



MONDRAGON VENTURES

MONDRAGONek ekintzailletza korporatiboaren aldeko apustua indartu du, bere jarduera dibertsifikatzeko, enplegua sortzeko eta etorkizuneko erronkei aurrea hartzeko bide estrategiko gisa. MONDRAGON Venturesen bultzadaz, ekosistema kooperatiboak dozenaka kooperatiba mugiaraztea lortu du negozio berrien, *startupetako* inbertsioen eta aliantza teknologikoen inguruan. Ahalegin horrek 20 negozio berri baino gehiago merkaturatzea, 200 lanpostu sortzea eta bioteknologia, elektrifikazioa edo datuen bezalako puntako sektoreetan gero eta presentzia handiagoa izatea ekarri du.

JOSEBA SAGASTIGORDIA MONDRAGON VENTURESEKO ZUZENDARIA

MONDRAGONen ekintza ekintzailea

Ekintzailletza korporatiborako hur-
bilketa akademiko baten arabera,
lehendik dagoen erakunde baten
barruan negozio/jarduera berriak
garatzeko prozesua da, egungo mu-
getatik kanpo balioa sortuz eta pentsamen-
du ekintzailearen eta ekintzaren bidez enple-
gua sortuz. Eta, egia esan, ekintzailletza eta
dibertsifikazioa funtsezkoak izan dira 80
urteko esperientzia kooperatiboaren irau-
penean eta garapenean. Gainera, enpre-
sa-erakundeen balio-itzulera errazten du-
ten gako unibertsalak dira. MONDRAGON
Ventures-en lanak, Sustapen Zentroaren la-
nak, duela 18 urtetik, etorkizuna duten sekto-
reetan negozio berriak bultzatzeko helburu
korporatiboak babesten du. Barne-ekintzai-
letza sustatu ohi du, enpresa-proiektu be-
rriak abiaraziz.

Batetik bideragarritasun-azterketa, gure kooperatiben bultzadarekin egina, eta duela 8 urtetik hona, akzio-partaidetzarekin enpresa sortu berrietan (*startupak*, *scaleupak*), gure kooperatiben eta hirugarren inbertitzaileen inplikazioa bilatuz.

Gure kooperatiben aktibazio-maila

Azken 8 urteetako emaitza gisa, gure lan-produktua *startup*a bada (barrukoa eta kanpoko), industria-kooperatiben % 61ek eta Banaketa, Finantza eta Ezagutza arloetako (Teknologia Zentroak eta Unibertsitatea) kooperatiben ia % 100ek enpresa-sustapeneko apustu batean parte hartu dute gutxienez. Horrek esan nahi du 45 kooperatiba inguru aurrerapen-fase desberdinetan daudela beren ekintzailtza-estrategien barruan. Datu historikoa da. Era berean, aldi horretako jarduera ekintzailearen prozesuaren adierazleek metrika hauek uzten dizkigute:

- **Barne-ekintzailtza.** 22 negozio berri merkaturatu ditugu azken 6 urteetan. Aipatzekoa da negozio horietako batzuk koinbertsio formatuko kanpoko *partner* batekin gauzatu direla (Secure & IT, Circular Replay, Sentinel, Artema, Urven...) eta beste batzuek gure kooperatiben arteko lankidetz handia erakutsi dutela (Bihar, Ederbatt...). Negozio horiek 20M € inguru fakturatzeko dituzte eta 200 lanpostu sortu dituzte.
- **Startup eta ETEetako akzioen partaidetza.** Azken 8 urteetan 41 inbertsio egin ditugu, batez ere fase goiztiarretan, eta etorkizuneko joera argiko sektoreetan apustuak egin dituzte (bioteknologia, proteina alternatiboak, ibilgailu elektrikoa, erdieroaleak, datu-zentroak, etab.). Azpimarratu behar da, halaber, kooperatibetatik bertatik zuzenean egin direla inbertsio-apustuak aldi horretan, eta horrek esan nahi du gaur egun ez dagoela ia bilakaerarik.

2024 9 milioiko inbertsioa

2024 nabarmendu da tipologia desberdineko 12 inbertsio biltzeagatik, 9 milioi euroko balioarekin. Erakundeen bultzada estrategikoko apustuetatik [Adi Data Center], elektrifikazioko proiektu estrategiko korporatiboetatik [Ederbatt], spin off-etatik [beste batzuen barruko bultzadatik sortzen diren enpresak] gure zentro teknologikoetatik [Orbik, Siaps], azelerazioan adituak diren enpresekiko lankidetzatik [Artema], hainbat eragiketa ez-organikotatik, barne-bideragarritasunaren analisiko apustua berretsi ondoren [Sentinel, Urven] edo merkatuan identifikatutako zuzeneko apustuetatik [TDS, Sateliun, Sarabe...] eta digitalizazioan eta zerbituzazioan konponbideak bultzatzen dituzten hornitzaile estrategikoekiko kapital-sarreatik [Inbiot, Biotz...].

