ISEA
Innovación en Servicios Empresariales Avanzados
Enpresako Zerbitzu Aurreratuen Berrikuntza
| Mondragón | Abril de 2014 | Número 29 |

Éxito de la primera edición del ÁGORA

Bajo el lema "Estos Carnavales… disfrázate de emprendedor!", 22 personas participaron en la 1ª edición del ÁGORA que se desarrolló el sábado, día 1 de marzo de 2014, en el Campus Garaia de Goi Eskola Politeknikoa, en Mondragón.

La 1ª edición del ÁGORA era una iniciativa promovida por el BAC de MONDRAGON, en colaboración con Goi Eskola Politeknikoa - Mondragón Unibertsitatea, cuyo propósito radicaba en impulsar la generación de nuevas oportunidades de negocio, a través del emprendimiento.

Así, el ÁGORA constituyó un evento estructurado de un día de duración, destinado a que una serie de equipos multidisciplinares respondieran a retos tecnológicos o de mercado concretos, propuestos por las empresas, mediante la especificación básica de nuevos productos o servicios. Para ello, el ÁGORA llevó a cabo una dinámica de trabajo que integraba las siguientes actividades:

- Presentación de un reto específico para cada equipo interdisciplinar, a cargo de los representantes de empresas.
- Dinámica de trabajo en equipo para la definición de la oferta de valor y la especificación funcional de un prototipo de producto o servicio que permita responder al reto establecido.
- Definición de un modelo de negocio que soporte una actividad empresarial viable.
- Elaboración de un plan de trabajo para la materialización de la nueva actividad empresarial.
- Presentación del proyecto ante la audiencia general del ÁGORA.

La 1ª edición del ÁGORA estaba abierta a la libre participación de trabajadores de las empresas de MONDRAGON comprometidos con el emprendimiento cooperativo. Así, las personas pudieron participar en la 1ª edición del ÁGORA inscribiéndose en equipos interdisciplinares que aportaban competencias específicas para dar respuesta a un reto tecnológico o de mercado concreto.

El BAC de MONDRAGON estima que esta 1ª edición del ÁGORA ha permitido a las personas que participaron en el evento adquirir experiencia y capacitación, participando en experiencias reales de emprendimiento, así como conocer a otras personas con la misma inquietud y la pasión por el emprendimiento y, eventualmente, incorporarse en el proceso de lanzamiento de un nuevo proyecto empresarial.





El potencial del outsourcing a estudio en el marco de una edición específica DREAMWORKS sobre el Outsourcing en la cadena de valor de las empresas

Esta nueva sesión DREAMWORKS se llevó a cabo en el Palacio de Otalora de Aretxabaleta, el día 6 de marzo de 2014, y su objetivo radicaba en promover nuevos negocios en el ámbito del Outsourcing. Por ello, el público objetivo a la cual se dirigía esta nueva edición DREAMWORKS eran aquellas cooperativas con interés en promocionar nuevas actividades de negocio mediante el emprendimiento basado en la intercooperación, en el ámbito del Outsourcing.

Así, el formato de esta edición específica DREAMWORKS sobre el Outsourcing en la cadena de valor de las empresas fue el siguiente:

• Ilustración de experiencias de negocio relacionadas con el Outsourcing en la cadena de valor de las empresas, a cargo de las entidades siguientes:

• ACCIONA Facility Services, S.A. (Francisco Javier Cerrudo, Director Facilities Management).

• Grupo EULEN (Ricardo Ángel Gabarró, Director de I+D+i).

• EUSKO JAURLARITZA - GOBIERNO VASCO (Jaime Domínguez-Macaya, Director de Informática y Telecomunicaciones).

• Ilustración de experiencias de negocio relacionadas con el Outsourcing a cargo de empresas de la Corporación MONDRAGON:

• LABORAL KUTXA S.COOP. (José Mª Arana, Director del Departamento de Inmovilizado, Seguridad y Servicios Generales).

• ALECOP S.COOP. (Juan Izeta, Director del Grupo de Promoción).

• ONDOAN S.COOP. (Pedro Gurrutxaga, Subdirector General, y Alberto Llorente, Director Negocio de Mantenimiento y Servicios).

• ATEGI b2b (Elías Atutxa, Director General).

