

EN ESTE NÚMERO:

- Experiencia pionera de DREAMWORKS, la factoría de sueños del BAC de MONDRAGON.
- Éxito del primer encuentro del Foro Directivo BAC de MONDRAGON.
- El sistema operativo del BAC de MONDRAGON: cómo se organizan y promueve los proyectos.

Nueva sesión del Foro Directivo del BAC de MONDRAGON

El **segundo** encuentro del Foro Directivo del BAC de MONDRAGON se llevará a cabo el próximo **día 27 de enero, a partir de las 15H00 de la tarde, en el Salón de Actos de la sede corporativa de MONDRAGON, y se desarrollará conforme el siguiente orden del día:**

1. Introducción a la jornada, por **Javier Sotil Arriaran**, Vicepresidente para la Innovación, Promoción y Conocimiento.

2. La experiencia de GENERAL ELECTRIC en materia de promoción de nuevos negocios, por **Rafael Díaz-Granados**, Presidente de GENERAL ELECTRIC España y Portugal.

3. Reporte de Actividades del Business Acceleration Center de MONDRAGON, por **Mikel Orobengoa Ortubai**, Director Gerente de ISEA S.COOP.

El Foro Directivo del BAC de MONDRAGON se integra en el marco de las actividades de socialización de las actividades y la dinámica de trabajo del Business Acceleration Center de MONDRAGON, y su propósito radica en:

- Facilitar el encuentro y la interacción entre los directivos interesados en la promoción de nuevos proyectos empresariales.

- Compartir experiencias exitosas de intraemprendimiento procedentes tanto del seno de la Corporación MONDRAGON como de compañías del exterior.

El público objetivo al que se dirige el Foro Directivo del BAC de MON-

DRAGON está compuesto por Gerentes, Directores de Innovación y Promoción Empresarial de las cooperativas y divisiones de la corporación.

La invitación a GENERAL ELECTRIC para participar en esta nueva edición del Foro Directivo del BAC de MONDRAGON viene motivada por el proceso de transformación empresarial que está protagonizando la multinacional americana desde que Jeff Immelt fuera nombrado Director General de la compañía, supliendo al mítico Jack Welch por jubilación.

GENERAL ELECTRIC es una empresa multinacional de infraestructuras, servicios financieros y medios de comunicación altamente diversificada, con actividades en ámbitos como la energía, el agua, el transporte y la salud, así como los servicios de financiación y de información. GE está presente en más de 100 países y emplea a más de 300.000 personas en todo el mundo.

Bajo el liderazgo histórico de Jack Welch, los ejecutivos de GE aplicaron su imaginación incansablemente a la tarea de hacer más eficiente la compañía, siguiendo una lógica de **explotación** eficiente de los recursos y mercados existentes. Jeff Immelt reemplazó a Jack Welch el 7 de septiembre de 2001, justo a tiempo para ver cambiar al mundo: Los escándalos corporativos y los ataques terroristas a las Torres Gemelas de Nueva York agitaron la economía global.

Fue entonces cuando Jeff Immelt se dio cuenta de que GENERAL ELECTRIC no podría apoyarse únicamente sobre la explotación del statu quo y, como consecuencia, debía dotarse de una nueva perspectiva de **exploración** de nuevas oportunidades de mercados y actividades. Jeff Immelt enunció que, si bien la productividad seguía siendo importante, el nuevo foco de GE debía ser lograr el crecimiento orgánico. Para ello Immelt se trazó como meta incrementar la tasa de crecimiento de los ingresos anuales de GE en un montante doble o triple de la tasa de crecimiento del PIB mundial.

La consecución de esta meta implicaba un cambio cultural a nivel corporativo. Para ello,

Immelt consideró que era vital visualizar el crecimiento como un proceso, porque ello permitía aprovechar una fortaleza tradicional de su compañía, la orientación hacia los procesos, y ponerla al servicio del nuevo objetivo: la consecución del crecimiento mediante la Innovación, entendida como la **exploración sistemática** de nuevas oportunidades de mercados y actividades.

Para participar en este nuevo encuentro del Foro Directivo del BAC de MONDRAGON **es preciso inscribirse**, bien sea llamando al **teléfono 943 08 22 15** o enviando un mensaje a la siguiente dirección de **correo electrónico (mondragon-cp@mondragoncorporation.com)**.



Experiencia pionera de DREAMWORKS, la factoría de sueños del BAC de MONDRAGON

Un total de 13 pioneros procedentes de las cuatro grandes áreas de la Corporación MONDRAGON (Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento) protagonizaron **la primera edición de DREAMWORKS**, la factoría de sueños del BAC DE MONDRAGON. Esta edición de DREAMWORKS se llevó a cabo los días 13, 17 y 21 de diciembre, en las instalaciones del Palacio de Otalora, en Aretxabaleta.

El objetivo del BAC de MONDRAGON es fomentar la colaboración entre las cooperativas con el propósito de generar nuevas oportunidades de negocio, recombina-ndo para ello capacidades ya existentes en las empresas para dar lugar a nuevas modalidades de productos y servicios, así como las soluciones integradas.

