



**Mondragon  
Unibertsitatea**

Facultad de  
Empresariales

# MEMORIA

**CURSO 2018/2019**

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





# ÍNDICE

<b>1. INFORME ANUAL</b>	<b>5</b>
<b>2. TALENTO PARA LA GESTIÓN</b>	<b>9</b>
<b>3. EMPRENDIMIENTO-MONDRAGON TEAM ACADEMY</b>	<b>13</b>
<b>4. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO</b>	<b>17</b>
<b>5. SITUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA</b>	<b>24</b>
<b>6. PERSONAS</b>	<b>25</b>



# INFORME ANUAL

---

**Durante el curso 2018-19 hemos dado avances importantes y significativos en el proyecto de Facultad. Ha crecido el número de estudiantes y de profesionales que deciden desarrollar su formación con nosotros. Aumenta el número de programas de formación que ofrecemos. Se incrementa significativamente la actividad de investigación y transferencia de conocimiento desarrollado con empresas y organizaciones de nuestro entorno.**

Dentro del área de gestión de empresas y emprendimiento en el que se centra la Facultad, seguimos desarrollando conocimiento en temáticas emergentes e incorporando enfoques metodológicos con alto grado de innovación. Siguiendo la senda de nuestras estrategias recogidas en el Plan Estratégico 2016-2020 como guía, desarrollamos nuestra actividad formativa, investigadora y de transferencia con convencimiento firme en nuestro compromiso de ser un agente clave en la generación de talento para la gestión y el emprendimiento así como en el desarrollo de conocimiento para la competitividad de las empresas con las que colaboramos y el desarrollo socioeconómico de la sociedad.

Señalamos a continuación los hechos de carácter general más destacables.

En la coordinación de **Talento para la Gestión:**

☀ Una nueva promoción de myGADE (Grado en Administración y Dirección de Empresas) han comenzado sus estudios en la Facultad, en un grado con itinerario dual universidad-empresa desde el primer

curso. Así, 159 "learning companies" han acogido un estudiante del grado, iniciando una experiencia académica y profesional que se alargará durante los cuatro años del grado.

☀ En cuanto a nuevas propuestas de Grado, UNIBASQ ha aprobado el nuevo Grado en Business Data Analytics – BdatA que impartiremos en Bilbao a partir del próximo curso, desarrollado en colaboración con Goi Eskola Politeknikoa de MU.

☀ Desde la oferta de Ciclos Formativos de Grado Superior resaltar también que seguimos dando respuesta a las necesidades de empresas de perfiles eminentemente prácticos en el área de administración y finanzas y en ventas y comercial.

☀ En relación a la formación de postgrado, en el apartado de Másteres Universitarios de especialización orientados a recién graduados se han impartido los siguientes programas:

- Master Universitario en Dirección Financiera y Contable



- Master Universitario en Marketing Digital
- Master Universitario en Internacionalización de Organizaciones
- Master Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas
- Master Universitario en Finanzero
- Curso Experto en Servitización
- Diploma de Especialización en Marketing Digital

En la coordinación de **Emprendimiento – Mondragon Team Academy:**

✳ En el apartado de los Másteres orientados a profesionales se han impartido los siguientes programas:

- MBA-Executive, en colaboración con la Cámara de Comercio de Gipuzkoa
- MBA Executive "Liderazgo de empresas en crecimiento", en colaboración con GECEMAT (Asociación de exalumnos), Colegio Vaco de Economistas, Colegio de Abogados, Colegio de Ingenieros, CEBEK y APD.
- Máster en Coaching de Personas y Equipos
- Experto en Desarrollo Personas y Liderazgo de Equipos
- Curso Experto en Asesoramiento Financiero y Especialista Informador

✳ En el Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN), cabe resaltar que 292 nuevos estudiantes han comenzado su grado en los ocho laboratorios de MTA de Oñati, Irún, Bilbao, Madrid, Barcelona, Valencia, Querétaro-México, Shanghai-China (LEINN International). Los resultados de la actividad emprendedora (startups creadas) son muy destacables: en las primeras 6 generaciones se han creado más de 25 empresas lideradas por egresados de LEINN.

✳ Se han desarrollado dos nuevas iniciativas de labs que pueden albergar programa LEINN en el próximos cursos: MTA Seoul (Korea) en alianza con HBM y TU (TZBZ) y MTA Puebla (México) en alianza con la Universidad Iberoamericana (IBERO) y Stay Bigel.





✱ Se lanzó la primera edición del MTA Changemaker LAB en Mondragon Unibertsitatea. Un programa de emprendimiento multidisciplinar donde han participado alumnos de distintas facultades de MU.

✱ Inauguración del espacio e incubadora del BBF Fintech, con el apoyo de BEAZ y Bilbao Ekintza, para desarrollar una estrategia de incubación propia en el marco del proyecto BBF.

✱ Se han firmado varios acuerdos de colaboración entre MTA y agentes del ecosistema de emprendimiento para el desarrollo de actividades de incubación ligadas a MTA y LEINN: Metxa, Demium Startups, Dominion Global, BerriUp, etc.

Desde la **Coordinación de Investigación y Transferencia de Conocimiento - MIK** se ha seguido impulsando la labor de investigación y transferencia de conocimiento en gestión obteniéndose unos resultados destacables.

