizarteari entzuteko proiektua (MU).
- Zerbitziaziorako praktiketarako komunitatea MONDRAGONen (MONDRAGON).
- DAG - Digital Alliance Games: Elkarlaneko ikaskuntza-inguruneak, VUCA inguruneetan (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) lehiakortasun iturri gisa erakundeen eraldaketa digitala sustatzeko gaitasunen garapenerako (GAIA eta BASQUE GAME).
- Elkarlaneko robotikarako ekipamendu berriak garatzeko aukeren azterketa (ALDAKIN GIPUZKOA S.L.).
- Bezeroei begirako garapen estrategikoa salmenta puntuan (EROSKI S. COOP.).
- Lankidetzak, elkartearen ardatz estrategikoan (EJIE-Eusko Jaurlaritzaren Informatika Elkarteak),
- Beriain Taldearen lantaldeei laguntzeko idazkaritza teknikoak (EJIE-Eusko Jaurlaritzaren Informatika Elkarteak eta IZFE-Informatika Zerbitzuen Foru Elkarteak).
- Beriain Taldearen batzorde estrategikoari laguntzeko idazkaritza teknikoak (IZFE-Informatika Zerbitzuen Foru Elkarteak).
- EIKEN 4.0. Edukien industriaren eraldaketa digitala. (EIKEN-Euskadiko Ikus-entzunezkoen Kluster Elkarteak).
- “La experiencia digital del cliente en el contexto B2B: enfoques y herramientas” azterlanerako laguntza teknikoak (Eusko Jaurlaritza).

### Pertsonen lankidetzak-atala: lidergoa eta jabeakidetzak

- AFMn eta hari atxikitako enpresetan talentua erakartzeko eta barneratzeko proiektu esperimentalak (AFM - Asociación Española de Fabricantes de Máquina-herramienta, Accesorios, Componentes y Herramientas).
- Erakunde-kulturari buruzko inkesta: konpromisoaren kudeaketarantz CAFen (MGEP S. COOP)
- Mondragon-Talentu Markari begirako mintegiak. 1. EDIZIOA. (MONDRAGON).
- Aldaketarako lidergoaren garapena, eta pertsonen parte-hartzea KIROBET taldean (TELE APOSTUAK PROMOTORA DE JUEGOS Y APUESTAS S.A.)
- Monitorizazioa; ULMA GROUPEko kudeaketan parte hartzea (ULMA S HORMIGON POLÍMERO S. COOP.).
- Langileen parte-hartzea hobetzea dakarten pertsonen kudeaketarako gako diren faktoreak garatuz (ULMA HORMIGON POLIMERO S. COOP.).
- Parte-hartzea sustatuz eta taldeak eraikiz GSR S. Coop-en (GSR S. COOP.).
- ANTOLAERA BALIOETATIK ABIATUTA ERALDATUZ. Definitutako balioak sustatzeko, pertsonen jokabideak gauzatzea, eta sisteman aldaketak eginaraztea (CETEST).
- UROLA KOSTA: e-Partaidetzak Proiektua (EDE Fundazioa).
- Harremanak izateko eta lan egiteko modu bateratu bat eraikiz (IZFE-Informatika Zerbitzuen Foru Elkarteak).
- “Ikasketa kolaboratiboan murgiltzen” ikastaroaren fahilitazioa (Francisco de Vitoria BHI, Leizaran BHI, Mutriku BHI).
- Kooperatiba mugimenduko partaidetzari buruzko txostena Lanbiden. (CSCE).
- PARTAIDETZAK IKT PRAKTIKA (Urola Kostako Udak Elkarteak).
- DFBren eta MU-Programaren arteko lankidetzak estrategikoko hitzarmena. Etorkizuna Eraikiz (MU).
- Lantaldeetako dinamikak eta Belbin (MONDRAGON GOI ESKOLA POLITEKNIKOAK).
- Lidergo-eredua. Osakidetzako lidergo-ereduan oinarritutako gaitasunak garatzeko esku-hartzeak estrategia diseinatzea, zeina antolaketa pilotuan ezarriko den. (Osakidetzak)

### MTA Ekintzailatza atala

- Gipuzkoako Ekintzailatza Jarduerari buruzko diagnostikoa, 2017: EAEko GEM Proiektuaren hedadura (DEUSTUKO UNIB.).
- BIDASOKO INKUBATEGIAK\_2017 (BIDASOA ACTIVA).

