



**Mondragon  
Unibertsitatea**

**Facultad de  
Empresariales**



# MEMORIA

**CURSO  
ACADÉMICO  
2019/2020**



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





# ÍNDICE



**4**

**INFORME ANUAL**



**8**

**TALENTO PARA LA GESTIÓN**



**12**

**EMPRENDIMIENTO - MONDRAGON TEAM ACADEMY**



**15**

**INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO**



**26**

**SITUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA**



**27**

**PERSONAS**



# INFORME ANUAL

---

El curso 2019-20 ha sido un año difícil en el que nos hemos tenido que enfrentar a situaciones desconocidas y con alto grado de incertidumbre. La pandemia mundial generada por el COVID-19 a partir del inicio del segundo semestre ha supuesto un enorme impacto sanitario y socioeconómico. La respuesta a semejante reto de todos los trabajadores que componemos la Facultad ha sido ejemplar; hemos adaptado nuestras formas de trabajo en tiempo record para seguir desarrollando nuestra actividad formativa, investigadora y de transferencia con estudiantes, empresas, organizaciones e instituciones. Esta capacidad de adaptación ha sido una muestra más del compromiso y buen hacer de todo el colectivo de la Facultad.

De esta forma, hemos seguido dando 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 la actividad de investigación y transferencia de conocimiento desarrollado con empresas y organizaciones de nuestro entorno. Impulsamos la generación de nuevas empresas por parte de jóvenes emprendedores.

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.

Un hito relevante de este curso ha sido la definición del Plan Estratégico 2021-2024. Hemos revisado lo desarrollado los últimos cuatro años y definido dónde queremos estar el 2024, trazando las estrategias a desarrollar en este periodo.

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. Este Grado se ofrece en

los Campus de Oñati, Bidasoa y Bilbao. Así, 97 "learning companies" han acogido un estudiante del grado, iniciando una experiencia académica y profesional que se alargará durante los cuatro años del grado. 48 estudiantes realizarán el grado en su itinerario académico.

- Durante este curso 19-20 ha comenzado, también, su andadura el grado en Business Data Analytics (BDatA), desarrollado en el campus de Bilbao. Este grado que pivota en la "metodología basada en retos", ha dado comienzo con retos planteados por empresas.
- 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:
  - Máster Universitario en Dirección Financiera y Contable
  - Máster Universitario en Marketing Digital
  - Máster Universitario en Internacionalización de Organizaciones
  - Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas
- 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
  - Máster en Coaching de Personas y Equipos
  - Experto en Desarrollo Personas y Liderazgo de Equipos
  - Curso de Especialización en Gestión de Empresas Cooperativas
  - Curso Experto en Servitización
  - Experto en Capital Riesgo y Startups



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

- En el Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN), cabe resaltar que 330 nuevos estudiantes han comenzado su grado en los nueve laboratorios de MTA de Oñati, Irun, Bilbao, Madrid, Barcelona, Valencia, Querétaro-México, Shanghai-China (LEINN International), Puebla-México.
- Se han desarrollado dos nuevas iniciativas de labs que pueden albergar programa LEINN: MTA Seoul (Korea) en alianza con HBM y TU (TZBZ) y MTA Bogotá en colaboración con la Universidad Javeriana.

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

- **TEAMINN TEAM Mastery 8**
- Curso Experto en **Innovación Deportiva** en colaboración con WATS.
- Puesta en marcha del **Programa de Innovación Abierta en Fintech** con Laboral Kuxa y Kutxabank.
- Puesta en marcha de la primera edición del curso de **PLATFORM COOPS Now** en colaboración con NEWSCHOOL University (New York) con más de 400 participantes de diversos países.
- **África Basque Challenge:** segunda edición del pro-

grama formativo para emprendedores de Euskadi y Afrika (Kenia y Senegal) que ha contado con el apoyo de ANESVAD, Gobierno Vasco y Diputación de Bizkaia.

- Segunda edición del MTA Changemaker LAB en Mondragon Unibertsitatea. Un programa de emprendimiento multidisciplinar donde han participado alumnos de distintas facultades de MU.
- Actividades de incubación en BBF. Anteriormente estas actividades estaban lideradas por INIT y desde 2019-20 forman parte de las actividades de la unidad de emprendimiento MTA.
- Se incorporaron las primeras startups a la incubadora de BBF Fintech y lanzamiento de primer programa de Innovación Abierta.
- 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: Berriup, Be4Motion, Laboral Kutxa, Kutxabank, AI POWER, EYWA, 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.

- A pesar de las circunstancias tan adversas por el impacto de la pandemia y sus consecuencias en las empresas-clientes de nuestro entorno, hemos



cumplido los objetivos recogidos en el plan de gestión para el ejercicio tanto en Investigación como en Transferencia. Alrededor de un 40% de nuestra facturación proviene 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. Desde el proyecto plataforma para el desarrollo de servicios avanzados digitales, se ha avanzado en el apoyo a la transición digital de fabricantes industriales del entorno a través de comunidades de práctica, talleres de esmartización y servitización de su oferta industrial, innovación de sus modelos de negocio tanto de forma individual como en colaboración, proyectos de financiación de los nuevos servicios industriales, junto con proyectos complementarios de gestión estratégica del talento digital, acercando perfiles STEAM a las cooperativas industriales, desarrollando perfiles organizativos en gestión avanzada para la industria 4.0 mediante ecosistemas de aprendizaje y fidelización de las personas trabajadoras en el paradigma 4.0.
- En relación a la transición verde de las empresas, en el ejercicio 2019-2020 también se ha reforzado de forma importante nuestro posicionamiento a nivel de territorio. En este caso el proyecto plataforma ECOFISH, para la generación de una

nueva cadena de valor en la recuperación y valorización de plásticos marinos, junto con el proyecto PLEYADES, ecosistema de innovación en economía circular Euskadi, y el europeo Circular Start into Business, han sentado las bases de conocimiento que nos han permitido desplegar nuevas iniciativas de economía circular a nivel de territorio.