✱ El número de proyectos con empresa ha crecido en este último ejercicio. Hemos realizado más de 30

proyectos con empresas cooperativas y no cooperativas lo que ha supuesto que alrededor de un 40% de nuestra facturación provenga de fuentes privadas. Este logro merece ser especialmente subrayado. La importancia que las empresas del entorno conceden a la innovación no tecnológica es cada vez más relevante. El trabajo realizado los últimos años está dando buenos resultados

✱ Se han dado pasos firmes en el desarrollo del proyecto BILBAO AS FABRIK. Los procesos de formación, intercooperación y emprendimiento ya están a pleno rendimiento. De esta forma, nos estamos convirtiendo en referentes en la innovación en modelos de negocio y en la servitización. Cabe destacar también el impulso dado a proyectos de investigación y transferencia relacionados con el dato y su uso en la empresa como fuente de competitividad y de nuevo negocio. En este sentido, hemos iniciado los primeros proyectos en modelos de negocio digitales basados en el dato poniendo en marcha además la primera tesis doctoral industrial financiada por el Gobierno Vasco en el centro. En esta misma temática han comenzado a desarrollarse proyectos en el ámbito

denominado People Analytics, que mezcla la disciplina de la Ciencia de Datos con las últimas tendencias en Gestión Estratégica de Personas. Además, en este curso hemos puesto en marcha las primeras actividades de formación InCompany en la gestión del dato en entorno empresariales, formando a profesionales vascos en el uso de este recurso estratégico en sus organizaciones.

✿ En relación a la actividad de publicaciones y difusión de la investigación, los esfuerzos realizados en esta actividad están dando sus frutos, fortaleciendo, de esta forma, la excelencia académica y el desarrollo del grupo de investigación referente en gestión empresarial reconocido por el Gobierno Vasco.

✿ Seguimos reforzando nuestra propuesta de formación continua con empresas, dando pasos firmes para convertirnos en acompañantes en el diseño y planificación de la estrategia de formación de las organizaciones.

✿ Las áreas de trabajo prioritarias para el desarrollo de la investigación y transferencia de conocimiento son:

- Nuevos negocios (transformación de modelos de negocio, ecosistemas de emprendimiento, financiación para el crecimiento)
- Gestión del talento (gestión estratégica del talento, liderazgo y cambio cultural, ecosistemas de aprendizaje)
- Desarrollo de mercados (experiencia de cliente, alianzas inteligentes)



# TALENTO PARA LA GESTIÓN

La educación y formación de personas con los valores, competencias y habilidades necesarias para liderar las organizaciones del siglo XXI es nuestro reto. Para ello ofertamos un abanico de programas formativos con un elevado componente práctico, un enfoque internacional y centrada en el estudiante como protagonista de su proceso de aprendizaje.

El modelo pedagógico de Enpresagintza destaca por su componente práctico, con una clara orientación al mercado laboral, consecuencia de la estrecha vinculación que Enpresagintza mantiene con el tejido empresarial del entorno. De esta forma, el estudiante es el protagonista de su propio aprendizaje, **en un proceso donde prima la adquisición de las competencias tanto profesionales como personales sobre la mera interiorización de conocimientos** y que fomenta una visión interdisciplinar propia de la realidad empresarial. Un modelo que tiene por objeto formar profesionales adaptados a las nuevas realidades de la economía global y digital, con un enfoque centrado en el trabajo en equipo y las metodologías activas de aprendizaje.

A lo largo del proceso formativo, un elemento central lo constituye la permanente presencia de la empresa, y la vinculación con ella. Bajo el formato de prácticas y proyectos, 415 estudiantes han estado en estrecha relación con todo tipo de organizaciones. La satisfacción de las empresas ha sido muy elevada, valorando en los estudiantes cuestiones como el trabajo en equipo, el espíritu de colaboración, la autonomía o la iniciativa mostrada en el desempeño de las tareas encomendadas.

Asimismo, y en coherencia con los retos de las organizaciones del entorno, la internacionalización es, también, un elemento clave. A lo largo de este año más de 500 estudiantes han vivido experiencias internacionales de distinto tipo, desde el desarrollo de sus proyectos fin de grado en el exterior, los viajes de aprendizaje para conocer in-situ realidades económicas, empresariales y sociales de otros países, o las estancias académicas en universidades extranjeras. A su vez, en Enpresagintza, hemos recibido estudiantes de países como Alemania, Bolivia, Corea, Ecuador, Hungría, México, Polonia, República Checa y México.

Las titulaciones ofertadas por Enpresagintza en el curso 2018-2019 abarcan un amplio abanico de opciones desde los ciclos formativos hasta el doctorado.

En cuantos al Grado en Administración y Dirección de Empresas (myGADE) cabe señalar que,

- Durante el curso 2018-2019 la quinta promoción de estudiantes myGADE han comenzado sus estudios en la Facultad, en un grado cuya característica principal es un modelo dual estudio-trabajo desde el primer curso. Así, actualmente 159 "learning companies" han acogido un estudiante del grado, iniciando una experiencia

**415**  
ESTUDIANTES  
EN EMPRESA



académica y profesional que se alargará durante los cuatro años del grado.

