



**Mondragon  
Unibertsitatea**

**Facultad de  
Empresariales**



DEL CURSO 2017 / 2018

# ÍNDICE



INFORME ANUAL

4

TALENTO PARA LA GESTIÓN

8



12

EMPRENDIMIENTO - MONDRAGON TEAM ACADEMY

16

INVESTIGACIÓN Y  
TRANSFERENCIA  
DE CONOCIMIENTO



24

SITUACIÓN  
ECONÓMICO  
FINANCIERA



26

PERSONAS





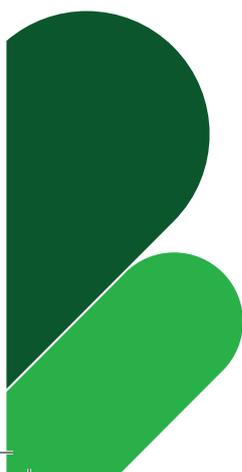
**Durante el curso 2017-18 hemos dado avances importantes y significativos en el proyecto de Facultad. Ha crecido el número de estudiantes y de profesionales que deciden desarrollar su formación con nosotros. Aumenta el número de programas de formación que ofrecemos. Se incrementa significativamente 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**:

- La cuarta promoción de estudiantes myGADE (Grado en Administración y Dirección de Empresas) han comenzado sus estudios en la Facultad, en un grado cuya característica principal es un modelo de alternancia estudio-trabajo 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. Asimismo, la primera promoción de myGADE (primer grado de ADE en España con itinerario dual) ha finalizado sus estudios.
- En cuanto a nuevas propuestas de Grado, se ha avanzado en el diseño del nuevo grado en Business Data Analytics que se impartirá en Bilbao.
- 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 (Másteres Universitarios, Másteres para Profesionales, Cursos Expertos) han sido 342 los participantes en los diversos programas impartidos.
- En concreto, en el apartado de Másteres Universitarios de especialización orientados a recién graduados se han impartido los siguientes programas:
  - Máster Universitario en Dirección Financiera y Contable (quinta edición)
  - Máster Universitario en Marketing Digital (quinta edición)
  - Máster Universitario en Internacionalización de Organizaciones (tercera edición)
  - Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas (primera edición)
- En el apartado de los Másteres orientados a profesionales se han impartido los siguientes programas:
  - MBA-Executive
  - MBA – Master en Dirección de Empresas
  - Máster en Coaching de Personas y Equipos
  - Experto en Desarrollo Personas y Liderazgo de Equipos
  - Máster On Line en Economía Social y Empresa Cooperativa
  - Curso Experto en Asesoramiento Financiero y Especialista Informador Financiero
  - Curso Experto en Servitización
  - Diploma de Especialización en Marketing Digital

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

- En el Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN), cabe resaltar que 300 nuevos estudiantes han comenzado su grado en los ocho laboratorios (Oñati, Irun, Bilbao, Madrid, Barcelona, Valencia, Querétaro-México, Shanghai-China). Además la sexta promoción ha finalizado su proceso de aprendizaje en los laboratorios de Irun, Oñati, Bilbao y Madrid. 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.
- Merece una referencia específica el laboratorio de Bilbao, Bilbao Berrikuntza Faktoria (BBF). Este proyecto de Mondragon Unibertsitatea, desarrollado en colaboración con el Ayuntamiento de Bilbao, va dando pasos firmes para convertirse en una referencia internacional como ecosistema de emprendimiento e innovación. BBF es una comunidad formada por estudiantes universitarios, emprendedores, empresas en desarrollo y empresas consolidadas, que aprenden y se desarrollan de forma conjunta y sinérgica. En concreto, el curso 17-18 ha comenzado la quinta generación de los estudiantes de LEINN Bilbao junto con programas de Postgrado que se viene impartiendo. A finales del curso 17-18, en su Centro de Innovación y Emprendimiento había 25 coworkers y 12 empresas en incubación con más de 65 trabajadores y en la zona de empresas consolidadas un total de 12 empresas con más 200 trabajadores.



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. En este sentido, hemos sido anfitriones del Congreso Europeo RESER en economía de servicios.

- 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 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.

El emprendimiento es otro de los ejes de los programas formativos de Enpresagintza. El desarrollo de las capacidades emprendedoras se obtiene mediante metodologías “learning by doing”, el trabajo en equipos autogestionados y la creación de empresas, que trabajan para clientes reales con proyectos reales, desde el primer día.

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 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 extranjeras o las estancias académicas en universidades extranjeras. A su vez, en Enpresagintza, hemos recibido estudiantes de países como Alemania, Brasil, Corea, Finlandia, Francia, Lituania o México.

Las titulaciones ofertadas por Enpresagintza en el curso 2017-2018 abarcan un amplio abanico de opciones desde los ciclos formativos hasta el doctorado.

