



**Mondragon
Unibertsitatea**

Facultad de
Empresariales

MEMORIA DEL CURSO 2020-2021



www.mondragon.edu/empresariales





ÍNDICE



4 INFORME ANUAL



10 TALENTO PARA LA GESTIÓN



13 EMPRENDIMIENTO - MONDRAGON TEAM ACADEMY



16 INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO



23 SITUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA



24 DESARROLLO DE PERSONAS Y MODELO DE GESTIÓN



INFORME ANUAL

El curso 2020-21 ha sido un año difícil. La pandemia mundial generada por el COVID-19 ha supuesto un enorme impacto sanitario y socioeconómico. Nos ha exigido adaptar nuestra actividad universitaria para garantizar el cumplimiento de las restricciones establecidas en cuanto a los aforos, distancia social y aislamiento de las personas infectadas. Y lo hemos hecho manteniendo nuestra actividad formativa de forma presencial en todo momento, desarrollando nuestra actividad investigadora con empresas y organizaciones y realizando los viajes de aprendizaje previstos en los programas. La respuesta a semejante reto de toda la plantilla que componemos la Facultad ha sido ejemplar. 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 2021-2024 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. Y junto con ello, el desarrollo de conocimiento para la competitividad de las empresas con las que colaboramos y el desarrollo socioeconómico de la sociedad.

La facultad ha dado un paso importante para fortalecer su proyecto de emprendimiento. Después de 10 años de relación estratégica fructífera con Teamlabs, que ha posibilitado el desarrollo de los laboratorios de emprendimiento de Madrid y Barcelona, Enpresagintza pasa a ser parte del proyecto de Teamlabs incorporándose como socio.

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-ASFabrik. Así, 215 "learning companies" han acogido un estudiante del grado, iniciando una experiencia académica y profesional que se alargará durante los cuatro años del grado.
- Durante este curso 20-21 ha comenzado, también, su andadura la segunda promoción del grado en

Business Data Analytics (BData), desarrollado en Bilbao-ASFabrik. Este grado tiene como referencia para el aprendizaje la metodología basada en 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
 - Diploma de Especialización en Marketing Digital
 - Diploma Especialización en Liderazgo
 - Experto Digitalización Orientada al Cliente
 - Curso de Especialización en Gestión de Empresas Cooperativas

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

- En el Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN), cabe resaltar que 324 emprendedores y emprendedoras han comenzado su grado en los nueve laboratorios de MTA de Oñati, Irun, Bilbao, Madrid, Barcelona, Valencia, Puebla-México, Shanghai-China (LEINN Internacional), Seoul-Korea.
- En el curso 20-21 se ha iniciado la implementación del nuevo marco pedagógico del Grado LEINN denominado Falcon Model en todos los laboratorios de la red Mondragon Team Academy.
- La realización de las Learning Journeys de LEINN ha estado condicionada al contexto de la pandemia. Aun así, se han podido desarrollar un porcentaje alto de las mismas, dejando algunas para el curso 21-22.



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

- **TEAMINN TEAM Mastery**
- Curso Experto en **Innovación Deportiva** en colaboración con WATS
- **Máster en Innovación Deportiva** en colaboración con WATS
- **Programa de Innovación Abierta en Fintech** con Laboral Kutxa y Kutxabank.
- Segunda edición del curso de **PLATFORM COOPS Now** en colaboración con NEWSCHOOL University (New York) con 397 participantes de más de 20 países.

En relación a la red internacional **Mondragon Team Academy – MTA**:

- Conversaciones abiertas con el **Ayuntamiento de Málaga** para la puesta en marcha de un nuevo Laboratorio de Innovación y Emprendimiento donde se desarrolle el Grado LEINN.
- Explorando la posibilidad de desarrollar un proyecto de ecosistema emprendedor con el **Ayuntamiento de Barcelona** en temas de economía circular.

Sobre incubación y Ecosistemas de emprendimiento e innovación:

- Firmados varios **acuerdos de colaboración** entre MTA y agentes del ecosistema de emprendimiento para el desarrollo de actividades de incubación ligadas a MTA y LEINN: Alto Comisionado

para España Nación Emprendedora, BAT – B Accelerator Tower, KUNA...

- Seguimos impulsado actividades de **incubación en BBF y BBF Fintech**, dinamizando los espacios de coworking y para las startups creadas.
- **Programa de incubación COOPWORKS**: dentro de las actividades puestas en marcha en Platform Coops, se han incubado 10 startups de plataformas digitales cooperativas.
- Participación de MU Enpresagintza como socio inversor en **UNITATEA CAPITAL** (Fondo de inversión colectiva conectado con el fondo DRAPER B1 que se crea para invertir en startups de fase pre-seed y acompañarlas en esta fase).
- Participación de MU Enpresagintza como socio inversor en **Nexus Venture Builder** (proyecto para impulsar la creación de nuevas startups).

Desde la **Coordinación de Investigación y Transferencia de Conocimiento - MIK** hemos 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 superado los objetivos recogidos en el plan de gestión para el ejercicio en la suma de los Investigación como en Transferencia. Merece ser subrayado el incremento en los ingresos de Transferencia. La importancia que las empresas del entorno conceden a la innovación tecnológica es cada vez más relevante. El trabajo realizado



los últimos años está dando buenos resultados. Por otro lado, la cifra de captación de proyectos de investigación se ha resentido debido a los bajos ratios de éxito generales de las nuevas convocatorias europeas, en las cuales a pesar de tener varios proyectos aprobados finalmente no han recibido financiación.

- Hemos consolidado las temáticas propias de nuestra organización y además hemos impulsado ámbitos de aplicación de las mismas centradas en las dos transiciones principales que afectan a las empresas de nuestro entorno; la transición digital y la transición verde.
- La unidad se enfrenta también a retos en los próximos años vinculados con el desarrollo de la excelencia científica, así como una gestión más eficiente de los procesos operativos I+D. Para ello se definió en el ejercicio 2020/2021 un nuevo Plan Científico a poner en marcha en 2021/2022, así como un Plan de Desarrollo Procesos UNE 166.002 también con implementación operativa en el curso 2021/2022.

Desde la **Coordinación de Desarrollo de Personas y Modelo de Gestión** se ha seguido incorporando nuevos profesionales a la Facultad, captando, de esta forma, talento para el desarrollo de nuestra actividad. Junto a esta labor, también ha sido reseñable el impulso al desarrollo de las personas que trabajan en la Facultad.

- El curso 20-21 finalizamos con 152 personas socias y contratadas junto con un importante número de personas colaboradoras, con un incremento

neto de 17 personas respecto al curso anterior. Este incremento se enmarca en un contexto de crecimiento sostenido desde el curso 14-15, con un incremento de personas trabajadoras del 70%. Este crecimiento nos ha exigido incrementar el esfuerzo realizado en atracción, captación y selección de personas.