- La segunda promoción de estudiantes de myGADE finalizaron sus estudios durante el curso 18-19.
- Otro de los hitos destacables, ha sido el diseño y la preparación para que durante el curso 19-20 myGADE Dual también se desarrolle en el campus de Bilbao de Mondragon Unibertsitatea.

Asimismo, y en el contexto de los grados universitarios, durante el curso 18-19 fue aprobada por UNIBASQ la memoria del grado en Business Data Analytics. Este grado supone la apuesta de Enpresagintza por el mundo de los datos y su incorporación a la toma de decisiones empresariales.

De esta forma, a partir del curso 19-20 el grado en Business Data Analytics se está impartiendo en el campus de Bibao de Mondragon Unibertsitatea.

En el marco de los Másteres Universitarios, durante el curso 2018-2019 se han desarrollado las siguientes titulaciones:

- [Máster Universitario en Dirección Financiera y Contable](#) (séptima edición).
- [Máster Universitario en Marketing Digital](#) (séptima edición).
- [Máster Universitario en Internacionalización de Organizaciones](#) (cuarta edición).
- [Master Universitario en Gestión Estratégico del Talento de las personas](#) (segunda edición)

En el ámbito de la Formación Profesional:

- Un total de 70 alumnos/as han cursado a lo largo de este curso alguno de los ciclos formativos de grado superior ofertados por Oñati Gestio Heziketa: [Administración y Finanzas](#) y [Gestión de Ventas y Espacios Comerciales](#).
- Un total de 27 estudiantes han participado en el programa dual, con estancias en empresa.

# MÁSTER Y CURSOS EXPERTOS

---

Durante el curso 2018-19 la Facultad ha desarrollado una importante actividad en el ámbito de la formación de posgrado, tanto en su tipología máster como en el formato de cursos expertos y avanzados. En total han sido 123 participantes nuevos los que se han incorporado en los diferentes programas formativos.

La oferta de posgrado en Talento para la Gestión está alineada con las líneas de especialización prioritarias de la Facultad como son: Gestión Empresarial Avanzada, Cooperativismo y Gestión de personas y Liderazgo.

Destacamos a continuación otros programas de posgrado dirigidos a profesionales impartidos en la Facultad e impartidos el curso 2018-19:

- **MBA Executive:** Este programa está dirigido a profesionales senior con amplia experiencia en ámbitos de gestión, y se ha desarrollado en colaboración con la Cámara de Gipuzkoa. X. edición.
- Además a lo largo del curso 18-19 se ha puesto en marcha el MBA Executive "**Liderazgo de empresas en crecimiento**", en colaboración con GECEMAT (Asociación de exalumnos), el Colegio Vaco de Economistas, el Colegio de Abogados, EL colegio de Ingenieros, CEBEK y APD. Dicho programa se ha desarrollado en el campus de Bilbao.
- **Máster en Coaching de Personas y Equipos:** Programa formativo que tiene por objetivo formar personas capaces de acom-

pañar a otras en sus procesos transformacionales tanto individuales como de equipos.

- **Experto en Desarrollo Personal y Liderazgo de equipos:** Programa orientado a acompañar a directivos y responsables de equipos en el conocimiento e integración de las claves de un liderazgo colaborativo.
- **Curso Experto en Servitización:** Programa que permite ofrecer las bases teóricas y la vivencia/experiencia de las organizaciones que ya tienen recorrido en el ámbito de la servitización. El diseño del programa, así como la metodología aplicada, permite responder a las inquietudes iniciales de las organizaciones que deseen tener una mayor información sobre la servitización.
- **Diploma de Especialización de Marketing Digital:** Un nuevo programa orientado a la capacitación teórica y práctica sobre marketing digital dirigida a profesionales.

**123**  
NUEVOS  
PARTICIPANTES

---



# EMPRENDIMIENTO- MONDRAGON TEAM ACADEMY

## 1. ACADÉMICO

### GRADO EN LIDERAZGO EMPRENDEDOR E INNOVACIÓN (LEINN)

Los hitos más relevantes del curso 2018-19 han sido los siguientes:

El curso 2018-19 comenzó con 292 nuevos leinners en los 8 laboratorios de la red de MTA y un total de 800 leinners (entre paréntesis):

1. MTA Irun: 31 (100)
2. MTA Oñati: 31 (105)
3. MTA Bilbo: 36 (115)
4. MTA Madrid: 72 (207)
5. MTA Barcelona: 38 (90)
6. MTA Valencia: 38 (74)
7. MTA Querétaro: 18 (58)
8. MTA Shanghai (LEINN International): 28 (53)

Se han diseñado los prototipos dentro del proceso de rediseño de LEINN para trasladar nuevas innovaciones a los programas (Falcon Model). Entre esos prototipos cabe mencionar los nuevos destinos (Berlín & Seattle) y formatos de Learning Journeys que se han desarrollado junto con Travelling University (TZBZ).

En octubre de 2018 se inauguró el Nuevo espacio de MTA Barcelona (TEAMLABS) que tiene unas instalaciones que permiten ampliar el número de equipos y leinners alojados en el mismo.

LEINN ha obtenido el sello de internacionalización otorgado por UNIBASQ. EN Mondragon Unibertsitatea 5 títulos (grados y masters) han obtenido esta certificación.

