

# LA EVALUACIÓN Y DESARROLLO DEL EMPREDIZAJE

del Arco Juan, Fco. Javier

Departamento de Empresa  
Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad Europea de Madrid  
C/ Tajo s/n Villaviciosa de Odón 28670 Madrid  
e-mail: javier.arco@uem.es,

**Resumen.** *El objetivo del presente trabajo es abordar el proceso de desarrollo de las competencias y de las cualidades del emprendedor. Para conseguir ambos fines se familiariza al alumno con las herramientas necesarias para el desarrollo del emprendizaje, siendo el Plan de Negocio el elemento clave de reflexión y desarrollo. Se considerarán y valorarán, además, las competencias básicas del emprendedor, como el trabajo en equipo, el liderazgo y la toma de decisiones.*

**Palabras clave:** Emprendizaje, Competencias, Emprendedor

## 1. INTRODUCCIÓN:

La experiencia se está realizando durante todo el curso en el grupo M43 de la Licenciatura de Actividad Física y Deporte de la Universidad Europea de Madrid en la asignatura de Dirección Estratégica. Al tratarse de un perfil de alumno con poco conocimiento de gestión ya que solamente han tenido una asignatura previa de gestión y están muy centrados en el ámbito del deporte y el entrenamiento, la salud, el ocio y el entrenamiento. La idea es que a través de la realización de un Plan de Negocio, tan real como es posible, desarrollar las competencias básicas del emprendizaje. En este proceso se valoran las competencias del emprendedor así como los conocimientos técnicos correspondientes. Al tratarse de una experiencia realizada durante varios años, se trata también de comparar los resultados año tras año a través del correspondiente cuestionario

En el grupo analizado, los alumnos tienen en ese mismo curso cuatro asignaturas específicas de gestión: Dirección de Recursos Humanos, Dirección Comercial, Dirección Financiera y Dirección Estratégica. Dirección Comercial es impartida por la Prof. Dra. Fátima Moreno, del Departamento de Empresa, dentro de la Facultad de Economía, Derecho y Empresa de la Universidad Europea de Madrid. Las asignaturas de Dirección Financiera y Dirección Estratégica son impartidas ambas por el autor de esta comunicación, Javier del Arco, del Departamento de Empresa de la misma Facultad y la misma Universidad.

La primera fase de desarrollo de esta experiencia se produjo dentro de la asignatura de Dirección Estratégica, única y exclusivamente, ya que dentro del programa de la asignatura el tema final era la Creación de Empresas. Dentro, precisamente, de ese tema la elaboración de un “Business Plan” o Plan de Negocio, se consideró que era la herramienta básica para aprender a diseñar y planificar la puesta en marcha de un

negocio. De hecho, el programa de la asignatura, englobaría los siguientes puntos básicos:

- Concepto de Empresa
- Clases de Empresa
- Concepto de Empresario
- El Proceso de Dirección Estratégica: Naturaleza, elementos, fases y sistema
- El análisis estratégico: visión, misión y objetivos de la empresa (creación de valor), análisis del entorno (DAFO, fuerzas competitivas básicas), análisis interno de la empresa (diagnóstico interno, cadena de valor, análisis de recursos y capacidades, análisis de la cartera de negocios)
- Formulación de estrategias: estrategias competitivas básicas (ventaja competitiva, liderazgo en costes, diferenciación de productos), estrategias corporativas (crecimiento, expansión y diversificación), acuerdos de cooperación, estrategias internacionales,
- Implantación de estrategias: aspectos organizativos (diseño organizativo, cultura y dirección de recursos humanos), planificación (planificación estratégica y táctica, estrategias funcionales, estrategias de producción, financiación y compras), control estratégico (proceso de control, medición de resultados, sistemas de información para el control)
- Creación de Empresas (Aptitud del empresario, recopilación de ideas de negocio, viabilidad y oportunidad del negocio, causas de éxito y fracaso de los negocios)
- Plan de Negocio:
  - Idea de negocio
  - Plan Jurídico (forma jurídica, trámites de constitución, etc.)
  - Plan Comercial (producto, precio, comunicación y distribución)
  - Plan de Recursos Humanos u Organizativo (diseño de la estructura, estilo directivo y cultura organizativa, sistema de información, previsión de recursos humanos, reclutamiento, selección, remuneración e incentivos)
  - Plan Económico-Financiero (presupuesto de inversión y financiación, cuenta de resultados previsionales, tesorería, viabilidad)