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

- Durante el curso 2017-2018 la cuarta 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 académica y profesional que se alargará durante los cuatro años del grado.

- La primera promoción de estudiantes de myGADE finalizaron sus estudios durante el curso 17-18.
- Otro de los hitos destacables, ha sido la puesta en marcha del [International Experience Program \(IEP\)](#) que ha permitido que dos grupos de estudiantes hayan hecho una estancia de dos meses en Queretaro, México (22 estudiantes) y Sheffield/Manchester (15 estudiantes).

En el marco de los Másteres Universitarios, durante el curso 2017-2018 se han desarrollado los siguientes titulaciones:

- [Máster Universitario en Dirección Financiera y Contable](#) (quinta edición)
- [Máster Universitario en Marketing Digital](#) (quinta edición)
- [Máster Universitario en Internacionalización de Organizaciones](#) (tercera promoción)
- [Máster Universitario en Gestión Estratégico del Talento de las personas](#) (primera edición)

Hay que destacar también el diseño, para su puesta en marcha durante el curso 2019-2020 del nuevo grado en [Business Data Analytics](#), en el campus de Bilbao.

En el ámbito de la Formación Profesional,

- Un total de 52 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 23 estudiantes han participado en el programa dual, con estancias en empresa.

### MÁSTER Y CURSOS EXPERTOS

Durante el curso 2017-18 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 342 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 2017-18:

- **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.
- **MBA-Máster en Dirección de Empresas:** XVIII. edición del programa que tiene como objetivo dotar a los participantes de las competencias necesarias para desenvolverse en entornos competitivos complejos.
- **Máster en Coaching de Personas y Equipos:** Programa formativo que tiene por objetivo formar personas capaces de acompañar 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.
- **MCOOP-Máster ON LINE en Economía Social y Empresa Cooperativa:** Programa impartido en formato on line y dirigido al desarrollo de competencias necesarias para crear, desarrollar, gestionar y liderar empresas cooperativas y de economía social.
- **Curso Experto en Asesoramiento Financiero y Especialista de Informador Financiero:** Programas que permiten adquirir conocimientos y competencias en temas como economía y mercado financiero, productos de inversión, fiscalidad, cumplimiento normativo y en competencias de relación con clientes, tanto particulares como empresas. 2ª edición.
- **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.



# EMPRENDI- MIENTO MONDRAGON TEAM ACADEMY





Con motivo del 10º aniversario de Mondragon Team Academy, se realizaron varias actividades en los que la participación fue alta y el impacto conseguido en los medios fue significativo. Especialmente destacar el TEAMTALKS celebrado en Azkuna Zentroa, en el participaron ponentes destacados del ámbito empresarial y ecosistema emprendedor.

WE TURN **10**

**MTA**  
MONDRAGON  
TEAM  
ACADEMY

LET'S  
CO-  
CELEBRATE!

23 wed nes day	24 thurs day	25 fri day
<p><b>Film projection</b></p> <p>18:00 BBF</p> <p>"Arizmendiarieta, el Hombre Cooperativo"</p> <p>Director: Gaizka Urresti Duration: 97 mins</p> <p>MTA10 PopUp Shop opening</p>	<p><b>Teamtalks</b> re:invent</p> <p>9:00 - 14:00 Azkuna Zentroa</p> <p>Antonio Cancelo &amp; Aitor Lizartza - David Cuartilles &amp; Lorea Argarate - Adur Letamendia &amp; Alex Navarro - Josexo De Frutos &amp; Jokin Lopetegi - Oscar Lage &amp; Carlos Millán - Javier Creus &amp; Maite Villar - Jose Mari Luzarraga</p> <p>15:30 - 19:00 BBF</p> <p>LEINN &amp; MTA Community TeamTalk Pintxopote</p> <p>Register in: <a href="http://www.theteamtalks.com">www.theteamtalks.com</a></p>	<p><b>Anniversary Celebration</b></p> <p>10:00 - 15:00 BBF</p> <p>Ceremony Lunch</p> <p>15:00 - 18:00</p> <p>Activities Tattoo, piercings, haircuts...</p> <p>18:00 Back Stage</p> <p>Concerts Party</p> <p>*Txosna during the day</p> <p><b>More info next days!</b></p>




**MTA** History of **MTA**

**1**  
**1943**



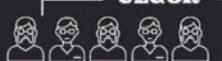
After the Spanish Civil War, Jose Maria Arizmendiarieta settled up a Polytechnic School which become co-operatives' training ground.

**4**  
**1990-2004**



Responding to the growing globalization, Mondragon co-operatives started their internalization process. The goal was to increase competitiveness, bring component supply closer to customers and strenght employment in the Basque Country.