### POSGRADO

En el área de Postgrado y Formación Continua de Emprendimiento MTA se han desarrollado los siguientes programas:

- ✳ MINN – Máster Internacional en Intraemprendimiento e Innovación.
- ✳ TEAMINN TEAM Mastery 7.
- ✳ Curso Experto en Innovación Deportiva en colaboración con WATS. Ha sido la primera edición.

Han participado un total de 52 personas en los programas antes mencionados.



## 2. MTA NETWORK

Se han desarrollado dos nuevas iniciativas de labs que pueden albergar programa LEINN:

- ✿ MTA Seoul (Korea) en alianza con HBM y TU (TZBZ) donde se han puesto en marcha actividades como dos ediciones del programa MTA Changemaker Lab.

- ✿ MTA Puebla (México) en alianza con la Universidad Iberoamericana (IBERO) y Stay Bigel desarrollando una primera edición de MTA Changemaker Lab. Se ofrecerá LEINN en el curso 2019-20 con formato de doble titulación (MU e IBERO)

Además, se han alcanzado acuerdos de distintos niveles que refuerzan especialmente el alcance global del proyecto:

- ✿ Evergreen State College de Seattle (USA) para el desarrollo de algunas ediciones del MTA Changemaker Lab y que sirva de hosting para las Learning Journeys de LEINN.

- ✿ Xingwei College, Shanghai (China) para ofrecer doble titulación de LEINN (MU y Xingwei) y se incorporen a los equipos de LEINN International.





### 3. ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Durante el curso 2018-19 cabe resaltar otras actividades y proyectos que se han desarrollado en los ecosistemas de emprendimiento e innovación:

- ✿ Se lanzó la primera edición del MTA Changemaker LAB en Mondragon Unibertsitatea. Un programa de emprendimiento multidisciplinar donde han participado alumnos de distintas facultades de MU. En la primera edición han participado 18 alumnos de Mondragon Unibertsitatea.
- ✿ Inauguración del espacio e incubadora del BBF Fintech con el apoyo de BEAZ y Bilbao Ekintza. se trata de desarrollar una estrategia de incubación propia, además de profundizar en las relaciones y proyectos con los agentes del ecosistema.
- ✿ Programa de incubación junto con TECNALIA Ventures (T4V). El objetivo del programa es conectar las startups tecnológicas de TECNALIA con el talento emprendedor de MTA-LEINN para la conformación de equipos emprendedores. Se ha realizado una prueba piloto.
- ✿ Africa Basque Challenge: un programa formativo para emprendedores de Euskadi y Kenia que ha contado con el apoyo de Gobierno Vasco y Diputación de Bizkaia. Este programa busca acortar la brecha entre el mundo rural y el urbano mediante el desarrollo de startups digitales.
- ✿ Se han desarrollado programas para emprendedores tanto en MTA Oñati (Elkarrekin Ekin) y en MTA Irún.
- ✿ Se han firmado varios acuerdos de colaboración entre MTA y agentes del ecosistema de emprendimiento para el desarrollo de actividades de incubación ligadas a MTA y LEINN: Metxa, Demium Startups, Dominion Global, etc.



# INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

---

El ejercicio 2018/2019 ha supuesto una afirmación en la buena senda de los resultados iniciada unos años atrás. Especialmente significativo nos parece el mantenimiento de los ingresos por transferencia alrededor de los 850.000€, dando muestras de nuestra capacidad para consolidar el valor que ofrecemos a las empresas. También queremos destacar que la cifra de captación de proyectos de investigación sigue creciendo y está muy por encima de lo que estimábamos en el plan estratégico 2016-2020, lo cual son sin duda buenas noticias para nuestra capacidad de creación de conocimiento y de desarrollo de perfiles profesionales para nuestro futuro. Todo ello, junto con la consolidación del contrato programa hace que nuestro mix de financiación esté ahora muy compensado y genere una "foto" muy atractiva para posicionarnos en el panorama vasco de la red vasca de ciencia y tecnología, así como en otros contextos significativos relacionados con la innovación.

El entorno que nos rodea sigue dando prioridad absoluta a la investigación y a la innovación en el desarrollo de tecnologías. No obstante, vemos a nuestro alrededor cada vez una sensibilidad mayor hacia los temas principales de nuestra actividad: modelos de negocio, gestión estratégica de personas, desarrollo de mercados, alianzas inteligentes, etc. Además, diversos agentes e instituciones internacionales, como, por ejemplo, el último Regional Innovation ScoreBoard

identifica para Euskadi un campo de mejora notable en aspectos como la innovación organizacional o en actividades relacionadas con la comercialización o el desarrollo de clientes. A la par que se genera esta oportunidad observamos con preocupación sin embargo como cada vez en mayor medida instituciones y agentes de muy diverso tipo intentan desarrollar actividad asimilable a la nuestra, pero sin el rigor y el conocimiento que deberían ser necesarios. Afortunadamente, nuestra referencialidad e imagen en los ámbitos de conocimiento de nuestro interés siguen al alza, lo que nos permite aprovechar cada vez mejor las oportunidades que se abren por el camino.