- Hemos dado avances en la definición de valores de la facultad con participación de todo el colectivo.
- Se realizó una nueva edición de la Encuesta de Cultura Organizativa, con unos resultados positivos en cuanto a la valoración de las personas y de la mayoría de las palancas de gestión.
- Hemos impulsado la definición de un marco de referencia para el trabajo flexible en la Facultad, con un modelo basado en la confianza, la autonomía y el cumplimiento excelente de nuestros objetivos profesionales y organizativos.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

AGENDA 2030

El principal objetivo de la actividad de la Facultad de Empresariales es la transformación social. Así, las actividades que realiza se basan en la voluntad de impulsar una sociedad más sostenible.

Al tratarse de una sociedad cooperativa, el objeto de transformación social está en la esencia de Enpresagintza, ya que las cooperativas de Mondragón nacieron con tal fin. Asimismo, la educación está en el centro de los principios cooperativos, desde el origen del movimiento y se concibe como un instrumento para dar respuesta a problemas sociales. Por todo ello, la transformación de personas, empresas y sociedad se recoge en la visión de nuestra facultad.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son una herramienta ideal para organizar y medir los pasos que dan en esta transformación social. La Facultad ha elegido analizar el impacto en 5 Objetivos de Desarrollo Sostenible debido a su actividad y carácter cooperativo.



ACTIVIDAD



- Alumnado de formación dual: **277 (+9,5%)**
- Estudiantes de doctorado: **31 (+6,9%)**
- Doctorandos internos: **16 (+23%)**
- Tesis defendidas: **4 (+33,3%)**
- Trabajos Fin de Grado y Máster:
 - TFG myGADE: **88 (+25,7%)**
 - TFG LEINN: **46 (-6,1%)**
 - TFM: **81 (+22,7%)**
- Formación específica en ODS y desarrollo sostenible en myGADE y LEINN
- Acreditación PROGRAMA DOCENTIA: **47 (+4,4%)**
- Doctores y doctoras acreditadas por UNIBASQ: **18 (=)**
- Personal bilingüe: **87% (=)**



- Tasa de empleo encajado: **97% (+12%)**
- Alumnado de grado en activo a un año: **83% (+0,03%)**
- Estudiantes de máster trabajando a un año: **93% (+0,06%)**
- Alumnado de LEINN que crea una start-up: **48%**
- Incremento de plantilla: **148 personas (+13%)**
- Creación de empleo cooperativo: **12 nuevos socios y socias**
- Nuevas personas contratadas que seguirán trabajando el próximo año: **85%**
- Satisfacción del personal (encuesta ECO): **4,8 (=)**
- Entorno laboral seguro a través del Plan de Prevención de Riesgos Laborales
- Apertura del proyecto Bilbao AS Fabrik



- Crecimiento de la actividad de investigación y transferencia: **65 proyectos (+18,18%)**
 - Proyectos europeos: **3 (-25%)**
 - Gobierno Vasco: **2 (=)**
 - Diputaciones Forales: **12 (+71,4%)**
 - Proyectos con empresas y transferencia de conocimiento: **48 (+14,3%)**
- Asimismo, estos proyectos han tenido una incidencia directa en diversos ODS en relación a su objeto de estudio:
-
- Difusión de la investigación: **9 (-56,25%)**
 - Monografías: **1 (-66,6%)**
 - Capítulos: **3 (-25%)**
 - Artículos: **2 (=)**
 - Congresos y Conferencias: **3 (-57,14%)**
 - Gasto en formación de personal: **3,8%** del coste de personal **(+14%)**
 - Diseño del Plan de Impulso al Desarrollo Científico

CARÁCTER COOPERATIVO



- IV. Diagnóstico y Plan de Igualdad en Marcha
- Entidad Colaboradora en Igualdad en Emakunde desde 2010
- Campañas de sensibilización días 8M y 25N
- Plantilla paritaria **60% mujeres**
- Órganos Paritarios Consejo Rector y Consejo Social
- Mujeres investigadoras: **56%**
- Brecha salarial: **10% (-10% desde 2014)**
- La participación de mujeres y hombres en los grados es paritaria
- Uso del lenguaje inclusivo
- Protocolo contra el acoso sexual



- Alumnado participante en el programa BEKABIDE: **66 (+13,8%)**
- Participación en el proyecto ESKUZABAL
- Participación en el programa PAUSO BERRIAK
- El edificio BBF ha obtenido el Certificado de Accesibilidad. Los edificios de Oñati y Bidasoa ya lo tenían
- Reducción del número de fotocopias: **827.186 fotocopias (-34,84%)**
- Reducción de tóner en impresores: **24 unidades (-22,6%)**
- Regalo de una botella de cristal a nuevas incorporaciones
- Posibilidad de utilización de vaso propio en las máquinas de café para reducir el uso del plástico
- Mantenimiento del gasto en papel higiénico a pesar del aumento del número de trabajadores y alumnado



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.

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, 458 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. En los últimos años Enpresagintza entiende la internacionalización como un pilar transversal en su oferta formativa, diseñando itinerarios y experiencias únicas y adaptadas al perfil de alumno para cada programa. Esto se traduce en un ingente crecimiento de movildades, en la puesta en marcha de iniciativas de diferente índole (online, intensive, multipartner, blended, etc.) y en la creación de una red de colaboradores estratégicos que sustenta esta apuesta por la internacionalización. A modo de ejemplo, a lo largo de este año más de 780 estudiantes han vivido experiencias internacionales considerando todos los programas de Enpresagintza, pudiendo ser sus proyectos fin de grado en el extranjero, viajes de aprendizaje para conocer in-situ realidades económicas, empresariales y sociales de otros países, o las estancias académicas en universidades colaboradoras. A su vez, la pertenencia a esta red permite a Enpresagintza recibir estudiantes y profesorado investigador de países tanto de Europa como de fuera de Europa.

Las titulaciones ofertadas por Enpresagintza en el curso 2020-2021 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 2020-2021 la séptima 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 215 "learning companies" han acogido un estudiante del grado, iniciando una experiencia académica y profesional que se alargará durante los cuatro años del grado.
- La cuarta promoción de estudiantes de myGADE finalizaron sus estudios durante el curso 20-21, en un curso marcado por la COVID19 y su evolución.
- Otro de los hitos destacables, ha sido el inicio de la segunda promoción de estudiantes myGADE que han comenzado sus estudios en el nuevo campus de Zorrotzaurre.