En este propósito, una labor fundamental estriba en **identificar espacios de oportunidad para nuevos negocios interempresariales**. Así, algunas de las estrategias genéricas susceptibles de ser aplicadas en la generación de nuevas opciones de negocio podrían ser...

- Explorar espacios en blanco en materia de ofertas y mercados existentes entre las divisiones y empresas de la corporación.
- La integración de las ofertas parciales

de las empresas: Fomentar la recombina-ción de capacidades ya existentes en los negocios para dar lugar a nuevas modalidades de oferta más sofisticadas.

- El fomento de los servicios creados a partir de la base instalada de manufactura actual.
- Sacar partido de la proximidad al cliente y el conocimiento sectorial de las empresas con acceso directo a los mercados (ingenierías, sector distribución,...).
- La sectorialización: consistente en valorizar nuestro el saber hacer tecnológico y de gestión abordando nuevos sectores de actividad económica.

En este contexto, el BAC de MONDRAGON ha **desarrollado una metodología para la conceptualización de las oportunidades de nuevos negocios, que hemos denominado DREAMWORKS**. El propósito de las sesiones "DREAMWORKS" consiste en **generar y explicitar ideas de nuevos negocios mediante la interacción entre directivos de procedencias diversas**. Así, las sesiones "DREAMWORKS" han sido diseñados para:

- Formar a los participantes con conceptos que les permitan conceptualizar nuevas oportunidades de negocio basadas

en la intercooperación empresarial.

- Aprender a pensar más allá de la visión convencional de su negocio.
- Conceptualizar nuevas oportunidades de negocio sobre la base de las competencias aportadas por las diversas empresas presentes en las sesiones de trabajo.
- Desarrollar planes de acción tendentes a la materialización de las oportunidades de negocio detectadas mediante la aplicación de una dinámica "fast track".

El objetivo de esta primera edición de DREAMWORKS consistía en experimentar y optimizar la metodología desarrollada por el BAC de MONDRAGON. Para llevar a cabo nuestra primera producción decidimos ambientar la historia en el Oeste Americano. Para ello utilizamos la ruta de las caravanas, la famosa "**California Trial**" que nos llevó desde Independence (Missouri) hasta nuestro destino en Sacramento (California).

Las vicisitudes de esta expedición pionera de DREAMWORKS se encuentran narradas en la wiki de ELKARBIDE, a modo de **cuaderno de bitácora** de la expedición hacia **los grandes espacios de oportunidad para nuevos negocios interempresariales**.



Conforme a la hoja de ruta establecida, **la primera jornada** estuvo dedicada a adquirir las destrezas necesarias para afrontar la ruta. En concreto a “aprender los movimientos elementales para la Innovación Estratégica” y “los conceptos básicos para la Modelización de Negocios”.

Previamente, los responsables del BAC de MONDRAGON contextualizaron la experiencia de DREAMWORKS en el marco de la actividad del BAC. Esta presentación estaba destinada a evidenciar la integración del BAC en el marco de la nueva VISIÓN que la Corporación MONDRAGON ha enunciado recientemente y que aboga por “**Transformar nuestro tejido empresarial**” como formula para afrontar el desarrollo futuro.

En el marco de la identificación de los movimientos básicos para la Innovación Estratégica, se abordaron 15 ideas fuerza para innovar en materia de productos y servicios. Son formulas para sacar partido del inventario actual de productos de la empresa, susceptibles de explotar del acervo actual de tecnologías, productos y servicios.

Posteriormente, los pioneros abordaron el análisis de los movimientos básicos de Innovación Estratégica. Se trataba de prospectar opciones de alteración de la posición competitiva de los negocios actuales con el propósito de generar modelos de negocio de nueva generación. Estas herramientas se complementaron con los conceptos de modelización de negocio para explicitar los elementos nucleares de la actividad empresarial.

En síntesis, en el curso de esta jornada, se trataba adquirir las destrezas necesarias para afrontar la Innovación Estratégica de los negocios actuales y aprender a pensar más allá de nuestra perspectiva cotidiana de negocio, desprendiéndonos de visiones estereotipadas.

La segunda sesión de trabajo de DREAMWORKS se focalizó sobre los conceptos de “las competencias nucleares o esenciales” de nuestras empresas. Las primeras dificultades de la jornada las encontraron los pioneros a la hora de abordar la especificación del modelo actual de negocio, así como la identificación de los recursos esenciales y las actividades nucleares de sus actividades empresariales. Superadas las dificultades, los participantes pasaron a exponer los modelos de negocio actuales de sus empresas, haciendo un especial énfasis en las competencias y recursos esenciales susceptibles de ser recombinadas para propiciar nuevas propuestas de valor de mayor sofisticación.

Seguidamente los pioneros afrontaron la dificultad más abrupta de esta segunda jornada DREAMWORKS, consistente en abordar la Innovación Estratégica del negocio mediante la selección de dos movimientos básicos y la generación de un nuevo negocio de naturaleza híbrida. En esta tarea, los participantes tuvieron en cuenta, además de los recursos tradicionales y competencias tangibles, los recursos de carácter intangible disponibles en sus empresas (por ejemplo, la marca, el conocimiento y la experiencia adquirida, las

relaciones con los clientes, etc.).