Finalmente, la sesión monográfica DREAMWORKS sobre el Outsourcing en la cadena de valor de las empresas abordó la identificación de nuevas oportunidades de negocio existente en éste ámbito, susceptibles de ser promovidas mediante la intercooperación. La posterior decantación de las empresas presentes dio como resultado la constitución de varios consorcios, que asumieron el compromiso de dar pasos efectivos para la concreción de una propuesta de Plan de Negocio, susceptible de ser presentada al BAC de MONDRAGON.

La red social ELKARBIDE supera los 350 usuarios

La red social ELKARBIDE ha logrado superar la cota de los 350 usuarios registrados. La creación de ELKARBIDE se inscribe en el marco de las estrategias de socialización del Business Acceleration Center de MONDRAGON, es decir, de difusión de sus actividades, la dinámica de trabajo y los resultados del emprendimiento cooperativo.

El propósito es desarrollar una red social especializada para articular el conocimiento colectivo acerca de los sectores y actividades de alto potencial, así como compartir experiencias exitosas de intraemprendimiento, tanto en el seno de la Corporación MONDRAGON como procedentes del exterior.

En la actualidad ELKARBIDE alberga diversas comunidades temáticas, entre las que cabe destacar las siguientes:

• **BAC**: Información sobre la actividad de BAC de MONDRAGON.

• **OLDARRA**: Información relativa a las actividades de Desarrollo Tecnológico, Innovación y Emprendimiento en la División de Ingeniería y Servicios de MONDRAGON.

• **SAIOKA**: Comunidad integrada por las personas adheridas a SAIOKA SAREA.

• **PERISCOPIO**: Comunidad para la Prospectiva Informal de nuevos productos, servicios y modelos de negocio.

• **MONDRAGON GREEN COMMUNITY**: Comunidad dinamizada por MONDRAGON Eko.

• **MONDRAGON HEALTH:** Comunidad dinamizada por MONDRAGON Health, unidad estratégica de MONDRAGON que lidera el desarrollo del Sector Sanitario y Sociosanitario.

ELKARBIDE está accesible en la dirección (www.elkarbide.com) y su acceso, previa inscripción, está restringido a los socios de las empresas de la Corporación MONDRAGON que deseen estar informados sobre la actividad del Business Acceleration Center y del emprendimiento cooperativo en general.

Edición específica DREAMWORKS sobre el reto del suministro de proyectos en modalidad “llave en

El próximo el día 29 de abril se llevará a cabo en el Palacio de Otalora de Aretxabaleta una nueva sesión DREAMWORKS. En esta ocasión la temática seleccionada corresponde al reto del suministro de proyectos en modalidad “llave en mano”. Así, el público objetivo a la cual se dirige esta nueva edición DREAMWORKS son aquellas empresas de MONDRAGON con interés en promocionar nuevas actividades de negocio basadas en el suministro de proyectos en modalidad “llave en mano”.

El formato de esta edición específica DREAMWORKS sobre el reto del suministro de proyectos en modalidad “llave en mano” será el siguiente:

• Ilustración de experiencias de negocio relacionadas con el suministro de proyectos en modalidad “llave en mano”, a cargo de las empresas siguientes:

• SENER INGENIERÍA Y SISTEMAS S.A. (Rafael Alonso, Director de Proyectos Llave en Mano de Plantas de Energía).

• SACYR VALLEHERMOSO (Representante pendiente de nominar).

• Ilustración de experiencias de negocio relacionadas con el suministro de proyectos en modalidad “llave en mano, a cargo de empresas de la Corporación MONDRAGON:

• ULMA PACKAGING S.COOP. (Shanti Galfarsoro, Director del Negocio de Ingeniería.)

• LKS BUILDINGENIA (Jesús Mª García, Director de Negocio de Industria y Energía).

• MSI S.COOP (Iván Luis, Director de la Unidad de Negocio de Agua).

• FAGOR EDERLAN S.COOP. (Ángel Lequerica, Director de Desarrollo de Nuevos Negocios).

• Identificación de nuevas oportunidades de negocio relacionadas con el suministro de proyectos en modalidad “llave en mano, susceptibles de ser promovidas mediante la intercooperación

• Posicionamiento de las empresas asistentes para cada uno de los territorios de oportunidad descritos: Selección de ideas y constitución preliminar de equipos (empresa líder y colaboradoras).

