

ETE-ENTZAKO FORMAKUNTZA

ABSENTISMOAK EZ DEZALA ZURE ENPRESA GELDITU: DUEN ERAGINA NEURTU ETA LANA HOBETO ANTOLATZEKO ETA PROZESUAK DOITZEKO AUKERAK EZAGUTU

EMAN IZENA



DATA ETA ORDUTEGIA	Osteguna, otsailak 26. 09:30etatik 13:30etara.
FORMATUA	Aurrez aurrekoa.
LEKUA	Arima Hotela (Magnolia Gela). Miramon Pasealekua 162, Donostia, Gipuzkoa. Gipuzkoako Zientzia eta Teknologia Parkea.
IRAUPENA	4 ordu.
PLAZAK	30.
NORENTZAT	10 langile baino gehiagoko ETEentzat soilik, baldin eta honako hauetarako beharra edo interesa badute: • Pertsonen konpromisoari eta absentismoak lehiakortasunean, berrikuntzan eta proiektu estrategikoetan duen eraginari buruzko ideiak sendotzea. • Bere taldeen konpromisoa eta ongizatea bultzatzeko eta absentismoa modu jasangarrian murrizteko estrategiak garatzea edo berrikustea. • Bere egungo ikuspegia beste begirada, tresna eta esperientzia batzuekin kontrastatzea, bere bidea baliozkotzeko edo doitzeko. Lantegiko gerentziak eta zuzendaritzak; eragiketa, ekoizpen, etengabeko hobekuntza eta logistikako arduradunak; pertsonen kudeaketaz eta lan-osasunaz arduratzen direnak; baita lantegiko tarteko arduradunak ere. * Gehienez bi pertsona enpresa bakoitzeko.

IKASKUNTZA-HELBURUAK

- Absentismoak industria erakundeetan duen benetako eragina ulertzea.
- Enpresaren emaitzek absentismoaren ondorioak ahalik eta gutxien jasateko ezar daitezkeen estrategiak eta ekintzak aztertzea.
- Adierazleak aukeratzen ikastea, eta horrekin absentismoaren inaktua emaitzetan nola neurtu zehaztea.
- Lagungarri diren aplikazio errazeko tresna digitalak ezagutzea.



PRESTAKUNTZAREN EDUKIA

1. Sarrera.

- Definizioa eta absentismo motak.
- Egungo egoera Euskadin eta industrian. Arrazoiak eta ondorioak.
- Arintzeko neurriak hartu aurretik, prebentzioaz hitz egin dezagun. Erakunde-kultura.

2. Diagnostikoa.

- Nola eragiten du benetan absentismoak?
 - Datuen analisia.
 - Botila-lepoen identifikazioa.
 - Kostuen kalkulua.
- Berariazko hobekuntza-proiektua: proiektu estandar baten helburuak, inpaktuak eta faseak definitzea.

3. Hobekuntza.

- Absentismoaren eragina murrizteko abian jarri beharreko ekintzak:
 - Antolaketa erresilientzia handituz.
 - Prozesuen malgutasun operatiboa eta sendotasuna hobetuz.
 - Absentismoaren murrizketa/ez handitzea kudeatuz.
- Berariazko hobekuntza-proiektua: proiektu estandar baten helburuak, inpaktuak eta faseak definitzea.

Oharra: Nahi duten enpresentzat, trebakuntza ondoren jarraipen pertsonalizatuko saio bat egiteko aukera eskainiko da.