A tenor de la programación de la asignatura, queda patente que la Elaboración del Plan de Negocio por parte de los alumnos, serviría para asimilar y poner en práctica toda la materia aprendida, acercando además al alumno al mundo profesional.

## **2. LA DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

En una primera etapa de la puesta en marcha del Plan de Empresa como elemento básico para el aprendizaje (emprendizaje), se formaron grupos de entre 4 y 5 alumnos para la creación de un negocio de su elección en el sector deportivo, del tiempo libre y del ocio. Los alumnos debían desarrollar su Plan de Negocio con las herramientas aprendidas y desarrolladas en la asignatura de Dirección Estratégica y de Dirección Financiera.

Las primeras experiencias, siendo poco estructuradas, resultaron bastante satisfactorias para el alumnado para la asimilación de conocimientos, ya que se conseguían clases mucho más prácticas, más cercanas a la realidad y, por supuesto, se conseguía el acercamiento a la profesión, que es uno de los objetivos fundamentales en cualquier asignatura de gestión, sobre todo para no licenciados en Administración de Empresas.

De hecho, al considerar esta actividad el nivel de aprendizaje se elevó significativamente, ya que se superó el mero nivel de conocimiento. En este sentido, si consideramos los distintos niveles de aprendizajes, atendiendo a la Taxonomía de Bloom, vemos que se pueden alcanzar las cimas más altas en cuanto a dicho aprendizaje. Dicha Taxonomía, tiene los siguientes niveles:

- **Conocimiento:** Tal y como hemos comentado anteriormente, el nivel básico de aprendizaje, o primer nivel, queda claramente superado, ya que todas las teorías y principios de la empresa y de su funcionamiento, que mediante un examen podrían ser evaluados, se integran dentro del Plan de Empresa
- **Comprensión:** El segundo nivel de aprendizaje se alcanza, precisamente, al pasar de un nivel de mero conocimiento a una siguiente cota de interpretación de las teorías y principios desarrollados
- **Aplicación:** El tercer nivel de aprendizaje es, evidentemente, alcanzado al realizar esta práctica por parte de los alumnos, ya que se utilizan o aplican los conocimientos, las teorías y los principios adquiridos y comprendidos para la puesta en marcha de un negocio
- **Análisis:** El cuarto nivel de aprendizaje también se consigue alcanzar, ya que mediante el Plan de Negocio, los alumnos se enfrentan a situaciones en las que deben identificar y analizar los distintos elementos de la empresa. Por ejemplo, en la elaboración de un Plan de Negocio deben realizar un Análisis del Entorno mediante las herramientas desarrolladas y aprendidas (Matriz DAFO, Análisis PEST o PESTEL, las cinco fuerzas competitivas de Porter...). Se realiza en este sentido también una revista de prensa para entender y conocer de un modo mucho más profundo la realidad económica y social en la que se desarrollarían los negocios que creasen.
- **Síntesis:** El quinto nivel de aprendizaje se consigue alcanzar mediante la elaboración del Business Plan. De hecho, la propia elaboración, por escrito, de la guía de creación y la exposición posterior de forma oral, reflejan claramente la capacidad de síntesis por parte del alumnado ya que disponen de un tiempo de exposición máximo de 30 minutos para reflejar un trabajo que han tenido que realizar, prácticamente, durante todo un curso académico.
- **Evaluación:** El sexto y último nivel de aprendizaje es alcanzado a la hora de concluir, o emitir las conclusiones del Plan de Negocio. En este sentido, los alumnos deben ser capaces de emitir una opinión en relación a la viabilidad del negocio. Además, en las fases de elaboración del Business Plan, los alumnos deben tomar decisiones de compra, inversión, financiación, comerciales, de recursos humanos, legales,... argumentando, en todo momento, el porqué de sus decisiones.