La actividad de arranque de **la tercera jornada** consistió en crear nuevas iniciativas de negocio sobre la base de las competencias y recursos aportados por las empresas presentes. En el marco de este ejercicio, y como resultado de causas dramáticas de mercado, las actividades empresariales actuales no son viables y deben ser abandonadas de forma inmediata, propiciando fórmulas radicales de Innovación de Negocio.

En una primera etapa, la actividad de los grupos de trabajo se articuló respetando el sector de actividad de cada participante, bien sea manufactura o servicios. Solo esta actividad dio lugar a 22 ideas de nuevos productos, servicios y modelos de negocios de naturaleza diversa, tanto en el mundo de los servicios, las nuevas tecnologías como en la manufactura “convencional”. Posteriormente el monitor “forzó” la recombinación de los participantes, creando grupos de trabajo mixtos manufactura/servicios. Esta nueva versión de la actividad dio lugar a 21 propuestas adicionales.

Finalmente, la última dificultad de la ruta consistió en generar nuevas ideas de negocio con la única limitación de que fueran iniciativas que apalancasen competencias técnicas y de gestión de alguna empresa de la Corporación MONDRAGON. La prueba fue superada con éxito al dar lugar a **49 nuevas ideas**. El conjunto de las propuestas han quedado registradas en el cuaderno de bitácora de esta primera edición de DREAMWORKS, para su posterior tratamiento.

El sistema operativo del BAC de MONDRAGON: Cómo se organizan y promueven los proyectos

El Business Acceleration Center de MONDRAGON es una estructura especializada destinada a dinamizar los procesos de lanzamiento de iniciativas empresariales mediante la intercooperación. El reto que afronta el BAC de MONDRAGON radica en intensificar el lanzamiento de nuevas actividades y negocios que contribuyan al desarrollo empresarial de la Corporación mediante:

- El fomento la colaboración entre las cooperativas con el propósito de afrontar desarrollos que superen la capacidad individual de las empresas, mediante la promoción de proyectos y actuaciones en cooperación.

- La generación de nuevas oportunidades de negocio mediante el fomento de la oferta interdisciplinar, recomblando capacidades ya existentes en las empresas para dar lugar a nuevas modalidades de servicios, así como incentivar la venta de soluciones integradas.

La gestión del BAC de MONDRAGON se basa en la **libre adscripción** de empresas a la iniciativa, bajo la creencia en la intercooperación como estrategia de desarrollo empresarial. Así, las empresas pueden participar en calidad de **empresa tractora o líder** de un Plan de Viabilidad de una nueva actividad, o bien, como empresa participante o invitada al Comité de Stakeholders de un Plan de Viabilidad.

En este contexto, las condiciones que debe reunir un proyecto para ser apoyado por el BAC de MONDRAGON son las siguientes:

- Proyectos en los que participen cooperativas de más de una división.
- Presunción de proyecto de ca-

rácter ambicioso, con potencial de impacto transformador.

- Disponibilidad de un promotor liberado a plena dedicación para la elaboración del Plan de Negocio.

- Existencia de una empresa comprometida que actúe como esponsor de la nueva oportunidad de negocio.

- Un período de elaboración de Planes de Negocio inferior a los 9 meses.

Una vez superado el análisis de idoneidad, el BAC de MONDRAGON facilita el acceso a los instrumentos corporativos de la Fundación MONDRAGON, quien financia los gastos derivados de la elaboración del Plan de Viabilidad. Es decir...:

- Los costes salariales y sociales del promotor en el curso de la elaboración del Plan de Viabilidad.

- Los gastos de viaje y estancia del promotor en desplazamiento necesarios a la elaboración del Plan de Viabilidad.

- Los gastos externos de naturaleza específica y limitada (por ejemplo, la adquisición de un estudio de mercado,...)

... con una limitación de 105.00 euros por proyecto.

El sistema operativo del BAC de MONDRAGON se fundamenta sobre una concepción "Fast Track", tendente a la consecución de:

- La proactividad en la identificación de oportunidades,

- La agilidad en las actividades de promoción y ejecución de los proyectos

- La rapidez en el aprendizaje y transferencia de la experiencia adquirida en la gestión de la iniciativa BAC.

La crisis, una oportunidad para la creación de nuevas empresas

Contrariamente a lo que la intuición podría hacernos pensar, que los períodos de contracciones económicas resultan épocas poco propicias para la creación de nuevas empresas, un estudio de investigación realizado por la Fundación Kauffman ha revelado que los períodos de recesión y crisis económica no parecen tener un impacto negativo significativo en los procesos de creación de nuevas empresas.

El estudio analítico, realizado a partir del análisis de los censos de empresas de las publicaciones FORTUNE 500 e INC, relativo a las empresas de rápido crecimiento en los Estados Unidos, ha revelado que más de la mitad de las empresas presentes en el FORTUNE 500 del año 2009 y casi un 50% de las empresas de la lista 2009 de INC, comenzaron su actividad en períodos caracterizados como de recesión y crisis económica.

Esta tendencia se confirma si se analizan períodos prolongados de tiempo: Así, las conclusiones relativas a las empresas FORTUNE 500 refieren que de las 488 compañías finalmente retenidas en el análisis, 256, es decir el 51%, fueron creadas en períodos de recesión y crisis económica.