Como se ha mencionado, esta nueva sesión DREAMWORKS se llevará a cabo en el Palacio de Otalora de Aretxabaleta, el día 29 de abril de 2014, a partir de las 9 de la mañana, en sesión de mañana y tarde. Para participar en esta sesión monográfica DREAMWORKS es preciso inscribirse, bien sea llamando al teléfono (943082215) o enviando un mensaje a la siguiente dirección de correo electrónico (mondragon-cp@mondragoncorporation.com).



Los alumnos del Máster en Diseño Estratégico presentan sus propuestas de productos y servicios innovadores para distintos destinos turísticos de Euskadi en el marco de la iniciativa KIMU BERRI

Recientemente, los alumnos de primero del Máster en Diseño Estratégico de Productos y Servicios Asociados de MGEP – MU presentaron los resultados obtenidos en el proyecto *"Design Thinking para la Innovación en turismo: Nuevos Productos y Servicios para destinos turísticos sostenibles en Euskadi"*, promovido por LKS S.Coop., en el marco de la iniciativa KIMU BERRI .

La iniciativa pretendía sacar partido de las capacidades creativas de los alumnos del "Máster Universitario en Diseño Estratégico de Productos y Servicios Asociados" de MGEP - MU con el propósito de promover y generar la innovación de productos y servicios turísticos a través del diseño estratégico basado en la sostenibilidad y en el diseño centrado en las personas.

LKS acumula una trayectoria de colaboración de más de 10 años con agentes públicos y privados del sector turístico. En Euskadi, ha sido la consultoría que ha prestado asistencia técnica al Gobierno Vasco en el diseño de la política turística de la CAPV en las dos anteriores legislaturas, habiendo colaborado adicionalmente con ayuntamientos y entes de cooperación turística en planes de dinamización turística y en el diseño de estrategias de desarrollo territorial y diversificación del tejido económico a través del turismo.

El Master, que centra la formación y especialización del alumnado en la eco-innovación, el diseño de experiencias y la estrategia de diseño de productos y/o servicios, presenta un potencial que ha sido valorado muy positivamente por LKS en su propósito de impulsar el emprendimiento y la innovación en el sector turístico. La iniciativa se ha aplicado a una selección de destinos turísticos de Euskadi que actuaron como socios o aliados en la iniciativa y potenciales beneficiarios de las propuestas resultantes de la misma. Así, a petición de LKS, el objetivo del proyecto ha sido el de proponer nuevas ideas de servicios y productos sostenibles e innovadores para cuatro destinos turísticos de Euskadi: Vitoria-Gasteiz, Getxo, Oñati y la propia Euskadi en su conjunto.

El proyecto ha estado dividido en tres fases: Una primera fase de exploración donde el alumnado analizó las características de los distintos destinos turísticos y detectaron potenciales oportunidades cotejándolas con las últimas tendencias en turismo. Una segunda fase de ideación donde los alumnos propusieron más de 12 nuevos conceptos de productos y servicios innovadores. Y una tercera fase donde cada equipo ha desarrollado un concepto de servicio o producto alineándolo con las características del destino. Los alumnos han contado con el apoyo y el seguimiento tanto de los profesores e investigadores del DBZ de Mondragon Unibertsitatea como de los consultores especializados en estrategia y turismo de LKS.

La colaboración con LKS ha permitido acercar al alumnado a la realidad de un sector estratégico para la economía de muchas ciudades, regiones y países del mundo, y a su vez, LKS ha obtenido una batería de ideas sostenibles e innovadoras susceptibles de tener un encaje en el mercado.

Esta actividad se inscribe en el Plan de Actuación para el curso escolar 2013/2014 de KIMU BERRI, iniciativa cuyo objetivo es la promoción del emprendimiento juvenil en Debagoiena, adoptando para ello las temáticas y tecnologías propias de la sociología de la juventud.



ISEA desarrolla la ponencia invitada sobre emprendimiento en la edición 2014 de la Jornada Komunikaldia

Organizada por el Departamento de Comunicación de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de MU, el día 26 de febrero se llevó a cabo en el Polo de Innovación Garaia de Mondragón la novena edición de la Jornada Komunikaldia. El tema elegido en esta novena edición fue el siguiente: "He estudiado Comunicación Audiovisual. ¿Y ahora, qué?.

Así, esta nueva edición de Komunikaldiak permitió conocer, por voz de los propios protagonistas, experiencias de emprendimiento relacionadas con el mundo audiovisual. Para ello se contó con la participación de ex alumnos de HUHEZI y otras facultades, así como con expertos del campo de la Comunicación Audiovisual.