### **3. LA PUESTA EN MARCHA DE LA EXPERIENCIA**

A la vista de la argumentación anterior, queda patente que la elaboración de un Plan de Negocio nos servirá para cumplir los objetivos de aprendizaje marcados en las asignaturas de Dirección Estratégica y Dirección Financiera. No obstante, y puesto que el programa de la asignatura de Dirección Comercial era similar en ciertas partes a la asignatura de Dirección Estratégica, se acordó coordinar las tres asignaturas e integrar dos prácticas similares, ya que el Plan Comercial es una de las partes más destacadas del Plan de Negocio o Plan de Empresa.

En la implantación de la práctica, surgieron diversas dificultades, entre otras la formación de grupos comunes entre ambas asignaturas, puesto que no eran las mismas personas quienes las cursaban. No obstante, como aproximadamente el 80 por ciento de los alumnos eran comunes en ambas asignaturas, se optó por dos opciones:

- formar grupos diferenciando entre alumnos comunes y alumnos no comunes: es decir, unos grupos estarían íntegramente formados por alumnos comunes a ambas asignaturas y otros grupos estarían formados por alumnos que no fueran comunes. El problema de esta alternativa es que había una diferencia de conocimiento bastante importante entre un tipo de grupos y otros, resultando penalizados aquellos grupos que sólo cursaban una de las asignaturas.
- Formar grupos con un núcleo común a ambas asignaturas y añadir como máximo un alumno no común: al optar por esta alternativa, resultaba mucho más fácil la formación de grupos. Además, los grupos resultaban, normalmente, mucho más homogéneos entre sí a nivel de conocimientos adquiridos en ambas asignaturas.

La experiencia en común entre las tres asignaturas volvió a ser muy bien valorada por parte de los alumnos, tal y como reflejaban sus opiniones sobre la práctica desarrollada y su aprendizaje.

#### **4. EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO**

En la primera quincena de octubre, y a propuesta de los alumnos, se forman grupos por afinidad de empresa o idea de negocio, buscando aquellos que más puedan estar próximos a sus vocaciones, a sus ideales, a su negocio ideal o a aquel sector que más le motive tanto en el momento presente como en el momento actual.

Una vez formados los grupos, se fija una primera sesión para que desarrollen la Idea de Negocio, quizás la parte más trascendente de cara a la realización del “Emprendizaje”. A partir de ese momento se fijan, con carácter flexible (en función del calendario académico y del avance de las distintas materias), otras 8 sesiones para desarrollar los distintos puntos del Plan de Empresa. Aparte de estas sesiones, los grupos deben trabajar adicionalmente fuera del aula para poder avanzar y llegar a cumplir los objetivos marcados.

En las sesiones presenciales, se persigue ver cómo interactúan los miembros de los distintos grupos, de cara a valorar, por parte del profesor, las distintas competencias personales (trabajo en equipo, liderazgo, motivación, iniciativa,...) y las habilidades gerenciales (capacidad para emprender, análisis de negocios, ...). El trabajo presencial aporta una gran cantidad de información sobre las competencias y habilidades tanto innatas como desarrolladas a lo largo de la asignatura impartida. Siendo, por tanto, imprescindible, valorar el aprendizaje de todas esas herramientas, competencias y habilidades.

El Plan de Negocio tiene un seguimiento mensual que culmina con la exposición de cada uno de los planes de empresa en la segunda semana de mayo (si el número de grupos es muy elevado se utilizarían 2 semanas). Cada grupo dispone de 30 minutos de exposición en los que debe reflejar los aspectos más importantes, significativos, relevantes, claves y diferenciadores de sus Business Plan. El orden de realización es aleatorio, esto es, se decide por sorteo.