Nola banatzen da gure inbertsio-apustua?



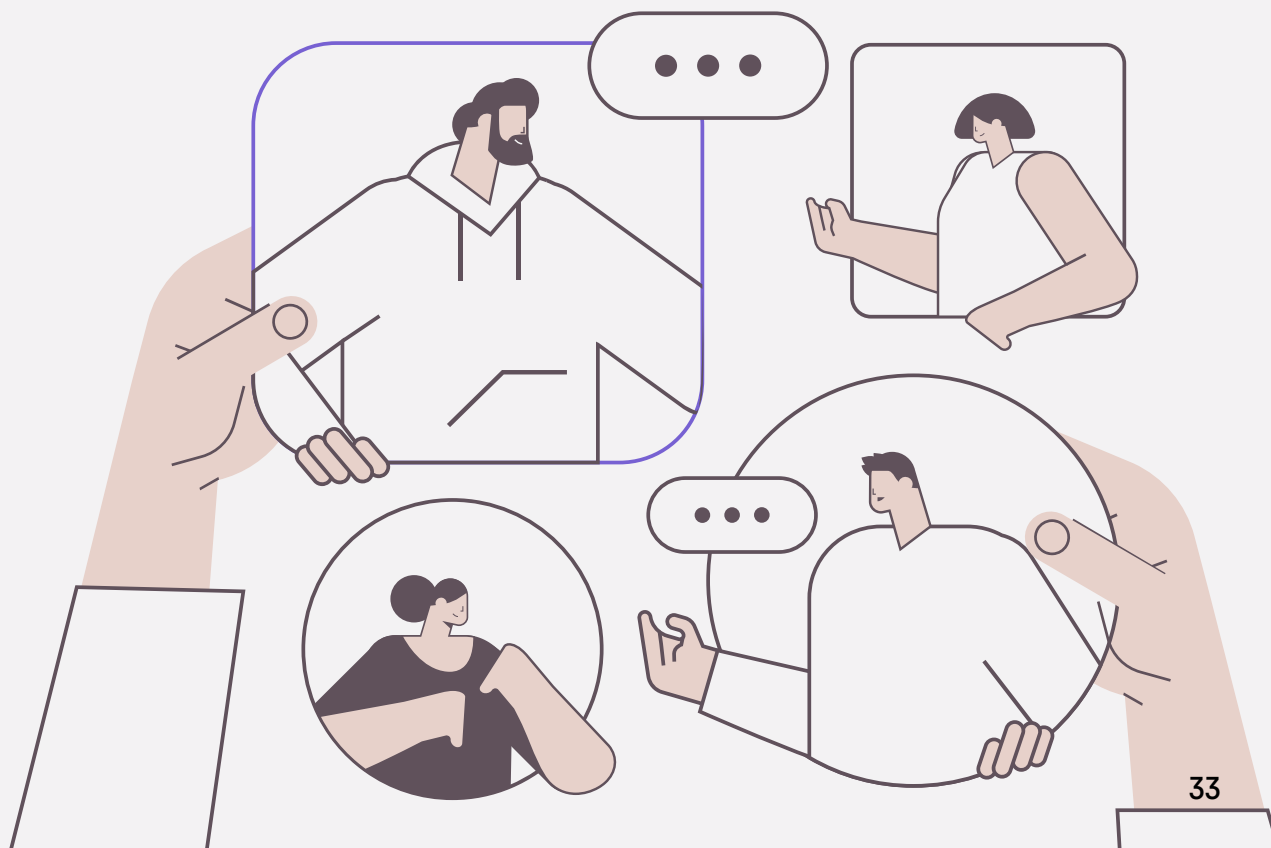
Ekimen ekintzailearen gakoak

Aktibazio hori gauzatzeko, bultzada ekintzaile hori bultzatu duten programa, ekimen eta tresna batzuk baliatu ditugu.

- Gure barneko bezeroarekiko, kooperatibarekiko, gertutasuna, plan estrategikoen eta horien interesen jarraipen hurbilarekin.
- Hilero presentzia erabakiak hartzen diren Organo Korporatiboetan, inbertsio-proposamenekin eta/edo negozio berriak abiaraztearekin.
- Espezializazio-gunea hazkunde korporatiboko etorkizuneko protodibisio gisa potentzial handia duten 2 sektoretan (osasuna eta nekazaritzako elikagaiak).
- Marka aitortuaren posizionamendua, MONDRAGON Ventures, Estatuko eta nazioarteko *start-up* ekosistema ekintzailean. Bazkide, inbertitzaile, epaimahai, hizlari eta abarretan presentzia aktiboa izatea ekitaldi, elkarte, inbertsio-foro, azeleratzaile, unibertsitate eta abarretan; ohiko bilerak korporatiboan Corporate Venturing arloarekin, kapital pribatuaren kudeaketa negozio-aukerak trukatzeko eta nazioarteko presentzia interes korporatiboko sektore espezializatuaren ardaztutako plataformetan. Dinamika horien ondorioz, urtero 3.000 proiektutik gora azter daitezke inbertsio-fasean.