- 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.

Todas estas señas de identidad de los programas formativos han sido puestas a prueba en un año tan especial como éste. Aspectos como las estancias en el extranjero, la formación dual o el trabajo en equipo se han visto especialmente afectados por la pandemia. Finalizado este curso podemos decir que desde Enpresagintza se ha dado una respuesta ágil a las problemáticas derivadas de la COVID19.

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, 422 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 econó-

micas, 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 2019-2020 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 2019-2020 la sexta 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 180 "learning companies" han acogido un estudiante del grado, iniciando una experiencia académica y profesional que se alargará durante los cuatro años del grado.
- La tercera promoción de estudiantes de myGADE finalizaron sus estudios durante el curso 19-20, en un final de curso marcado por la COVID19.
- Otro de los hitos destacables, ha sido el inicio de la primera promoción de estudiantes myGADE que han comenzado sus estudios en el campus de Bilbo.

Durante este curso 19-20 ha comenzado, también, su andadura el grado en Business Data Analytics (BDatA), desarrollado en el campus de Bilbao. Este grado que pivota en la "metodología basada en retos", ha dado comienzo con retos planteados por las siguientes empresas:

- Ayuntamiento Bilbao
- INNOBASQUE
- Laboral Kutxa
- EROSKI Bidaiak
- Retabet



En el marco de los Másteres Universitarios, durante el curso 2019-2020 se han desarrollado los siguientes titulaciones:

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

En el ámbito de la Formación Profesional:

- Un total de 57 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 14 estudiantes han participado en el programa dual, con estancias en empresa.

# MÁSTER Y CURSOS EXPERTOS

Durante el curso 2019-20 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 114 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 2019-20:

- **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. XI. edición.
- **Máster en Coaching:** 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.
- **Curso de Especialización en Gestión de Empresas Cooperativas:** XII edición del Curso de Especialización en Gestión de Empresas Cooperativas que imparte la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea en colaboración con ERKIDE. El objetivo del curso es el de capacitar a los asistentes en el desarrollo de conceptos, técnicas y herramientas para una gestión excelente de las empresas Cooperativas.
- **Experto en Capital Riesgo y Startups:** nuevo programa que permite obtener una visión de las necesidades económico-financieras de un proyecto emprendedor en sus distintas fases. El curso está dirigido a profesionales que actualmente estén, o planeen involucrarse próximamente, en la creación de una empresa ya sea como fundadores o como inversores.

**114**  
NUEVOS  
PARTICIPANTES





# EMPRENDIMIENTO- MONDRAGON TEAM ACADEMY

---

# 1. ACADÉMICO

---

## GRADO EN LIDERAZGO EMPRENDEDOR E INNOVACIÓN (LEINN)

Los hitos más relevantes del curso 2019-20 han sido los siguientes:

El curso 2019-20 comenzó con 330 nuevos leinners en los 8 laboratorios de la red MTA y un total de más de 900 leinners (entre paréntesis)

1. MTA Irun: 33 (97)
2. MTA Oñati: 30 (98)
3. MTA Bilbo: 50 (129)
4. MTA Madrid: 81 (220)
5. MTA Barcelona 32 (110)
6. MTA Valencia 40 (96)
7. MTA Querétaro 21 (59)
8. MTA Shanghai (LEINN International) 20 (77)
9. 9MTA Puebla 23 (23)

En abril 2020 se presentó la nueva memoria de LEINN a UNIBASQ y se obtuvo la aprobación del nuevo plan de estudios, denominado como FALKON MODEL.

La digitalización de las actividades de LEINN se ha acelerado a consecuencia de la pandemia global y hay un equipo de trabajo liderando estos procesos. En la fase de confinamiento, se trasladaron todas las actividades a la modalidad online.

## POSGRADO

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

- **TEAMINN TEAM Mastery** 8: se han formado 12 teamcoaches incorporados en la red de MTA-LEINN.
- Curso Experto en **Innovación Deportiva** en colaboración con WATS. Ha sido la segunda edición y ha contado con 17 participantes.
- Puesta en marcha del **Programa de Innovación Abierta en Fintech** con Laboral Kuxa y Kutxabank donde han participado 15 personas, dentro del proyecto de BBF Fintech (Incubadora de emprendimiento en Fintech desarrollado en colaboración con Bilbao Ekintza y BEAZ Bizkaia).
- Puesta en marcha de la primera edición del curso de **PLATFORM COOPS Now** en colaboración con NEWSCHOOL University (New York) con más de 400 participantes de diversos países. Se ha realizado en la modalidad online como respuesta a los retos de la pandemia del COVID-19.

# 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 comenzó con la captación de LEINN para el comienzo de LEINN en setiembre de 2020.
- **MTA Bogotá** en colaboración con la Universidad Javeriana. Plan de actividades en marcha con el objetivo de comenzar con LEINN en setiembre de 2021.