La novena edición de Komunikaldia se abrió con la intervención de Mikel Orobengoa, Director de ISEA S.COOP., quien glosó la trascendencia del emprendimiento como vía alternativa para el desarrollo profesional de los graduados en Comunicación Audiovisual.



Actividad de las empresas de la División de Ingeniería y Servicios Empresariales de MONDRAGON



'Lingua Gaztea', entretenida iniciativa para aprender inglés de la mano de GAZTEA y MONDRAGON LINGUA

GAZTEA y MONDRAGON LINGUA han ideado una forma de aprender inglés escuchando la mejor música del momento. El objetivo que se plantea es jugar, ya que esta iniciativa ofrece la oportunidad de aprender de una manera entretenida. A través de las letras de las canciones del momento, se trabajan las expresiones lingüísticas en inglés. Así, GAZTEA y MONDRAGON LINGUA ponen en marcha Lingua Gaztea, una iniciativa para aprender inglés a través de las letras de los éxitos musicales del momento.

La colaboración se ha plasmado en la firma de un convenio entre ambas partes, rubricado por el coordinador de Gaztea Jon Lamarka y el responsable de Comunicación y Marketing de MONDRAGON LINGUA Joseba Bartolomé. Ambos han valorado positivamente la iniciativa, y han manifestado que la colaboración iniciada entre la emisora musical en euskera más escuchada y MONDRAGON LINGUA, una empresa que ofrece los servicios lingüísticos más avanzados, será fructífera.

Cada semana se analizará la letra de una canción y se profundizará en los modos de expresión que se utilizan en inglés: Lingua Gaztea se valdrá de los hits más escuchados del momento y en definitiva, de la lista de éxitos que elabora Gaztea con las canciones preferidas de los oyentes. Cada semana se analizará la letra de una canción y destacarán los modos de expresión en inglés que se utilizan.

Lingua Gaztea se podrá escuchar en la radio; la profesora Olatz Arsuaga dará una pequeña explicación sobre la canción y posteriormente se escuchará la canción para saber cómo se utiliza la expresión. Para complementar lo escuchado en la radio, GAZTEA y MONDRAGON LINGUA desarrollarán una web donde además del videoclip de la canción, habrá también algunos ejercicios planteados, como juegos para practicar lo aprendido.

Actividad de las empresas de la División de Ingeniería y Servicios Empresariales de MONDRAGON



Ibai Sistemas ha desarrollado Liburuklik, la herramienta de búsqueda que permite acceder online a la Biblioteca Digital Vasca

Ibai Sistemas ha desarrollado Liburuklik, la herramienta de búsqueda que permite acceder online a la Biblioteca Digital Vasca. Liburuklik contiene ya más de dos millones de páginas digitalizadas, más de 4.000 monografías, 265 partituras, 43 incunables y 67 cabeceras de revistas y prensa históricas. Esta herramienta garantiza la conservación y difusión del patrimonio digital vasco, facilitando el acceso a cualquier persona interesada en el euskera y la cultura vasca.

Liburuklik es un proyecto liderado por el del Gobierno Vasco para la digitalización del patrimonio bibliográfico vasco, de dominio público, es decir, obras de autores vascos y obras escritas en euskera que están libres de derechos.

En el desarrollo de Liburuklik, Ibai Sistemas ha tenido en cuenta en el desarrollo los estándares y normas que aconsejan organismos internacionales como la UNESCO y la IFLA. Ello ha posibilitado que ahora los fondos de la Biblioteca Digital Vasca se sumen a la red de bibliotecas europeas, Europeana y European Library.

Fundada en 1990, Ibai Sistemas es una empresa cuyo objetivo es atender las demandas de sus clientes respecto a sistemas e infraestructuras informáticas y proveer a las mismas de soluciones profesionales en el ámbito de las Tecnologías de la Información. En el año 2007 Ibai Sistemas se integra en el Grupo LKS, dentro del área de actividad de Consultoría Tecnológica. Complementariamente, Ibai Sistemas cuenta con una empresa participada, Scanbit, dedicada a servicios de bibliotecas, archivos administrativos e históricos y servicios de digitalización, tanto histórico como administrativo.