Complementariamente, analizando el listado de las empresas INC 500 correspondientes a los años 1985 y 2008, para las 372 empresas analizadas, un 26% fueron creadas en el curso de una recesión y el 41% lo fueron durante períodos de mercados a la baja. Es decir, que dos tercios de las "startups" fueron creadas en períodos de recesión y crisis económica.

El estudio concluye señalando que la creación de empleo en el seno de las empresas de nueva creación o "startups" presenta un menor grado de volatilidad y sensibilidad a los procesos de recesión y crisis económica que sus congéneres de la economía general.

El autor de la investigación, la Fundación Kauffman, es una de las entidades más prestigiosas dedicadas a la promoción del emprendimiento y del espíritu empresarial en los Estados Unidos.

Éxito del primer encuentro del Foro Directivo BAC de MONDRAGON

El primer encuentro del Foro Directivo del BAC de MONDRAGON se llevó a cabo el día 6 de octubre en el Salón de Actos de la sede corporativa de MONDRAGON, y se desarrolló conforme el siguiente orden del día:

1. Introducción de la jornada, por **Javier Sotil Arriaran**, Vicepresidente para la Innovación, Promoción y Conocimiento.
2. IBM y el desarrollo de los nuevos espacios de crecimiento y valor, por **Juan Antonio Zufiria** Presidente de IBM España, Portugal, Grecia e Israel
3. El Business Acceleration Center de MONDRAGON, por **Mikel Or-bengoa Ortubai**, Director Gerente de ISEA S.COOP.

El primer encuentro del Foro Directivo del BAC de MONDRAGON contó con una notable asistencia de Gerentes, Directores de Innovación y Promoción Empresarial de las cooperativas y divisiones de la corporación.



La red social ELKARBIDE, en marcha

En el marco de las estrategias de socialización del Business Acceleration Center de MONDRAGON, es decir, de difusión de sus actividades, la dinámica de trabajo y los resultados del emprendimiento colaborativo, se ha puesto en marcha la red social ELKARBIDE.

Se trata de un sistema software que aplica las tecnologías Web 2.0 con el objeto de crear Redes Sociales Empresariales en el contexto de la Innovación Estratégica, con el propósito último de propiciar una mayor participación social en la actividad emprendedora en el seno de la Corporación MONDRAGON.

Así, entre las funcionalidades de ELKARBIDE, además de las propias de una red social, destacan las siguientes:

- Información descriptiva sobre los objetivos del BAC de MONDRAGON,
- Anuncios sobre eventos y actividades destinadas a potenciar la interconexión personal y la fertilización cruzada mediante la compartición del conocimiento y las experiencias innovadoras.
- La gobernanza de los procesos de gestión del BAC, así como un panel de indicadores acerca del avance los proyectos.
- Un foro de emprendedores, destinado al intercambio de experiencias y el soporte mutuo entre los promotores de nuevas iniciativas empresariales.
- Recursos a disposición de los emprendedores, como puedan ser documentación relativa a casos de emprendimiento, plantillas y aplicaciones para la elaboración de planes de negocio, etc.

ELKARBIDE está ya accesible en la dirección (www.elkarbide.com) y su acceso, previa inscripción, está abierto a los trabajadores de la empresas de la Corporación MONDRAGON que deseen estar informados sobre la actividad del Business Acceleration Center.



BAC de MONDRAGON es una publicación de MONDRAGON CENTRO DE PROMOCIÓN S.COOP., con la colaboración de ISEA S.COOP.

ZENBAKI HONETAN:

- MONDRAGONeko BACeko Zuzendarien Foroaren lehenengo topaketa arrakastatsua.
- MONDRAGONeko BACen sistema operatiboa: proiektuen antolamendua eta sustapena.
- DREAMWORKS esperientzia aitzindaria, MONDRAGONeko BACen ametsen faktoria.

MONDRAGONeko BACeko Zuzendarien Foroaren saio berria

MONDRAGONeko BACeko Zuzendarien Foroaren **bigarren topaketa** datorren **urtarrilaren 27an** egingo da, **arratsaldeko 15:00etatik aurrera**, **MONDRAGONeko egoitza korporatiboko Ekitaldi Aretoan**, eta **gai zerrenda honi jarraituta garatuko da**:

1. Jardunaldiaren sarrera, Berrikuntza, Sustapen eta Ezagutzarako lehendakariordea den **Javier Sotil Arriaranen** eskutik.

2. GENERAL ELECTRICen esperientzia negozio berrien sustapenari dagokionez, Espainia eta Portugalgo GENERAL ELECTRICeko lehendakaria den **Rafael Diaz-Granadosen** eskutik.

3. MONDRAGONeko Business Acceleration Center-en jarduerari buruzko informazioa, ISEA, S.COOP.eko zuzendari gerentea den **Mikel Orobengoa Ortubairen** eskutik.

MONDRAGONeko BACeko Zuzendarien Foroa MONDRAGONeko Business Acceleration Centerren jarduerak eta lan dinamika sozializatzeko esparruan integratuta dago, eta helburu hauetan oinarrituta dago:

- Enpresa proiektu berriak sustatzeko interesa duten zuzendarien arteko elkartasuna eta interakzioa bultzatzea.

