

CRITICAL THINKING, INDUSTRIA- ENPRESA TEKNOLOGIKOETAN BERRIKUNTZA ESTRATEGIKOA ANTOLATZEKO. MAILA PRAKTIKOA IKASTAROA

GAIA Estrategia, Ekintzailetasuna eta Berrikuntza

ECTS/ORDUAK 32 ORDU

EGUTEGIA 2025/10/02 - 2025/10/28 At-Og

TOKIA Hernani

Galarreta Campusa

HIZKUNTZA Gaztelania

MODALITEA Aurrez aurrekoa

Informazio gehiago
eta izen-ematea

AURKEZPENA

Planetako edozein portu espazialeetatik ontziek egiten dituzten urtze harrigarriak erreparatuz, ikusiko dugu haien suzirik energia zinetiko eta hainbat gas bero bihurtzen dutela haien deposituetako erregaia. Behaketa horrek, ordea, ez digu asko laguntzen kohete batek nola funtzionatzen duen eta naturaren zein legeren mende dagoen ulertzen.

Horretarako, kimikaren teoriak ulertu behar ditugu (gutxienez) (karbono-iturri batek energia askatzen du oxigenoarekin erreakzionatzean), baita fisikaren teoriak ere, horien artean Newtonen hirugarren legea nabarmentzen delarik (gas sutsuak norabide batean kanporatzeak kohetea kontrako norabidean bultzatzearen erreakzioa eragiten du).

Era berean, berrikuntza estrategikoko eta berrikuntza-estrategiako diziplinetara hurbildu behar dugu, artikulatu beharreko pieza askoren joko konplexua baita. Zuzendariak, jabeak eta langileak, industria-enpresa batean nolabaiteko lidergoa eta erantzukizuna dutenek, "joko" horren egiturarik sakonena ezagutu eta menderatu behar dituzte, berrikuntza-ekintzek berrikuntzaren bigarren legea bete dezaten, eta "implementatu ahal izan behar dela" aipatzen du.

Produktuen, zerbitzuen, pertsonen, antolakuntzaren eta negozio-ereduen kategorietan berrikuntza nola egin ulertzea garrantzitsua da erakundeek bete beharreko lehen urratsa, baina, aldi berean, ETE industrial lehiakor bati eusteak esan nahi du berrikuntza-kategoria klasiko horietatik haragoko aldagai-joko konplexu bat menderatzea. Aldagai-joko hori menderatzea oso erakunde gutxiak lortzen dute, ez baitute gaitasunik aldagai horiek guztiak ulertzeko diseinatutako pentsamenduarentzat. Trebakuntza hau berrikuntza- eta teknologia-estrategiari buruz duzun pentsamoldea aldatzeko diseinatu da, eta zure erakundearen berrikuntza estrategikoa nola ezarri jakiteko "pentsamendu diseinatu" mota horretan trebatuko zaitu.

“Critical thinking for the purpose of orchestrating strategic innovation” izenburupean, saio horiek espazioan sortu dira, zure pentsatzeko modua diseinatzeko, zure industria-erakundean berrikuntza estrategikoa zure erakundearentzat berrikuntza estrategikoarekin zerikusia duten aldagai guztiei buruzko ikuspegi osoa izan dezazun. Berrikuntzaren kudeaketaren eta “critical thinking” bat sortzearen arteko muga horri aurre egitea da gaitasun horren eta eskaintzen diren beste batzuen arteko alde handiena, erabakiak erakundearen bidez berrikuntza modu estrategikoan bideratzeko behar besteko globaltasunarekin hartzeko aukera emango duena.

kontaktua **edukia**

GERMAN ANITUA
+34600043168
ganitua@mondragon.edu

kontaktua **matrikula**

AINHOA GORONAETA
+34 664 266716
agoronaeta@mondragon.edu

HELBURUAK

Ikastaro honek honakoak barne hartzen ditu:

- Berrikuntza- eta teknologia-estrategiarekin lotutako aldagai guztiak ezagutzea: Zer da hurbilena berrikuntzaren bidean?
- Merkatuen eta teknologien bilakaera eta haien arteko harremana ulertzea
- Erabaki teknologikoak negozio-estrategiarekin erlazionatzea
- Produktuaren garapena, prozesua eta balio-katearen estrategia integratzea
- Gure erakundea oraindik ere egokia al da gure egungo negozio-ereduarekin? Eta, bestela, aldatu egin behar dugu, eta nola?
- Balio-kateetan oinarritutako kudeaketa batetik ekosistemetako batera nola eboluzionatu jakitea.
- Inbertsio teknologikoaren kudeaketa ulertzea, S-Curve mugimenduaren arabera.
- I+Gko ezagutza berrikuntzara transferitzeko kudeaketa
- Teknologia bat noiz utzi behar den jakitea, beste teknologia berri baten joerara igotzeko eta arriskua minimizatzeko..
- Joerak interpretatzea. Mapak egitea eta etorkizuneko agertokiei buruzko hipotesiak sortzea.
- Berrikuntza irekia? Lan-proposamen hau nire enpresaren errealitatera egokitzen da?
- Teknologia industria-ingurune batera transferitzea. Noiz da unea?
- Proiektuen/produktuen bizi-ziklo gero eta laburragoak nola bete jakitea.
- Zure ekosistemako “partnerrak” nola hautatu jakiteko irizpideak
- Venture capital versus Private equity: Nola neurtu jarduera baten arriskua hasiera-fasean?
- Bezero baten proiektu-proposamenari ezezkoa noiz esan dakioken jakitea, teknologiaren bilakaeraren aurreikuspenari dagokionez.

NORI ZUZENDUA

Ikastaro hau erakunde industrialentzat da, eta teknologiaren eragina handia da, bai barne-prozesuetan, bai I+Gko jardueren garapenean..

- ETEetan, I+G+B, gerentzia, marketin-zuzendaritza eta produktuaren/merkatuaren garapenaren arduradunei. Finantza-zuzendaritza. Solairuaren helbidea. Arduradun guztiei edo erabakiak hartzeko prozesuarekin zerikusia dutenei.
- Enpresa handietan: Gerentzia, zuzendaritza, erdi-mailako arduradunak, I+Gko zuzendariak, berrikuntza, marketina, ekoizpena. Arduradun guztiei edo erabakiak hartzeko prozesuarekin zerikusia dutenei.
- Erakunde publikoetan: tokiko, eskualdeko eta nazioko gobernuetako arduradunak, industriaren eta lehiakortasunaren arloan. Erabakiak hartzeko ardura duten guztiei.
- Clusterretan: klusterretako zuzendariak. Erabakiak hartzeko ardura duten guztiei..

PROGRAMA

Ikastaroak 4 orduko 8 lan-saio ditu.

Ikastaroaren formatua presentziala, online edo bien nahasketa izan daiteke.

32 orduak modulu handi hauek eta horiei dagozkien edukiak hartzen dituzte:

Oharra: Bertaratutakoen “feedback-aren” arabera, baliteke moduluak eta edukiak aldatu ahal izatea, irakaste-ordenan..

- 1. SAIOA: 4 ordu (goizez edo arratsalde)**
- 2. moduluak: “design thinking” ereduaren hastapenak, ezarritako helburuak lortzeko.**

Modulu honetan, “design thinking” ereduak aurkeztuko dut, bai eta gure “mindset”-a aldatu beharra ere, berrikuntzat hartzen dugunari eta ETE industrialetan nola kudeatzen dugun kontuan hartuta. Aldagaien, haien erlazioen eta haien ondorioen gainean gaituko gara.

Adibide batzuk aurkeztuko ditut, nola aplikatu den eta nola tratatu beharko genukeen berrikuntza estrategikoa erakundeetan.

- 1. SAIOA: 4 ordu (goizez edo arratsalde)**
- 2. moduluak: Berrikuntzaren dinamikak eta egungo hausnarketa-tresnen erantzun faltsua**

Modulu honetan, tresna estatikoekin lan egiteak duen desberdintasuna eta ekosistemen inguruneetan lehiatzeko diseinatutako tresna dinamikoekin lan egiteak duen eragina ulertzeko gaituko gara

- 1. moduluak: Joera eta ibilbide teknologikoak. Teknologia berriak merkaturatzeko bidea (i).**

Joerak eskaintzaren ikuspegitik ulertzeko gaituko gara. Ibilbide teknologikoak joerak interpretatu ahal izateko funtsezko elementutzat hartuko ditugu. Ulertuko dugu berrikuntza jakin bat merkaturatzeko bidea desberdina dela gu garen enpresa-motarentzat. Merkaturatze-bideak ezagutuko ditugu.

- 1. SAIOA: 4 ordu (goizez edo arratsalde)**
- 2. moduluak: Joera eta ibilbide teknologikoak. Teknologia berriak merkaturatzeko bidea (ii).**

Joerak lantzeko barne-arlo bat nola sortu eta kudeatu jakiteko gaituko gara. Etorkizuneko agertokiak interpretatzeko mapak diseinatuko ditugu, benetako adibideen gainean, industrializatu eta merkaturatu daitezkeen aukerak identifikatzeko eta “equity” edo “venture capital” formatuan inbertitzen den jakiteko.