### 3. ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Durante el curso 2019-20 cabe resaltar otras actividades y proyectos que se han desarrollado en incubación y desarrollo de ecosistemas de emprendimiento e innovación:

- Se lanzó segunda edición del **MTA Changeloger LAB** en Mondragon Unibertsitatea. Un programa de emprendimiento multidisciplinar donde han participado alumnos de distintas facultades de MU. En la segunda edición han participado 20 alumnos de Mondragon Unibertsitatea.
- Actividades de **incubación en BBF**. Anteriormente estas actividades estaban lideradas por INIT y desde 2019-20 forman parte de las actividades de la unidad de emprendimiento MTA.
- Se incorporaron las primeras startups a la incubadora de **BBF Fintech** y lanzamiento de primer programa de Innovación Abierta (<http://bbfaktoria.com/fintech/>)
- **Africa Basque Challenge**: segunda edición del programa formativo para emprendedores de Euskadi y Afrika (Kenia y Senegal) que ha contado con el apoyo de ANESVAD, Gobierno Vasco y Diputación de Bizkaia.
- Se han desarrollado **programas para emprendedores** tanto en MTA Oñati (Elkarrekin Ekin) y en MTA Irún.
- **MTA Venture Builder**: se ha establecido un equipo de trabajo con AI Power para trabajar conjuntamente en la creación de una Venture Builder que pueda servir para que las startups de LEINN puedan acceder a inversión en los inicios del proceso. Se han creado varias startups que han accedido a primeras rondas de inversión.
- 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: Berriup, Be4Motion, Laboral Kutxa, Kutxabank, AI POWER, EYWA, etc.



# INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

---

El ejercicio 2019/2020 arrancó con unas condiciones de mercado, tanto en investigación como en transferencia, continuistas respecto a ejercicios previos, y un relevo en la coordinación de investigación y transferencia de conocimiento a partir de enero 2020. A mitad de ejercicio, sin embargo, las condiciones de mercado se vieron muy afectadas por el confinamiento covid-19 y sus consecuencias económicas directas. Por un lado, las empresas cliente de nuestra transferencia de conocimiento tuvieron una reducción promedio de sus ingresos del 33%. Asimismo, fruto de la incertidumbre presupuestaria, y de las nuevas necesidades socio-económicas derivadas del covid-19, las administraciones públicas ralentizaron su actividad, retrasando la salida de convocatorias públicas de investigación competitiva varios meses.

En ese escenario, nos encontramos con un 27% de los proyectos de transferencia paralizados. Como respuesta a ello, se mantuvo una comunicación continua con las empresas cliente, adaptando nuestra propuesta de valor a sus necesidades y llevando gran parte de los proyectos desde la presencialidad a entornos de trabajo digitales. Gracias a la confianza de nuestros clientes y al compromiso, esfuerzo y buen hacer de nuestros investigadores, se reactivaron los proyectos de transferencia y el objetivo inicial de transferencia para el ejercicio de 800.000Eur acabó superándose alcanzando los 834.000Eur (en línea con el ejercicio previo).

La cifra de captación de nuevos proyectos de investigación se demoró varios meses, debido al retraso en la gestión de convocatorias de las administraciones públicas, pero la ejecución de proyectos captados previamente al covid-19 también nos permitió alcanzar el objetivo del ejercicio de 765.000Eur, y con ello nuestra capacidad de creación de conocimiento y de desarrollo de perfiles profesionales para nuestro futuro.

Todo ello, junto con la consolidación del contrato programa, ha permitido superar ampliamente los objetivos marcados en el plan estratégico 2016-2020, y hacer que nuestro mix de financiación siga estando muy compensado, generando así una posición muy atractiva para el panorama vasco de la red vasca de

ciencia y tecnología, y otros contextos significativos relacionados con la innovación.

El entorno empresarial e institucional vasco que nos rodea sigue dando prioridad a la investigación y a la innovación en el desarrollo de tecnologías. No obstante, apreciamos una sensibilidad cada vez mayor hacia ámbitos de la innovación en gestión empresarial, propios de nuestra actividad, como complemento necesario para la explotación en clave de negocio de dichas inversiones tecnológicas; innovación de modelos de negocio y cadenas de valor en base a nuevas tendencias tecnológicas-sociales-medioambientales, desarrollo de nuevos negocios de base tecnológica, finanzas para el crecimiento, desarrollo de mercados y experiencia cliente digital, alianzas inteligentes, gestión estratégica del talento, ecosistemas de aprendizaje organizativo, participación co-responsable, liderazgo y cambio cultural, etc.

Nuestra referencialidad en éstos ámbitos de innovación en gestión empresarial sigue al alza, y se ve especialmente reforzada cuando los trabajamos de forma integrada, combinando metodologías y herramientas de los distintos equipos de investigación, generando así soluciones personalizadas de mayor valor añadido para nuestros clientes. Como ejemplo, una aproximación que está resultando especialmente efectiva es la de analizar las nuevas tendencias disruptivas que afectan a las empresas de nuestro entorno, ayudarles a identificar entre las mismas nuevas oportunidades de mercado y negocio, y en base a su perfil competitivo, trazarles la ruta de trabajo con el soporte necesario para explotarlo, bien desarrollando internamente las competencias necesarias para ello, o bien mediante colaboraciones-alianzas estratégicas. Todo ello acompañado de las necesarias reformulaciones de su organización interna, así como los procesos y dinámicas de gestión del cambio necesario para las personas.

Hay dos transiciones de alto impacto donde este tipo de aproximaciones sistémicas nos están permitiendo aprovechar cada vez mejor las oportunidades que se abren por el camino; la transición digital y la transición verde.



En relación a la transición digital de las empresas, en el ejercicio 2019-2020 se ha reforzado de forma importante nuestro posicionamiento. Así, desde el proyecto plataforma AS FABRIK para el desarrollo de servicios avanzados digitales, se ha avanzado en el apoyo a la transición digital de fabricantes industriales del entorno a través de comunidades de práctica, talleres de esmartización y servitización de su oferta industrial, innovación de sus modelos de negocio tanto de forma individual como en colaboración, proyectos de financiación de los nuevos servicios industriales, junto con proyectos complementarios de gestión estratégica del talento digital, acercando perfiles STEAM a las cooperativas industriales, desarrollando perfiles organizativos en gestión avanzada para la industria 4.0 mediante ecosistemas de aprendizaje y fidelización de las personas trabajadoras en el paradigma 4.0. Asimismo, para negocios tipo B2C, se ha avanzado en formaciones in-company, tanto en el sector retail como el financiero, vinculadas a la analítica de datos del cliente, que han dado lugar a nuevos proyectos de explotación de dichos datos en clave de nuevos servicios como fuente de competitividad y de nuevo negocio. En ambos contextos de la transición digital, B2B y B2C, se cuenta ya con sendos doctorados industriales financiados por el Gobierno Vasco que nos están ayudando a proyectar los siguientes pasos en este ámbito de investigación aplicada.