Scanbit cuenta con amplia experiencia y profesionales cualificados para la realización de servicios de proceso técnico (catalogación bibliográfica, descripción archivística,...), gestión de contenidos, atención al usuario o consultoría. Asimismo, Scanbit distribuye y desarrolla software específico para la automatización de bibliotecas y centros de documentación, a nivel nacional e internacional. Scanbit también destaca por la realización de proyectos de digitalización masiva, OCR y grabación de datos.

LKS BUILDINGENIA renueva las instalaciones de la fundición británica UCB en Zaragoza

LKS BUILDINGENIA ha realizado el proyecto y la construcción "llave en mano" de la renovación de los equipos de fusión y la modernización de las instalaciones productivas que la fundición británica UCB tiene en la localidad de Villanueva de Gállego (Zaragoza).

Con un presupuesto inversor de 4 millones de euros, el alcance de los trabajos ha comprendido la demolición completa de la instalación de fusión actual; la ejecución de la obra civil necesaria para la implementación de los nuevos hornos de fusión; así como el suministro y montaje de dos nuevos hornos de 8 Tn de capacidad cada uno, un sistema de carga de aditivos a horno, la instalación de calentamiento de cucharas de colada, el sistema de abastecimiento automático de metal líquido a las cabeceras de las 3 líneas de colada y un sistema semiautomático de desescoriado.

La empresa UCB produce barras de fundición de hierro en colada continua con formatos redondos y cuadrados, utilizados para numerosas aplicaciones con sistemas hidráulicos. Por su parte, LKS BUILDINGENIA, filial de LKS INGENIERÍA S.COOP., ofrece a sus clientes una solución integral, eficiente, innovadora y sostenible en los ámbitos de la arquitectura, ingeniería, diseño, promoción y construcción en la modalidad de llave en mano.



GSR gestionará la residencia de mayores de Lodosa en Navarra

Gestión de Servicios Residenciales – GSR S.COOP., cooperativa especializada en la promoción y gestión de recursos sociosanitarios, se hará cargo de la explotación de la residencia de mayores de Lodosa (Navarra). Las instalaciones, dotadas con 70 plazas residenciales, habían estado integradas en la red del desaparecido grupo Centro de Estudios y Gestión Social, hasta que este último anunciara su imposibilidad para mantener la gestión de estos centros por falta de liquidez. Fue en ese momento cuando el patronato de la residencia, vinculado en última instancia al consistorio de la localidad, optó por la recuperación del contrato y la gestión directa a través de un interventor.

GSR S.COOP., que se hará cargo de la deuda contraída por Gestión Social en el centro, había asumido ya la explotación de otros dos centros del desaparecido grupo Centro de Estudios y Gestión Social en los municipios de Andosilla (40 camas) y Mendavia (48). En ese momento, GSR S.COOP hizo frente en ambos centros a los retrasos en los pagos de las nóminas de los empleados y afrontó negociaciones con entidades públicas, como la Hacienda Foral y la Tesorería de la Seguridad Social, para establecer una forma de pago de las deudas contraídas por la anterior gestora.

Incluyendo ya el centro de Lodosa, GSR S.COOP cuenta en la actualidad con 15 centros para mayores y un total de 836 camas. GSR S.COOP completa su cartera de servicios para mayores con unidades de estancias diurnas y programas de atención domiciliaria. En 2013, GSR S.COOP obtuvo unos ingresos de 20,3 M€.

GSR S.COOP es una cooperativa integrada en la División de Ingeniería y Servicios de la Corporación MONDRAGON, comprometida con el entorno a través del empleo local, que presta servicios a Personas Mayores a través de Residencias, Servicios de Ayuda a Domicilio, Centros de Día, Viviendas Comunitarias y Viviendas Tuteladas.



LKS INGENIERÍA y CAD firman un acuerdo con el Banco de Desarrollo de América Latina – CAF

El pasado 28 de febrero, LKS INGENIERÍA y CAD, su socio estratégico en la plataforma de acción para potenciar el desarrollo humano y promover la transición hacia el desarrollo sostenible, firmaron en Panamá un contrato marco con el Banco de Desarrollo para América Latina-CAF, para promover la economía verde y las alianzas estratégicas para un mayor impacto en el desarrollo de la región.