- Arrisku-kapitaleko 2 funts merkaturatzea, bat 2017an eta bigarrena 2024an, 25 milioi euroko balioarekin, oinarri teknologikoko *startup* eta *scaleup*etan inbertitzeko eta gure kooperatibek horietan parte har dezaten sustatzeko. Azkenean arrakastatsuak direnak bereizi nahi dira, etorkizunean presentzia korporatibo handiagoa izatea baloratzeko.
- Kanpoko 2 Arrisku Kapitaleko Funtsetan presentzia inbertitzailea, lurralde-hurbiltasuneko eta/edo sektore estrategikoetan fokalizazioko interesa izateagatik (Nekazaritzako elikagaiak).
- Lidergo korporatiboa Eusko Jaurlaritzaren berrikuntza irekiko programa liderrean (Bind 4.0), azken 10 edizioetan.
- Lidergo korporatiboa *Basque Tek Ventures* programaren lehen 3 edizioetan. Programa horrek aktibo teknologikoak merkatura transferitzen ditu negozio berriaren formatuan, eta Eusko Jaurlaritzak zuzentzen du.

45 kooperatiba aurrerapen-fase ezberdinetan murgilduta daude beren ekintzailatza-estrategien barruan. Datu historikoa da.



Ekintzailetzako joerak

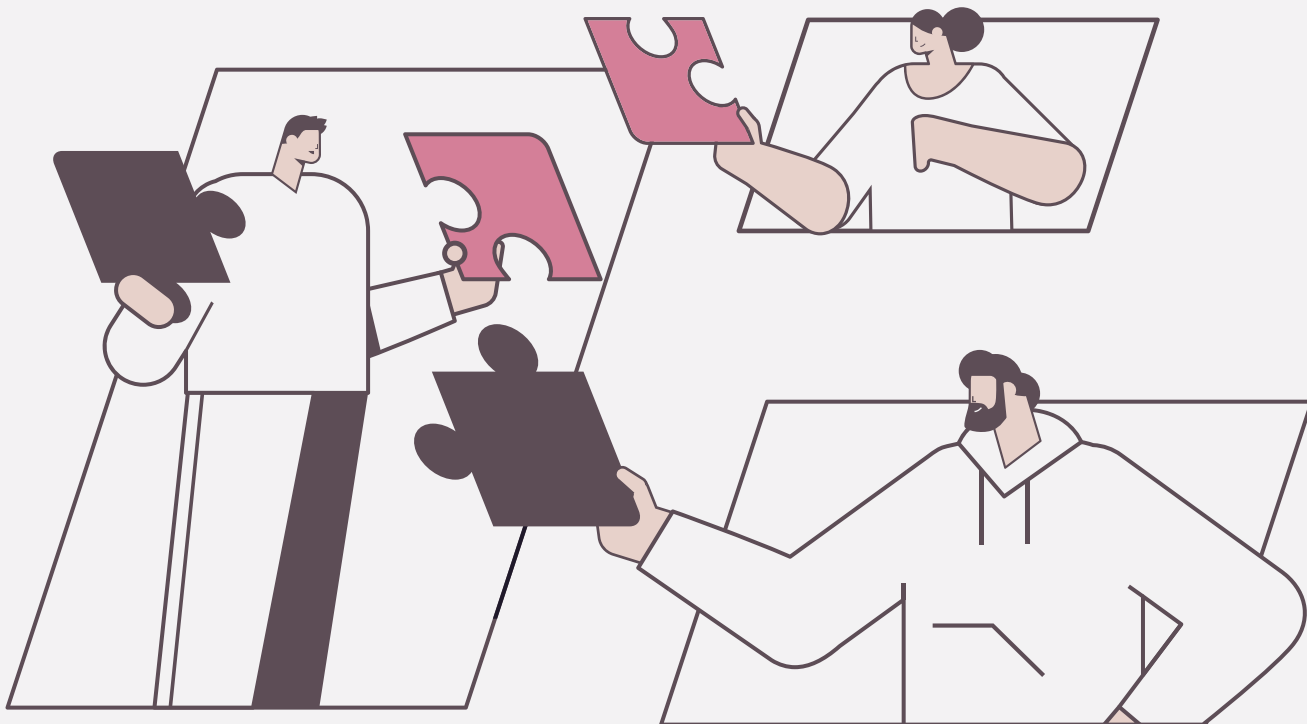
Hauek dira gure ekintzailletza-prozesuan identifikatutako ezaugarri eta joera azpimarragarrienetako batzuk:

- **Barne-ekintzailletzako prozesuak hobetzea**, apustu handiagoko ondorioetara eramanez, merkatutik edo erosketa ez-organikotik partnerrak sartuz merkatuan azkarrago sartzeko bide gisa.
- **Startupetan modu naturalean egindako inbertsioak interes korporatibo** handiagoko eremuetan kontzentratzea, eta, gainera, kooperatiben arazo komun konponketari erantzuna ematea. Hala, industria aurreratura eta adimendunera bideratutako inbertsioak % 35 dira, % 25 iraunkortasunari lotutako proposamenetan kokatzen da, % 20 osasunean eta ongizatean, % 10 nekazaritzako elikagaietan eta beste % 10 industria-ekintzailletzan.
- **Katalogoa zabaltzea**. Inertzia ekintzaile orokorraren ondorioz, ia produktu bakarreko kooperatiba batzuek beren katalogoa zabaltu dute dibertsifikaziora.

Hurrengo urteetarako zereginak

- **Kooperatibek ekintzailletza-plan profesionalizatu bat izan behar dute**. Ibilbide-orriak sortzea profesionalizazioan aurrera egiteko eta dibertsifikazioaren aldeko apustu horri aldaezin eusteko, ekintzailletza frogak, oztopoak eta, beraz, porrotak direla jakinda, baina ez azken puntuak.
- **Balio estrategikoa oportunitismoaren aurrean**. Are lidargo eta anbizio handiagoa falta da startupetan sartzeko gure akzio-partaidetzan. Horrela, gehiengoak eskuratzea eta jarduera horiek gure negozio berrien katalogora erakartzea erraztuko genuke.
- **Gure inbertsio-apustuak alde aurretik definitutako eremu estrategikoetan kontzentratzen dira**, eta horrek espezializazioa sortzen du eta apustua argitzen du.
- **Emaitza-adierazleak finkatzea**. Enplegu jasagarria sortzea azken urteetan zabalduetako jarduera ekintzaileren ondorioz. Hau izango da gure ondarea.

22 negozio berri merkaturatu ditugu azken 6 urteetan. Negozio horiek 20 milioi euro inguru fakturatzen dituzte eta 200 lanpostu sortu dituzte.



Hizkera ekintzailea

Ekintzailatzari eta dibertsifikazioari buruzko funtsezko terminoen glossarioa.

Startup

Hazten ari den oinarri teknologikoko enpresa, azkar hazteko potentziala duena.

Scaleup

Bere negozio-eredua sendotu duen startup-a eta hedapen-fasean dagoena.

Spin-off

Berrikuntza espezifiko bat merkaturatzeko erakunde nagusi batek sortutako enpresa.

Corporate Venturing

Korporazioa handien estartup-etan inbertitzen duten estrategiari deritzogu.

Proof of Concept (PoC)

Berrikuntza baten bideragarritasun teknikoa edo komertziala baliozkotzeko proba goiztiarra.

Business Angel

Inbertitzaile pribatua, fase goiztiarretan startupak finantzatzeko eta aholkatzen dituena. Seed Capital, proiektu bat abiarazteko, normalean azken produktu bat egon aurretik.

Venture Capital (VC)

Itzulera handiko potentziala duten startup-etan inbertitzen duten funts espezializatuak.

Pibotatu (Pivot)

Negozio-ikuspegia berrorientatzea, merkatuan ikasi ondoren.

Exit

Inbertitzaileen irteera itzulkin ekonomikoa duen startup batetik, salmenta edo integrazio bidez.

Zerk bereizten du ekintzailatza kooperatiboa?

Ekintzailatza kooperatiboa bereizten duena, ororen gaintetik, haren helburua da: enplegu kooperatibo, egonkor eta kalitatezkoa sortzea.

Beste ekintzailatza eredu batzuetan ez bezala, kasu honetan sustatzaileak ez dira norbanakoak, konpromiso soziala duten erakundeak baizik. Erakunde horiek beren gain hartzen dute proiektuaren finantzaketa eta lidergoa, eta proiektuan integratu nahi duten eta hura garatzen aktiboki lagundu nahi duten pertsonen batzeko gonbita egiten diete.

Kooperatiba errota eratzea da helburu nagusia, hura bultzatu duten pertsona zein erakundeen gaintik denboran iraungo duena, elkar-tasunez banatuko den errentagarritasun jarraitua sortuz.