En relación a la transición verde de las empresas, en el ejercicio 2019-2020 también se ha reforzado de forma importante nuestro posicionamiento a nivel de territorio. En este caso el proyecto plataforma ECOFISH, para la generación de una nueva cadena de valor en la recuperación y valorización de plásticos marinos, junto con el proyecto PLEYADES, ecosistema de innovación en economía circular Euskadi, y el europeo Circular Start into Business, han sentado las bases de conocimiento que nos han permitido desplegar nuevas iniciativas de economía circular a nivel de territorio, e.g. políticas de sensibilización ciudadana e industrial hacia la economía circular, así como nuevas cadenas de valor, e.g. simbiosis industrial en parques industriales y activación de una nueva cadena de valor para la recuperación y valorización de residuos RAEEs, y en empresas, e.g. transición de modelos de negocio industriales tradicionales hacia negocios más sostenibles.

La unidad se enfrenta también a importantes retos en los próximos años pendientes de resolver.

Desde el punto de vista de mercado, es importante que reforcemos los procesos de marketing y comunicación potenciando una marca que permita darnos a conocer de una forma más efectiva. Ello nos ayudará a ganar referencialidad en territorios donde nuestra



everis es una firma de consultoría multinacional perteneciente al grupo NTT DATA Company desde 2014, que brinda soluciones de negocio y estrategia, desarrollo de aplicaciones, mantenimiento y servicios de outsourcing en todos los sectores del ámbito económico, llegando a facturar en el último ejercicio fiscal cerca de 1.43 millones de euros. Son una gran familia formada por 24.500 profesionales repartidos por Europa, USA y Latinoamérica.

El grupo japonés NTT DATA es la sexta empresa de servicios IT del mundo, con 100.000 profesionales y presencia en Asia-Pacífico, Oriente Medio, Europa, Latinoamérica y Norteamérica.

La oficina de everis Bilbao se abrió en 2008 y actualmente cuenta con más de 300 profesionales. Desde esta oficina de Bilbao se trabaja en proyectos de clientes locales (Fagor, Copreci, ambos del grupo Mondragon, Gobierno Vasco...), nacionales ( Banco Santander... ) e internacionales (Agencia Europea del Medicamento, Comisión Europea...).

Dentro del área de tecnología cuentan con la división de Data Analytica, a la que pertenecen Andoni e Ibon. A nivel compañía son más de 1000 personas en este área y unas 400 en España. Esta división cuenta con las capacidades para abordar proyectos de analítica abarcando todo el ciclo de vida del dato. En Bilbao cuenta con una treintena de profesionales con diferentes perfiles y están ejecutando proyectos en clientes locales como Iberdrola u Osakidetza, y nacionales como Banco Santander y Telefonica. Además, desde hace poco, la oficina de Bilbao se ha convertido en un referente interno a nivel nacional y europeo para el resto de la compañía en la ejecución de proyectos de datos, ofreciendo la posibilidad de trabajar para compañías internacionales.

presencia investigadora tiene amplio recorrido de desarrollo, e.g. Bizkaia o Álava, así como Europa para acceder más fácilmente a consorcios bien posicionados en marcos de financiación H2020, próximo Horizon Europa, etc. Este refuerzo de marca y referencialidad nos facilitará tanto la captación de nuevos proyectos I+T como de nuevos perfiles investigadores que refuercen nuestros ámbitos de especialización.

Desde el punto de vista de propuesta de valor, es importante seguir trabajando dinámicas de co-creación de soluciones integrales-híbridas entre nuestros equipos de investigación, así como con colaboradores-aliados externos, para que podamos generar nuevas soluciones personalizadas de alto valor añadido para nuestros clientes. Asimismo, es clave para los próximos años que reforcemos la excelencia científica de nuestros equipos de investigación a través de publicaciones de alto impacto. Para ello debemos poner en marcha un plan científico, que alinee las tesis doctorales con los ámbitos de especialización a través de proyectos marco, tanto a nivel de Euskadi como Europa, en colaboración con agentes de reconocido recorrido científico.

Por último, desde el punto de vista de la organización interna, es importante trabajar con mayor intensidad la productivización del diseño de soluciones, su comercialización y venta, así como la propia gestión de la ejecución de los proyectos y planificación de recursos-cargas de trabajo asociadas. Todo ello requiere de una sistemática de procesos de gestión interna de los equipos I+T que se tendrá diseñada a principios del próximo ejercicio, y comenzaremos a implementar a lo largo del 2020-2021.



## PROYECTOS Y ACTIVIDADES I+T

### PROYECTOS

A lo largo del curso 2019/20 han sido numerosos los proyectos que hemos desarrollado y en los que hemos colaborado. Estos son algunos de los más significativos:

### EUROPA

- Circular Start into Business. *Erasmus+*: KA2 (*Cooperation for innovation and the exchange of good practices*)
- 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 (*Cooperation for innovation and the exchange of good practices - Strategic Partnership*).
- ASFABRIK- Bilbao alliance for smart specialization in advanced services towards the digital transformation of the industry. (*UIA - Acciones Innovadoras Urbanas*).