El alcance del contrato comprende los servicios de asesoramiento estratégico en las áreas de planificación, gestión, ejecución y comunicación de proyectos aportando soluciones de triple resultado (medioambiental, social y económico) en varias áreas, contribuyendo así al desarrollo sostenible de los países de la región. Este contrato también incluye la realización de programas de formación al personal de CAF que requiera formación y herramientas en la gestión de proyectos. El próximo proyecto, dentro del contexto de este contrato, consistirá en asesorar al Departamento de Medio Ambiente en la búsqueda de nuevos fondos no tradicionales vinculados a programas centrados en la mitigación y adaptación al cambio climático.

CAF, acrónimo a partir de las siglas de la antigua llamada "Corporación Andina de Fomento", es un banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado en la actualidad por 18 países de América Latina, El Caribe y Europa (Portugal y España), así como por 14 bancos privados de la región. La Institución promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos del sector público y privado de Latinoamérica. Con sede en Caracas (Venezuela), CAF cuenta con oficinas en Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, España, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay.

CAF juega un rol financiero anticíclico y catalítico, y se ha convertido en la principal fuente de financiamiento de proyectos de infraestructura en Suramérica y un importante generador de conocimiento para la región.

Actividad de las empresas de la División de Ingeniería y Servicios Empresariales de MONDRAGON



LKS INGENIERÍA desarrolla la fase de participación pública del proyecto de Ecorestauración del río Adyar en Chennai (India)

El río Adyar constituye una de las vías fluviales que pasa por la ciudad de Chennai y su área metropolitana. El objeto del contrato es el desarrollo del Master Plan integral del río, desde su nacimiento hasta su desembocadura, a lo largo de 42 km y tiene por objetivos la reducción de la contaminación, el mantenimiento de un caudal ecológico mínimo, la protección del río de la ocupación de las riberas, la mejora de su capacidad hidráulica, el desarrollo de un nuevo frente fluvial y la integración de nuevas actividades a lo largo del mismo.

El objetivo de las sesiones desarrolladas ha consistido en hacer partícipe al público general de los avances del proyecto, una vez elaborado el diagnóstico, exponer un avance de las propuestas a desarrollar, y, por otro lado, actualizar el estado de desarrollo del proyecto a las administraciones involucradas, en el marco del proceso iniciado en junio de 2013 para la implicación de las autoridades en este proyecto integral.

Así, se desarrollaron tres sesiones, una primera orientada al público en general, y otra orientada a diversas organizaciones no gubernamentales e instituciones académicas, en la que se destacaron un gran número de intervenciones y aportaciones. Los medios de comunicación locales se hicieron eco de las presentaciones en las principales publicaciones del país, tanto en lengua inglesa como tamil. La presentación al público en general se replicará, con el objetivo de llegar al máximo número de personas posible. La tercera sesión, dirigida a las administraciones involucradas y otras autoridades, contó con la asistencia de la mayoría de los agentes bajo cuya competencia se gestionará el desarrollo de las propuestas y sirvió como foro y sesión de trabajo para el contraste y la coordinación intersectorial, aspecto clave para el éxito de la futura gestión, desarrollo y ejecución del proyecto.

El proyecto de Ecorestauración del río Adyar, que incluye el desarrollo de detalle de las diferentes propuestas, tiene previsto finalizarse en 2014. Como culminación de esta fase del proceso de participación pública se procederá a analizar, valorar e incorporar las sugerencias, propuestas y consideraciones, previa valoración, que se entiendan competen al alcance y objetivos del proyecto.

El factor "Emprendimiento" en el marco del proceso de reflexión que aborda la Corporación MONDRAGON

MONDRAGON anunciaba recientemente la apertura de un periodo de reflexión para diseñar su futuro. Ante la apertura de esta ventana de oportunidad, destinada a la definición de las estrategias futuras de gestión de la experiencia cooperativa de MONDRAGON, quisiéramos reivindicar la relevancia de incorporar el factor "Emprendimiento" en este proceso de reflexión.

A la luz de los recientes acontecimientos que han afectado a nuestra Corporación, es evidente la necesidad de llevar cabo a un proceso de transformación de las bases económicas de MONDRAGON, con el propósito de adaptarlas a los retos competitivos de la economía del futuro. Esta transformación debe considerar, entre otras estrategias, el fomento de nuevas iniciativas empresariales en sectores de actividad que presenten un elevado potencial de desarrollo futuro, así como la generación de nuevas perspectivas para las empresas actuales, creando para ello nuevas plataformas de crecimiento.