Hori dela eta, enpresaren arrakasta ez da bere merkatu-balioaren arabera neurtzen —adierazle hori ez da garrantzitsua testuinguru horretan, ez baitago saltzeko asmorik—, baizik eta sortutako enplegu-kopuruaren eta proiektuaren lehiakortasunaren eta jasangarritasun ekonomikoaren arabera neurtu behar da, elementu horiek funtsezkoak baitira epe luzean irauteko.

Inoiz baino gehiago behar dugu kooperatibak sortzea indartsu datozen sektore berrietan; gaur egungoak osatuko dituztenak eta etorkizunean MONDRAGONen eta gizarte bidezkoago eta solidarioago baten garapenaren eragile bihurtuko direnak.



ION ETXEBERRIA
IKERLANEKO ZUZENDARIA

Kooperatibak sortu: atzo, gaur eta bihar

Zalantzarik gabe, esangura handiko ekintzailatza eredu da, baina ez da formula berria: hamarkadetan LABORAL Kutxaren Enpresa Dibisioa gisa horretara kooperatibak sortzen aritu zen. Ondoren, dibisioak eta kooperatibak izan ziren ardura hori hartu zutenak. Gaur egun berriaz, Orbik Cybersecurity-ren



sorrerarekin, eredu honek XXI. mendean erabat indarrean jarraitzen duela erakusten ari gara. Eta hala nahi izatera, beharrezko diren tresnak eta baliabideak ditugu kooperatiba teknologiko berrien sorrera sustatzen jarraitzeko.

Izan ere, “bizirik egotearen ezaugarria ez bada irautea, birsortzea eta egokitzea baizik”, inoiz baino gehiago behar dugu indartsu datozen sektoreetan kooperatiba berriak sortzea, gaur egungoak osatuko dituztenak eta etorkizunean MONDRAGONen garapenaren eta gizarte bidezkoago eta solidarioago baten eragile bihurtuko direnak.

Ezagutza, MONDRAGONen garapenerako motorra

Ezagutzak, pertsonen transmititzen zaienean edo, berrikuntzaren bidez, garapen ekonomiko eta sozialaren motor bihurtzen denean bakarrik hartzen du balioa.



VICENTE ATXA
MONDRAGON
UNIBERTSITATEKO
ERREKTOREA ETA
MONDRAGONEKO
LEHENDAKARIORDEA

Ezagutza eta ekintzailtza funtsezko lehengaiak izan dira MONDRAGONen garapenean. Hor daude, adibidez, Goi Eskola Politeknikoa, Ikerlan, Saiolan, Mondragon Unibertsitatea, LEINN gradua, Sustapen Zentroa edo IdeiEneako proiektu berria. Ekimen horiek guztiek uste bera dute: ezagutzak balioa hartzen du soilik pertsonen transmititzen zaienean edo, berrikuntzaren bidez, garapen ekonomiko eta sozialaren motor bihurtzen denean. Jakintzaren Dibisioan, Unibertsitatea eta Teknologia Zentroak jakintza sortzeko gunea gisa ikusi izan dira tradizionalak, pertsonen eta enpresei transferitzera bideratutako jakintza bat, haien lehiakortasuna hobetzeko, bai produktuetan, bai zerbitzuetan. Lehiakortasuna hobetzea, aberastasuna eta enplegua sortuz. Enpleguaren belaunaldi horretan, egia da, historikoki, dagoeneko finkatuta dauden kooperatibak izan direla enplegu-sortzaile nagusiak. Baina, horren ondorioz, ekimen kooperatibo gutxiago sortu dira gorabidean dauden edo oinarri teknologikoa duten sektoreetan. Eta, hain zuzen ere, esparru horretan jokatu du Ezagutza Dibisioak inoiz baino paper garrantzitsuagoa, dibertsifikazioa eta MONDRAGONen negozio berriak sortzea bultzatuz.

Ekintzailtza zientifiko-teknologikoa

MONDRAGONen Unibertsitatetik eta Zentro Teknologikoetatik espiritu ekintzailea landu dugun arren, azken urteotan indartsu berreskuratu dugu pertsona ekintzaile berriak sortzeko bokazioa, baita Ezagutza Dibisioako kooperatibek zuzenean bultzatutako negozio-aukera berriak sortzeko bokazioa ere. Beraz, orain, ingurune zientifiko-teknologiko zabalago batetik, ezagutza berrikuntzetara, industria berrietara edo erronka sozial konplexuetarako irtenbideetara eramatea dagokigu. Eta potentzial hori gauzatzen da soilik ekintzailtza sustatzen duen kultura batekin konbinatzen bada, hau da, ikasleak, ikertzaileak eta profesionalak ekiteko espirituan trebatzen dituen kultura batekin. Jakina, hori ez da nahikoa. Ekintzailtza erraztuko duten testuinguruak ere behar ditugu. Sustapen-zentroak eskaintzen duen laguntzatik hasi eta finantza-tresnetaraino eta merkatura-ko sarbidea babestearaino, taldeak egitura sendoa du ideiak errealitate bihurtzeko.