NOREKIN

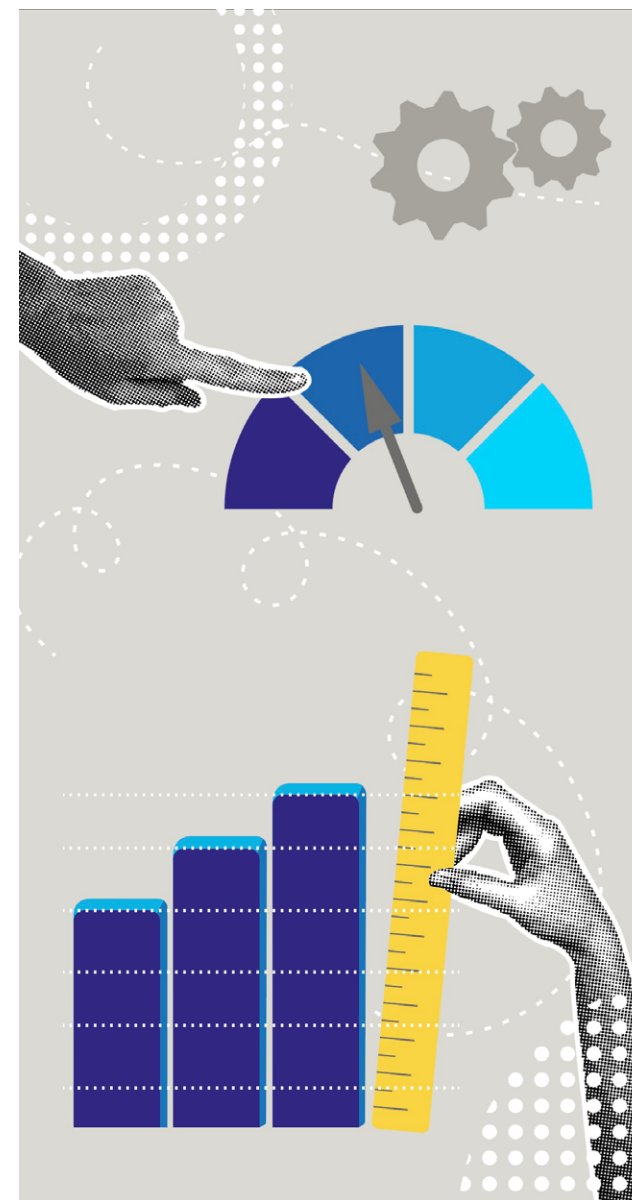


JOSÉ IGNACIO LLORENTE

Operazioetako eta Antolamenduko aholkulari espezialista OPE Consultores-en

25 urte baino gehiagoko eskarmentua du, Aholkularitzan zein Industrian modu orekatuan bildutakoa. Zuzendaritza Nagusiaren eta Eragiketen Aholkularitzan lana egin du 50 erakunde baino gehiagotan, nazioartean ere bai, hainbat sektoretan: automobilgintza, siderurgia, kimika, makina-erreminta, elikadura, etab.

Bere lan eremuak hauek izan dira: Lean Management/Manufacturing, prozesuen hobekuntza, estrategiaren definizioa eta hedapena, plangintza, logistika (barnekoa eta kanpokoa), lidergoa, kostuen analisia...



ERALDATU MERKATARITZA-ESKAINTZAK SORTZEKO PROZESUA ADIMEN ARTIFIZIALAREKIN

EMAN IZENA



DATA ETA ORDUTEGIA	Osteguna, martxoak 12. 09:30etatik 13:30etara.
FORMATUA	Aurrez aurrekoa.
LEKUA	BAT Dorrea. Kale Nagusia 1. Bilbao, Bizkaia.
IRAUPENA	4 ordu.
PLAZAK	30.
NORENTZAT	10 langile baino gehiagoko ETEentzat bakarrik: • Beren prozesu tekniko eta komertzialetan adimen artifizialeko tresnak sartu nahi dituzten enpresak. • Merkatu-arduradun, Saldu Ondoko arduradun eta Zuzendari Nagusientzat. <i>*Gehienez bi pertsona enpresa bakoitzeko.</i>

IKASKUNTZA-HELBURUAK

Prestakuntza honen helburu nagusia talde tekniko eta komertzialak eskaintzak egiteko prozesuaren fase guztietan adimen artifizialeko teknologien erabileran gaitzea da. Bezeroen eskakizunak jaso eta aztertzetik, aurretiazko antzeko proiektuen erreferentziak bilatzera eta kostuak kalkulatzera, dokumentazio teknikoa eta komertzialaren sorrerarekin amaituz.