Durante este curso 2020-2021 ha comenzado su andadura la segunda promoción del grado en Business Data Analytics. Al igual que en myGADE, los estudiantes han podido finalizar el curso en Bilbao ASFabrik, la nueva ubicación del campus de Zorrotzaurre. Este grado que pivota en la "metodología basada en retos", ha trabajado con retos reales de las siguientes empresas:

- Diputación Foral de Bizkaia
- Basque Trade & Investment - SPRI
- Innobasque
- Laboral Kutxa
- Eroski
- IKEA
- Sener
- Ormazabal

En el marco de los Másteres Universitarios, durante el curso 2020-2021 se han desarrollado los siguientes titulaciones:

- **Máster Universitario en Dirección Financiera y Contable** (octava edición).
- **Máster Universitario en Marketing Digital** (octava edición).
- **Máster Universitario en Internacionalización de Organizaciones** (sexta promoción).
- **Máster Universitario en Gestión Estratégico del Talento de las personas** (cuarta 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 4 estudiantes han participado en el programa dual, con estancias en empresa.

458
ESTUDIANTES
EN EMPRESA



MÁSTER Y CURSOS EXPERTOS

107
NUEVOS
PARTICIPANTES

Durante el curso 2020-21 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 diplomas de especialización y cursos expertos. En total han sido 107 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 2020-21:

- **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. XII. 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.
- **Diploma de Especialización en Marketing Digital:** El objetivo general del título es proporcionar a profesionales en activo conocimiento, meto-

dologías y herramientas prácticas para desarrollar actividades de marketing digital y desenvolverse en la economía digital.

- **Diploma Especialización en Liderazgo:** Este programa va dirigido a profesionales que lideren equipos y proyectos, y que quieran profundizar en las claves del liderazgo colaborativo y transformador, viviéndolo y conociéndolo en primera persona. El foco de este programa se pone tanto en la persona como en el equipo.
- **Experto Digitalización Orientada al Cliente:** El objetivo del Curso Experto en Digitalización Orientada a Cliente es dotar a los/as participantes de los conocimientos y fundamentos generales para generar nuevas oportunidades de negocio gracias a la digitalización.
- **Curso de Especialización en Gestión de Empresas Cooperativas:** XIII edición del Curso de Especialización en Gestión de Empresas Cooperativas que imparte la Facultad de Empresariales de Mondragón Unibertsitatea en colaboración con Konfekoop. 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.



EMPRENDIMIENTO- MONDRAGON TEAM ACADEMY

1. ACADÉMICO

GRADO EN LIDERAZGO EMPRENDEDOR E INNOVACIÓN (LEINN)

Los hitos más relevantes del curso 2020-21 han sido los siguientes:

El curso 2020-21 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 Irún: 30 (100)
2. MTA Oñati: 24 (91)
3. MTA Bilbo: 47 (140)
4. MTA Madrid: 80 (212)
5. MTA Barcelona 40 (110)
6. MTA Valencia 30 (95)
7. MTA Puebla 29 (43)
8. MTA Shanghai (LEINN International) 30 (72)
9. MTA Seoul 14 (30)

Arranque del curso 2020-21 con el primer año del FALKON MODEL en todos los laboratorios de la red de MONDRAGON TEAM ACADEMY.

La **digitalización** de las actividades de LEINN se ha mantenido a lo largo del curso. Se ha conformado un equipo de digitalización que ha recogido todas las actividades y desde la coordinación se ha desarrollado la estrategia de digitalización de LEINN, añadiendo la capa de ecosistema en el proyecto. Se ha contado con la colaboración de PwC para darle forma al proyecto, con el objetivo de captar financiación para ello (Fondos Next Gen y otros). Proyecto incluido en la lista del Gobierno Vasco.

Ha sido un año singular para las **Learning Journeys** de LEINN. Se han podido desarrollar las learning

journeys, con adaptaciones en cada momento por el contexto de la pandemia global. En los laboratorios de Euskadi y Valencia se han desarrollado todas las learning journeys. En el caso de Puebla, Seoul, Madrid y Barcelona se han pospuesto las mismas para el curso 2021-22.

PROFESIONALES Y POSTGRADO

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

- TEAMINN **TEAM Mastery** 9: se han formado 16 teamcoaches de todos los laboratorios de MTA.
- Curso Experto en **Innovación Deportiva** en colaboración con WATS. Ha sido la segunda edición y ha contado con 17 participantes.
- **Programa de Innovación Abierta en Fintech** con Laboral Kuxa y Kutxabank donde han participado 15 personas (7 startups), dentro del proyecto de BBF Fintech (Incubadora de emprendimiento en Fintech desarrollado en colaboración con Bilbao Ekintza y BEAZ Bizkaia).
- Segunda edición del curso de **PLATFORM COOPS Now** en colaboración con NEWSCHOOL University (New York) con 397 participantes de más de 20 países.
- **Máster en Innovación Deportiva** en colaboración con WATS ha contado con 9 participantes.

2. MTA NETWORK

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

- **MTA Málaga:** se han abierto conversaciones con ayuntamiento de Málaga para la posibilidad de crear un laboratorio y comenzar con LEINN en la ciudad. Se realizó una visita oficial para conocer más de cerca el modelo del Bilbao Berrikuntza Faktoria y la red de Mondragon Team Academy.
- **MTA Barcelona:** se ha abierto la posibilidad de desarrollar un proyecto de ecosistema emprendedor con el ayuntamiento de Barcelona y Barcelona Activa en temas de economía circular y cambio climático. Se realizó una visita del ayuntamiento y Barcelona Activa en julio del 2021.



3. INCUBACIÓN Y ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Durante el curso 2020-21 cabe resaltar otras actividades y proyectos que se han desarrollado en incubación y desarrollo de ecosistemas de emprendimiento e innovación:

- Actividades de **incubación en BBF**, dinamizando los espacios de coworking y para las startups creadas.
- Se incorporaron las primeras startups a la incubadora de **BBF Fintech** y lanzamiento de la segunda edición programa de Innovación Abierta (<http://bbfaktoria.com/fintech/>). Además de ha desarrollado un **HACKATHON** en colaboración con Bolsa de Bilbao BME y la incubadora F10.
- **Programa de incubación COOPWORKS**: dentro de las actividades puestas en marcha en Platform Coops, se han incubado 10 startups de plataformas digitales cooperativas a través de un programa en colaboración con Luvent Consulting, MONDRAGON y Climate-KIC.
- **Nexus Venture Builder**: MU Enpresagintza participa en este proyecto como socio inversor para impulsar la creación de nuevas startups. Se han creado varias startups que han accedido a primeras rondas de inversión en el curso 2020-21 a través de los programas de incubación que se han desarrollado en LEINN.
- **UNITATEA CAPITAL**: fondo de inversión colectiva creado por un equipo emprendedor conectado con el fondo DRAPER B1 que se crea para invertir en startups de fase pre-seed y acompañarlas en esta fase. MU Enpresagintza participa como socio inversor y forma parte de la comunidad creada con el objetivo principal de conectar con las startups creadas y estar conectados con el mundo inversor.
- 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: Alto Comisionado para España Nación Emprendedora, Torre Bizkaia, KUNA, LABME.



INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

El ejercicio 2020/2021 ha tenido unas condiciones de mercado similares a las del ejercicio anterior en cuanto al impacto socio-económico del covid-19. En este contexto, nos parece especialmente significativo el incremento importante de los ingresos de transferencia, dando muestras de nuestra capacidad para consolidar el valor que ofrecemos a las empresas. Por otro lado, la cifra de captación de proyectos de investigación se ha resentido debido a los bajos ratios de éxito generales de las nuevas convocatorias europeas, en las cuales a pesar de tener varios proyectos aprobados finalmente no han recibido financiación. Ello hace que nuestro mix de financiación esté ahora algo descompensado hacia la transferencia, y de ahí el esfuerzo que se está realizando en posicionamiento nuevos consorcios europeos para mejorar nuestra capacidad de generación de conocimiento.

En cuanto al entorno institucional que nos rodea, GV-SPRI, sigue dando prioridad a la investigación y a la innovación en el desarrollo de tecnologías. De ahí que se esté realizando un esfuerzo extra para entrar en nuevos programas del Gobierno Vasco de carácter más tecnológico, e.g. Hazitek, Elkartek, complementando los consorcios/propuestas a través de la explotación en base a desarrollo de mercados, alianzas inteligentes, nuevos modelos de negocio, gestión estratégica de personas, etc. Los resultados en esta dirección empiezan a ser positivos y a intensificarse. En el ejercicio 2020/2021 hemos consolidado las temáticas propias de nuestra organización (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) y además hemos impulsado ámbitos de aplicación de las mismas centradas en las dos transiciones principales que afectan a las empresas de nuestro entorno, i.e. transición digital y transición verde.

En relación a la transición digital, hemos desarrollado un catálogo importante de aplicaciones de negocio vinculadas a:

1. Desarrollo de la estrategia digital de las empresas e.g. desarrollo de espacios de oportunidad servicios avanzados digitales, roadmapping 4.0 para el desarrollo de nuevos negocios digitales, desarrollo de hojas de ruta para el proceso de gobernanza del dato, etc.

2. Desarrollo de casos de uso analítica del dato en procesos de negocio, e.g. modelos predictivos de fuga de clientes, clusterización de empresas en base a información de balances y cuentas de resultados y sector de actividad, modelos predictivos del impacto en venta de campañas retail, predicción de demanda, predicción de importaciones, etc, así como capacitaciones ad-hoc in-company en herramientas business data analytics & IA aplicadas al desarrollo procesos de negocio.
3. Digitalización y optimización de procesos de negocio, e.g. optimización de procesos de logística & predicción de la demanda, optimización de eficiencia operacional de flotas, optimización de la valoración de productos financieros, digitalización del proceso de comunicación interna, digitalización y gamificación del proceso de onboarding, optimización del proceso interno de intercambio de conocimiento mediante learning analytics, etc.
4. Esmartización y monetización de datos digitales, e.g. desarrollo de nuevos servicios posventa basados en datos digitales, desarrollo de nuevos servicios basados en datos para proveedores y clientes/usuarios en el ámbito Retail, motores de recomendación de nuevos productos-servicios/cross-selling en base a patrones de comportamiento/consumo de clientes, etc.
5. Cliente digital & marketing digital, e.g. diseño e implementación de servicios para incorporar la Voz del Cliente en plataformas tecnológicas de relación con el cliente, diseño y validación de servicios de posventa predictivos en el sector eólico, desarrollo de la Marca Digital, etc.

En relación a la transición verde, hemos desarrollado un catálogo importante de aplicaciones de negocio vinculadas a:

1. Soluciones MACRO enfocadas a la mejora de la circularidad del territorio reforzando la estrategia medioambiental de la región, e.g. nuevas cadenas de valor identificación-recuperación-selección-valorización de residuos clave (plástico marino-fluvial, RAEEs, residuos sanitarios Covid...)
2. Soluciones MESO dirigidas a impulsar alianzas inteligentes circulares entre los agentes del tejido empresarial local, e.g. transformación de Parques Industriales a Eco-Paques mediante la Simbiosis Industrial, regeneración modular holística (física, social, económica, de formación y en uso de recursos) de áreas industriales en espacios límites de ciudad.



3. Soluciones MICRO de diversificación y desarrollo de modelos de negocio circulares, e.g. diversificación de negocios industriales a través de nuevos modelos de negocio de la economía circular, transitar de un modelo de negocio industrial lineal a uno circular que cumpla los criterios ESG, despliegue e implantación de modelos de negocios circulares y sostenibles, capacitación economía circular a empresas mediante plataformas online con materiales formativos gamificados.

La unidad se enfrenta también a retos en los próximos años vinculados con el desarrollo de la excelencia (i.e. nuevas tesis y publicaciones de impacto), así como una gestión más eficiente de los procesos operativos I+T (i.e. vigilancia-ideación-desarrollo de proyectos-gestión de proyectos-difusión de resultados). Para ello se definió en el ejercicio 2020/2021 un nuevo Plan Científico a poner en marcha en 2021/2022, así como un Plan de Desarrollo Procesos UNE 166.002 también con implementación operativa en el curso 2021/2022.

PROYECTOS Y ACTIVIDADES I+T

PROYECTOS

A lo largo del curso 2020/21 han sido numerosos los proyectos que hemos desarrollado y en los que hemos colaborado. A continuación se muestran 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).*

GOBIERNO VASCO

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

- Hacia la construcción de una herramienta para el fomento de organizaciones transformado.
- Elaboración de unidades didácticas en materia de economía social para su difusión en centros de enseñanza universitaria: “NI PERTSONA, NI SOZIALA, NI BAZKIDE”.

DIPUTACIONES

Diputación Foral de Gipuzkoa

Subvenciones para actuaciones de impulso de la Economía Circular en el ámbito de la gestión de los residuos, conv. 2020.

- El aprendizaje y el desarrollo, elemento estratégico para la sostenibilidad de las organizaciones y el territorio.

Programa para Promoción del talento y el aprendizaje de las personas en las empresas, conv. 2020 (DFG) – TALENTUA-İKASKUNTZA 2020.

- El aprendizaje y el desarrollo, elemento estratégico para la sostenibilidad de las organizaciones y el territorio.
- BATERATZEN-TRANS: “Balore eta konportamendu kooperatibo - konstruktiboen sustapena antolakuntzen emaitzak hobetzeko”.

Programa para promover la generación de oportunidades, el valor diferencial y la sostenibilidad del tejido empresarial de gipuzkoa, conv. 2020 (DFG) – Anexo II: BALIOA SORTZEKO ERALDATZEN.

- Valoración de Joint Ventures para la toma de decisiones en el ciclo de vida de la alianza
- GAITZEN; Barne Ekintzailletza Eraikitzen Gipuzkoako Enpresetan.
- Proyecto ORAINA ETA GEROA UZTARTUZ, que aborda el desarrollo de una serie de experiencias piloto de aplicación del Marco de Referencia para la Empresa Ambidiestra.
- SEGI GIPUZKOA Capacitando para la SErvitización a las empresas industriales de nicho Gipuzkoanas.