Ezagutzak balioa hartzen du soilik pertsonen transmititzen zaienean edo berrikuntzaren bidez garapen ekonomiko eta sozialaren motor bihurtzen denean.

Benetan, uste dut MONDRAGONen Politika Sozioenpresarial berriak, negozio berriak sortzeko ildo estrategikoan, dei argia egiten diola Ezagutza Dibisioari, aurrerapauso bat eman eta ekintzailatza zientifiko-teknologikoan mugarri bat izan dadin.

Azken batean, Ezagutza Dibisioa – ideien, talentuaren eta gaitasunaren gune – aliatu handia izango da, MONDRAGONek negozio berriekin eta enpresa berritzaile, jasangarri eta sozialki arduratsuagoekin etorkizuna eraiki nahi badu. Elementu horiek mentalitate ekintzaile batekin eta hori posible egingo duen egitura batekin konektatzea besterik ez da behar.

Lankidetza negozio berriak sortzeko bide gisa

Korporazioak aliantzak, lankidetza-akordioak eta konplizitateak ehuntzen jarraitzen du beste enpresa batzuekin, etorkizuneko sektoreetan negozio-aukera berriak sortzen saiatzeko.

Testuiguru global zalantzazkoa eta zorrotza bizi dugu, deskarbonizazioa, trantsizio digitala, aldaketa demografikoa edo eredu energetikoaren eraldaketa bezalako erronkek markatuta. Egoera honetan, egokitzea ez da nahikoa, eraldatu egin behar dugu. MONDRAGONen lankidetzaren aldeko apustua egiten dugu, hazteko, berritzeko eta enplegua sortzeko estrategia giltzarri gisa.

Gure lankidetza-sarea

MONDRAGONen urteak daramatzagu beste erakunde batzuekiko lankidetza aktiboki bultzatzen. Lan-ildo hori ardatz estrategiko gisa finkatu da gure 2025-2028 Gizarte eta Enpresa Politikan. Politika horretan, proiektu espezifiko bat definitu zen, jarduera-esparru argi batez hornitzeko eta gure estrategia korporatiboan garrantzi handia izateko. Lortutako emaitzak oso positiboak dira. Azken hiru urteetan, kanpoko 30 erakunderekin baino

Beste enpresa batzuekin aukerak aztertzea da onartzea ez ditugula erantzun guztiak, eta ez dakigula denetarik, baina bai nahi dugula eta uste dugula kolektiboki eraiki dezakegula.

arloak ere indartu ditugu, hala nola fabrikazio aurreratua edo potentzial handiko sistema elektronikoak. MONDRAGONen ekosistemaren barruan, lankidetzaren balioa indartzen duten aukerak identifikatu dira, negozio berriak sortzetik eta kanpoko ekoizpen-unitateak eskuratzetik hasi eta sektore estrategikoetan inbertsio bateratuak egiteraino. Gainera, aliantzek aukera ematen diete gure kooperatibei bezero berriak eskuratzeko edo haiekin lan egiten dutenengan haien presentzia indartzeko, eta, horrela, lankidetzarako eta hazkunderako ildo berriei ateak irekitzen dizkiete. —



AMAIA FERRO
NEGOZIO GARAPENERAKO
ETA ZEHARKAKO
PROIEKTUEN ZUZENDARIA

gehiagorekin hitz egin dugu, eta 130 lantalde baino gehiago jarri ditugu martxan gure kooperatibekin, zentro teknologikoekin, I+G unitateekin eta Mondragon Unibertsitatearekin lankidetzan.

Bultzada horri esker, lehen presentziarik ez genuen sektoreetan sartu gara, hala nola hidrogenoaren sorkuntzan, bioteknologian, aire-trafikoan edo sektore espazial eta zientifikoan. Lehendik presente geunden

Manu Ayerdi

SUSTAPENENKO ETA NEGOZIO BERRIETAKO
ZUZENDARI KORPORATIBOA

Manukia hiru urte daramatza MONDRAGONen lanean, Berrikuntza eta Sustapen sailean, “profesional talde bikain batekin batera”. Hemendik aurrera, negozio berrien sustapena eta aktibazioa gidatuko du, “pilak topera kargatuta”. “Erronka da azeleragailua zapaltzea, jarduera berriak bultzatzeko eta ahal dela kooperatiboak izango diren kalitatezko lanpostuak sortzeko” gehitu du.