Helburu espezifikoek dagokionean, honako hauek nabarmentzen dira:

- **Adimen artifizialeko eskaintzak egiteko prozesuan duen eragina azaleratzea**, eta, horretarako, aukera zehatzak identifikatzea arlo ezberdinetan: baldintza-agirien irakurketa, datu historikoen azterketa, dokumentuen sortzea eta kostuen kalkulua.
- **Tresna praktikoez** eta oinarritzko ezagutza teknikoez hornitzea hizkuntza-ereduak (LLMak) erabiltzeko, hala nola ChatGPT, Copilot edo Gemini, eskaerak zehazteko prozesuan tresna horiei etekinik onena ateratzeko.
- **Kontzeptu konplexuagoak txertatzea**, hala nola datu-base bektorialak, bilatzaile semantikoak eta *machine learning*-ean oinarritutako kalkulagailuak, prozesuak automatizatzeko duten ahalmena ezagutzeko eta baliatzeko.
- **Automatiza daitezkeen atazak lehenesteko irizpideak txertatzea**, horien inplementazioaren itzulera baloratzea eta teknologia bakoitzaren gaur egungo mugak ulertzea.
- **Datuan eta ezagutzaren berrerabileran oinarritutako eraginkortasun-kultura sustatzea** barne-informazioa (eskaintzak, aurreko proiektuak, txantiloiak) tresna adimendunen bidez erraz aktibatze moduan egituratuz.
- **Tradizioz digitalizazio txikikoak izan diren arlo tekniko eta komertzialetan berrikuntza bultzatzea** ikuspegi arin, irisgarri eta euskal ETEen errealitatearekin konektatuaren bidez.

PRESTAKUNTZAREN EDUKIA

1. Bezeroa ulertzen.

- Hizkuntza-ereduak erabiltzen ikastea aurrekontuak egiteko behar diren datuak automatikoki irakurtzeko, laburtzeko eta ateratzeko, bezeroak bidaltzen duen dokumentazioan oinarrituta.
- Prozesu hau eraginkorragoa egiten lagundu dezaketen beste teknologia batzuk identifikatzea, hala nola, ikusmen ereduak.

2. Ezagutza berrerabiltzea: aurreko eskaintzak bilatzea eta AArekin konparatzea.

- Aurretiazko eskaintzen datu-base bat nola egituratu eta ustiatu ulertzea, antzeko aurretiazko proiektuak bilatzen eta kontsultatzen laguntzeko bilatzaile semantikoak sortzeko.

3. Antzeko proiektuak bilatzea eredu multimodalekin (planoak, 3D, Irudiak).

- Teknologia aurreratuagoek beste formatu batzuk erabiliz antzeko erreferentziak aurkitzeko ematen dituzten aukerak aztertzea, hala nola planoak edo 3D ereduak.

4. Hobeto balioetsi: AAn oinarritutako kalkulagailu adimendunak.

- Datu historikoak izateak duen garrantzia ulertzea, AAk ikasi ahal izan dezan eta erabaki hobeak hartzen lagundu gaitzan.
- Datu historikoetatik abiatuta kostu edo denbora-zenbatesleak nola gara daitezkeen aurkeztea *machine learning* erabiliz.

5. Proposamenak sortzea: dokumentuak eta aurkezpenak automatizatzea.

- Eskaintza-dokumentazioa (teknikoa, komertziala, aurkezpena...) automatikoki edo erdiautomatikoki sortzen ikastea.

Oharra: Nahi duten enpresentzat, **trebakuntza** ondoren jarraipen pertsonalizatuko saio bat egiteko aukera eskainiko da.

NOREKIN



LEIRE LEGARRETA

We Are Clickers CEO eta
Data Scientist

Datuen arloan hogeitaz hamar urte baino gehiagoko esperientzia du, *Data Scientist* gisa hasi zuen bere ibilbidea, kontzeptua bera zabaldu baino lehen. Unibertsitate, aholkularitza, finantza-erakunde, telekomunikazio, marketin eta administrazio publikoetan garatu du bere lana.

Datu Zientziako lehen gradua bultzatu zuen Euskadin, diseinutik merkaturatu zen arte. Ekintzaile gisa, We Are Clickers sortu eta sendotu du, adimen artifizialean oinarritutako soluzio pertsonalizatuen diseinuan eta ezarpenean espezializatutako enpresa, erakundeei aurrera egiten laguntzeko helburuarekin.