- Barne ekintzailatzeko esperientzia arrakastatsua partekatzea, MONDRAGON Korporazioaren baitakoak zein kanpoko konpainienak izan.

MONDRAGONeko BACeko Zuzen-

darien Foroaren xedeko publikoa Korporazioko kooperatibetako eta dibisioetako gerenteak eta enpresa berrikuntza eta sustapeneko zuzendariak dira.

MONDRAGONeko BACeko Zuzendarien Foroaren edizio berri honetara GENERAL ELECTRIC gonbidatzeko arrazoia izan da amerikar multinazionala enpresa eraldaketa ikusgarria protagonizatzen ari dela, Jeff Immelt konpainiako zuzendari gerente izendatu zutenetik, Jack Welch mitikoak erretiroa hartu eta gero.

GENERAL ELECTRIC enpresa multinazionala da, azpiegiturak, finantza zerbitzuak eta komunikabideak lantzen dituen, oso jardura dibertsifikatua, eta bere lan arloak dira energia, ura, garraioa eta osasuna, finantzaketa eta informazio zerbitzuez gainera. GE 100 herrialdetan baino gehiagotan dago presente, eta 300.000 pertsona baino gehiago enplegatzen ditu mundu osoan.

Jack Welchen lidergo historikoaren gerizpean, GEko exekutiboek beren irudimena erabili zuten etengabe konpainia eraginkorragoa izan zedin, baliabideak eta zeuden merkatuak eraginkortasunez **ustiatzeko** logikari jarraituz. Jeff Immelt 2001eko irailaren 7an hasi zen Jack Welch ordeztuko lanetan, mundua nola aldatzen ari zen ikusteko puntuan: eskandalu korporatiboei eta New Yorkeko Dorre Bikien aurkako erasoek ekonomia globalari

eragin zioten.

Orduan ohartu zen Jeff Immelt GENERAL ELECTRIC ezin zela soilik statu quo-aren ustiaketan oinarritu eta, ondorioz, merkatuetan eta jardueretan aukera berriak **esploratzeko** perspektiba berri bat bereganatu behar zela. Jeff Immelt aldarrikatu zuenez, produktibitateak garrantzia izaten jarraitzen bazuen ere, GEren jomuga berria hazkunde organikoa lortzea izan behar zen. Horretarako, Immeltek GEren urteko diru sarreraren hazkunde tasa handitzea ezarri zuen helmugatzat, munduko BPGaren hazkundera baino bi edo hiru aldiz handiagoko zenbatekoan.

Helmuga hori lortzeko, maila korporatiboan kultur aldaketa egitea beharrezkoa zen. Horretarako, Immeltek pentsatu zuen funtsezkoa zela hazkunde prozesu gisa bistaratzea, horrela, konpainiaren indargune tradizional bat aprobetxatu ahal izango litzateke-elako, eta helburu berriaren mesedetan jarri: hazkundera Berrikuntzaren bidez lortzea, Berrikuntza merkatuen eta jardueren aukera berrien **esplorazio sistematiko** gisa ulertuta.

MONDRAGONeko BACeko Zuzendarien Foro berri honetan parte hartzeko, beharrezkoa da **izena ematea**, bai **943082215 telefonora** hots eginez, bai **posta elektronikoko** helbide honetara mezu bat bidaliz: (**mondragon-cp@mondragoncorporation.com**).

MONDRAGONeko BACen sistema operatiboa: proiektuen antolamendua eta sustapena

MONDRAGONeko Business Acceleration Center egitura espezializatua da, lankidetzaren bitartez enpresa ekimen berrien sustapena dinamizatzeko xedea duena. MONDRAGONeko BACek aurre egin beharreko erronka jarduera eta negozio berri gehiago abiaraztea da, Korporazioaren enpresa garapenari laguntzeko, bide hauek erabiliz:

- Kooperatiben arteko lankidetzaren sustatzea, enpresen ahalmen indibiduala gaitutuko duten garapenak gauzatu ahal izateko, lankidetzaren bidezko proiektuak eta ekintzak sustatuz.

- Negozio aukera berriak sortzea, diziplinen arteko eskaintza sustatuz eta enpresetan dagoeneko dauden ahalmenak birkonbinatuz, zerbitzu modalitate berriak sortzeko eta soluzio integratuen salmentak bultzatzeko.

MONDRAGONeko BACen kudeaketaren oinarria enpresak ekimenari libre atxikitzea da, lankidetzaren enpresen garapenerako estrategia dela sinetsita. Horrenbestez, enpresek jarduera berri baten Bideragarritasun Planaren **eragileak edo liderrak** izanik parte har dezakete, edo, bestela, Bideragarritasun Plan bateko Stakeholders Batzordeko partaide edo gonbidatu gisa.

Testuinguru horretan, proiektu batek MONDRAGONeko BACen babesa lortu nahi badu, baldintza hauek bete behar ditu:

- Proiektuan dibisio bateko baino gehiagoko kooperatibek parte hartzea.

- Proiektua handinahia izango dela uste izatea, eragin eraldatzailea lortzeko ahalmenarekin.

- Dedikazio osoa sustatzaile bat liberatzeko aukera izatea, Negozio Plana lantzeko.