### Zeharka

- Banaketa-enpresen eraldaketa-prozesuen zuzendaritza eta kudeaketako espezializazio-diploma: EROSKI SUMMA, 2017-2018 edizioa (EROSKI S. COOP.)
- Enpresa kooperatiboen kudeaketako espezializazio-ikastaroa, ERKIDEREkin batera ematen dena.
- "Zeharkako konpetentzien eskola" prestakuntza-saioen bigarren edizioa (ARABAKO ENPRESAK (SEA), ARABA ENPLEGUA ETA CAJA VITAL KUTXA FUNDAZIOA).



### ZABALKUNDEA. ARGITALPENAK ETA TXOSTENAK

Zabalkundeari dagokionez, honako argitalpen zientifiko hauek egin dira 2017-2018 ikasturtean zehar, eta, estatuko nahiz nazioarteko biltzarretan eta jardunaldietan, honako txosten hauek aurkeztu dira:

### ► Argitalpenak

#### Liburuak

1. Hernández, E.; Sánchez, D.; Arando, S.; Tckaz, M. (Eds.). (2017): Proceedings of the 27<sup>th</sup> Annual RESER Conference. The crucial role of services in business and cities competitiveness. Bilbao: Mondragon Unibertsitatea. ISBN: 978-84-697-5412-2.

#### Kapituluak

1. Alzola Berriozabalgoitia, I.; Sarasola Gorriti, S. (2017): Las Junior Cooperativas: una herramienta para la promoción del emprendimiento desde la universidad. En: Fajardo García, Gemma,(Coord.). Empleo, innovación e inclusión en la economía social: problemática jurídica y social. Valentzia: Cirioc-Espainia. 31-50. or.
2. LopezOdriozola,U.;Leoni,L.;Rubalcaba,L.;Martínez, M.A. (2017): KIBS Regional Specialisation Patterns: a comparison between three european regions. 27<sup>th</sup> Annual RESER Conference. The crucial role of services in business and cities competitiveness. 2017. Bilbo. Iraila, 7-9. 385-404. or.
3. Leoni, L.; Lopez, U., Rubalcaba, L. (2018). Specailzzione regionale e imprese Knowledge Intensive Business Services. En: Poggesi, S.; Paniccia, P.M:A. (Eds). Evoluzione nei servizi – Evolution in Services, Chapter VI: Roma: Wolters Kluwer. 159-181. or.

#### Artikuluak

1. Erguido, A.; Crespo, A.; Castellano, E.; Gómez, J.F. (2017): A dynamic opportunistic maintenance model to maximize energy-based availability while reducing the life cycle cost of wind farms. Renewable Energy. 114. liburukia, B atala. 2017ko abendua. 843-856. or.

2. Arando, S.; Martínez, M.A.; Tarrats-Pons, E.; Arimany Serrat, N.; Mathieu, L.; Samonneau, M., Pilnieri, V. (2018). Educación superior en alternancia transfronteriza entre Francia y España. *Educacion XXI*, 21 liburukia, 2. zk., 275-300. or.
3. Erguido, A.; Crespo, A.; Castellano, E.; Flores, J.F. (2018): After-sales services optimization through dynamic opportunistic maintenance: a wind energy case study. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability*. 232 liburukia, 4. ed., 352 – 367. or.
4. Pagalday, G., Zubizarreta, P., Uriebetxebarria, J., Erguido, A., Castellano, E. (2018). Efficient development and management of after sale services. *Procedia Manufacturing*. 19. liburukia, 2018. 18-25. or. (Special Issue: Proceedings of the 6<sup>th</sup> International Conference in Through-life Engineering Services, University of Bremen, 7<sup>th</sup> and 8<sup>th</sup> November 2017).
5. Belategi, O., Egaña, T., Gago, M. (2018) Barne-komunikazioa kooperatibetan: entzunak sentitzen dira langileak? Kasu-azterketa MONDRAGONen. *Uztaro*, 107, 53-74. (HUHEZlrekin lankidetzan argitaratua).
6. Gudanowska, A., Alonso, J., & Törmänen, A. (2018). What competencies are needed in the production industry? The case of the Podlaskie Region, *Engineering Management in Production and Services*, 10(1), 65-74.

## BESTE ERAKUNDE BATZUEKIN ANTOLATUTAKO JARDUNALDIAK/BILTZARRAK

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

- **27<sup>th</sup> Annual RESER Conference. The crucial role of services in business and cities competitiveness.** RESER sareko zerbitzuen esparruan nazioartean erreferentziazkoa den konferentzia horren antolamenduaz arduratu gara; 2017ko irailaren 7tik 9ra izan zen, Bilboko Euskalduna jauregian. 93 lagunek hartu zuten parte ekitaldian

(txostengileak, ikertzaileak, enpresa eta erakunde publikoetako arduradunak, doktoregoa egiten ari diren ikasleak, etab.) Eta 75 aurkezpen izan ziren, 7 gai orokorren inguruan: Hiria eta zerbitzuak; Zerbitzazioa; Zerbitzuen ekosistemak; Zerbitzuetako berrikuntza; Nazioarteko perspektibak; Balioaren sorrera; eta Zerbitzuen ikerketako erronka metodologikoak.