NOLA ERAGIN NIRE ENPRESAKO BERRIKUNTZAREN KUDEAKETAN

EMAN IZENA

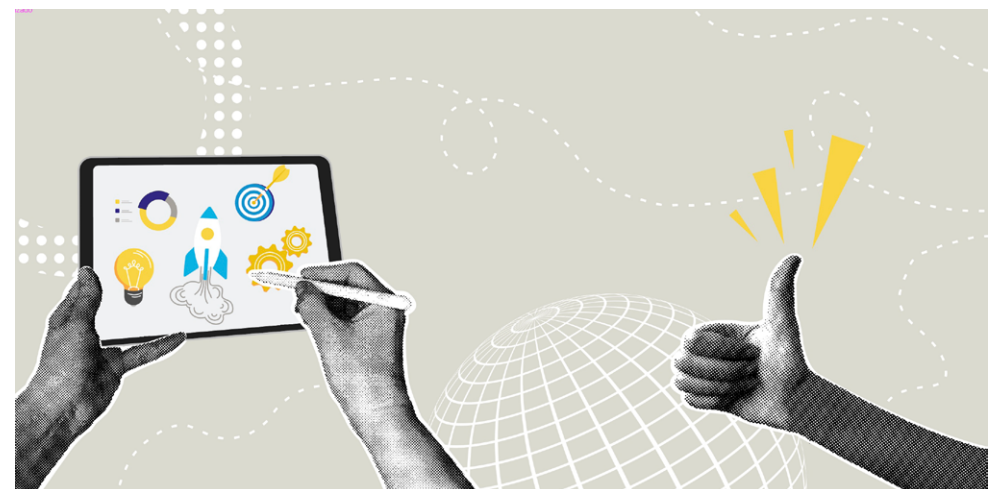


DATA ETA ORDUTEGIA	Osteguna, martxoak 26. 09:30etatik 13:30etara.
FORMATUA	Aurrez aurrekoa.
LEKUA	Hermanos Lumiere 11, Gasteiz, Araba. Euskadiko Teknologia Parkea Gasteizko Campusa.
IRAUPENA	4 ordu.
PLAZAK	30.
NORENTZAT	10 langile baino gehiagoko ETEentzat bakarrik: - Berrikuntza kudeatzeko dinamiketan eta prozesuan hasi edo aurrera egin nahi dutenentzat. - Kasu praktikoen bidez enpresa-berrikuntzaren oinarriak ezagutu eta finkatzeaz gain, euren enpresan berrikuntza nola kudeatu ikasi nahi duten Zuzendarientzat eta sailtako kudeatzaileentzat. * Gehienez bi pertsona enpresa bakoitzeko.

IKASKUNTZA-HELBURUAK

Honako erronka hauei erantzuteko irizpideak eta tresnak ematea:

- Enpresa-berrikuntzaren oinarriak finkatzea eta berrikuntzak enpresaren estrategiari egiten dion ekarpena finkatzea.
- Berrikuntzaren kudeaketa-prozesua ulertzea eta hari heltzeko moduak bereiztea: unean uneko berrikuntzaren kudeaketa (berrikuntza-proiektua) eta sistematika (estrategia, berrikuntza-proiektuen zorroa).
- Berrikuntza kudeatzeko tresnak ezagutzea eta edukitzea.
- Funtsezko informazioa lortzea berrikuntzari laguntzeko baliabideak erraz eskuratzeko.
- Enpresa txiki eta ertainetan berrikuntza kudeatzeko kasu praktikoak.



PRESTAKUNTZAREN EDUKIA

1. **Berrikuntza ETEetan.**
 - Zer da berrikuntza enpresaren esparruan?
 - Zergatik eta zertarako berritu ETEan?
 - Kudeatu al daiteke berrikuntza?
2. **ETEen berrikuntzaren kudeaketa.**
 - Non kokatzen gara gure enpresan?
 - Berrikuntzari heltzeko moduak: aldizkakoa edo sistematikoa.
3. **ETEetan berrikuntza kudeatzeko esparruak eta tresnak.**
 - Berrikuntza-estrategia.
 - Berrikuntza kudeatzeko prozesua.
 - Berrikuntza-proiektuen zorroa.
 - Inpaktuak eta emaitzak neurtzeko adierazleak.
4. **ETEen esku dauden baliabideak.**
 - Berritzen Laguntzeko Eragileen Sarea.
 - Ezagutza-erakundeak eta soluzio espezializatuak.
 - ETEentzako finantzaketa-tresna eta zerbitzu nagusiak.
5. **Berrikuntzaren kudeaketan esperientzia duten enpresen kasuak.**

Oharra: Nahi duten enpresentzat, **trebakuntza** ondoren jarraipen pertsonalizatuko saio bat egiteko aukera eskainiko da.