Las evidencias provenientes de investigaciones académicas ponen de manifiesto que las organizaciones empresariales que saben afrontar los períodos de crisis mediante el desarrollo de estrategias regenerativas presentan dos rasgos diferenciadores:

• Son organizaciones capaces de adaptar su ritmo de cambio interno hasta igualar o exceder la amplitud de los cambios del contexto competitivo externo,

• Y para ello, simultanean sus actividades de explotación, es decir sacar partido de los productos, mercados y negocios actuales, con *la exploración,* intensificando el Emprendimiento y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

Dada la relevancia de estas evidencias, estimamos que MONDRAGON debe de desarrollar una aproximación sistémica que guíe las iniciativas emprendedoras que se desarrollan en su seno: Es necesario concebir un modelo de referencia para el desarrollo del Emprendimiento Corporativo: una perspectiva que permita integrar la promoción del Emprendimiento en el seno de la organización empresarial, más allá de la consideración del Emprendimiento como una actividad o evento discreto ejercidos por individuos aislados. Para ello será preciso…:

• **Integrar el Emprendimiento en la estrategia empresarial:** La creación de nuevos negocios debe ser considerada como parte integrante del proceso de gestión estratégica de las empresas. Por ello se hace preciso integrar los procesos de Emprendimiento y la estrategia de la organización con el propósito de facilitar el reconocimiento y la explotación de oportunidades de entidad.

• Para ello, será preciso **rediseñar sus sistemas de gestión** con el propósito de incorporar el Emprendimiento en su gestión cotidiana, así como introducir la Innovación como una dimensión clave en la gestión operacional de sus organizaciones (es decir, el Plan Estratégico, el Plan de Gestión, el Panel de Mando, el Orden del día de sus órganos rectores, etc.)

• Adicionalmente, será necesario **alimentar la capacidad emprendedora:** El capital humano es la fuente de los comportamientos del Emprendimiento cooperativo. Una visión que enfatice la importancia del Emprendimiento así como el compromiso con el desarrollo del capital humano facilita los esfuerzos individuales para el desarrollo de la capacidad emprendedora.

Complementariamente, este impulso de la intensidad emprendedora en MONDRAGON debe de integrar la promoción de las diversas modalidades que presenta el Emprendimiento, es decir:

• El Emprendimiento Universitario.
• El Emprendimiento Tecnológico.
• El Intraemprendimiento en el seno las Cooperativas.
• El Emprendimiento en Intercooperación.

Finalmente, estimamos necesario que las futuras estrategias de gestión de MONDRAGON incorporen los elementos siguientes:

• Difundir la necesidad del Emprendimiento como estrategia de transformación corporativa.
• Incorporar en el Modelo de Gestión Corporativo los perfiles del Liderazgo Emprendedor.
• Desarrollar una dinámica de adquisición y formalización del conocimiento colectivo generado en el curso de las experiencias emprendedoras desarrolladas en MONDRAGON.
• Compartir las experiencias detraídas en el curso de los proyectos de lanzamiento de nuevas actividades.

El período de reflexión que ahora se abre y que culminará en un nuevo Congreso Cooperativo, nos proporciona una excelente oportunidad para incorporar estos elementos en nuestras políticas, dando con ello pasos efectivos hacia la materialización de nueva visión corporativa.

Innovación en Servicios Empresariales Avanzados – ISEA S.COOP. es el Centro Tecnológico de la División de Ingeniería y Servicios de la Corporación Mondragón.

En el capital social de ISEA participan las siguientes entidades: La Corporación Mondragón, Mondragón Ingeniería y Servicios (MISE), LKS S.COOP., LKS INGENIERÍA S.COOP., MSI S.COOP., ONDOAN S.COOP., ALECOP S.COOP. y MONDRAGÓN LINGUA, MCCTELECOM S.COOP. y ABANTAIL S.COOP.

ISEA
Innovación en Servicios Empresariales Avanzados
Enpresako Zerbitzu Aurreratuetan Berrikuntza

ISEA S.COOP.
Goiru kalea, 7. Polo de Innovación Garaia.
20500 MONDRAGÓN (Gipuzkoa)
Teléfono: 943 77 20 64
Fax: 943 79 70 88

EUSKADI EMPRENDE
SENTIDO HUMANO DEL TRABAJO MONDRAGON