**2**  
**1954**



**ULGOR**

The first company of the co-operative and industrial movements was created by 5 young people: ULGOR. Arizmendiarieta was the 1st team coach.

**3**  
**1956-1969**



A federation and corporation of worker cooperatives was created: Mondragon Corporation. In the first 15 years many co-operatives were established: Caja Laboral, Eroski, Lagun Aro...

**5**  
**2007-2008**



Already in the 21st century Mondragon Corporation detected the need to adapt and embrace new challenges. An intrapreneurial team was created with the mission of finding and adapting new educational models.

**6**  
**2008**



Mondragon Team Factory was founded with 2 main international inspirations: Stanford D-School and Finnish TiimiAkatemia.

**10**  
**YEARS**

**7**  
**2009**



**LEINN DEGREE**

In July LEINN was approved as the 1st European Official Degree on Entrepreneurship and Innovation. The 1st generation started in MTA Irún Lab.

**8**  
**2010**



**MINN MASTER**

In January MINN started as the 1st International Executive Master of Intrapreneurship and Open Innovation, aiming to implement MTA learning methods inside organizations.

**9**  
**2012**



LEINN degree's expansion outside the Basque Country was approved. Since then we are located in: Madrid, Barcelona, Valencia, Shanghai and Mexico.

**10**



First **LEINN** graduates!

**1** Empresa por cada 11 graduados      **250** Graduados      **22** Proyectos emprendedores      **1300** Emprendedores en equipo en red

**MONDRAGON TEAM ACADEMY**



## Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN)

Los hitos más relevantes del curso 2017-18 han sido los siguientes:

El curso 2017-18 comenzó con 300 nuevos leinners en los 8 laboratorios de la red de Mondragon Team Academy:

1. MTA Irun: 35
2. MTA Oñati: 36
3. MTA Bilbo: 36
4. MTA Madrid: 70
5. MTA Barcelona: 45
6. MTA Valencia: 33
7. MTA Querétaro: 18
8. MTA Shanghai (LEINN International): 28

Se ha activado el proceso de rediseño de LEINN para trasladar nuevas innovaciones al programa.

Se han activado nuevos programas de especialización y startup process (3<sup>er</sup> y 4<sup>o</sup> año respectivamente) con el objetivos de desarrollar proyectos con mayor impacto.

## Posgrado (MINN y TEAMINN)

Nuevo programa de TEAMINN Team Mastery en marcha.

**TEAM Mastery:** Este programa tiene por objetivo la capacitación de coaches de equipos emprendedores. Es una herramienta formativa muy importante para apoyar la formación de los nuevos coaches que se incorporan a los nuevos laboratorios de la red de Mondragon Team Academy.

## MTA Network y Ecosistema

En lo que corresponde al ecosistema y red de Mondragon Team Academy se han desarrollado las siguientes iniciativas:

- Se han desarrollado las iniciativas de MTA Seoul (Corea del Sur) y MTA Puebla (México) junto con los partner de HBM y IBERO Puebla respectivamente.
- Primer programa de emprendimiento para alumni de LEINN. 9 startups han sido acompañadas con este programa de becas financiado por EJ-GV.
- Con 6 promociones graduadas en LEINN se han creado más de 25 startups.
- Primer programa de incubación de Demium Startups en Bilbao Berrikuntza Faktoria.





# INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

**El año que cierra ha sido especialmente interesante desde la perspectiva de los proyectos realizados con empresa.**

Alrededor del 40% de los ingresos obtenidos han venido de esta fuente de financiación suponiendo alrededor de 850.00€ anuales lo que nos coloca por encima de lo previsto por el Plan Estratégico de este ciclo. Estos resultados nos permiten además seguir siendo parte de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología como Centro Tecnológico Sectorial. También es destacable el hecho de que, poco a poco, tanto empresas como instituciones comienzan a poner en valor la importancia de la innovación no tecnológica.

Durante este curso, y con el objetivo de consolidar estos resultados, hemos puesto en marcha un proyecto que nos permita establecer con las empresas una relación más estratégica a partir del conocimiento que pudiéramos tener de sus retos de gestión, de talento y de nuevos negocios. Supone un gran reto conocer estos aspectos de las empresas, pero ello nos permitiría un mejor diseño de proyectos y situarnos como colaboradores de valor en la futura competitividad de las empresas de nuestro entorno.