Programa para promover la generación de oportunidades, el valor diferencial y la sostenibilidad del tejido empresarial de gipuzkoa, conv. 2020 (DFG) – Anexo V: EKONOMIA ZIRKULARRA.

- ECO-PARQUES. Transformación hacia eco-parques industriales en Bidasoa a través del inter-emprendimiento y las alianzas inteligentes.
- Proyecto EKOSARE, Economía circular para la optimización de la cadena de valor de gestión y revalorización de RAEE en 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.

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 gipuzkoanas.

EMPRESAS – TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Área Economía y Finanzas

- Programas de asesoramiento financiero de productos de inversión. (LABORAL KUTXA).
- Cursos de Finanzas para no financieros (Otalora).
- Formación análisis financiero (EUROKARPA).
- Asesoramiento en compraventa (Jose Antonio de las Rivas).

Área Estrategias Avanzadas en Gestión Empresarial

- LK Partner Financiero Servitización Industrial – Fase1 (Acompañamiento I+D a LK para benchmark de la figura Partner Financiero Servitización Industrial). (LABORAL KUTXA).
- Irudi Auditoria: Proyecto Escucha Colectivo clientes potenciales (MONDRAGON UNIBERTSITATEA).
- Irudi Auditoria: Proyecto Escucha Colectivo

clientes potenciales Máster. (MONDRAGON UNIBERTSITATEA).

- SUMMA: Diploma de especialización - Dirección y gestión de procesos de transformación en empresas de distribución. 3ª Edición. (MONDRAGON UNIBERTSITATEA)
- Formación de formadores en metodologías y herramientas para mejorar el diseño y desarrollo de procesos de aprendizaje y la interacción en los entornos virtuales. (COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS DE ESPAÑA).
- Customer centric culture (AY. DE TOLOSA).
- Definición de un modelo de aprendizaje organizacional que dé respuesta a las necesidades competitivas (FAGOR AUTOMATION).
- HUB Economía Circular Naturklima & Benchmark. Nuevos modelos de negocio EC para Gipuzkoa (NATURKLIMA).
- Pasaporte Habilitador de la Empleabilidad de las Personas 4.0 (BASQUEGAME & GESTIONET).
- Growth Activator: Despliegue de la competitividad empresarial mediante el desarrollo de habilidades de colaboración (BASQUEGAME & GESTIONET).
- Valoración y evaluación de resultados del programa BIDEBERRI (INNOBASQUE).
- Programa formativo de innovación en modelos de negocio (INNOBASQUE).
- Comunidad de prácticas MONDRAGON sobre inteligencia artificial (MONDRAGON CORPORACIÓN).
- Manual/Handbook As Fabrik (AY. DE BILBAO).
- Formación en empresas en el ámbito de modelos de negocio para BEAZ, S.A.U. (BEAZ).
- Colaboración Docente. Sector Salud en Cataluña. (UNIÓ CONSORCI FORMACIÓ).
- Formación en Mk Digital y Data (EROSKI).
- Programa in-Company Data Analytics (EDERTEK).
- SMART EDERLAN: "Coord. del taller de esmatización" (EDERTEK).
- Desarrollo del modelo de talento (SIDENOR).
- Programa SIT2030 de desarrollo del pool de talento directivo (SIDENOR).
- BIDERATU 4.0: Prog. Para facilitadores en gestión avanzada para industria 4.0 (SIDENOR).
- Programa para la construcción del estilo de liderazgo (SIDENOR).
- Ecosistemas de aprendizaje SENER (SENER).
- Programa in-Company Data Analytics – 2ª Edición (LABORAL KUTXA).
- Oportunidades de negocio en Retail 4.0 & TML 4.0 (BIDASOA ACTIVA).
- Co-facilitación en Programa Conciencia Nueva Cultura de Empresa FABRIKA (ADEGI).
- Nuevas oportunidades de negocio Surf (GETXOKO UDALA).
- Identificación de oportunidades para la integración de los sectores bio-salud y medio ambiente

en el territorio de Gipuzkoa, a través de la necesidad de productos esenciales de salud (*ACLIMA & BASQUE HEALTH CLUSTER*).

- 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*).
- EREDUAK EREITEN (*OARSOALDEA*).
- Coordinación del Taller Smartización (*DOMUSA*)
- Coordinación del Taller Smartización (*FAGOR AUTOMATION*).

Área Personas en Cooperación: Liderazgo y Ownership.

- Análisis de necesidades y estrategias de gestión del talento para apalancar la transformación del negocio en Rail Line (*RAIL LINE*).
- Nuevas formas de trabajo: perspectivas, prácticas e implantación del teletrabajo en el sector de la alimentación de Gipuzkoa (*CLUTER DE ALIMENTACIÓN DE EUSKADI*).
- *Proy. de experimentación: Employee Experience como estrategia de desarrollo y fidelización de perfiles STEAM críticos en la industria avanzada (AFM)*.
- Sensibilización y desarrollo de habilidades de Liderazgo para una gestión participativa de los equipos en CVL (*CVL*).
- Genero berdintasuna MONDRAGONeko kooperatibetan sustatzeko bide-orriak: ezagutzatik ekintzara (*MONDRAGON CORPORACIÓN*).
- Liderazgo de Equipos (*EDE FUNDAZIOA*).
- Transformando el entorno laboral en GSR (*GSR*).
- GEHIKOOP – Gizartea Eraldatzeko Hezkuntza InterKOOPERatiboa. (*HUHEZI*).

Área Emprendimiento – MTA

- MartxUP 2021, Ideia gazteak martxan (*AYUNT. DE SAN SEBASTIAN*).
- Colaboración para la resolución y el apoyo para el lanzamiento de cursos de experto en emprendimiento en FINTECH (*LABORAL KUTXA* y *BBK*).

DIFUSIÓN PUBLICACIONES Y PONENCIAS

En lo que respecta a difusión, se recogen a continuación las publicaciones científicas, así como, los papers y ponencias presentadas, a lo largo del curso 2020/21, en congresos y jornadas (nacionales e internacionales).

MONOGRAFÍAS

- Carnicer, D; Martínez, M.A.; Morales, N. (2021): Alianzas inteligentes para la transformación competitiva de las organizaciones. Madrid: McGraw Hill.

CAPÍTULOS

- Alonso Andreano, J.L. (2020). Desarrollo de ecosistemas de aprendizaje organizacional como respuesta a las necesidades estratégicas de la empresa: factores clave en el caso Eroski S. Coop. En: Gairín Sallán, J; Suárez, C.I.; Díaz-Vicario, A. (Coords.). (2020). La nueva gestión del conocimiento. Valencia: Wolters Kluwer. Pp. 362-640 (En la versión electrónica)
- Alonso Andreano, J.L. (2021). Cultura de aprendizaje. Generando experiencias positivas en torno a las alianzas. En: Carnicer, D; Martínez, M.A.; Morales, N. (2021): Alianzas inteligentes para la transformación competitiva de las organizaciones. Madrid: McGraw Hill. Pp. 171-175
- Alonso Andreano, J.L. (2021). El caso de éxito "Eroski". En: Carnicer, D; Martínez, M.A.; Morales, N. (2021): Alianzas inteligentes para la transformación competitiva de las organizaciones. Madrid: McGraw Hill. Pp. 161-163.