### GOBIERNO VASCO

Ayudas para la Formación en la Economía Social, Conv. 2020, Dpto. de Trabajo y Seguridad Social – Dirección de Economía Social, GV.

- Ampliación del relato sobre cooperativas.

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+I, 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 promover el fortalecimiento competitivo, la sostenibilidad y la colaboración del tejido empresarial de Gipuzkoa – Anexo II, Lehiakortasuna Indartzea (ERALGIP 2019):

- ALDAKETA: Negozio eredu berriak, pertsonekin bat.
- Modelo de optimización de estrategias de colaboración para mejorar la competitividad de las empresas.

Programa para promover el fortalecimiento competitivo, la sostenibilidad y la colaboración del tejido empresarial de Gipuzkoa – Anexo II – Lehiakortasuna Indartzea (ERALGIP 2018):

- Decisiones de estructura financiera para el desarrollo de oportunidades de crecimiento en sociedades cooperativas de Gipuzkoa.

Programa para la Promoción del talento y el aprendizaje de las personas en las empresas (Talentua-lkaskuntza 2019).

- Gestión de personas digital.
- MONDRAGON STEAM: acercando perfiles STEAM a las cooperativas guipuzcoanas.
- BATERATZEN 19-20: Balore eta konportamendu kooperatibo – konstruktoben sustapena antolakuntzen emaitzak hobetzeko proiektua.

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

## 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 (3ª Edición). (LABORAL KUTXA).
- Cursos de Finanzas para no financieros (Eroski, Ecenarro, Fagor Arrasate, Orkli, Dikar).
- Curso de viabilidad financiera (Eroski).

### Área Estrategias Avanzadas en Gestión Empresarial

- Estudio de oportunidades de nuevos negocios basados en la recuperación y reutilización de residuos marinos y fluviales (ITSASPLANET).
- BiWaaS: Body in White as a Service. Estudio de Viabilidad del desarrollo de un negocio basado en la Servitización (FAGOR ARRASATE, S. COOP.).
- Asesoramiento para la implementación del programa Productos Esmartizados 2020 MONDRAGON – ORBEA (MONDRAGON CORPORACIÓN, S. COOP.).
- Diseño y dinamización de talleres Esmartización MONDRAGON; Domusa y Fagor Automation (MONDRAGON CORPORACIÓN, S. COOP.).
- ActiveN: Potenciar y gestionar el crecimiento en Grupo AN (AN, S. COOP.).
- Cooperativas orientadas a futuro. Diagnóstico y recomendaciones para desarrollar un modelo de intervención que permita favorecer prácticas de gestión hacia la orientación a futuro, con especial impacto en la promoción de la intercooperación y en la generación de modelos de innovación abierta que impacten en su diversificación. (MONDRAGON Centro de Promoción).
- Desarrollo del modelo de innovación MONDRAGON4Future en Ecenarro. (ECENERRO, S. COOP.)

- Debagoieneko sarrailagintza sektoreko joerak eta erronkak identifikatzeko proiektua – Gilzarri-Digitalizazio Eremua (*MANCOMUNIDAD ALTO DEBA*).
- SIT2020: Prog. Para facilitadores en gestión avanzada para la industria 4.0 (*SIDENOR ACEROS ESPECIALES, S.L.U.*).
- Eroski Bidaiak Data Analytics – desarrollando un sistema de recomendación de clientes a partir de los datos. (*VIAJES EROSKI, S.A.U.*)
- Motor de Innovación SENER (*SENER INGENIERÍA Y SISTEMAS, S.A.*).
- Impartición programa formación sobre ecosistemas de aprendizaje y PLE (*UNIO CONSORCI FORMACIÓ, S.L.*)
- Growth Activator: Despliegue de la competitividad empresarial mediante el desarrollo de habilidades de colaboración (*GAIA Y GESTIONET*).
- PHEP4.0: Pasaporte Habilitador de la Empleabilidad de las Personas 4.0 (*BasqueGame, GESTIONET*)
- SRS: Smart Recruiting System through Skill assessment (*GAIA Y SERIKAT*).
- EREDUAK EREITEN (*OARSOALDEA, S. A.*).
- Realización del análisis PESTEL de los sectores de E-MOBILITY, RETAIL 4.0 y los servicios para el diseño del observatorio PESTEL de dichos sectores. (*BIDASOA ACTIVA*).
- Diseño y experimentación de proyectos estratégicos – Campus de Gerentes AGROCHANGERS. (*UCAN-Unión de Cooperativas Agrarias de Navarra*).
- Formación Consejo Rector (*UCAN*).
- Irudi Auditoria: Proyecto escucha colectivo clientes potenciales Máster y Sociedad General (*MU*).
- Programa Formativo de innovación en modelos de negocio (*INNOBASQUE*).
- Ecosistemas de aprendizaje SENER (*SENER INGENIERIA Y SISTEMAS, S.A.*).
- 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, S. COOP.*).





- 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, S. COOP.*).
- Alianza estratégica Grupo Eroski para el desarrollo de la Universidad Corporativa "Orain Campus" (Continuidad) (*EROSKI, S. COOP.*).

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

- GEHIKOOP – Gizartea Eraldatzeko Hezkuntza InterKOOPeratiboa. (*HUHEZI, S. COOP.*)
- Desarrollando los factores clave de gestión de personas que mejoran la participación de las personas trabajadoras de OSTOLAZA ZUMAIA, S.L. (*OSTOLAZA ZUMAIA, S.L.*)
- Diagnóstico sobre Participación en Fagor Industrial (*FAGOR INDUSTRIAL, S. COOP.*)
- Transformando el entorno laboral en GSR (*GSR*).
- Talde eraldatzailea garai aldakorak kudeatzeko (*IZFE*).
- Acompañamiento de coaching individual a responsables de IZFE (*IZFE*).
- Debagoieneko Sarrailagintza Sektoreko Joerak eta Erronkak identifikatzeko proiektua – Giltzarri Demografia Eremua (*MANCOMUNIDAD ALTO DEBA*).
- Programa in company de profundización en liderazgo para profesionales interesados en profundizar sus habilidades de liderazgo colaborativo (*ALGALIA*).
- Cofacilitación con el equipo directivo de Lizarra Ikastola (*IKASTOLA LIZARRA*).