1. modulua: Berrikuntza irekia edo negozio-ekosistemak?

Modulu honetan, berrikuntza-eredu ireki baten edo negozio-ekosistemen bidez lan egiteko hautaketaren dinamikak ulertzeko gaituko gara. Elementu erabakigarria da hori, eta hautsi egingo ditu orain arte berrikuntza irekiari buruz ditugun ideia asko, eta nola kudeatu behar den, gainera, erakundean diru-zorroen eredua ezarri nahi badugu..

1. SAIOA: 4 ordu (goizez edo arratsalde)

2. modulua: S-curveen diseinua eta teknologia baten ordeztze beste bat noiz jarriko den interpretatzea.

Modulu honetan, jarraitu beharreko ibilbide teknologikoen egoerak sortzen dituzten S-kurveak nola marraztu jakiteko gaitasuna izango dugu. Teknologia zahar baten ordeztze teknologia berri bat erabil daitekeen 4 estadioak ikusi ahal izango ditugu. “4 rings opportunity Slot” tresnak lagunduko digu horretan. Gure proiektu bakoitza zein unetan dagoen jakingo dugu, eta haren denborak merkaturatu zenbatetsi ahal izango ditugu, bai eta horretarako behar diren baliabideak ere.

1. SAIOA: 4 ordu (goizez edo arratsalde)

2. modulua: Negozio-ekosistemen diseinua.

Modulu honetan, negozio-ekosistema bat nola sortu jakiteko gaitasuna izango dugu, kontuan hartu beharreko elementu guztiak kontuan hartuta. Irudikapena grafikoa izango da, eta ekosistema jakin bat sortuko dugu. Kontuz! Kontuan izan behar dugu negozio-ekosistema bat sortuko dugula; hau da, eragileen ibilbidea eraikiko dugu, gure berrikuntza merkatura irits dadin. Hortik sortuko da lankidetzak-hitzarmenak sortzeko behar ditugun “partnerren” zerrenda..

1. SAIOA: 4 ordu (goizez edo arratsalde)

2. modulua: Gure kideak hautatzeko irizpide berriak”.

Modulu honetan, gure proiekturako “partner” bakoitza nola aukeratu jakiteko gaitasuna izango dugu, irizpideak aldatu egin baitira aurreko urteetako hautaketa-irizpideetatik.

1. modulua: Ekosistema gure “partnerren” errealitatera birdefinitzea

Modulu honetan, gure ekosistema “partner” posibleetan oinarrituta nola birkonfiguratu jakiteko gaitasuna izango dugu, eta, hala, proiektuaren gaur egungo egoera zehaztuko dugu, arriskua birkalkulatu eta birfinantzaketa zehaztuko dugu, erakundearen estrategiarekin batera.

1. modulua: Proiektu bakoitzaren balio-proposamena berriro definitzea, wasting ugaritasunaren legearen aurrean

Modulu honetan ikusiko dugu balio-proposamen gehienak ez direla eta ez daudela ondo diseinaturik. Hemen gaituko gara lan egindako guztiarekin balio-proposamen bat diseinatu behar dela jakiteko.

1. SAIOA: 4 ordu (goizez edo arratsalde)

2. modulua: Inbertsio-erabakia. Pribatutasuna versus kapitala

Modulu honetan, bi aukeren arteko aldea ulertzeko oinarritzko arauen gainean gaituko gara. Batetik edo bestetik joan behar den eta erabakia hartu ondoren nola jokatu behar den jakin behar denean.

1. modulua: Enpresa-erosketa baten ondorengo anbizioaren eremu iluna

Askotan, aukera gisa enpresa bat erosi eta inbertitzeak esan nahi du bi enpresen helburuak ez direla berdinak, baina helburu komun bat betetzen dutela. Askotan, anbidiestra erakunde ume-hazleetan gerta daiteke. Modulu honetan, anbidiestriaren zona iluna saihesteko gaitasuna izango dugu.

8: 4 orduko SAIOA (goizez edo arratsalde)

1. modulua: Hirugarrenek teknologia bat eskuratzeko elementuak hartzea

Modulu honetan, teknologia bat sortzeak eta merkaturatzeko balioa hartzeak dituen mugak ezagutzeko gaitasuna izango dugu, baldin eta ez badugu menderatzen, ez merkatuak ez ekosistemako prozesu horretako gainerako eragileek teknologia hori hartzea. Nola kudeatu jakiteko gaitasuna izango dugu.