ARTÍCULOS

- Martínez, M., Guerrero, M.I. (2020). Aligning regional and business strategies: Looking inside the Basque Country entrepreneurial innovation ecosystem. Thunderbird International Business Review. Vol. 62, Iss. 5. September/October. Pp. 607-621.
- Uribetxebarria, U; Gago, M.; Legarra, M., Elorza, U. (2021): The Link between HIWPs and well being at work: the mediating role of trust. Employee relations. Vol. 43, Iss. 4. Pp. 842-857.

CONGRESOS Y CONFERENCIAS

- Castellano, E.; Lopez, U. (2020). A Servitization Roadmap for Basque Manufacturing SMEs. En: Advanced services for sustainability and growth. Proceedings of the Spring Servitization Conference 2020, 14-16 September 2020. Birmingham, UK. The Advanced Services Group; Aston University. Pp. 72-80. ISBN: 978-1-85449-429-0.
- Mendizabal, G., Castellano (2021) A pricing model for data driven industrial services - an empirical case study. En: Bidgeli, A. (Ed.) y otros. Servitization: A Pathway towards a resilient, productive and sustainable future. Proceedings of the Spring Servitization Conference 2021, 10-12 May 2021. (Fully Virtual). Birmingham, UK. The Advanced Services Group; Aston University. Pp. 1-9. ISBN: 978-1-85449-499-3.
- Mendizabal, G., Castellano, E., Galfarsoro, G. (2021) The cost of data lifecycle in the development process of after-sales industrial services. In 30th RESER International Congress & Co-VAL Conference, 21-22 January, Alcalá de Henares (Spain).

ORGANIZACIÓN DE JORNADAS/ CONGRESOS

A continuación se muestran distintas jornadas y congresos que hemos organizado en el curso 2020/21.

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS EN INTERNET 9 y 10/12/2020

online

Ekitaldiari buruzko informazio laburra: Esta formación práctica está dirigida a las empresas de la Industria del Mar y deportes de deslizamiento de Bizkaia que desarrollan o quieren desarrollar en internet su negocio, o que se sirven de él para mostrar su oferta y atraer clientes y negocio. Conocer las claves que sí o sí hay que cumplir para maximizar el éxito y el esfuerzo empleado en internet, así como el desarrollo y seguimiento del proceso de relación empresa-cliente, desde que nos contacta hasta que realizamos la venta y su posterior seguimiento, adecuando nuestra estrategia con nuevas herramientas de sumo interés y practicidad.

OPORTUNIDADES DE HIBRIDACIÓN, BIO-SALUD Y MEDIO AMBIENTE EN GIPUZKOA 08/10/2021

TABAKALERA

Ekitaldiari buruzko informazio laburra: Esta formación En el último año, han llevado a cabo un trabajo con-

junto para identificar oportunidades que permitan integrar el ámbito sanitario y la eco-industria, cuyas conclusiones se presentaron el 8 de octubre de 2021 en Donostia, en una jornada que contó además con la participación de expertos y empresas del territorio que han aportado claves y ejemplos para dar los primeros pasos hacia ese objetivo. La iniciativa cuenta con el apoyo del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural de la Diputación Foral de Gipuzkoa y está alineada con los objetivos de la Agenda 2030 y del Green Deal europeo, que plantean una hoja de ruta hacia una economía sostenible, transformando los retos en materia de medioambiente en oportunidades.

En la jornada de hoy han intervenido, además, representantes de algunas de las empresas y organismos que han participado en el proyecto, como Ainara Martínez de MIK – Centro de Investigación en Gestión de Corporación MONDRAGON adscrito a la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea.

GRUPOTRACTORAROTZGI- SOLUCIONES CIRCULARES

19/10/2021

Online

El objetivo de la jornada consistió en compartir experiencias y expertise en la generación y dinamización de soluciones circulares innovadoras por parte de las empresas y organismos de investigación participantes. MIK como ponente de la jornada ofreció su visión sobre "Iniciativas innovadoras en Economía Circular".

SERVITIZACIÓN INDUSTRIAL

28/10/2021

FVEM, online

https://fvem.es/es/index.php?option=com_content&view=article&id=1086&catid=10&Itemid=115&lang=es

Actualmente, los clientes exigen cada vez más. No quieren productos independientes sino soluciones a sus necesidades concretas. Por lo tanto, al fabricante le obliga a pasar de un enfoque centrado en el producto a otro centrado en soluciones. Esta combinación de la oferta de productos con servicios de valor agregado, supone un cambio profundo de mentalidad y revisar tanto el modelo de organización como los procesos de negocio. La servitización permite ampliar la oferta en forma de servicios industriales posventa con márgenes muy superiores a la venta de producto nuevo; desde la gestión de repuestos y training ad-hoc, a contratos por disponibilidad, monitorización de la condición, optimización de los procesos del cliente, retrofitting, mantenimiento predictivo, contratos por uso, gestión del fin de vida, etc. Constituyendo una importante fuente de ingresos



potenciales y recurrentes a lo largo del ciclo de vida del producto. Además, la servitización es un importante medio de fidelización de clientes, ofreciendo una mayor experiencia al cliente final y permitiendo desarrollar relaciones a largo plazo entre éste y el fabricante ().

BASQUE GREENTECH - 1º FORO DE INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA AMBIENTAL - TECNOLOGÍAS PARA LA TRANSICIÓN ECOLÓGICA

1/12/2021

Bilbao Exhibition Centre | BEC

<https://aclima.eus/mas-de-un-centenar-de-empresas-del-sector-medioambiental-participan-en-el-i-foro-basque-greentech/>

Ekitaldiari buruzko informazio laburra: Esta formación práctica está dirigida a las empresas de la Industria del Mar y deportes de deslizamiento de Bizkaia.

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS EN INTERNET

9 y 10/12/2020

online

La asociación clúster de industrias de medioambiente de Euskadi (Aclima) organizó en el BEC, el I Foro Basque Greentech, punto de encuentro entre la Red Vasca de Ciencia y Tecnología (RVCyT) y el sector medioambiental. Un evento que contó con la participación de más de 100 empresas y cuyo objetivo fue explorar las líneas tecnológicas y de investigación orientadas a que las empresas puedan afrontar los retos de la economía circular, el cambio climático y la calidad ambiental, recogidos en la nueva estrategia Europea del Pacto Verde.