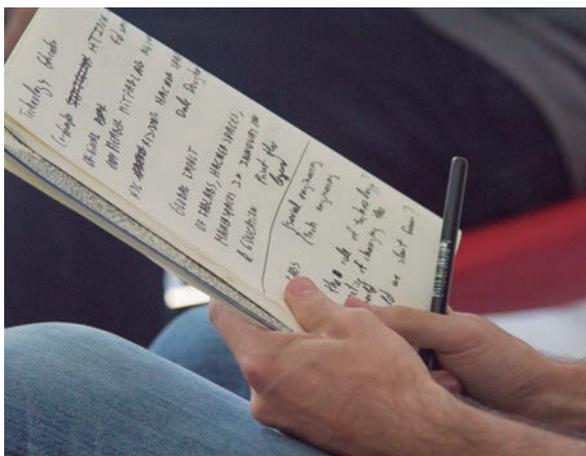
Durante este ejercicio se ha consolidado la apuesta por la especialización en el ámbito de los Servicios Avanzados, con una actividad muy importante alrededor del proyecto AS FABRIK donde los procesos de formación, intercooperación y emprendizaje están ya a pleno rendimiento. Todo ello nos ha proporcionado la oportunidad de convertirnos en referentes en el espacio de la innovación de los modelos de negocio, especialmente, en todo lo referente a la servitización. A comienzos del ejercicio fuimos los anfitriones del Congreso RESER sobre la economía de servicios que nos sirvió para conocer las principales líneas de investigación en esta temática en las Universidades Europeas.

Durante este curso también hemos apostado por dos nuevos nichos de oportunidad para nuestra cooperativa; la economía circular y todo lo relacionado con la salud y el agrofood. Creemos que el convertirnos en expertos en nuevos negocios en estos dos espacios nos puede brindar buenas oportunidades en el futuro.



También hemos consolidado nuestra apuesta por una nueva perspectiva en la formación continua con empresas. En este sentido, seguimos avanzando en nuestra apuesta de ser no solamente proveedores de formación sino en acompañantes en el diseño y planificación de la estrategia de formación de las organizaciones. Aportar valor en innovación en metodologías, tecnologías, experiencias de aprendizaje, etc. está suponiendo trabajar en un plano de más largo plazo con empresas de distintos tamaños y sectores.

En el apartado de retos de futuro enmarcamos tres aspectos. Por un lado, la mejora de los mecanismos y actividades de comunicación. En la actualidad disponemos de muchos proyectos, metodologías, estudios, etc. que debemos trasladar a la sociedad para que ésta nos vea como un referente en todo lo relacionado con el mundo de la gestión y el emprendizaje. También, debemos hacer un esfuerzo mayor por desarrollar modelos de financiación más estables y de mayor dimensión para nuestra actividad, con ello conseguiríamos una mayor certidumbre sobre nuestra actividad, pero, sobre todo, una mayor capacidad de aportar valor y ser eficiente en el desarrollo de conocimiento. Por último, destacamos todo lo relacionado con la captación de talento y el desarrollo de curriculum científico de nuestros investigadores a través de publicaciones de calidad.



## ÁREAS DE TRABAJO

En la actualidad las distintas áreas de trabajo sobre las que desarrollamos proyectos de investigación y transferencia se pueden representar a través de la siguiente ilustración:



Por un lado, tenemos los espacios de oportunidad; economía digital y datos, economía circular y agroFood donde pensamos que se pueden abrir oportunidades de negocio de interés para las empresas de nuestro entorno. Nuestra labor es entender las tendencias en estos contextos y ayudar

a las organizaciones a situarse en ellos de la forma más eficiente posible.

Por otro lado, tenemos las palancas de gestión para la competitividad; nuevos negocios, desarrollo de mercados y gestión de talento. En estos ámbitos intentamos colaborar con las empresas para que mejoren sus prácticas de gestión incorporando metodologías innovadoras en colaboración con otros centros tecnológicos, empresas de servicios, etc.

## 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

- 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

Proyectos y/o actividades financiadas por la Convocatoria de **Ayudas para la Formación en Economía Social, 2017** – *Dpto. de Trabajo y Justicia*.

- Herramientas para el diagnóstico de la economía social.

#### ► Diputaciones

##### Diputación Foral de Gipuzkoa

Proyectos financiados por el Programa para la **Promoción de personas y empresas participativas en Gipuzkoa, Conv. 2017** – *Dpto. de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial*.

- PERTSONAK 4.0 II: La gestión del Talento en la era digital.
- BATERATZEN 17-18 “Balore eta konportamendu kooperatibo - konstruktiboen sustapena antolakuntzen emaitzak hobetzeko”.

##### Diputación Foral de Bizkaia

Proyecto financiado por la convocatoria de subvenciones destinadas al **desarrollo de proyectos innovadores de emprendimiento y empleo estable y de calidad, del ejercicio 2017** – *Dpto. de Empleo, Inclusión Social e Igualdad*.

- Greenpreneurs-Bizkaia.