- Transformando la organización desde los valores: proceso de entrega de feedback o retroalimentación. (*CETEST*).

#### Área Emprendimiento – MTA

- Ideiatik negozio aukerara – Ekintzailtza Programa 2019. (*AYUNT. HONDARRIBIA*).
- Learning expedition GERME (*GERME*).
- MartxUP 2019, Ideia gazteak martxan (*AYUNT. DE SAN SEBASTIAN*).
- Puesta en marcha de programas conjuntos de formación y transferencia en el ámbito del emprendizaje (*SAN VIATOR*).

## 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 2019/20, en congresos y jornadas (nacionales e internacionales) han sido las que figuran recogidas a continuación:

#### MONOGRAFÍAS

- Arregi, M. Gago, I. Gómez, I. Ortega & U. Uribechebarria (eds.). (2019). Langileen parte hartzea Gipuzkoan: ongizatea, errendimendua, lurraldea: Gipuzkoako Erankundeetako Langileen Parte Hartzearen Behatokia: 2019ko Txostena. [s.l.]: Mondragon Unibertsitatea; Gipuzkoako Foru Aldundia = Diputación Foral de Gipuzkoa

- Arregi, M. Gago, I. Gómez, I. Ortega & U. Uribetxebarria (eds.). (2019). Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: bienestar, rendimiento, territorio: Observatorio de la Participación de las Personas en las Organizaciones: Informe 2019. [s.l.]: Mondragon Unibertsitatea; Gipuzkoako Foru Aldundia = Diputación Foral de Gipuzkoa.
- Saiz, M.; Hoyos, J.; González-Pernía, J. L.; Peña, I.; González, N.; Guerrero, M.; Urbano, D. (2019). Global Entrepreneurship Monitor. Comunidad Autónoma del País Vasco. Informe Ejecutivo 2018-2019. Bilbao, España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

## CAPÍTULOS

- Arregi, A.; Gago, M., Legarra, M. (2019): La participación integral y sus efectos. En: A. Arregi, M. Gago, I. Gómez, I. Ortega & U. Uribetxebarria (eds.). Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: bienestar, rendimiento, territorio: Observatorio de la Participación de las Personas en las Organizaciones: Informe 2019. [s.l.]: Mondragon Unibertsitatea; Gipuzkoako Foru Aldundia = Diputación Foral de Gipuzkoa, pp. 18-49.
- Arregi, A.; Gago, M., Legarra, M. (2019): Langileen parte hartze osoa eta horren ondorioak. En: A. Arregi, M. Gago, I. Gómez, I. Ortega & U. Uribetxebarria (eds.). Langileen parte hartzea Gipuzkoan: ongizatea, errendimendua, lurraldea: Gipuzkoako Erankundeetako Langileen Parte Hartzearen Behatokia: 2019ko Txostena. [s.l.]: Mondragon Unibertsitatea; Gipuzkoako Foru Aldundia = Diputación Foral de Gipuzkoa, pp. 18-49.
- Gómez Pescador, I., Uribetxebarria, U., Gago García, M. (2019): La participación de las personas trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa y su situación respecto a Europa. En: A. Arregi, M. Gago, I. Gómez, I. Ortega & U. Uribetxebarria (eds.). Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: bienestar, rendimiento, territorio: Observatorio de la Participación de las Personas en las Organizaciones: Informe 2019. [s.l.]: Mondragon Unibertsitatea; Gipuzkoako Foru Aldundia = Diputación Foral de Gipuzkoa, pp. 50-73.
- Gómez Pescador, I., Uribetxebarria, U., Gago García, M. (2019): Langileen parte hartzea Gipuzkoako

enpresetan eta horren egoera Europakoarekin alderatuta. En: A. Arregi, M. Gago, I. Gómez, I. Ortega & U. Uribetxebarria (eds.). Langileen parte hartzea Gipuzkoan: ongizatea, errendimendua, lurraldea: Gipuzkoako Erankundeetako Langileen Parte Hartzearen Behatokia: 2019ko Txostena. [s.l.]: Mondragon Unibertsitatea; Gipuzkoako Foru Aldundia = Diputación Foral de Gipuzkoa, pp. 50-73.

## ARTÍCULOS

- Erguido, A., Márquez, A., Castellano, E., Flores, J.L., Gómez Fernández, J.F. (2020). Reliability-based advanced maintenance modelling to enhance rolling stock manufacturers' objectives. Computers & Industrial Engineering, Volume 144, June 2020.
- Hernández Eleno, Estíbaliz. (2020): Key dimensions for assessing knowledge intensive business services' competitiveness. European Review of Service Economics and Management, nº 9. Pp. 77-96.