En el ejercicio que estamos cerrando hemos consolidado las temáticas propias de nuestra organización y además hemos impulsado con fuerza algunas otras nuevas de las que nos gustaría destacar dos de ellas. Por un lado, todo lo relacionado con el dato y su uso en la empresa como fuente de competitividad y de nuevo negocio. En este sentido, hemos iniciado los primeros proyectos en modelos de negocio digitales basados en el dato poniendo en marcha además la primera tesis doctoral industrial financiada por el Gobierno Vasco en el centro. En esta misma temática han comenzado a desarrollarse proyectos en el ámbito denominado People Analytics, que mezcla la disciplina de la Ciencia de Datos con las últimas tendencias en Gestión Estratégica de Personas. Además,

**La cifra de captación de proyectos de investigación sigue creciendo y está muy por encima de lo que estimábamos en el plan estratégico 2016-2020.**





en este curso hemos puesto en marcha las primeras actividades de formación InCompany en la gestión del dato en entorno empresariales, formando a profesionales vascos en el uso de este recurso estratégico en sus organizaciones. El otro gran ámbito en el que hemos avanzado en este ejercicio ha sido en todo lo relacionado con el sector de la agroalimentación y su conexión con las propuestas de valor hacia el mercado basadas en la salud. La puesta en marcha de dos proyectos con dos grandes empresas nos acerca a nuestro objetivo de acercarnos al mercado de consumo diversificando así nuestra presencia en entornos más industriales o B2B.

La unidad se enfrenta también a importantes retos en los próximos años que siguen pendientes de resolver. Por un lado, tenemos la fuente de financiación europea con una importante necesidad de nuevo impulso ya que los resultados en los últimos años no han sido todo lo satisfactorios que nos gustaría. Es quizás un buen momento para plantearse una estrategia específica en este terreno que nos ayude a retomar una mejor senda, teniendo en cuenta además que las administraciones locales no parece que vayan a financiar en mayor medida nuestra actividad. Otro apartado en el que seguir trabajando es en la excelencia en la propia gestión de nuestros proyectos, siendo más eficientes en el uso de recursos, la planificación de las cargas de trabajo, etc. En tercer lugar, tenemos una de las asignaturas pendientes que vamos arrastrando en los últimos ejercicios; la comunicación o la falta de estrategia en ella. Debemos desarrollar una política de marketing compatible con la propia de la Universidad que nos ayude a relacionarnos y a darnos a conocer de una forma más efectiva. Por último, tenemos el reto de los resultados científicos de nuestras investigaciones en forma de artículos y congresos de nivel y calidad reconocidos, que necesita sin duda un nuevo impulso.





## POSGRADO PROYECTOS Y ACTIVIDADES I+T

### PROYECTOS

Hemos colaborado en diversos proyectos de I+T financiados por la administración pública en convocatorias competitivas y entidades privadas, entre los cuales caben destacar los siguientes, clasificados por fuentes de financiación:

### EUROPA

- Alliance for Inclusive Investment in Social Care & Support (a4i). Erasmus+: KA2: (Cooperation for innovation and the exchange of good practices - Knowledge Alliances).
- Sharing, Collaboration, Cooperation – SCC. Erasmus +: KA2 (Strategic Partnership).
- ASFABRIK- Bilbao alliance for smart specialization in advanced services towards the digital transformation of the industry. (Acciones Innovadoras Urbanas, 2016).
- Becoming future-oriented entrepreneurs in

universities and companies – beFORE (Prog. Erasmus Plus, 2016).

- CONNECT Innovation bai! Conectar el territorio transfronterizo con las estrategias de especialización inteligentes (Prog. INTERREG-POCTEFA, 2015).

### GOBIERNO VASCO

Subvenciones para el desarrollo de ideas y proyectos innovadores que contribuyan a los objetivos del nicho de oportunidad "Habitat Urbano" del PCTI Euskadi 2020, programa BAI+D+, Dpto. de Medioambiente, Planificación Territorial y Vivienda, GV.

- Pléyades: Regeneración modular holística [ física, social, económica, de formación y en uso de recursos] de áreas industriales en espacios límites de ciudad.

### DIPUTACIONES

#### Diputación Foral de Gipuzkoa

Programa para la Promoción del talento y el aprendizaje de las personas en las empresas (Talenta-

Ikaskuntza 2018).

- PERTSONAK 4.0 III: Los departamentos de personas líderes del proceso de desarrollo y fidelización de las personas trabajadoras en el paradigma 4.0.
- BATERATZEN 18-19 "Balore eta konportamendu kooperatibo - konstruktiboen sustapena antolakuntzen emaitzak hobetzeko".

Programa para promover el fortalecimiento competitivo, la sostenibilidad y la colaboración del tejido empresarial de Gipuzkoa – Anexo II – Lehiakortasuna Indartzea (ERALGIP):

- Decisiones de estructura financiera para el desarrollo de oportunidades de crecimiento en sociedades cooperativas de Gipuzkoa.
- Implicaciones económico-financieras de la transformación del modelo de negocio: herramienta de apoyo a las empresas de Gipuzkoa.
- Gestión de alianzas para la transformación competitiva.

Programa para promover el fortalecimiento competitivo, la sostenibilidad y la colaboración del tejido empresarial de Gipuzkoa – Anexo III – JARRAIPENA.

- Análisis de los factores clave en un proceso de transmisión empresarial con agentes inversores.