Zerbitzu aurreratuen ikerketa eta garapenaren esparruan mundu mailan erreferentziazko tokia betetzen duten 33 lagunek osatu dute batzorde zientifikoa, eta hiru txostengile entzutetsu izan ditugu: Andreas Schroeder (Advanced Service Group - Aston Business School), Norman Rose (EBRST – Comisión Europea) and Nanno Mulder (REDLAS).

- **FINANTZEN FOROA 2017.** Gure kooperatiben sustapen finantzarioan aurrera. Azaroaren 23an izan zen, gure fakultatean (Oñatiko campusa), eta Mondragon kooperatiben interes komunaren esparruko esperientziak partekatzeko dinamikak sustatzea izan zuen xede nagusi.
- **beFORE National Event // Ekitaldi nazionala beFORE esparruan.** Joan den otsailaren 1ean izan zen beFORE proiektuko lehen ekitaldi nazionala, Enpresagintzak Bidasoako campusean dituen instalazioetan. Izenburu hauxe izan zuen: "Future thinking to support your business innovation strategy". Enpresagintzak eta Prospektikerrek elkarrekin antolatu zuten ekitaldia, "Open Irun Lab" ekimenaren barnean.

Ekitaldiaren xedea epe luzeko prospektiak eta pentsamenduak duten garrantziaz eta zereginaz sentiberatzea zen, ezinbestekoak baitira ekintzailatza berritzailea eta enpresa-berrikuntzarako estrategiak sustatzeko; horrez gain, etorkizunera begirako pentsamendu hori izatea eskatzen duten jarduerak kudeatzeko beharrezkoak diren gaitasun nagusiez ere gogoeta egin zen. Gogoeta horrek sarean egindako inkesta batetik lortutako emaitzak izan zituen oinarri, eta Alemania, Italia, Polonia eta Espainiako enpresa-esparruko akademiko, ikasle, ekintzaile eta profesionalak egin zuten inkesta hori; baina

Erasmus + beFORE proiektuko bigarren lan sorta gisa ere egin zen.

- **KREAREN X. EDIZIOA.** POCTEFA - Connect Innovation Bai! proiektuko KREA ekimenean hartu dugu parte 2018ko martxoaren 22an, X. edizioa

dinamizatzeko funtsezko eragile gisa. Azoka horrek, urtero, ekintzaitza, berrikuntza eta sormena mugaren bi aldeetan sustatzen dituzten eragile guztiak biltzen ditu.

## TXOSTENAK

Egilea	Txostenaren izenburua	Biltzarra/Jardunaldiak	Data
Berasategi, L; Castellano, E; Sánchez D.	Bilbao AS FABRIK: Alliance for Smart Specialisation in Advanced Services towards the Digital Transformation of the Industry	27 <sup>th</sup> Annual RESER Conference, Bilbao	Iraila, 07-09, 2017
Acosta, J.; Freundlich, F.	El rol del estado en el valor agregado en origen en las cooperativas agropecuarias	6º Congreso de Valor Agregado en Origen. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria – INTA, Buenos Aires - Argentina	Azaroak 21, 2017
Elio, E.	Perspectiva de género en el cooperativismo: beneficios, retos y controversias	Jornada Economía Social y Género, Avilés	Otsailak 22, 2018

## HIRUGARREN ZIKLOA

2017-2018 ikasturtean, 22 ikasle izan ditugu matrikulatuta gure doktorego-programan. Horrez gain, hiru pertsona hauek aurkeztu dute beren doktorego-tesia:

1. **GUILLERMO RODRÍGUEZ LORBADA:** *"Influencia de un programa de intraemprendimiento en la cultura de innovación de la corporación. Kasuaren azterketa"*, 2018ko otsailaren 23an, MUren Enpresagintza Fakultatean – Bilbao Berrikuntza Faktoria.

2. **ENEKO ODIAGA ARRIAGA.** Izenburua: *"Diversificación e innovación abierta en el Grupo Mondragon. Un estudio de casos"*, 2018ko ekainaren 29an, MUren Enpresagintza Fakultatean – Oñatiko campusean.

3. **JULEN ITURBE-ORMAETXE ZAMARRIPA.** Izenburua: *"Innovación de usuario en el sector de la bicicleta de montaña: el caso de la comunidad online de la Orbea Oiz en ForoMTB"*, 2018ko uztailaren 12an, MUko Enpresagintza Fakultatean, Oñatiko campusean.