Aukerarik ikusten duzu ekintzailertzan jauzi bat egiteko?

Etorkizuna duten Negozioak, ondarea hobetzeko ikuspegitik, 2025-2028 Politika Sozioenpresarialaren lau ardatz estratategikoetako bat izateak aurrerapauso bat emateko palanka paregabea suposatzen du, inklusio hori kooperatiben, zatiketen eta egitura korporatiboaren hausnarketatik eta konbentzimendutik sortzen baita.

Zein izango da jarduera-dinamika eta lehentasunak?

Azken urte hauetan, ekintzailertzan jarri da arreta, batez ere, hasierako faseetatik, bai kooperatibei jarduera berriak aztertzen eta abian jartzen laguntzearen bidez, jarduera horien interesa barne-mailan sortzen baitzen (barne-ekintzailertza), bai oinarri teknologikoko enpresa-kooperatibetara hurbilduz (startupak), egungo negozio nagusiekin lotura handiagoa edo txikiagoa izan dezaketenak. Azken hurbilketa hori inbertsio minoritarioetan, aliantzetan eta/edo merkataritza-lankidetzetan gauzatu da, kasu bakoitzaren arabera. Jarduera horietan guztietan, funtsezko osagaietako bat kooperatibetatik gertu egotea izan da, kooperatiben lehentasunak eta interesak ezagutzeko, enpresa liderren arlo horretako jardunbide egokienak emateko eta, horrela, ahalik eta balio erantsi handiena emateko. Esparru horrek gure lehentasunetako bat izaten jarraituko du, dibisio guztietako kooperatibekin harremanetan jarrita eta, orain arte bezala, gure zerbitzua hobetzeko berritzen saiatuta. Gainera, foku berri bat dugu, oso garrantzi-



“Ondarea hobetzen lagundu nahi dugu, etorkizuna duten negozio berriak bultzatuz”

“MONDRAGONek negozio berriak eta iraunkorrak bultzatzearen aldeko apustua egiten du rol protagonistago batekin, aliantzak eraikiz, taldeak indartuz eta finantzaketa-mekanismoak egokituz”

tsua, hau da, tamaina handiagoko negozio berriak merkaturatzea eta sendotzea, eta jada ez hain gutxiengoa den partaidetza-bokazioarekin, baizik eta parte-hartze handiagoko bokazioarekin, erreferentziazkoa. Horretarako, funtsezko gaiak izango dira pertsona egokiak izatea, hirugarrenekin aliantzak bultzatzea eta finantzaketa-mekanismoak egokitzea.

Negozio berriak, zein sektoretan?

Ahal dela, egungo gaitasun teknologikoak, produktiboak edo komertzialak aprobetxatzeko aukera ematen dutenak edo zeharkako teknologiei lotutakoak (adimen artifiziala, konputazioa, zibersegurtasuna). Hazkunde-itxaropenak dituzten sektore berrietan sartu nahi dugu. Beste irizpide batzuen artean, lurraldean errotzeko potentziala hartuko da kontuan. Zer diozu zure aurrekoari, Joaristiri? Plazera eta luxua izan dela denbora honetan bere ondoan egotea. ¡Disfruta a tope en tu nueva etapa! —



**“Arriskuarekiko
dugun kezka
murriztu behar
dugu”**

Pilotarien familiakoa, harrobiko kooperatibista da *Atano* eta bere ibilbide profesional osoa MONDRAGONeko kooperatibetan egin du. Danona eta Fagor Etxetresna Elektrokoetan hasi ondoren, kooperatibetako hainbat organotan parte hartu du, hala nola Ategi, Loramendi, Fagor Ederlan Tafalla, GSR, Ikerlan, MONDRAGON... eta azken 6 urteetan Korporazioaren Berrikuntza/Sustapen Arloko buru izan da. Orain erretiratzan da, 61 urte bete berri-tan, pozik, MONDRAGONi oso eskertuta eta ordezkatzan dituen balioekin konbentzita. Hurbilen dituen lankideak nabarmentzen ditu, “ekipazo bat”, eta dibisioak/kooperatibak dibertsifikazioa bultzatzen inplikatzeara. Eta Berrikuntzan eta Ekintzailertzan “oraindik partida handia” dagoela esan du, jerga pilotazalez.

Zer balantze egiten duzu?