#### ► Otras

Proyecto financiado por el **Programa Operativo de Inclusión Social, cofinanciado por el FSE para el periodo de programación 2014 – 2020**. *Conv. de subvenciones dirigidas a entidades y empresas de Economía Social para el desarrollo de proyectos destinados a la creación de empresas y empleo en la economía social, la profesionalización de recursos humanos y de la gestión de entidades de economía social y fomento del emprendimiento en fórmulas de economía social para jóvenes en procesos de formación reglada*.

- JUNIORCOOP. Creando cooperativas desde la universidad.

#### ► Empresas – Transferencia de conocimiento

##### Área Economía y Finanzas

- Programas de asesoramiento financiero de productos de inversión. (LABORAL KUTXA).
- Cursos de Finanzas (FAGOR ARRASATE; ORKLI; MAIER, EROSKI; OTALORA; MERCEDES; MGEP; ARTIOLA ARTISAUTZAREN GUNEA).

## Área Estrategias Avanzadas en Gestión Empresarial

- Análisis y Desarrollo del Sector de Servicios Avanzados en Bilbao. (BILBAO EKINTZA).
- Sistema de evaluación y soporte técnico en el marco de la estrategia INNOBIDEAK. (SPRI).
- Apoyo en el lanzamiento y proyección del Cluster Agroalimentario de Navarra (CLUSTER AGROALIMENTARIO DE NAVARRA).
- Desarrollo Oferta Formativa Academias Transformación Digital e Innovación (EROSKI S. COOP.).
- Alianza estratégica Grupo Eroski para el desarrollo de la Universidad Corporativa – ORAIN CAMPUS (EROSKI S. COOP.).
- Auditoria imagen: Proyecto escucha sociedad general (MU).
- Comunidad de prácticas para la servitización en MONDRAGON (MONDRAGON).
- DAG - Digital Alliance Games: Entornos colaborativos de aprendizaje para el desarrollo de capacidades en torno a la transformación digital de las organizaciones como fuente de competitividad en entornos VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) (GAIA Y BASQUE GAME).
- Exploración de oportunidades para el desarrollo de nuevos equipos para robótica colaborativa (ALDAKIN GIPUZKOA S.L.).
- Desarrollo estratégico de clientes en el punto de venta. (EROSKI S. COOP.)
- Colaboración en el eje estratégico de la Sociedad (EJIE-Sociedad Informática del Gobierno Vasco).
- Secretaria técnica de apoyo a Grupos de trabajo del Grupo Beriain (EJIE-Sociedad Informática del Gobierno Vasco- e IZFE-Sociedad Foral de Servicios Informáticos).
- Secretaria técnica de apoyo al Comité Estratégico del Grupo Beriain (IZFE-Sociedad Foral de Servicios Informáticos).
- EIKEN 4.0. Transformación digital de la industria de contenidos. (EIKEN-Asociación Cluster Audiovisual de Euskadi).
- Asistencia técnica del estudio “La experiencia digital del cliente en el contexto B2B: enfoques y herramientas” (Gobierno Vasco).

## Área Personas en Cooperación: Liderazgo y Ownership

- Proyecto experimental para la atracción y captación de talento en AFM y empresas asociadas. (AFM - Asociación Española de Fabricantes de Máquinas-herramienta, Accesorios, Componentes y Herramientas).
- Encuesta de cultura organizacional: hacia la gestión del compromiso en CAF (MGEP S. COOP)
- Seminarios enfocados Mondragon-Marca Talento. 1ª EDICIÓN. (MONDRAGON).
- Desarrollo del Liderazgo Transformacional y la participación de las personas en el Grupo KIROBET (TELE APOSTUAK PROMOTORA DE JUEGOS Y APUESTAS S.A.)
- Monitorización; Participación en gestión en ULMA GROUP (ULMA HORMIGON POLÍMERO S. COOP.).
- Desarrollando los factores clave de gestión de personas que mejoran la participación de las personas trabajadoras (ULMA HORMIGON POLÍMERO S. COOP.).
- Impulsando la participación y construyendo equipos en GSR S. Coop (GSR S. COOP.).
- TRANSFORMANDO LA ORGANIZACIÓN DESDE LOS VALORES: Materializar comportamientos en las personas y cambios en el sistema que impulsen los valores definidos (CETEST).
- UROLA KOSTA: e-Partaidetza Proiektua (EDE Fundazioa).
- Harremanak izateko eta lan egiteko modu bateratu bat eraikiz (IZFE-Sociedad Foral de Servicios Informáticos).
- “Ikasketa kolaboratiboan murgiltzen” ikastaroaren faziiltazioa (Francisco de Vitoria BHI, Leizaran BHI, Mutriku BHI).
- Informe de participación movimiento cooperativo en Lanbide. (CSCE).
- PARTAIDETZA IKT PRAKTIKA (Urola Kostako Udal Elkartea).
- Convenio de colaboración estratégica entre la DFG y MU – Programa. Etorkizuna Erakiz (MU).
- Dinámicas en los Equipos de Trabajo y Belbin (MONDRAGON GOI ESKOLA POLITEKNIKOA).
- Modelo de liderazgo. Diseño de una estrategia de intervención para el desarrollo de competencias basadas en el modelo de Liderazgo de Osakidetza, con implantación en organización piloto (OSAKIDETZA).