El encuentro ofreció varias mesas redondas, en las que se abordaron temas como los retos del Pacto Verde, la innovación aplicada al medio ambiente, la calidad ambiental y el cambio climático (estrategia 'zero pollution') y la economía circular, moderadas

por Mikel Ibarra, Director de proyectos de Aclima y Garbiñe Manterola, Directora de transferencia del conocimiento de BRTA, respectivamente. Y en las que se pudo presentar el proyecto desarrollado en colaboración con MIK "FOOTPLASTIC: una plataforma IoT y BlockChain para la monitorización inteligente, evaluación y predicción de fugas de plástico técnico industrial en cadenas de valor corporativas que permita generar propuestas de medidas correctivas para su reducción"

TERCER CICLO

A lo largo de este curso 2020/21 ha habido un total de 31 alumnos/as matriculadas en nuestro programa de doctorado y se han defendido 4 Tesis Doctorales:

- *B-CORPS y propiedad de empresa. Estudio de casos en empresas con propósito en Guadalajara-México.* Gonzalo Hernández. 18/12/2020, Facultad de Empresariales, Campus Oñati.
- *Agile Development & High-Performance Ecosystems. Participatory Action Research in two Basque enterprises to make tangible the foundations of AD&HP Ecosystems.* Nerea Sánchez Urien. 16/07/2021, Facultad de Empresariales, Campus Oñati.
- *La Contribución de los Fundadores del Cooperativismo de Mondragon al Pensamiento Cooperativo.* Igor Ortega Sunsundegi. 22/07/2021, Facultad de Empresariales, Campus Oñati.
- *Características y Factores Clave para el Desarrollo de Modelos de Negocio enfocados a la Servitización (Industria 4.0). Un estudio de caso.* Aitor Ruiz de la Torre. 23/07/2021, Facultad de Empresariales, Campus Oñati. 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 2020-2021 han alcanzado la cifra de 17.929 miles de euros y los gastos 17.805 miles de euros. La diferencia es un resultado positivo de 123.626 euros.

Las inversiones realizadas durante el ejercicio ascienden a 809.839 euros.



DESARROLLO DE PERSONAS Y MODELO DE GESTIÓN

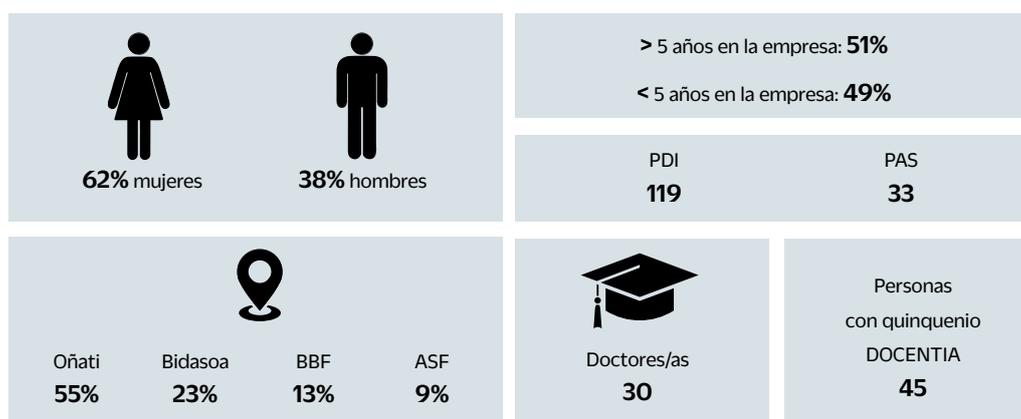
El crecimiento en número de personas que componemos la Facultad de Empresariales es un buen indicador del desarrollo y evolución que han tenido nuestras actividades. De esta manera, cerramos el curso 2020-21 con 152 personas socias y contratadas y un amplio número de colaboradores y colaboradoras. A lo largo del curso 2020-21 se contrataron 30 nuevas personas y esto supuso incremento neto de 17 personas respecto al curso anterior.

Desde una mirada más retrospectiva, contamos con un crecimiento sostenido desde el curso 2014-15. De hecho, en los últimos 5 años hemos crecido un 70% en el número de personas trabajadoras.

Este crecimiento ha traído consigo incrementar el esfuerzo realizado en atracción, captación y selección de personas. Para ello, a lo largo del curso se ha llevado a cabo un proyecto para el rediseño y sistematización del proceso de atracción y selección de personas, todo ello, enmarcado en el proyecto sobre Marca Empleadora de Mondragon Unibertsitatea. Debido al incremento del número de contrataciones ahora participan más personas en los procesos de selección y gracias a la sistematización del proceso se garantiza que éste recoja y fomente aquellos atributos que nos caracterizan como empresa y como cooperativa.

Son de destacar otras tres actividades llevadas a cabo a lo largo del curso. Por un lado, el avance realizado en la definición de los valores de la Facultad. A partir del diagnóstico realizado en julio de 2020, se ha trabajado tanto con los órganos como con el colectivo para identificar y aterrizar los valores sobre los que se sustenta la esencia de nuestro proyecto. Por otro lado, se llevó a cabo la Encuesta de Cultura Organizativa, siendo la quinta medición desde el año 2011. Los resultados muestran un incremento estable a lo largo de los años en los resultados de las personas y en la mayoría de las palancas de gestión y, en esta última encuesta, especialmente en escucha, autonomía y equipo. La formación y la participación son las palancas peor valoradas. Por otro último, se ha propuesto un marco de referencia para el trabajo flexible en la Facultad, con un modelo que se basa en la confianza, la autonomía y el cumplimiento excelente de nuestros objetivos profesionales y organizativos. Este marco recoge los compromisos y las directrices para un buen funcionamiento de la cooperativa. Todas estas actividades buscan fortalecer y visibilizar las características diferenciales de Enpresagintza, adecuarlas a las nuevas necesidades y ayudar a integrar en la cultura a las nuevas incorporaciones.