## OTRAS

Proyecto "IMPULSO\_COOP: Programa de aceleración e impacto de cooperativas creadas desde la universidad", financiado por el Programa Operativo de Inclusión Social, cofinanciado por el FSE para el periodo de programación 2014 – 2020. «Convocatoria de subvenciones dirigidas a entidades y empresas de la economía social para el desarrollo de proyectos destinados a la creación de empresas y entidades de economía social o a la mejora de la competitividad y

apoyo a la consolidación empresarial de las mismas»

## EMPRESAS – TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO.

### Área Economía y Finanzas

- Programas de asesoramiento financiero de productos de inversión (2ª Edición). (LABORAL KUTXA).
- Digitalización de la función financiera (Mondragon Corporación).
- Cursos de Finanzas para no financieros (Comisiones Delegadas de Eroski y Forum Sport; Danobat, Maier, Ikerlan, Ecenarro, Orkli, Fagor Arrasate).

### Área Estrategias Avanzadas en Gestión Empresarial

- SRS: Smart Recruiting System through Skill assessment (GAIA Y GESTIONET).
- Simulador gamificado para el desarrollo de la competitividad empresarial mediante el despliegue de habilidades de colaboración (GAIA).
- Campus de Gerentes de Cooperativas Agroalimentarias de Navarra. (UCAN-Unión de Cooperativas Agrarias de Navarra).
- Irudi Auditoria: Proyecto escucha colectivo clientes potenciales Máster y Grado (MU).
- Ecosistemas de aprendizaje SENER (SENER).
- Customer Experience Sener (SENER).
- Gobernanza – Etorkizuna Eraikiz (CB Iñigo Marquina y Otros).
- Hoja de ruta para la transformación digital en Lantegi Batuak - DigitaLAN (Lantegi Batuak).
- Dirección de proyectos (Laboral Kutxa).
- Programa formativo "LK Business Analytics". Formación para un equipo de profesionales de la entidad en la gestión basada en datos en el ámbito de las entidades bancarias y de seguros (Laboral Kutxa).
- Diseño e implementación del modelo Learning

LK incidiendo en el cambio de cultura hacia un modelo de autoresponsabilidad a partir del cambio del rol de Gestión Social en el aprendizaje (Laboral Kutxa).

- Bideberri. Servicio de acompañamiento para Bombaiworks, S.L., e Innobasque (Innobasque).
- La gestión de compras en Eroski S. Coop. (Eroski).
- Alianza estratégica Grupo Eroski para el desarrollo de la Universidad Corporativa "Orain Campus" (Continuidad) (Eroski).
- Prospección de una nueva línea de desarrollo para en el sector salud (Habic).
- Hoja de Ruta para la transformación digital en Lantegi Batuak. digitalLAN (Fundación Lantegi Batuak).
- Comunidad de prácticas para la servitización en MONDRAGON (MONDRAGON).
- Análisis del MdN de una nueva actividad de producción de proteínas generadas por insectos (Mikel Ibarra-SAIOLAN).
- Campus de Gerentes de Cooperativas Agroalimentarias de Navarra (UCAN).

#### Área Personas en Cooperación: Liderazgo y Ownership.

- Mejorando la participación en gestión de las personas trabajadoras de OSTOLAZA ZUMAIA, S.L. (Ostolaza Zumaia).
- Proyecto de experimentación y acompañamiento para el diseño de una estrategia de marca talento para empresas asociadas a AFM. (Asociación Española de Fabricantes de Máquinas-herramienta, Accesorios, Componentes y Herramientas).
- Diseño básico de la estrategia de Gestión del Talento en GH Cranes & Components. (Industrial Electromecánicas GH).
- Proyecto experimental para la generación de una experiencia ofrecida a las personas y un plan de acción para la ejecución de contextos







de bienestar, igualdad y conciliación en Matz Erreka S. Coop. para la atracción y fidelización del talento. (Matz Erreka).

- GSR: construyendo el camino hacia el rol estratégico de gestión de personas (GSR-Gestión de Servicios Residenciales).
- Convenio de colaboración entre las entidades MIK, Urola Kostako Udal Elkartea y CIFP Monte Albertia LHII para la ejecución del proyecto "Etokizuneko Konpetentziak".
- Transformando la organización desde los valores. Acompañamiento para la Fase 2018-2019. (CETEST).
- Proyecto de Marca Empleadora del Grupo ULMA (Grupo Ulma).
- Marca Talento Forum Sport (Forum Sport).
- Programa in company de profundización en liderazgo para profesionales interesados en profundizar sus habilidades de liderazgo colaborativo (Algalia).
- Curso de Profundización de Liderazgo (Fundación EDE).

- Gestión de Empresas Cooperativas, ERKIDE.

#### Área Emprendimiento – MTA

- Puesta en marcha de programas conjuntos de formación y transferencia en el ámbito del emprendizaje (San Viator).
- Programa de la idea a la oportunidad de negocio. Referencia: IRUN EKINTZA (Bidasoa Activa).
- Iniciativa Ekinn Express (Eroski).
- Diagnóstico de la Actividad Emprendedora en Gipuzkoa 2018: Una extensión del Proyecto GEM CAPV (DEUSTO).
- MartxUP 2018-2019 Ideia gazteak martxan (Ayun. San Sebastian).

#### Trasversal

- Programa Experto Global Training, capacitación en buenas prácticas para realizar estancias en el extranjero.