## Área Emprendimiento – MTA

- Diagnóstico de la Actividad Emprendedora en Gipuzkoa 2017: Una extensión del Proyecto GEM CAPV (UNIV. DE DEUSTO).
- BIDASOKO INKUBATEGIAK\_2017 (BIDASOA ACTIVA).

## Trasversal

- Diploma de Especialización en Dirección y Gestión de procesos de transformación en empresas de distribución: EROSKI SUMMA, Edición 2017-2018 (EROSKI S. COOP.)
- Curso de Especialización en Gestión de Empresas Cooperativas impartido en colaboración con ERKIDE.
- 2edición de la Formación “Escuela de competencias transversales” (EMPRESARIOS ALAVESSES (SEA), EMPLEO ARABA Y LA FUNDACIÓN CAJA VITAL KUTXA).



## DIFUSIÓN. PUBLICACIONES Y PONENCIAS

En lo que respecta a difusión, las publicaciones científicas, así como, los papers y ponencias presentadas, a lo largo del curso 2017/18, en congresos y jornadas (nacionales e internacionales) han sido las que figuran recogidas a continuación:

### ► Publicaciones

#### Libros

1. Hernández, E.; Sánchez, D.; Arando, S.; Tckaz, M. (Eds.). (2017): *Proceedings of the 27<sup>th</sup> Annual RESER Conference. The crucial role of services in business and cities competitiveness*. Bilbao: Mondragon Unibertsitatea. ISBN: 978-84-697-5412-2.

#### Capítulos

1. Alzola Berriozabalgaitia, I.; Sarasola Gorriti, S. (2017): *Las Junior Cooperativas: una herramienta para la promoción del emprendimiento desde la universidad*. En: Fajardo García, Gemma,(Coord.). *Empleo, innovación e inclusión en la economía social: problemática jurídica y social*. Valencia: Cirioc-España. Pp. 31-50.
2. Lopez Odriozola, U.; Leoni, L.; Rubalcaba, L.; Martínez, M.A. (2017): *KIBS Regional Specialisation Patterns: a comparison between three european regions*. 27<sup>th</sup> Annual RESER Conference. *The crucial role of services in business and cities competitiveness*. 2017. Bilbao. September, 7-9. Pp.385-404
3. Leoni, L.; Lopez, U., Rubalcaba, L. (2018). *Specializzazione regionale e imprese Knowledge Intensive Business Services*. En: Poggesi, S.; Paniccia, P.M:A. (Eds). *Evoluzione nei servizi – Evolution in Services*, Chapter VI: Roma: Wolters Kluwer. Pp. 159-181.

#### Artículos

1. Erguido, A.; Crespo, A.; Castellano, E.; Gómez, J.F. (2017): *A dynamic opportunistic maintenance model to maximize energy-based availability while reducing the life cycle cost of wind farms*.

Renewable Energy. Vol.114, Part B. December 2017. Pp. 843-856.

2. Arando, S.; Martínez, M.A; Tarrats-Pons, E; Arimany Serrat, N.; Mathieu, L.; Samonneau, M., Pilnieri, V. (2018). Educación superior en alternancia transfronteriza entre Francia y España. *Educacion XXI*, vol. 21, nº2, 275-300.
3. Erguido, A.; Crespo, A.; Castellano, E.; Flores, J.F. (2018): After-sales services optimization through dynamic opportunistic maintenance: a wind energy case study. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability*. Vol 232, Issue 4, pp. 352 – 367.
4. Pagalday, G., Zubizarreta, P., Uriebetxebarria, J., Erguido, A., Castellano, E. (2018). Efficient development and management of after sale services. *Procedia Manufacturing*. Vol. 19, 2018. Pp. 18-25 (Special Issue: Proceedings of the 6<sup>th</sup> International Conference in Through-life Engineering Services, University of Bremen, 7<sup>th</sup> and 8<sup>th</sup> November 2017).
5. Belategi, O., Egaña, T., Gago, M. (2018) Barne-komunikazioa kooperatibetan: entzunak sentitzen dira langileak? Kasu-azterketa MONDRAGONen. *Uztaro*, 107, 53-74. (Publicado en colaboración con HUHEZI).
6. Gudanowska, A., Alonso, J., & Törmänen, A. (2018). What competencies are needed in the production industry? The case of the Podlaskie Region, *Engineering Management in Production and Services*, 10(1), 65-74.