## CONGRESOS Y CONFERENCIAS

- Aguelo, T. Coma, M. Gago, M. Legarra, M. Mesonero: Una experiencia innovadora de orientación universitaria para el desarrollo de competencias para la empleabilidad. Actas del V Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad (CNAIC 2019). Madrid. 9-11 octubre. Zaragoza: Servicio de publicaciones Universidad de Zaragoza. 2019. Pp. 252-256.
- Arando, S., Tkacz, Monika. (2019). How to tackle the future of work. En: Bauer, W., Riedel, O., Ganz, W., Hamann, K., (Eds.): International Perspectives and research on the "Future of Work" International Scientific Symposium held in Stuttgart in July 2019. Stuttgart: Fraunhofer Institute for Industrial Engineering IAO. Pp. 60-71.
- Ruíz de la Torre, Aitor; Sánchez, David. (2020). Customer Needs and Key Factors in the Development of Business Models Focused on Servitization. The 29th International RESER Conference "Services and the future of the workforce". 2019. Ceuta, Spain. 12-14 September.
- Hernández Eleno, Estíbaliz; Fernández López-Zuazo, Iñaki (2020). A multidimensional model

to assess knowledge intensive business services (KIBS) firms' competitiveness. The 29th International RESER Conference "Services and the future of the workforce". 2019. Ceuta, Spain. 12-14 September.

- Castellano, E., López, U. (2019) Design and Development of an Industrial Servitization Community of Practice. The 29th International RESER Conference "Services and the future of the workforce". 2019. Ceuta, Spain. 12-14 September.
- Morales, N (2019): MANAGING SMART ALLIANCES. A methodology for designing and implementing Smart Alliances in organizations. "ASAP European Alliance Summit". Amsterdam, Netherlands. 14-15, November.
- Sánchez, N., Martínez, M., Canals, A. (2020). Becoming an agile learning organization: how to adapt the agile learning, development & performance ecosystem to an Enterprise. 14th International Technology, Education and Development Conference. 2020. Valencia, Spain. 2-4 March. Pp. 2014-2021

## ORGANIZACIÓN DE JORNADAS/ CONGRESOS

**Servitización: Una Oportunidad de Negocio más allá del Producto.** Jornada sobre el potencial de la servitización industrial en empresas de Euskadi y la realidad actual. Además de las ponencias (MIK, Tecnalia, Orkestra, Sisteplant) se realizó mesa redonda con empresas referentes (Ulma Handling Systems, Motorlan-Gafor Automation, Orkli, Urola). Organizada junto con la Cámara de Comercio de Gipuzkoa y realizado en el Parque Tecnológico MIRAMON, 29/10/2019.

Con motivo del COVID-19, muchas de las jornadas y eventos se han tenido que posponer e incluso organizar en formato webinar. Éstos son algunos de ellos:

- **Estrategias de Onboarding en la era post COVID-19: Aprendizajes y nuevos retos,... ¡Porque la primera impresión cuenta!**. Jornada sobre las estrategias y prácticas en gestión de los procesos onboarding de las personas en las

organizaciones en situación COVID19 a partir de varios casos de empresa (Orbea, 3M, Lidl España), 15/07/2020, Webinar.

- **Cultura de Aprendizaje Organizativo.** Jornada sobre el Manifiesto Cultura Aprendizaje y diversas herramientas para planificar la gestión del cambio en entorno altamente competitivos y facilitar que las organizaciones aprendan en el marco de Covid-19, 18/06/2020, Webinar.
- **Ekonomia berriak eta Garapen Jasangarriko Helburuak. Nuevas Economías y Objetivos de Desarrollo Sostenible.** Dentro del proyecto Ereduak Ereiten, realizado para la Agencia de Desarrollo Oarsoaldea, y con la financiación de la Diputación Foral de Gipuzkoa se organizó esta jornada para visibilizar los diferentes modelos de empresa y modelos económicos que ponen a las personas en el centro, 22/07/2019, Webinar.
- **Ekonomia Zuirkularra eta Urdina. Economía Circular y Azul.** Dentro del proyecto Ereduak Ereiten, realizado para la Agencia de Desarrollo Oarsoaldea, y con la financiación de la Diputación Foral de Gipuzkoa se organizó esta jornada para visibilizar las posibilidades que la Economía Circular y Azul ofrece al territorio, en la búsqueda de nuevos modelos de negocios que pongan a las personas y al medio ambiente en el centro, 23/07/2019, Webinar.

## TERCER CICLO

A lo largo de este curso, 2019/20 ha habido un total de 28 alumnos/as matriculados/as en nuestro programa de doctorado.

Se han defendido 3 Tesis Doctorales:

- Las relaciones colaborativas interempresariales en el sector de componentes de automoción en la comunidad autónoma del país vasco: **Colaboración cliente-proveedor en el caso Autocap.** 19/12/2019, Facultad de Empresariales, Campus Oñati. MAITE ANAYA RODRÍGUEZ.
- Percepción de la participación en organizaciones empresariales: estudio de casos en la comunidad autónoma del país vasco. 11/02/2020, Facultad

de Empresariales, Campus Oñati. PAUL MASIS SOLANO.

- Gestión y apropiación de alternativas en la cadena de valor del café para la construcción del "buen vivir" en América Latina. 11/09/2020, on-line, ALBERTO IREZABAL VILA CLARA.

Y hemos sido beneficiarios, nuevamente, de la "Ayuda para la realización de doctorados industriales y la incorporación de personal investigador en la Comunidad Autónoma del País Vasco – Programa Bikaintek 2019" (Dpto. de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco) que ha permitido la firma de un acuerdo de colaboración con la empresa EROSKI, S. COOP. para el desarrollo de la Tesis Doctoral de Maider Elorza Iturbe.

## ESTANCIAS INTERNACIONALES

A lo largo de este mismo curso se han realizado las siguientes estancias internacionales:

- Nekane Morales López. Centre for Business and Social Innovation (University of Technology Sydney - Business School) – Sydney (Australia), (04/02/2020-26/06/2020). Estancia post-doctoral financiada el Programa de movilidad del personal investigador doctor del GV. Objetivo de la estancia: identificar sinérgicas con el centro receptor; desarrollar un proyecto en colaboración cuyo objetivo ha consistido en: estudiar la estrategia de colaboración y el desarrollo de alianzas como impulsores del crecimiento sostenible en las organizaciones; establecer las bases para realizar publicaciones conjuntas...
- Nerea Sánchez Urien. Aalborg University Copenhagen (Dinamarca). Estancia pre-doctoral. Objetivo de la estancia: conocer cómo se coordina el equipo de trabajo de la facultad "Culture & Learning" de dicha Universidad y cómo abordan trabajos de investigación sobre "organizational learning", ámbito dónde se ubica la tesis doctoral que está desarrollando la doctoranda. La estancia se vio interrumpida con motivo de la pandemia COVID-19 (01/02/2020 – 15/03/2020, presencial; 15/03/2020 – 30/06/2020, online).



# SITUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

---

Los ingresos totales de ejercicio 2019-2020 han alcanzado la cifra de 16.280 miles de euros y los gastos 16.073 miles de euros. La diferencia es un resultado positivo de 207.521 euros.

Las inversiones realizadas durante el ejercicio ascienden a 1.234.294 euros.



# 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** ABOUBI OUCHIKH **HOUDA** AGIRIANO GOROSTIZA **DORLETA** AGIRRE ARAMBURU **IZASKUN** AIZPURU GARMENDIA **AMAIA** ALBERDI OLAIZOLA **ANE** ALDAZABAL BASAURI **JON** 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** BERNAL ARREGI **ANDONI** BIAIN BARRENA **JOSÉ RAMÓN** BLAZQUEZ DÍAZ **TRINIDAD** BOLINAGA MARTIN **AMAIUR** BRAZO DOMINGUEZ **LUIS** CANO CHOCARRO **LEYRE** CASTAÑO BENITO **UXUE** CASTAÑOS GARCIA **ALAZNE** CASTELLANO FERNANDEZ **EDUARDO** CRESPO LOPEZ **RICARDO** DÁVILA ALEGRE **Mª TERESA** DE DIEGO ETXEBERRIA **MIKEL** DE LA TORRE BUSTAMANTE **ARANTZA** DE VICENTE **UNAI** ECHABURU MULET **BEGOÑA** ECHEVARRIA CALVO **ESTIBALIZ** EGIZABAL ATXAERANDIO **IKER** EGUREN LANDA **IDOIA** ELGARRESTA UGARTEMENDIA **LEIRE** ELIO CEMBORAIN **EUNATE** ELORZA ITURBE **MAIDER** ENBEITIA EGUILUZ **IÑIGO** ETXEGUREN MARTIN **IRAI**DA FERNANDEZ ESTRELLA **OLATZ** FERNANDEZ 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** GIL GIMENEZ **IDOIA** 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** ITURRITZA ATXAERANDIO **PATRICIA** IZAGIRRE GAUNA **UNAI** IZURA MUJICA **PATXI** JAUREGI AGIRRESAROBÉ **IZARO** JIMENEZ OCIO **LANDER** JUANTORENA LERMA **ELIXABET** JUARISTI ARRIETA **ELISABET** KONDE UNTZILLA **GARAZI** LARRAÑAGA SALEGI **LARA** LEGARRA EIZAGIRRE **MAITE** LEGARRETA ANTUÑANO **LEIRE** LEIBAR BALZATEGUI **MIRIAM** LEIBAR LARRAÑAGA **AGURTZANE** LETURIA DELFRADE **ANE** LIZARRAGA GABIRONDO **NEREA** LIZARRALDE AIASTUI **IOSU** LIZARRALDE MAIZTEGI **MARÍA** LIZARTZA MARTIN **AITOR** LÓPEZ ODRIOSOLA **URKO** LÓPEZ PÉREZ SAIN **MILENA** LORENZO OCHOA **GERMAN** LUARIZAUZI UGARTE **KEPA** LUZARRAGA MONASTERIO **JOSE Mª** LLORENTE SESMA **JOSÉ ANTONIO** MACIAS PEÑA **ERIKA** MADINA ESTEVEZ **ALAIN** MADINABEITIA **IDOIA** MAIZTEGI UGARTE **NEKANE** MARTIN CREGO **MAITANE** MARTINEZ CHAVEZ **MARIANGELICA** MARTINEZ RIVERA **AINARA** MENDIZABAL ARRIETA **GORKA** MESONERO DE MIGUEL **MIKEL** MORALES LOPEZ **NEKANE** MURUA LAZKANO **MARILU** NAZABAL CAZABON **DENIS** NAVARRO LOBATO **ALEX** ODIAGA ARRIAGA **ANDONI** OIARTZABAL LAKARRA **IRAITZ** OLANO ASTIGARRA **ZIORTZA** OLEAGA AGESTA **AMAIA** ONAINDIA ROMERO **OIER** OSA OLABARRIA **MIREN** OTERO NALBAN **MARTA** OYANGUREN LOPEZ **JON** PASCUAL ROMERO **EDUARDO** PESCADOR RUIZ **JANA** PILLADO ARBIDE **LIHER** PRIETO ALONSO **JOSUNE** PRIETO RIVERO **ISABEL** QUESADA KORTA **ASIER** RIPA AZPURU **EKAIN** SÁNCHEZ BOTE **DAVID** SANCHEZ URIEN **NEREA** SALABERRIA IBARBIA **ALEX** SALICIO HOLGADO **ROBERT** SARASOLA GORRITI **SILBIA** SEGURA QUEROL **SARA** SEIN ITURRICASTILLO **LARRAITZ** SOLABARRIETA DEL VALLE **IRAITZ** TKACZ **MONICA** TXINTXURRETA ARAMBURU **JUAN JOSÉ** UBARRECHENA BELANDIA **ARITZ** UGARTE ANDUAGA **BEGOÑA** ULLIBARRIARANA GARATE **AINHOA** UNZUETA ELORTZA **BEÑAT** 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 COLABORADORA