## DIFUSIÓN PUBLICACIONES Y PONENCIAS

### PUBLICACIONES

En lo que respecta a difusión, las publicaciones científicas, así como, los papers y ponencias presentadas, a lo largo del curso 2018/19, en congresos y jornadas (nacionales e internacionales) han sido las que figuran recogidas a continuación:

#### CAPÍTULOS:

- Katz, Monika; Echaburu, Begoña. (2018): Employer branding jako potrzeba strategicznego zarządzania wartością i wizerunkiem przedsiębiorstwa w sektorze ekonomii społecznej. En: Adamus-Matuszyńska, A. (Coord.): Public relations w przestrzeni publicznej. Katowice: Księgarnia Internetowa PWN. Pp. 63-75.

#### ARTÍCULOS:

- Fajardo García, Gemma, Alzola Berriozabalgaitia, Izaskun. (2018): Las cooperativas de emprendedores y su contribución al emprendimiento en economía social. Cirioc-España- Revista Jurídica de economía social y cooperativa. Nº 33, diciembre.
- Belategi, O.; Gago, M., Egaña, T. (2019): La comunicación interna en las cooperativas: la percepción de las personas sobre la escucha y la información. Nº 130. PP. 9-32.

<b>AUTOR/A</b>	Juan Felix García, Nerea Lizarraga, Eduardo Pascual & Agurtzane Bengoa
<b>TÍTULO DE LA PONENCIA</b>	Las personas como palanca para la transformación
<b>CONGRESO/ JORNADA</b>	8º foro de Turismo Enogastronómico
<b>FECHA</b>	15/11/2018

### ORGANIZACIÓN DE JORNADAS/ CONGRESOS

Se han organizado diversos talleres y jornadas a lo largo del curso. Éstos son algunos de ellos:

- El **“IV FORO DE FINANZAS”** dirigido a Directores de Finanzas del Grupo Mondragon, al que asistieron alrededor de 90 personas. Gandiaga Topagunea – Arantzazu (Oñati). 25/10/2018.
- La jornada **“Modelos de Negocio Innovadores: la clave para el éxito de tú empresa”** organizada por Innobasque, en el marco de la Semana de la Gestión Avanzada de Euskalit. (Bilbao) 25/10/2018.
- **“PERTSONAK 4.0 gure organizazioetan ongizatearen erronkari buruzko jardunaldia / PERSONAS 4.0 jornada sobre el reto del bienestar en nuestras organizaciones”** organizada en el marco del proyecto de investigación “PERTSONAK 4.0 II: La gestión del Talento en la era digital”, financiado por DFG. (Oñati) 29/10/2018.

### TERCER CICLO

En el curso 2018/19 ha habido un total de 26 estudiantes matriculados en nuestro el Programa de Doctorado.

Cabe mencionar la concesión de la *“ayuda para la realización de doctorados industriales y la incorporación de personal investigador en la Comunidad Autónoma del País Vasco – Programa Bikaintek 2018”*, por parte del Dpto. de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco, que ha permitido la firma de un acuerdo de colaboración con la empresa UROLA S, COOP. para el desarrollo de una tesis doctoral.



# SITUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

---

Los ingresos totales de ejercicio 2018-2019 han alcanzado la cifra de 14.964 miles de euros y los gastos 14.714 miles de euros. La diferencia es un resultado positivo de 249.961 euros.

Las inversiones realizadas durante el ejercicio ascienden a 366.757 euros y han sido financiadas fundamentalmente por fondo propios.

# PERSONAS

---

El desarrollo de todas estas actividades no hubiera sido posible sin la implicación, compromiso, ilusión, respeto y responsabilidad de todos/todas las personas que componemos Enpresagintza-Mik. Una labor orientada al desarrollo de una sociedad más justa y comprometida con el futuro de su país.