NOREKIN



**ROBERTO MANSO
DEL CAÑO**
Innobasque,
Berrikuntzaren Euskal
Agentziako Proiektu
arduraduna

Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza eta Zuzendaritza Garapeneko masterra egin zituen Deustuko Unibertsitatean. Negozio-ereduetan, berrikuntzaren kudeaketan, 4.0 industrian eta metodologia arinetan prestakuntza osagarria du, eta euskal enpresa-sarearen eta I+G+B euskal sistemaren ezagutza zabala.

2013an Innobasquen lanean hasi zenetik, Enpresa Berrikuntzaren arloan garatu du bere ibilbide profesionala. Negozio-ereduetako berrikuntzarekin eta berrikuntzaren kudeaketarekin lotutako proiektuak gidatu eta koordinatu ditu Euskal Berrikuntza Maparen arduraduna da, Euskal Berrikuntza Ekosistemako soluzioak, praktika-kasuak eta agentziak bilatzeko tresna dena. Gainera, enpresei aholkularitza eskaintzen die, berrikuntzaren bidez haien erronkak eta arazoak lantzen laguntzeko.



**OLGA GÓMEZ
GERBOLÉS**
Innobasque,
Berrikuntzaren Euskal
Agentziako Proiektu
arduraduna

Ekonomia Zientzietan lizentziatua, Eskualde eta Hiri Garapenean espezializatua Euskal Herriko Unibertsitatean (EHU). Prestakuntza osagarria du: teknologiaren eta berrikuntzaren kudeaketa erakundeetan, enpresa-lehiakortasuna eta eskualde-garapena, aldaketaren kudeaketa eta benetako parte-hartzea, *design thinking*, eta berrikuntza-prozesuen kudeaketa eta hobekuntza.

Egilekide izan da lankidetzan oinarritutako berrikuntza-metodologiei eta esperientziei buruzko hainbat argitalpenetan.

Kudeaketako Ezagutzaren Klusterrean (1999) eta Innobasquen (2007) lanean hasi zenetik, bere ibilbide profesionala honako eremu hauetan garatu du: lankidetzan oinarritutako berrikuntzaren aholkularitza, pertsonengan oinarritutako kudeaketa, berrikuntza irekiaren arloko ikerketa eta talde dinamikien aktibazioa, eta berrikuntza-sare eta -komunitateen eraikuntza. Berrikuntza irekiko proiektuak garatzera bideratu ditu gai hauek, berrikuntzako ekosistemaren integrazioa eta sektore ezberdinetan (industria, nekazaritzako elikagaiak, osasuna...) inpaktua bilatuz.

NOLA FINANTZATU ZURE BERRIKUNTZA PROIEKTUA: NEGOZIO-PLAN SENDO BAT SORTU ETA BERAU FINANTZATZEKO ALTERNATIBARIK ONENA AUKERATU

EMAN IZENA



DATA ETA ORDUTEGIA	Osteguna, apirilak 16. 09:30etatik 13:30etara.
FORMATUA	Aurrez aurrekoa.
LEKUA	Elkargi, Mikeletegi Pasealekua, 50, 20009 Donostia / San Sebastián, Gipuzkoa Gipuzkoako Zientzia eta Teknologia Parkea
IRAUPENA	4 ordu.
PLAZAK	30.
NORENTZAT	10 langile baino gehiagoko ETEentzat soilik: - Erakundearen barruan berrikuntza-proiektuak finantzatzeko gako nagusiak ezagutzeko beharra edo interesa dutenentzat. - Negozio-plan sendoa eraikitzeke eta beren berrikuntza-proiektuetarako finantzaketa-aukerarik egokiena identifikatu eta erabakitzeke kezka edo premia zehatza dutenentzat. - Gerentziak, ekonomia- eta finantza-arduradunak, berrikuntza-arduradunak. <i>*Gehienez bi pertsona enpresa bakoitzeko.</i>