- Enpresa konprometitu bat egotea, negozio aukera berriaren babesle gisa jardungo duena.

- Negozio Planak lantzeko epealdia 9 hilabete baino laburragoa izatea.

Egokitasun azterketa gaitutuko gero, MONDRAGONeko BACek MONDRAGON Fundazioaren tresna korporatiboak eskainiko ditu, zeinak Bideragarritasun Plana egitearen gastuak finantzatzeko dituen. Hau da...:

- Sustatzailearen ordainsaria zein kostu sozialak, Bideragarritasun Plana egin bitartean.

- Sustatzailearen bidai eta egonaldia gastuak, Bideragarritasun Plana lantzeko egin beharreko desplazamenduetan.

- Izaera berezi eta mugatuko kanpoko gastuak (adibidez, merkatu azterketa bat erostea...).

... betiere 105.000 euroko mugarekin proiektu bakoitzeko.

MONDRAGONeko BACen sistema operatiboa *Fast Track* kontzeptuan oinarrituta dago, eta helmuga hau dauka:

- Proaktibitatea, aukerak identifikatzeko garaian,

- Arintasuna, proiektuak sustatzeko eta gauzatzeko jardueretan

- Azkartasuna, BAC ekimenaren kudeaketan lortutako esperientziaren ikasketan eta transferentzian.

Krisia, enpresa berriak sortzeko aukera

Intuizioak bestela pentsaraz badiezaguke ere, hau da, uzkurdura ekonomikoko aldiak ez direla enpresa berriak sortzeko une egokiak, Kauffman Fundazioak egindako ikerketa lan baten arabera, badirudi atzeraldi eta krisialdi ekonomikoek ez dutela eragin negatibo nabarmenik enpresa berriak sortzeko prozesuei dagokienez.

Azterketa analitikoak FORTUNE 500 eta INC argitalpenetako enpresa errolden ikerketan du abiapuntua, hau da, Estatu Batuetan hazkunde azkarra izan duten enpresen gaineko ikerketan, eta, erakutsi duenez, 2009. urteko FORTUNE 500 erroldan zeuden enpresen erdiek baino gehiagok eta 2009ko INCko zerrendako enpresen ia %50ek atzeraldi eta krisialdi ekonomikoak markatutako garaietan ekin zioten beren jarduerari.

Joera hori berretsi egiten da baita ere denbora tarte luzeak aztertzen bada. Horrenbestez, FORTUNE 500eko enpresei buruzko ondorioek diotenez, 488 konpainietatik azkenean zerrendan sartu diren 256, hau da, %51, atzeraldi eta krisialdi ekonomikoko garaietan sortu ziren.

Modu osagarrian, 1985. eta 2008. urteetan INC 500 zerrendan sartutako enpresetatik, %26 atzeraldi batean zehar sortu ziren, eta %41 ere merkatuak beherantz ari zirenean sortu ziren. Hau da, *startup*-en bi heren atzeraldi eta krisialdi ekonomikoko garaietan sortu ziren.

Azterketaren emaitza gisa, adierazten da enpresa sortu berri edo *startup*-en baitan sortutako enplegua ez dela hain hegazkorra, eta sendoagoa dela atzeraldi eta krisialdi ekonomikoko prozesuekiko ekonomia orokorreko gainerako kideak baino.

Ikerketaren egilea, Kauffman Fundazioa, Estatu Batuetan ekintzailatza eta enpresa espiritua sustatzen diharduten erakunde ospetsuenetakoa da.



DREAMWORKS esperientzia aitzindaria, MONDRAGONeko BACen ametsen faktoria

MONDRAGON Korporazioko lau arlo handietatik (Finantzak, Industria, Banaketa eta Ezagutza) iritsitako 13 aitzindarik protagonizatu zuten MONDRAGONeko BACen ametsen faktoria den DREAMWORKSen lehenengo edizioa. DREAMWORKSen edizio hori abenduaren 13, 17 eta 21ean egin zen, Otalora jauregiko instalazioetan, Aretxabaletan.

MONDRAGONeko BACen helburua da kooperatiben arteko lankidetzaz sustatzea, negozio aukera berriak sortzeko, horretarako enpresetan jada dauden gaitasunak birkonbinatuz, produktu eta zerbitzu modalitate berriak eta soluzio integratuak eratzeko.

Xede horrekin, funtsezko lanetakoa **enpresen arteko negozio berrietarako aukerak dauden espazioak identifikatzea** da. Horrenbestez, negozio aukera berriak sortzera bidera daitezkeen estrategia generikoen artean aurki daitezke:

- Eskaintzen eta merkatuen arloan Korporazioko dibisioen eta enpresen artean zuri dauden espazioak esploratzea.
- Enpresen eskaintza partzialak integratzea: negozioetan jada dauden gaitasunak birkonbinatzea bultzatzea, eskaintza

sofistikatuagoak egiten dituzten modalitate berriak sortzeko.

- Gaur egun finkatuta dagoen manu-fakturaren oinarritik abiatuta sortutako zerbitzuak bultzatzea.
- Bezeroaren hurbiltasunari eta merkatuetan sarbide zuzena duten enpresen ezagutza sektorialari probetxua ateratzea (ingeniaritzak, banaketa sektorea...).
- Sektorializazioa: gure jakituria teknologikoari eta kudeaketakoari balioa ematea, jarduera ekonomikoaren sektore berriei ekiteko.