Una vez expuestos todos los grupos, se dedica una sesión entera a resolver dudas, a plantear preguntas, a objetar debilidades de los Planes de Empresa, a realizar sugerencias, etc. Todo ello encaminado a aclarar los Business Plan y a considerar otros

enfoques no tenidos en cuenta en la posible puesta en marcha de los negocios propuestos. El objetivo es, por tanto, enriquecer, más todavía, el aprendizaje necesario para emprender un negocio: emprendizaje.

## 5. EVALUACIÓN Y RESULTADOS

A la hora de evaluar el resultado se pasa utiliza un cuestionario que refleje los siguientes ítems:

- Cantidad de Aprendizaje
- Calidad de Aprendizaje
- Desarrollo de Competencias:
  - Liderazgo
  - Trabajo en Equipo
  - Toma de decisiones
  - Integración de la información
  - Negociación y Resolución de Conflictos
  - Responsabilidad
  - Flexibilidad
  - Iniciativa
  - Comunicación
- Competencias Gerenciales:
  - Análisis de Negocios
  - Viabilidad
  - Acercamiento a la profesión
- Juicio Global de la práctica:

A la hora de evaluar la práctica y los resultados obtenidos en esta experiencia, nos hemos encontrado con que del curso 09/10 al curso 10/11 la satisfacción con la práctica se ha incrementado desde un 8,1 a un 8,9 sobre 10, produciéndose, por tanto, un incremento en la satisfacción global de un 9,87%. Esta satisfacción la hemos manejado a través del último ítem (juicio global de la práctica). No obstante, el resto de ítems, presenta un comportamiento bastante similar en el resto de ítems, con incrementos entre un 8 y un 13 por ciento.

Comparando los resultados del año anterior con los del presente curso hemos intentado buscar diferencias entre ambas experiencias. Pero, realmente, excepto pequeñas modificaciones en algún contenido y en alguna sesión, ambas experiencias eran prácticamente idénticas.

La única diferencia entre ambos cursos académicos era la diferencia en el alumnado. Y ha resultado el factor relevante para mejorar la experiencia. Se trataba de un grupo más homogéneo (aunque había alumnos más brillantes y alumnos menos brillantes) y por lo general mucho más motivado, con muchas más ganas de aprender y más brillante. Aunque pudiera parecer que es una opinión sesgada, este dato se confirma con la evolución de la nota media. En el curso académico 09/10 la nota media fue de un 6,8, mientras que en el curso académico 10/11 la nota media ha sido de un 7,6. El incremento en la nota media ha sido de un 11,76 por ciento. Este mejor resultado o incremento ha sido debido al mejor desempeño por parte de los alumnos como consecuencia de unas mejores aptitudes y actitudes confirmado también por una disminución en el absentismo de los alumnos del 15 por ciento, aún a pesar de tener clase los lunes y los viernes.

## 6. CONCLUSIONES

La utilización del Plan de Empresa, primera herramienta del emprendedor, ha resultado un instrumento valiosísimo a la hora de acercar al alumno a la profesión. Además, mediante el análisis y la simulación del negocio y del entorno se acerca al estudiante a una vertiente mucho más práctica de la materia, consiguiendo, también, una orientación mucho más profesional. En esta línea de objetivos adicionales, el “emprendizaje” a través del Plan de Negocio, sirve para que el alumno adquiera herramientas de gestión y análisis, competencias profesionales y personales. Yendo más lejos, el Business Plan sirve también para encontrar aquellos posibles emprendedores dentro del mundo universitario.