IKASKUNTZA-HELBURUAK

Irizpideak eta tresnak eskaintzea honako hauetarako:

- Enpresako berrikuntza-proiektuen finantzaketa lantzea, ETEei – bereziki tamaina txikikoei – zuzendutako ikuspegiarekin.
- Finantzaketa-ezaugarri eta -baldintza alternatiboak ezagutzea eta enpresa-berrikuntzako proiektu berriak lantzeko finantza-baliabideak identifikatzea.
- Zure proiektua zein fasetan dagoen kontuan hartuta, zein finantzaketa-alternatiba den egokiena erabakitzea.
- Negozio-plan sendoa eraikitzea, finantza-erakundeen aurrean defendatzeko.
- I+G+B proiektu baten bideragarritasuna finantzaketa-erakunde bati erakusteko gakoak izatea.



PRESTAKUNTZAREN EDUKIA

1. Berrikuntza-proiektuaren etapa bakoitzean behar den finantzaketa eta finantzaketa hori lortzeko modurik eraginkorrena aztertzen ikastea.

- Gutxieneko produktu bideragarria, prototipoa eta azken produktua.

2. Finantzaketa-aukerak.

- Diru-laguntzak.
- Berrikuntza Funtsa.
- Abantaila fiskalen salmenta, 64.BIS artikularen babesean.
- *Private equity*.
- Banku-finantzaketa.

3. Proiektu berritzaileak finantzatzeko bi arrakasta-kasu.

- ETE batek garatutako produktu-berrikuntzaren adibidea.
- ETE batek garatutako prozesu-berrikuntza baten adibidea.

4. Eraiki negozio-plan sendoa.

- Proiektuaren emaitza-kontuaren proiektzioa.
- I+G+B proiektu batean funtsezkoak diren parametro ekonomiko-finantzarioak: marjinak, errentagarritasuna eta finantzaketa-egitura.
- Proiektuaren bideragarritasunaren azterketa: ratioak (VAN eta TIR).

5. Negozio-plan bat defendatzea.

- Finantza-erakundeek arriskuaren analisisian erabiltzen dituzten irizpideak.

NOREKIN



MIKEL OZCÁRIZ

Aholkularitzako
zuzendaria Elkargin

25 urte baino gehiagoko esperientzia du finantza aholkularitzaren eta zuzendaritzaren arloan, eta euskal inguruko ETEen enpresa errealitatea sakon ezagutzen du.

Gaur egun, Aholkularitzako zuzendaria da Elkargin, eta enpresen kudeaketa ekonomiko-finantzarioa hobetzeko proiektuak gidatzen ditu.

Aurretik, Ekidegroupeko *Chief Financial Officer* (CFO) izan zen, non finantza arloa digitalizatzeko eta kultura eraldatzeko prozesu bat laguntzeko erronka hartu zuen, Mexikon eta AEBn nazioartean presentzia duen ezagutza eta teknologia enpresa baterantz.

Oharra: Nahi duten enpresentzat, trebakuntza ondoren jarraipen pertsonalizatuko saio bat egiteko aukera eskainiko da.

BERRIKUNTZAREN IKUSPEGITIK NEGOZIATZEA: NOLA BIHURTU BEZEROEKIN IZANDAKO ELKARRIZKETA BAKOITZA BALIO AUKERA IRABAZLE

EMAN IZENA



DATA ETA ORDUTEGIA	Osteguna, apirilak 23. 09:30etatik 13:30etara.
FORMATUA	Aurrez aurrekoa.
LEKUA	BAT Dorrea. Kale Nagusia 1. Bilbao, Bizkaia.
IRAUPENA	4 ordu.
PLAZAK	30.
NORENTZAT	10 langile baino gehiagoko ETEentzat bakarrik: • Bere arlo komertziala tresna praktiko eta irisgarriekin indartzeko interesa dutenentzat. • Zuzendaritza, Marketin eta Salmenta karguentzat. * Gehienez bi pertsona enpresa bakoitzeko.