Testuinguru horretan, MONDRAGONeko BACek **metodologia bat garatu du, negozio berrietarako aukerak kontzeptualizatzeko, eta horri DREAMWORKS deitu diogu**. “DREAMWORKS” saioen helburua da **negozio berrietarako ideiak sortzea eta esplizitatzea, hainbat jatorritako zuzendarien arteko interakzioaren bitartez**. Horrenbestez, “DREAMWORKS” saioak helburu hauekin diseinatu dira:

- Parte hartzaileak prestatzea, negozio aukera berriak kontzeptualizatzeari buruzko kontzeptuen bitartez, enpresen arteko lankidetzan oinarrituta.
- Norberaren negozioaren ikuspegi

konbentzionaletik harantzago pentsatzen ikastea.

- Negozio aukera berriak kontzeptualizatzea, lan saioetan dauden bateko eta besteko enpresek dituzten gaitasunetan oinarrituta.
- Ekintza planak garatzea, detektatutako negozio aukerak gauzatzeko xedearekin, *fast track* dinamika aplikatuz.

DREAMWORKSen lehenengo edizio horren helburua izan zen MONDRAGONeko BACek garatutako metodologia esperimentatzea eta optimizatzea. Gure lehenengo ekoizpena gauzatzeko, historia Amerikako Mendebaldean girotzea erabaki genuen. Horretarako, karabanen *California Trial* bide ospetsua erabili genuen, zeinak Independencetik (Missouri) Sacramento helmugaraino (Kalifornia) eramanez ginen.

DREAMWORKSen espedizio aitzindariaren gorabeherak ELKARBIDEren wikian kontatu dira, espedizioak **enpresen arteko negozio berrietarako aukeren espazio handietara** egindako bidaiaren liburu moduan.

Ezarritako bide orriaren arabera, **lehenengo egunean** bidetara ekiteko beharrezko trebetasunak barneratu ziren. Zehazki, “Be-



rikuntza Estrategikorako oinarritzko mugimenduak” eta “Negozioak Modelizatzeko oinarritzko kontzeptuak” ikasi ziren.

Aurretiaz, MONDRAGONeko BACeko arduradunek DREAMWORKS esperientziaren testuingurua azaldu zuten, BACen jardueraren esparruaren barruan. Aurkezpenaren helburua zen MONDRAGON Korporazioak orain dela gutxi aldarikatu duen IKUSPEN berriaren esparruan BACek duen integrazioa nabarmentzea, horren arabera **“Gure enpresa sarea eraldatzea”** bultzatzen delarik, etorkizuneko garapenari heltzeko formula gisa.

Berrikuntza Estrategikorako oinarritzko mugimenduak identifikatzeari dagokionez, 15 indar ideia landu ziren, produktuak eta zerbitzuak berritzeari zuzenduta. Enpresak gaur egun dituen produktuen inbentarioari probetxua ateratzeko formulak dira horiek, gaur egun teknologia, produktu eta zerbitzuetan dagoen ondarea ustiatu ahal izateko.

Ondoren, aitzindariak Berrikuntza Estrategikoaren oinarritzko mugimenduak aztertzen zituzten. Gaur egungo negozioen kokapen lehiakorra aldatzeko aukeren prospekzioa egin behar zuten, negozio eredu berriak sortzeko helburuarekin. Tresna horiek osatzeko, negozioa modelizatzeko kontzeptuak landu ziren, enpresa jardueraren osagai nuklearrak esplizitatzeko.

Laburbilduta, jardunaldian zehar, zeregina izan zen gaur egungo negozioen Berrikuntza Estrategikoari aurre egiteko beharrezko trebetasunak barneratzea, eta negozioari buruz dugun eguneroko perspektibatik harantzago pentsatzen ikastea,

ikuspegi estereotipatuak alde batera utzirik.

DREAMWORKSen **bigarren lan saioan** gure enpresen “gaitasun nuklear edo esentzialen” kontzeptuak jorratu ziren. Aitzindariak gaur egungo negozio ereduaren zehaztasuna lantzen aurkitu zituzten saioaren lehenengo zailtasunak, baita beren enpresa jardueren funtsezko baliabideak eta jarduera nuklearrak identifikatzen ere. Zailtasunak gaindituta, parte hartzaileek beren enpresen gaur egungo negozio ereduak azaldu zituzten, eta arreta berezia jarri zieten birkonbinatzeko modukoak diren oinarritzko gaitasunei eta baliabideei, balio proposamen berriak eta sofistika-tuagoak sustatzeko.

Ondoren, aitzindariak DREAMWORKSen bigarren saioaren egitekorik malartsuenari heldu zioten, hau da, negozioaren Berrikuntza Estrategikoari, oinarritzko bi mugimendu aukeratu eta izaera hibridoko negozio berri bat sortzeko. Zeregin horretan, baliabide tradizionalak eta gaitasun ukigarriez gain, parte hartzaileek enpresetan dauden baliabide ukiezinak hartu zituzten kontuan (adibidez, marka, ezagutza eta lortutako esperientzia, bezeroekiko harremanak, etab.).