# EGOERA EKONOMIKO ETA FINANTZARIOA





2017-2018 ekitaldiko diru-sarrerak 13.473 mila eurokoak izan dira guztira, eta gastuak, berriz, 13.229 mila eurokoak. Beraz, 244.045 euroko emaitza positiboa lortu da.

240.203 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.**

ABAITUA BILBAO JON ABAUNZ ZUBIA JOSÉ LUIS AGIRIANO GOROSTIZA  
DORLETA AGIRRE ARAMBURU IZASKUN AIZPURU GARMENDIA AMAIA  
ALBERDI ELGARRESTA LOURDES ALDAZABAL 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 ARENAZA BENGEO IÑAKI ARNAEZ ORTEGA NAIARA  
ARREGUI UZURIAGA AITZIBER ARRIARAN AZPIAZU AGURTZANE ARRIETA  
LARRAÑAGA MIREN BEDIAGA ESCUDERO AITOR BELOKI MENDIZABAL  
LANDER BENGEO URRETA AGURTZANE BENITO FERNANDEZ ALAITZ  
BERASATEGI RETEGI LUIS BERAZA SORARRAIN ESTIBALIZ BERMEOLO  
SALTERAIN SIV BERNAL ARREGI ANDONI BIAIN BARRENA JOSÉ RAMÓN  
BLANCO GONZALEZ ALMUDENA BLAZQUEZ DÍAZ TRINIDAD CASTAÑOS  
GARCIA ALAZNE CASTELLANO FERNANDEZ EDUARDO CEA UGARTE  
IÑIGO DÁVILA ALEGRE M<sup>a</sup> TERESA DE LA TORRE BUSTAMANTE ARANTXA  
ECHABURU MULET BEGOÑA EGUREN LANDA IDOIA ELIO CEMBORAIN  
EUNATE ENBEITA EGUILUZ MAITE 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 GOIKOETXEA ETXEBERRIA  
JOSEBA GONZALEZ EGUÍA NEREA GONZÁLEZ GONZÁLEZ GARBIÑE  
GOROSTEGI GUTIERREZ-MELLADO ANA GORROTXATEGI MARTINEZ  
MIREIA GRELLIER BILDAUN HERVÉ HERCE LECETA BEÑAT HERMIDA  
SANCHEZ CARLA 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 MUJIKI PATXI JAUREGI AGIRRESAROB  
IZARO JUARISTI ARRIETA ELISABET KONDE UNTZILLA GARAZI 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 ODRIÓZOLA URKO LÓPEZ PÉREZ SAIN MILENA  
LÓPEZ RANGIL ASIER LORENZO OCHOA GERMAN LUARIZAUSTI UGARTE  
KEPA LUZARRAGA MONASTERIO JOSE M<sup>a</sup> MAIZTEGI UGARTE NEKANE  
MARTIN HERNANDEZ ALAZNE MARTINEZ CHAVEZ MARIANGELICA MELKKO  
VALTTERI MESONERO DE MIGUEL MIKEL MORALES LOPEZ NEKANE MURUA  
LAZKANO MARILU NAZABAL CAZABON DENIS NAVARRO LOBATO ALEX  
OIARTZABAL LAKARRA IRAITZ OLANO ASTIGARRA ZIORTZA ORMAZABAL  
RUIZ DE ARKAUTE ALBERTO OSA OLABARRIA MIREN PASCUAL ROMERO  
EDUARDO PILLADO ARBIDE LIHER PRIETO ALONSO JOSUNE QUESADA  
KORTA ASIER SÁNCHEZ BOTE DAVID SANCHEZ URIEN NEREA SALICIO  
HOLGADO ROBERT SARASOLA GORRITI SILBIA SEIN ITURRICASTILLO  
LARRAITZ TKACZ MONICA TORMANEM ANNAMARI TUOMINIEMI KAISU  
TXINTXURRETA ARAMBURU JUAN JOSÉ UBARRECHENA BELANDIA ARITZ  
UGARTE ANDUAGA BEGOÑA ULLIBARRIARANA GARATE AINHOA UNZUETA  
ELORTZA BEÑAT URANGA EGIGUREN MAIALEN URCELAY IZAGIRRE IDOIA  
URIBETXEBERRIA ALDALUR MIREIA VALLE CALLEJA JUAN JESÚS ZAPIRAIN  
PICABEA ESTIBALIZ



## Mondragon Unibertsitatea

### Enpresagintza Fakultatea

#### OÑATI

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

#### BIDASOA

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

#### BILBAO

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

---

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

---

ENTITATE LAGUNTZAILEA