Pozik egoteko moduko ekosistema dugu: Mondragon Unibertsitatea, liderra prestakuntza dualean eta erreferentea berrikuntzan; 5 zentro teknologiko eta I+Gko 7 unitate; lanaldi osoko 2.000 ikertzaile baino gehiago, 526 doktore, 388 patente-familia, 184 milioiko inber-

Juan Andrés Joaristi

BERRIKUNTZA ETA SUSTAPEN ZUZENDARIA

tsioa urtero I+Gn, Berrikuntza Poloak, Enpresa Sustapenerako Zentro bat... gure negozioetarako abantaila lehiakorak etengabe bilatzen, *startup*-etako inbertsioetan oso aktiboak, barne-ekintzailertza... Elkarrekiko lankidetzaren adibide bat gara, eta pozik sentitu behar dugu.

Baina beti dago beste pauso bat emateko...

Botila erdi beteta ikustea gustatzen zait, baina, izan ere, oraindik ere askoz gehiago egin daitekeela uste dut, eta ematen ari diren pausoak MONDRAGONen inpaktu nabarmenagoa duten proiektu handiagoak lantzearen ildotik doaz. Dibertsifikazioa gaur egun ez da lan erraza. Oso zaila da, mundu osoan lantzen ari diren eta diru-kopuru handiak inbertitzen ari diren gaie-tan lekua egin behar duzulako... baina beti sortzen dira aukerak. Adi-adi egon behar dugu, merkatuari zerbait eman diezaiogun nitxo horiek identifikatzeko!

Ekintzailertza ikuspegi kooperatibotik?

Hori da lortu behar dugun helburua. Posible da jardue-ra berria kooperatiba batek bultzatu badu edo beste kooperatiba batzuekin lankidetzan aritu bada. Baina bideraezina izan daiteke dagoeneko martxan dauden enpresetan partaidetzak hartu nahi baditugu edo beste batzuekin *Joint Ventures*-ak bultzatu nahi badugu.

Ekintzailertzan badago partidarik?

Partida hau ez da 22ra. Ez da inoiz amaitzen. Oso urte onak izan ditugu kaptazioei, emaitzei eta abarri dago-kienez, eta uste dut ez dagoela helburu hoberik emaitza horiek egungo negozioak indartzera bideratzea baino, baina, era berean, posizio berriak identifikatu behar ditugu balio-katean edo etorkizuneko sektoreetan, gaur egun presentziarik ez dugunetan, enplegu egonkorra sortzeko eta MONDRAGONek eta haren balioek gizar-tean presentzia handiagoa izan dezaten.

Aholku bat zure ondorengoaren-tzat?

Manu oso ondo ezagutzen dut eta ez du aholkurik behar. Profesional bikaina da, talde bikaina du eta guztien artean esperientzia handia dute. Gauza bakarra esango dizut, besarkada haundi bat eta... Zorte on. —

“Aukera berriak identifikatu behar ditugu enplegu errentagarria sortzeko eta MONDRAGONek eta bere balioek gizartean presentzia handiagoa izan dezaten”

Ekintzailletza modura

lbertsioen sarea

Honako hauek dira MONDRAGONek proiektu ezberdinetan egin dituen inbertsioak eta sortu dituen kooperatibak.



WOOPTIX

Doitasun handiko metrologia optikoa.



Cocoon

PROTEINS FOR SUSTAINABILITY

Entzimen eta proteinen ekoizpena.



FAGOR
AUTOMATION



Erdieroaleen sektorearentzat posizioen kaptaziorako sistemak.



SAFE LOAD
testing technologies

Garraiorako simulazio frogen teknologiaren fabrikazioa.



Orbik

Industriarako zibersegurtasuna.



SECUREIT

360°ko informazioaren segurtasuna.



MULTIVERSE
COMPUTING

Konputazio kuantikoa.



SHAKERS

Profesional taldeak eta enpresak konektatzen dituen plataforma.



aDi

Euskadiko enpresen eta instituzioen eraldaketa digitala.



fagorederbatt

Etekin handiko litiozko baterien ekoizpena.



circular replay

Industriaren eraldaketa zirkularra.



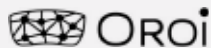
Bihotzaren mapeoa.



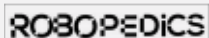
Markesina fotovoltaikoak.



Bizitza luzatzeko gai diren baterien gestio mekanikoko sistemak.



Adineko pertsonentzat errealtate birtualeko esperientziak.



Iktus-ak eragindako pertsonentzat etxean erabiltzeko exoeskeletoa.



Industria sektorerako ikusmen artifizialeko soluzioak.



Adimen Artifizialak osasun sektorerako sortutako soluzio berritzaileak.



Bizitza kalitatea hobetzeko gailu mediku berritzaileak.



Aurrez prestaturiko jakien etxex-etxeko zerbitzua.



barnerako nekazaritza bertikala.

Ekintzailetza ekosistema

5 zentro teknologikoak

7 Unitate I+G enpresa arloan

+2000 ikertzaile

MONDRAGON Ventures

Ezagutza Dibisioa

Garaia Parke Teknologikoa