Hirugarren saioaren hasieran negozio ekimen berriak sortu ziren, zeuden enpresen jarritako gaitasunetan eta baliabideetan oinarrituta. Ariketa horren eremuaren barruan, merkatuaren kausa dramatikoak ondorioz, gaur egungo enpresa jarduerak ez dira bateragarriak, eta bertan behera utzi behar dira berehala, Negozioa Berritzeko formula erradikalak bultzatzeko.

Lehenengo etapan, lan taldeen jarduera parte hartzaile bakoitzaren jarduera sektorea errespetatuz antolatu zen, manufaktura zein zerbitzuak izan. Ariketa horretan soilik, jada, bateko eta besteko produktu, zerbitzu eta negozio ereduakarako 22 ideia azaleratu ziren, zerbitzuen eta teknologia berrien mundura zuzenduta zein manufaktura “konbentzionalera” zuzenduta. Ondoren, begiraleak parte hartzaileen birkonbinazioa “behartu” zuen, eta manufaktura-zerbitzuen lan talde mistoak sortu ziren. Jardueraren bertsio berri horretan 21 proposamen gehigarri egin ziren.

Azkenik, bidaiaren azken oztupoa negozio ideia berriak sortzea izan zen, muga bakarra izanik MONDRAGON Korporazioko enpresaren bateko gaitasun teknikoak eta kudeaketakoen palanka gisa funtzionatuko zuten ekimenak izatea. Proba onik gainditu zen, **49 ideia berri** sortu baitziren. Proposamen guztiak DREAMWORKSen lehenengo edizio honen bidai liburuan erregistratu dira, ondoren tratatzeko.

MONDRAGONeko BACentzat, esperientzia aitzindari honek DREAMWORKS metodologia esperimentatzea eta optimizatzea ahalbidetu du, lankide-tzaren bidez negozio berrietarako aukerak kontzeptualizatzeko diseinatu delarik bereziki. Lortutako ezagutzak, halaber, metodologia hobetzeko aukera emango du, DREAMWORKS dinamika saio gehiagotara orokortzeko helburuarekin, enpresa jarduera berriei ekiteko sustapenean konprometitu dauden enpresekin.

MONDRAGONeko BACeko Zuzendarien Foroaren lehenengo topaketa arrakastatsua

Urriaren 6an, MONDRAGONeko BACeko Zuzendarien Foroaren lehenengo topaketa egin zen, MONDRAGONen egoitza korporatiboko Ekitaldi Aretoan, gai zerrenda honi jarraituta:

1. Jardunaldiaren sarrera, Berrikuntza, Sustapen eta Ezagutzarako lehendakariordea den **Javier Sotil Arriaranen** eskutik.

2. IBM eta hazkunde eta balio gune berrien garapena, Espainia, Portugal, Grezia eta Israelgo IBMko lehendakaria den **Juan Antonio Zufiriaren** eskutik.

3. MONDRAGONeko Business Acceleration Center, ISEA, S.COOP. eko zuzendari gerentea den **Mikel Orobengoa Ortubairen** eskutik.

MONDRAGONeko BACeko Zuzendarien Foroaren lehenengo topaketan Korporazioko kooperatibetako eta dibisioetako gerente eta enpresa berrikuntzako eta sustapeneko zuzendari eta ordezkari ugariak parte hartu zuten.



Abian da ELKARBIDE sare soziala

MONDRAGONeko Business Acceleration Center gizarteratzeko estrategien esparruaren barruan, hau da, bere jarduerak, lan dinamika eta lankidetzaz bidezko ekintzailetzaren emaitzak hedatzearren, ELKARBIDE sare soziala abiarazi da.

Software sistema bat da, Web 2.0 teknologiak aplikatzen dituen, Berrikuntza Estrategikoaren testuinguruan Enpresa Sare Sozialak sortzeko helburuarekin eta, finean, MONDRAGON Korporazioaren baitan ekintzailetzako jardueretan partaidetza sozial handiagoa izateko xedearekin.

Horrenbestez, ELKARBIDEren funtzionaltasunen artean, sare sozial orok dituen gain, honako hauek nabarmentzen dira:

- MONDRAGONeko BACen helburuen gaineko informazio deskriptiboa.
- Jakintza eta esperientzia berritzaileak partekatuz sortzen den interkonexio pertsonala eta ernalketa gurutzatua sustatzeko ekitaldiei eta jarduerari buruzko iragarkiak.
- BACeko kudeaketa prozesuen gobernantza, baita proiektuen aurrerapenari buruzko adierazleen panel bat ere.
- Ekintzaileen foroa, esperientziak partekatzeko eta enpresa ekimen berrien sustatzaileek elkarri euskarriak emateko.
- Ekintzaileen esku jartzeko baliabideak, hala nola ekintzailetza kasuei buruzko dokumentazioa, negozio planak lantzeko txantiloia eta aplikazioak, etab.

ELKARBIDE www.elkarbide.com helbidean eskura daiteke dagoeneko, eta MONDRAGON Korporazioko enpresetako LANGILEETARA mugatuta dago, aurretiaz izena eman eta gero, Business Acceleration Center-en jardueraren informazioa jaso nahi badute.