La valoración, en este sentido, por parte de los alumnos ha resultado muy satisfactoria, ya que valoran muy positivamente la adquisición de conocimientos a través de una simulación de la realidad, el Plan de Empresa. En esta línea, uno de los elementos que más favorablemente valoran los alumnos es el desarrollo de una de las competencias profesionales y personales más necesarias en la vida cotidiana: la toma de decisiones. De hecho, el Plan de Negocio, busca como objetivo final la toma de decisión sobre la puesta en marcha de una empresa. Con la ventaja adicional de utilizar una gran cantidad de competencias: iniciativa, liderazgo, compromiso, responsabilidad, integración de la información, negociación, trabajo en equipo, flexibilidad, resolución de conflictos, comunicación,... Siendo, por tanto, el diseño de un Plan de Negocio, una experiencia única a la hora de conseguir todos los objetivos formativos propuestos. Es quizás, esta parte de adquisición de competencias, la parte que mejor queda evaluada mediante el Plan de Negocio. Además de alcanzar todos los niveles de aprendizaje.

Otra de las conclusiones alcanzada, radica en la importancia de la motivación, de la actitud y de la aptitud por parte de los alumnos a la hora de realizar esta experiencia, ya que cuanto más involucrados, más responsables, más motivados y más responsabilizados estén con y por la tarea mejores resultados se obtendrán en todos los aspectos: calidad y cantidad de aprendizaje, adquisición de competencias generales y competenciales así como en el acercamiento a la profesión.

## REFERENCIAS

- Alberto, C., Hernando, V. y Fernandez J. A., (1.996), *Gestión y Dirección de Empresas Deportivas: Teoría y Práctica*, Madrid: Gymnos
- Bermejo, M.; Rubio, I. y De la Vega, I., (1.996), *La Creación de la Empresa Propia*, Madrid: McGraw-Hill
- Brealey, R. A.; Myers S. C. y Allen, F., (2.006), *Principios de Finanzas Corporativos*, Madrid: McGraw-Hill
- Cañadas, M., (1.996), *Cómo Crear Empresas Rentables*, Madrid: Gestión 2000
- Cob, M. J., (1.996), *Guía para la Creación de Empresas*, Madrid: Estudios Financieros
- Dess, G. G. y Miller, A., (1.993), *Strategic Management*, Madrid: McGraw-Hill
- Grant, R. M., (1.995), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Cambridge: Blackwell Publishers
- Halloran, J. W.,(1.996), *Curso McGraw-Hill de Creación de empresas en 36 horas*, Madrid: McGraw-Hill

Martínez, E., (2005), *Finanzas para Directivos*, Madrid: McGraw-Hill

Menguzzato, M. y Renau, J. J., (1.995), *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*, Barcelona: Ariel

Ross, S. A.; Westerfield, R. W. y Jaffe, J., (2.005), *Finanzas Corporativas*, Madrid: McGraw-Hill

#### **REFERENCIAS EN INTERNET**

[www.4teachers.org](http://www.4teachers.org)

[www.edefam.com](http://www.edefam.com)

[www.aeat.es](http://www.aeat.es)

[www.ajemad.es](http://www.ajemad.es)

[www.autonomoscm.org](http://www.autonomoscm.org)

[www.avalmadrid.es](http://www.avalmadrid.es)

[www.camaras.org](http://www.camaras.org)

[www.camaramadrid.es](http://www.camaramadrid.es)

[www.ceaje.com](http://www.ceaje.com)

[www.ceim.es](http://www.ceim.es)

[www.ciade.org](http://www.ciade.org)

[www.creaciondeempresas.com](http://www.creaciondeempresas.com)

[www.empredendedorxxi.es](http://www.empredendedorxxi.es)

[www.emprendelo.org](http://www.emprendelo.org)

[www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)

[www.imade.es](http://www.imade.es)

[www.icac.meh.es](http://www.icac.meh.es)

[www.ico.es](http://www.ico.es)

[www.ipyme.es](http://www.ipyme.es)

[www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com)

[www.madrid.org](http://www.madrid.org)

[www.mtas.es](http://www.mtas.es)

[www.promomadrid.es](http://www.promomadrid.es)

[www.rubistar.4teacher.org](http://www.rubistar.4teacher.org)

[www.vue.es](http://www.vue.es)