EL COLECTIVO EN DATOS



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
- ABURUZA ARAMBURU OINATZ
- AGIRIANO GOROSTIZA DORLETA
- AGIRRE ARAMBURU IZASKUN
- AIZPURU GARMENDIA AMAIA
- ALDAZABAL BASAURI JON
- ALONSO ANDREANO JOSE LUIS
- ALTUNA ERLE RAFAEL
- ALVARADO TANAMACHI SAYURI
- ALZOLA BERRIOZABALGOITIA IZASKUN
- ARAMBURU AGUIRRE KEPA
- ARANDO LASAGABASTER SAIOA
- AREJITA GUEZURAGA IRATI
- ARENAZA BENGEOA 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
- BENGEOA URRETA AGURTZANE
- BERASATEGI RETEGI LUIS
- BERMEOLO SALTERAIN SIV
- BERNAL ARREGI ANDONI
- BIAIN BARRENA JOSÉ RAMÓN
- BLAZQUEZ DÍAZ TRINIDAD
- BOLINAGA MARTIN AMAIUR
- BORES MORENO DAVID
- BRAZO DOMINGUEZ LUIS
- CANO CHOCARRO LEYRE
- CASTAÑO BENITO UXUE
- CASTAÑOS GARCIA ALAZNE
- CASTELLANO FERNANDEZ EDUARDO
- CID ELIZBURU ELENE
- DÁVILA ALEGRE TERESA
- DE DIEGO ETXEBERRIA MIKEL
- DE LA TORRE BUSTAMANTE ARANTZA
- DELGADO GALLEGU JUDITH
- DE VICENTE UNAI
- DIEGO MARCOS OLATZ
- ECHABURU MULET BEGOÑA
- EGIZABAL ATXAERANDIO IKER
- EGUREN LANDA IDOIA
- ELGARRESTA UGARTEMENDIA LEIRE
- ELIO CEMBORAIN EUNATE
- ELORZA ITURBE MAIDER
- ENBEITIA EGUILUZ IÑIGO
- ERAÑA ARBULU ANE
- ETXEGUREN MARTIN IRAIDA
- FAHAM JEREMY
- FERNANDEZ ESTRELLA OLATZ
- FERNANDEZ LÓPEZ-ZUAZO IÑAKI
- FONDÓN HURTADO MARTA
- FREUNDLICH FRED
- GAGO GARCÍA MÓNICA
- GÁRATE JUARISTI CAROLINA
- GARAY BENGEOA IBON
- GARCÍA AMIGOT JUAN FELIX
- GARCÍA FERNANDEZ AITOR
- GARCÍA SIERRA JORGE
- GARITAONANDIA APERRIBAY GOTZON
- GARMENDIA AGIRRE FERMIN
- GIL DÍEZ BEGOÑA
- GIL GIMENEZ IDOIA
- GOIKOETXEA ATXABAL ALEX
- GOIKOETXEA ETXEBERRIA JOSEBA
- GONZALEZ EGUÍA NEREA
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ GARBIÑE
- GORROTXATEGI MARTINEZ MIREIA
- GRAY MARIA JANE
- GRELLIER BILDAUN HERVÉ
- HERCE LECETA BEÑAT
- HERNANDEZ ELENO ESTÍBALIZ
- HERRERA JAUREGI MAITANE
- IBARZABAL GISASOLA NAHIA
- IGARZA SEGUI ROSA
- IGARZABAL ZUBIA MIREIA
- IÑURRITEGI BIAIN LORE
- IRIONDO RUIZ OIHANE
- IRURETA IBARBIA ION ANDER
- ISPIZUA MENDIETA ALVARO
- ITURBE-ORMAETXE ZAMARRIPA JULEN
- ITURRITZA ATXAERANDIO PATRICIA
- IZAGIRRE GAUNA UNAI
- IZQUIERDO TOMÁS JUAN
- IZURA MUJICA PATXI
- JIMENEZ OCIO LANDER
- JUANTORENA LERMA ELIXABET
- JUAREZ MUGARZA ANDER
- JUARISTI ARRIETA ELISABETE
- KONDE UNTZILLA GARAZI
- KORTABERRIA ETXEBERRIA ANE
- LEGARRA EIZAGIRRE MAITE
- LEIBAR BALANZATEGUI IZASKUN
- LEIBAR BALZATEGUI MIRIAM
- LEIBAR LARRAÑAGA AGURTZANE
- LEKUONA AGIRRETXE AGURTZANE
- LEONET GUIASOLA OIHANA
- LETONA ERIZ AMAIA
- LIZARRAGA GABIRONDO NEREA
- LIZARRALDE AIATUI IOSU
- LIZARRALDE MAIZTEGI MARÍA
- LIZARTZA MARTIN AITOR
- LLORENTE SESMA JOSÉ ANTONIO
- LÓPEZ ODRIOSOLA URKO
- LÓPEZ PÉREZ NAGORE
- LÓPEZ PÉREZ SAIN MILENA
- LORO RAMIREZ YAIZA
- LUARIZASTI UGARTE KEPA
- LUZARRAGA MONASTERIO JOSE MARÍA
- MACIAS PEÑA ERIKA
- MADINABEITIA DOMINGUEZ IDOIA
- MAIZTEGI UGARTE NEKANE
- MARTIN CREGO MAITANE
- MARTINEZ CHAVEZ MARIANGELICA
- MARTINEZ RIVERA AINARA
- MENDIA MARTINEZ GORKA

- MENDIZABAL ARRIETA GORKA
- MESONERO DE MIGUEL MIKEL
- MOLINERO MANTECÓN JUAN RAMÓN
- MORALES LÓPEZ NEKANE
- MUJICA ARRAZOLA AINHOA
- MUÑIZ VILLANUEVA BELEN
- MURUA LAZKANO MARILU
- NAVARRO LOBATO ALEX
- NAZABAL CAZABON DENIS
- ODIAGA ARRIAGA ANDONI
- ODIAGA ARRIAGA ENEKO
- OIARTZABAL LAKARRA IRAITZ
- OLANO ASTIGARRA ZIORTZA
- OLEAGA AGESTA AMAIA
- ONAINDIA ROMERO OIER
- OSA OLABARRIA MIREN
- OVIEDO MADIRD AITOR
- OYANGUREN LOPEZ JON
- PASCUAL ROMERO EDUARDO
- PESCADOR RUIZ JANA
- PILLADO ARBIDE LIHER
- PRIETO ALONSO JOSUNE
- PRIETO RIVERO ISABEL
- QUESADA KORTA ASIER
- RAZQUIN MEDRANO AMAIA
- ROJAS MENDIETA NEREA
- ROZAS ZABALA ANDER
- SAEZ DE UGARTE LERIA ARITZ
- SALABERRIA IBARBIA ALEX
- SALICIO HOLGADO ROBERT
- SÁNCHEZ BOTE DAVID
- SANCHEZ URIEN NEREA
- SARASOLA GORRITI SILBIA
- SEGURA QUEROL SARA
- SEIN ITURRICASTILLO LARRAITZ
- SOLABARRIETA DEL VALLE IRAITZ
- TKACZ MONICA
- TUOMINIEMI KAISU MARIA
- TRUEBA GARCIA HAIZE
- TXINTXURRETA ARAMBURU JUAN JOSÉ
- UGARTE ANDUAGA BEGOÑA
- ULLIBARRIARANA GARATE AINHOA
- UNZUETA ELORTZA BEÑAT
- URIBETXEBERRIA ALDALUR MIREIA
- URRUTIKOETXEA ARRIETA BEÑAT
- VALLE CALLEJA JUAN JESÚS



**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 BBF

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

BILBAO AS FABRIK

Zorrozaurre s/n
48014 Bilbao, Bizkaia
Tel. 944 25 51 62
enpresagintza@mondragon.edu



www.mondragon.edu/empresariales



ENTIDAD COLABORADORA