ABAUNZ ZUBIA **JOSÉ LUIS** AGIRIANO GOROSTIZA **DORLETA** AGIRRE ARAMBURU **IZASKUN** AIZPURU GARMENDIA **AMAIA** ALBERDI ELGARRESTA **LOURDES** ALDAZABAL BASAURI **JON** ALKATE IBARROLA **ISKANDER** ALONSO ANDREANO **JOSE LUIS** ALTUNA ERLE **RAFAEL** ALVARADO TANAMACHI **SAYURI** ALZOLA BERRIOZABALGOITIA **IZASKUN** ARAMBURU DIAZ **ARANTZAZU** ARANBURU FURUNDARENA **ASIER** ARANDO LASAGABASTER **SAIOA** AREJITA GUEZURAGA **IRATI** ARENAZA BENGOA **IÑAKI** ARNAEZ ORTEGA **NAIARA** ARREGUI UZURIAGA **AITZIBER** ARRIARAN AZPIAZU **AGURTZANE** ARRIEN JAUREGI **IRATI** ARRIETA LARRAÑAGA **MIREN** ARRIZABALAGA CARTUJO **MAIALEN** BEDIAGA ESCUDERO **AITOR** BELOKI MENDIZABAL **LANDER** BENGOA URRETA **AGURTZANE** BERASATEGI RETEGI **LUIS** BERAZA SORARRAIN **ESTIBALIZ** BERMEOLO SALTERAIN **SIV** BERNAL ARREGI **ANDONI** BIAIN BARRENA **JOSÉ RAMÓN** BLAZQUEZ DÍAZ **TRINIDAD** CASTAÑOS GARCIA **ALAZNE** CASTELLANO FERNANDEZ **EDUARDO** CRESPO LOPEZ **RICARDO** DÁVILA ALEGRE **Mª TERESA** DE DIEGO ETXEBERRIA **MIKEL** DE LA TORRE BUSTAMANTE **ARANTXA** ECHABURU MULET **BEGOÑA** ECHEVARRIA CALVO **ESTIBALIZ** EGUREN LANDA **IDOIA** ELGARRESTA UGARTEMENDIA **LEIRE** ELIO CEMBORAIN **EUNATE** ENBEITA EGUILUZ **MAITE** ETXEGUREN MARTIN **IRAIDA** FERNANDEZ ESTRELLA **OLATZ** FERNENDEZ LÓPEZ-ZUAZO **IÑAKI** FONDÓN HURTADO **MARTA** FREUNDLICH **FRED** GAGO GARCÍA **MÓNICA** GÁRATE JUARISTI **CAROLINA** GARCIA AMIGOT **JUANFE** GARCÍA FERNANDEZ **AITOR** GARCÍA SIERRA **JORGE** GARITAONANDIA APERRIBAY **GOTZON** GARMENDIA AGIRRE **FERMIN** GIL DÍEZ **BEGOÑA** GINES IGLESIAS **ANDRES** GOIKOETXEA ETXEBERRIA **JOSEBA** GONZALEZ EGUÍA **NEREA** GONZÁLEZ GONZÁLEZ **GARBIÑE** GORROTXATEGI MARTINEZ **MIREIA** GRELLIER BILDAUN **HERVÉ** HERCE LECETA **BEÑAT** HERNANDEZ ELENO **ESTÍBALIZ** IGARZA SEGUI **ROSA** IGARZABAL ZUBIA **MIREIA** IÑURRITEGI BIAIN **LORE** IRURETA IBARBIA **ION ANDER** ISPIZUA MENDIETA **ALVARO** ITURBE-ORMAETXE ZAMARRIPA **JULEN** IZAGIRRE GAUNA **UNAI** IZURA MUJIKI **PATXI** JAUREGI AGIRRESAROBÉ **IZARO** JIMENEZ OCIO **LANDER** JUARISTI ARRIETA **ELISABET** KONDE UNTZILLA **GARAZI** LARRAÑAGA SELEGI **LARA** LEGARRA EIZAGIRRE **MAITE** LEGARRETA ANTUÑANO **LEIRE** LEIBAR BALZATEGUI **MIRIAM** LEIBAR LARRAÑAGA **AGURTZANE** LIZARRAGA GABIRONDO **NEREA** LIZARRALDE AIASTUI **IOSU** LIZARRALDE MAIZTEGI **MARÍA** LIZARTZA MARTIN **AITOR** LÓPEZ ODRIOSOLA **URKO** LÓPEZ PÉREZ SAIN **MILENA** LÓPEZ RANGIL **ASIER** LORENZO OCHOA **GERMAN** LUARIZAJUSTI UGARTE **KEPA** LUZARRAGA MONASTERIO **JOSE Mª** MADINA ESTEVEZ **ALAIN** MAIZTEGI UGARTE **NEKANE** MARTIN CREGO **MAITANE** MARTINEZ CHAVEZ **MARIANGELICA** MELKKO **VALTTERI** MENDIZABAL ARRIETA **GORKA** MESONERO DE MIGUEL **MIKEL** MORALES LOPEZ **NEKANE** MURUA LAZKANO **MARILU** NAZABAL CAZABÓN **DENIS** NAVARRO LOBATO **ALEX** ODIAGA ARRIAGA **ANDONI** OIARTZABAL LAKARRA **GOIATZ** OIARTZABAL LAKARRA **IRAITZ** OLANO ASTIGARRA **ZIORTZA** OSA OLABARRIA **MIREN** PASCUAL ROMERO **EDUARDO** PILLADO ARBIDE **LIHER** PRIETO ALONSO **JOSUNE** PRIETO RIVERO **ISABEL** QUESADA KORTA **ASIER** SAN SEBASTIAN LARZABAL **LAIDA** SÁNCHEZ BOTE **DAVID** SANCHEZ URIEN **NEREA** SALABERRIA IBARBIA **ALEX** SALICIO HOLGADO **ROBERT** SARASOLA GORRITI **SILBIA** SEIN ITURRICASTILLO **LARRAITZ** SOLABARRIETA DEL VALLE **IRAITZ** TKACZ **MONICA** TUOMINIEMI **KAISU** TXINTXURRETA ARAMBURU **JUAN JOSÉ** UBARRECHENA BELANDIA **ARITZ** UGARTE ANDUAGA **BEGOÑA** ULLIBARRIARANA GARATE **AINHOA** UNZUETA ELORTZA **BEÑAT** UNZUETA FERNANDEZ **IRATXE** URCELAY IZAGIRRE **IDOIA** URIBETXEBERRIA ALDALUR **MIREIA** VALLE CALLEJA **JUAN JESÚS** ZAMORA CARRANCIO **MIKEL** ZAPIRAIN PICABEA **ESTIBALIZ**

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

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

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

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

ENTIDAD COLABORADORA