IKASKUNTZA-HELBURUAK

Honako hauek lantzeko irizpideak eta tresnak ematea:

- Harvard negoziazio-metodoaren funtsezko printzipioak ezagutzea eta aplikatzea, eta enpresa txiki eta ertainen egungo merkataritza-errealitatera egokitzea.
- Prozesuari eta negoziazio komertzialari aplikatutako adimen artifizialeko oinarritzko tresnak txertatzea.
- Berrikuntzaren begirada merkataritza harremanean txertatzea, bezeroekiko elkarrizketa bakoitza behar berriak esploratzeko eta balio proposamenak elkarrekin sortzeko aukera bihurtuz.
- Bezeroekin harremanetan jartzeko estrategia bat diseinatzea, balioekin eta antolamendu-kulturarekin lerrotatuta, bezeroarentzat agerikoak diren eta balioa ematen duten portaeretan oinarritutakoa.
- Bezeroekiko elkarrizketak modu asertiboan gidatzeko teknikak eta erantzunak izatea, balioa eta berrikuntza partekatua sortzera bideratuta.



PRESTAKUNTZAREN EDUKIA

1. Aurrekontua vs. balio-proposamena.
2. Negoziazioa berrikuntza-palanka gisa balio-proposamenean eta bezeroekiko harreman-ereduan.
3. Gakoa? Diagnostikoa. "Bezeroak ulertzen duela ulertzen duenari erantzuten dio".
4. Tresna? Galderak.
5. Harvard metodoaren oinarriak bezeroekiko harremanetan.
 - Harvardeko Unibertsitatean garatutako estrategia, gatazkak eraginkortasunez konpontzeko, elkarriketan, lankidetzan eta elkarrekiko onuran oinarrituta.
6. Prozesuari eta negoziazio komertzialari aplikatutako adimen artifiziala.
7. Bezeroarekiko lankidetzaren gakoak, konfiantza, balio erantsia eta berrikuntza partekatua sortzeko.
8. Bezeroekin harremanak eraikitzeke estrategia, balioetan eta erakunde-kulturan oinarritua, bezeroarentzat ikusgarri diren jokabideetan islatzen dena.
9. Elkarriketa asertiborako teknikak eta bezeroekin balio-akordioetara bideratutako bilerak gidatzeko trebetasunak.

NOREKIN**VICENTE GUTIERREZ**

Bentas Taldeko bazkide
zuzendaria

Bere ibilbide profesional osoa merkataritza-arloan garatu du, eta denboraren poderioz sail komertzialeko postu guztiak bete ditu, merkataritza- eta marketin-zuzendaritzara iritsi arte. 1999an, Ana Blancorekin batera, Grupo Bentas sortzea erabaki zuen, eta ordutik enpresaren zuzendaritzan jarraitzen du.

Zuzendariekin eta talde komertzialekin egindako lan praktikotik abiatuta, berezko metodologia garatu du, estrategia eguneroko exekuzioarekin lotzen duena. Metodologia horrek negoziazio, komunikazio eta ezagutzakudeaketarako tresna aurreratuak integratzen ditu, eraginkortasun komertziala hobetzeko helburuarekin.

Oharra: Nahi duten enpresentzat, trebakuntza ondoren jarraipen pertsonalizatuko saio bat egiteko aukera eskainiko da.

**ANA BLANCO**

Bentas Taldeko bazkide
sortzailea

20 urte baino gehiagoko esperientzia du industria-arloko enpresa-taldeein eta ETEei laguntzen merkataritza-aholkularitzako proiektuak implementatzen, eta 40 urte baino gehiagoko espezializazioa du telefono bidezko negoziazioan. *Call center*-ak sortzen lagundu du, eta arlo horretako irakasle eta *coach* gisa jardun du.

Bere ibilbideak prestakuntza zein ikerketa aplikatua hartzen ditu, eta horri esker 35 tresnako bilduma eskusiboa garatu du, estrategia eguneroko jardunarekin lotzeko diseinatu eta industria-ETEn behar espezifikoek egokitua.