1. modulua: “Technology enabled firms”en berrikuntzak merkaturatzeko ibilbidea

Gipuzkoako enpresen % 75 baino gehiago “technology enabled” dira, eta horrek lan-metodo desberdina eskatzen du berrikuntzak merkaturatzeko. Modulu honetan, desberdintasun horiek ezagutzeko eta horiek nola landu jakiteko gaitasuna izango dugu, enpresa-kategoria honetako berrikuntzak merkaturatzeko hurbiltzeko.

1. modulua: Itxiera eta ondorioak

Modulu honetan, denbora bat emango dugu ikusitako guztia gogoratzen eta lortu nahi dugun modu sekuentziala ematen, parte-hartzaileen pentsamenduan diseinu bat sortu dela egiaztatze, ekosistemen munduan teknologia berriak merkaturatzeko bideak ezagutu nahi dituzten industria-enpresen errealitatera egokitua..

METODOLOGIA

Metodologia German Anitua Azkarate autoreak diseinatu du, M.I.T., Manchester Business School eta Cambridge University eskola ospetsuetako hainbat ingeniari industrialen eta irakasleen laguntzarekin.

Edukiak modu eta sekuentzia batean diseinatuta daude, eta, horri esker, design thinking bat sor daiteke, helburu bakarra izanik ikusleek ez dezatela zalantzarik izan erabakiak hartzeko orduan, hain ingurune lurrunkor, zalantzazko eta hiperkonektatu batean.

EMAITZAK

Hauek dira saioen ondoren jasotzen ditugun iruzkin nagusiak:

“Orain arte oker ibili naiz”

“Orain konturatzen naiz nire berrikuntzen inpaktuak hain txikiak izan direlako”

““Orain ulertzen dut zergatik amaitu diren nire berrikuntza-proiektuak I+Gko proiektua amaitzean””

“Ulertzen dut zergatik ez dudan lortu berrikuntza-kultura bat sortzea, ez eta erakundean lidergo partekatua sustatzea ere”

“Orain, ilusio berri batekin nola hasi”

Hauek ere izango dira emaitzak::

- Harritzea eta trebatzea ikusten nola aplikatu dugun berrikuntza ez oso modu eraginkorrean, ez baititugu ezagutzen haren aldagai guztiak.
- Industria-erakunde batean berrikuntza estrategikoa ezartzearekin zerikusia duten aldagai guztiak ulertzea.
- Aldagaihorietako bakoitzari sekuentzia bat ematen jakitea, eta haien mendekotasun-erlazioak interpretatzen .
- Nire balio-proposamenaren bilakaera eta eguneratzea nola diseinatu ulertzea.
- Balio-proposamenaren eta nire negozio-ereduaren arteko mendekotasuna; aldaketarako etapen zorrotasuna
- Nola liteke nire balio-proposamena harrapatzea eta onartzea?
- ¿Qué son los ecosistemas, como se configuran y como puedo crear uno para dar respuesta a mi propuesta de valor?
- Nola aukeratu behar ditut nire partnerrak ekosistemen aro honetan?
- Ordezkapen teknologikoaren erritmoak ulertzea eta iragartzea. Kudea daitezke
- Teknologia baten estadioaren zer fasetan abiarazi behar dut I+Gko proiektu bat?
- Teknologia baten ordeztasun bat erabiltzeko zikloen interpretazioa ulertzea, S-curveen analisiaren arabera.
- Pertsonen eta taldeen kudeaketak “S-Curves”en ibilbide teknologikoek markatutako erritmo eta irizpide bati jarraitu behar dio..
- Ikasi “S-Curves” direlakoak kudeatzen eta erabakiak hartzen
- Teknologia bat beste batetik noiz, nola eta zergatik utzi behar den ikustarazten du
- Ibilbide teknologiko jakin batera igotzeko edo ez igotzeko une egokia ulertzen jakitea..
- Hirugarren baten edo bezero baten proiektu teknologiko batera noiz igo jakiteko segurtasuna
- Berrikuntza teknologikoan egindako inbertsio ororen arriskua neurtzen jakiteko adierazle berriak ulertzea..
- Elementu horiek guztiek eta beste zenbaitek erabakiko dute industria anitzeko ingurune batean birkokatze aukera.

PREZIOA

2.695€

2025-26 ikasturterako aurreikusia

32 ORDU

Uztailak 30a baino lehen matrikulatzen bazara,
prezioa honakoa izango da

2.415€

<https://www.mondragon.edu/cursos/eu/critical-thinking-industria-enpresa-teknologikoetan-berrikuntza-estrategikoa-antolatzeko-maila-praktikoa>