## ORGANIZACIÓN DE JORNADAS/CONGRESOS

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

- **27<sup>th</sup> Annual RESER Conference. The crucial role of services in business and cities competitiveness.** Hemos sido los encargados de la organización de ésta Conferencia, de referencia internacional en el ámbito de los Servicios de la red RESER, celebrada entre los días 7 y 9 de septiembre de 2017 en el Palacio Euskalduna de Bilbao.

Participaron en el evento, 93 personas (ponentes, investigadores, responsables de empresas e instituciones públicas, estudiantes de doctorado, etc.) y se presentaron un total de 75 comunicaciones, sobre 7 temáticas generales: La ciudad y los servicios, Servitización, Ecosistemas de Servicios, Innovación en Servicio, Perspectivas Internacionales, creación de valor y retos metodológicos en la investigación en servicios.

El Comité Científico ha estado compuesto por 33 personas referentes en el ámbito de la investigación y desarrollo de servicios avanzados a nivel mundial y contamos con la presencia de 3 ponentes destacados: Andreas Schroeder (Advanced Service Group - Aston Business School, Norman Rose (EBRST – Comisión Europea ) and Nanno Mulder (REDLAS).

- **FORO FINANZAS 2017. Avanzando en el Fortalecimiento Financiero de nuestras Cooperativas.** Jornada celebrada el día 23 de noviembre, en nuestra Facultad (campus Oñati) con el principal objetivo de impulsar dinámicas para compartir experiencias en ámbitos de interés común para las cooperativas de Mondragón.
- **beFORE National Event // Evento nacional en el marco de beFORE.** El pasado uno de febrero tuvo lugar el primer Evento Nacional del proyecto beFORE en las instalaciones que Enpresagintza tiene en el campus de Bidasoa, bajo el título "Future thinking to support your business innovation strategy". El evento fue organizado conjuntamente por Enpresagintza y Prospektiker, como parte de la iniciativa emprendedora "Open Irun Lab".

El objetivo del evento fue el de sensibilizar sobre la importancia y el papel de la prospectiva y el pensamiento a largo plazo para la promoción del emprendimiento innovador y estrategias de innovación empresarial, además de reflexionar sobre las principales necesidades de competencias para gestionar actividades que requieren este pensamiento a futuro. Esta reflexión se basó en los resultados obtenidos de una encuesta online completada tanto por académicos e

investigadores, estudiantes, emprendedores y profesionales del ámbito empresarial de Alemania, Italia, Polonia y España, como parte del 2º paquete de trabajo del Proyecto Erasmus + beFORE.

- **X Edición de KREA.** En el marco del proyecto POCTEFA - Connect Innovation Bai! el 22 de Marzo

de 2018 participamos como agentes clave de la dinamización de la X Edición del evento KREA. Dicha feria, reúne anualmente a todos los agentes que fomentan el emprendizaje, la innovación y la creatividad a los dos lados de la muga.

## PONENCIAS

Autor/a	Título de la ponencia	Congreso/Jornada	Fecha
Berasategi, L; Castellano, E; Sánchez D.	Bilbao AS FABRIK: Alliance for Smart Specialisation in Advanced Services towards the Digital Transformation of the Industry	27 <sup>th</sup> Annual RESER Conference, Bilbao	07-09 de Sept, 2017
Acosta, J.; Freundlich, F.	El rol del estado en el valor agregado en origen en las cooperativas agropecuarias	6º Congreso de Valor Agregado en Origen. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria – INTA, Buenos Aires - Argentina	21 de Nov, 2017
Elio, E.	Perspectiva de género en el cooperativismo: beneficios, retos y controversias	Jornada Economía Social y Género, Avilés	22 de Feb, 2018

## TERCER CICLO

En el curso 2017/18 ha habido un total de 22 estudiantes matriculados en nuestro el Programa de Doctorado. Asimismo, han defendido su Tesis Doctoral 3 personas:

1. **GUILLERMO RODRÍGUEZ LORBADA:** *“Influencia de un programa de intraemprendimiento en la cultura de innovación de la corporación. Estudio de Caso”,* 23 de febrero de 2018, Facultad de Empresariales, MU – Bilbao Berrikuntza Faktoria.
2. **ENEKO ODIAGA ARRIAGA.** Título: *“Diversificación e innovación abierta en el Grupo Mondragon. Un estudio de casos”,* 29 de junio de 2018, Facultad de Empresariales, MU - campus de Oñati.
3. **JULEN ITURBE-ORMAETXE ZAMARRIPA.** Título: *“Innovación de usuario en el sector de la bicicleta de montaña: el caso de la comunidad online de la Orbea Oiz en ForoMTB”,* 12 de julio de 2018, Facultad de Empresariales, MU - campus de Oñati.



# SITUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA



Los ingresos totales del ejercicio 2017-2018 han alcanzado la cifra de 13.473 miles de euros y los gastos 13.229 miles de euros. La diferencia es un resultado positivo de 244.045 euros.

Las inversiones realizadas durante el ejercicio ascienden a 240.203 euros y han sido financiadas fundamentalmente por fondos 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.**

ABAITUA BILBAO JON 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 ARENAZA BENGEO IÑAKI ARNAEZ ORTEGA NAIARA  
ARREGUI UZURIAGA AITZIBER ARRIARAN AZPIAZU AGURTZANE ARRIETA  
LARRAÑAGA MIREN BEDIAGA ESCUDERO AITOR BELOKI MENDIZABAL  
LANDER BENGEO URRETA AGURTZANE BENITO FERNANDEZ ALAITZ  
BERASATEGI RETEGI LUIS BERAZA SORARRAIN ESTIBALIZ BERMEOLO  
SALTERAIN SIV BERNAL ARREGI ANDONI BIAIN BARRENA JOSÉ RAMÓN  
BLANCO GONZALEZ ALMUDENA BLAZQUEZ DÍAZ TRINIDAD CASTAÑOS  
GARCIA ALAZNE CASTELLANO FERNANDEZ EDUARDO CEA UGARTE  
IÑIGO DÁVILA ALEGRE M<sup>a</sup> TERESA DE LA TORRE BUSTAMANTE ARANTXA  
ECHABURU MULET BEGOÑA EGUREN LANDA IDOIA ELIO CEMBORAIN  
EUNATE ENBEITA EGUILUZ MAITE 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 GOIKOETXEA ETXEBERRIA  
JOSEBA GONZALEZ EGUÍA NEREA GONZÁLEZ GONZÁLEZ GARBIÑE  
GOROSTEGI GUTIERREZ-MELLADO ANA GORROTXATEGI MARTINEZ  
MIREIA GRELLIER BILDAUN HERVÉ HERCE LECETA BEÑAT HERMIDA  
SANCHEZ CARLA 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 AGIRRESAROB  
IZARO JUARISTI ARRIETA ELISABET KONDE UNTZILLA GARAZI LEGARRA  
EIZAGIRRE MAITE LEGARRETA ANTUÑANO LEIRE LEIBAR BALZATEGUI  
MIRIAM LEIBAR LARRAÑAGA AGURTZANE LIZARRAGA GABIRONDO NEREA  
LIZARRALDE AIAS TUI IOSU LIZARRALDE MAIZTEGI MARÍA LIZARTZA  
MARTIN AITOR LÓPEZ ODRIOZOLA URKO LÓPEZ PÉREZ SAIN MILENA  
LÓPEZ RANGIL ASIER LORENZO OCHOA GERMAN LUARIZASTI UGARTE  
KEPA LUZARRAGA MONASTERIO JOSE M<sup>a</sup> MAIZTEGI UGARTE NEKANE  
MARTIN HERNANDEZ ALAZNE MARTINEZ CHAVEZ MARIANGELICA MELKKO  
VALTTERI MESONERO DE MIGUEL MIKEL MORALES LOPEZ NEKANE MURUA  
LAZKANO MARILU NAZABAL CAZABON DENIS NAVARRO LOBATO ALEX  
OIARTZABAL LAKARRA IRAITZ OLANO ASTIGARRA ZIORTZA ORMAZABAL  
RUIZ DE ARKAUTE ALBERTO OSA OLABARRIA MIREN PASCUAL ROMERO  
EDUARDO PILLADO ARBIDE LIHER PRIETO ALONSO JOSUNE QUESADA  
KORTA ASIER SÁNCHEZ BOTE DAVID SANCHEZ URIEN NEREA SALICIO  
HOLGADO ROBERT SARASOLA GORRITI SILBIA SEIN ITURRICASTILLO  
LARRAITZ TKACZ MONICA TORMANEM ANNAMARI TUOMINIEMI KAISU  
TXINTXURRETA ARAMBURU JUAN JOSÉ UBARRECHENA BELANDIA ARITZ  
UGARTE ANDUAGA BEGOÑA ULLIBARRIARANA GARATE AINHOA UNZUETA  
ELORTZA BEÑAT URANGA EGIGUREN MAIALEN URCELAY IZAGIRRE IDOIA  
URIBETXEBERRIA ALDALUR MIREIA VALLE CALLEJA JUAN JESÚS ZAPIRAIN  
PICABEA ESTIBALIZ



**Mondragon  
Unibertsitatea**

**Facultad de  
Empresariales**

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 PATROCINADORA

