

DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA EL “EMPRENDIZAJE”: UNA EXPERIENCIA BASADA EN EL DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO

Javier del Arco

Universidad Europea de Madrid

ABSTRACT

Este trabajo pretende explicar cómo se desarrollan y evalúan las competencias del alumno en el “emprendizaje” (Aprender a Emprender). Mediante el desarrollo de un Plan de Negocio, el alumno se acerca a la creación de una empresa. El Plan de Negocio se convierte en la herramienta que sirve para orientar al alumno a la profesión y a las competencias necesarias. Se describirán, también, las herramientas utilizadas para la evaluación de esas competencias profesionales.

INTRODUCCIÓN

La experiencia que vamos a compartir, se produce dentro de la asignatura de Dirección Estratégica, en la especialidad de Gestión, en el cuarto curso de la Licenciatura de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte en la Universidad Europea de Madrid. En dicha especialidad, el alumno tiene cuatro asignaturas específicas de gestión: Dirección de Recursos Humanos, Dirección Comercial, Dirección Financiera y Dirección Estratégica. Dirección de Recursos Humanos, es impartida en la actualidad por la Prof. Dra. Fátima Gómez del Departamento de Empresa, dentro de la Facultad de Economía, Derecho y Empresa de la Universidad Europea de Madrid. Dirección Comercial es impartida por la Prof. Dra. Fátima Moreno, del mismo departamento. Las asignaturas de Dirección Financiera y Dirección Estratégica son impartidas ambas por el autor de esta comunicación, Javier del Arco, del Departamento de Economía de la Empresa de la misma Facultad y la misma Universidad.

Al ser estas cuatro las asignaturas que configuran el itinerario curricular en gestión, y ser las que mayor énfasis tienen en la gestión y desarrollo de una empresa, nos pareció que podía ser positivo la coordinación de todas las asignaturas, para que el alumno tenga una visión más global del mundo de la empresa.

En un primer estadio, dentro de la asignatura de Dirección Estratégica, dentro de su programa, consideramos, como un tema de máxima relevancia, la elaboración de un “Business Plan” o Plan de Negocio, para poder plasmar todos los conocimientos adquiridos en la asignatura:

- 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 la vista de todos estos conceptos, queda claro, que el Plan de Empresa era la herramienta práctica más útil para asimilar todos esos conocimientos, para acercar el mundo profesional al aula y para detectar aquellos posibles emprendedores dentro de la universidad.

EL DESARROLLO INICIAL DEL PLAN DE EMPRESA

En una primera fase de la implantación del Plan de Empresa como herramienta de aprendizaje, se formaron grupos de entre 4 y 5 alumnos para la creación del negocio que ellos considerasen de su interés, dentro del ámbito de las empresas deportivas y del mundo 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, aún siendo poco estructuradas, resultaron bastante satisfactorias para el alumnado para la asimilación de conocimientos, para hacer más prácticas las clases y para dotar de un enfoque más profesional a la asignatura.

No obstante, visto que el programa de la asignatura de Dirección Comercial era similar en ciertas partes a la asignatura de Dirección Estratégica, se acordó con la entonces profesora de la asignatura, Teresa Villacé, coordinar ambas asignaturas e integrar dos prácticas similares: Plan Comercial en la asignatura de Dirección Comercial y Plan de Empresa en la asignatura de Dirección Estratégica. Al ser el Plan Comercial una de las partes del Plan de Negocio, se decidió integrar ambas prácticas, siendo, por tanto, la práctica realizada en la asignatura de Dirección Comercial una parte de la práctica realizada en la asignatura de Dirección Estratégica. Posteriormente, fue la Profesora

Dra. Fátima Moreno quien se hizo cargo de la asignatura de Dirección Comercial y es con ella con quien en la actualidad se realiza la práctica.

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 75 por ciento de los alumnos eran comunes en ambas asignaturas, se decidió formar grupos entre esos alumnos y que el resto formasen otros equipos que realizarían la práctica en una de las asignaturas independientemente de la otra.

La experiencia, volvió a ser muy bien valorada por los alumnos, tal y como reflejaban sus opiniones sobre la práctica desarrollada.

Al hacerse cargo en el curso 2008-2009 de la asignatura de Dirección de Recursos Humanos, la Profesora Dra. Fátima Gómez, decidimos dar una vuelta de tuerca a la experiencia, coordinándonos con ella también para la creación de los grupos de trabajo y para el desarrollo de la práctica. En este sentido, su práctica de Plan de Recursos Humanos se integra también dentro del Plan de Empresa, tal y como habíamos hecho anteriormente con el Plan de Marketing.

EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO COORDINADO

Al coordinar todas las asignaturas de la especialidad de gestión, conseguimos dar un conocimiento mucho más profundo de la empresa y del “emprendizaje” (aprender a emprender), ya que el alumno conseguía acercarse mucho más a las áreas funcionales de la empresa y, de esta manera, logramos un conocimiento mucho más profundo y coordinado de la profesión y de la empresa.

Una vez coordinadas las cuatro asignaturas (Dirección Financiera, Estratégica, Comercial y de Recursos Humanos), y coordinadas las prácticas, cada profesor daría el peso que considerase oportuno a la práctica correspondiente. En el caso de Dirección Financiera, al ser una asignatura semestral (de primer semestre), no se puede integrar la práctica porque están en los primeros estadios de definición de la idea, creación de la empresa, descripción de las necesidades de recursos humanos,... y, por tanto, no puede integrarse dentro de la práctica conjunta.

No obstante, durante la asignatura, se forma al alumno en todas herramientas y conocimientos que son considerados necesarios para el análisis económico-financiero de la empresa y, por ende, de los proyectos de creación de empresas:

- Estructura Económica (Inversión en Activo Corriente y No Corriente, Gestión del Circulante, Políticas de Inversión, Depreciación, Amortización técnica)
- Estructura Financiera (Recursos Financieros)
- Equilibrio entre inversión y financiación (fondo de maniobra)
- Cash Flow
- Valoración y selección de activos (concepto y tipos de inversión, dimensión financiera de inversiones)
- El Valor del Dinero en el Tiempo
- Métodos de Valoración de Inversiones (Plazo de Recuperación, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno)

- Financiación Externa (Recursos Propios, Recursos Ajenos, Mercados de Valores, Crédito Comercial)
- Financiación Interna (Autofinanciación)
- Leasing y Renting
- Valoración y Coste de las Fuentes de Financiación (Coste del Capital Medio Ponderado: WACC)
- Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera
- Riesgo Económico y Riesgo Financiero
- Estructura Financiera Óptima
- Análisis y Viabilidad de Proyectos (Creación de empresas, Selección de Inversiones, Estimación del Flujo de Caja Libre: Free Cash Flow, Rentabilidad y Viabilidad)

Todas estas herramientas y competencias y todos estos conocimientos serán utilizados posteriormente dentro del Plan Económico-Financiero, una de las partes vitales dentro del Plan de Empresa.

El primer paso para el desarrollo del Business Plan es la Formación de grupos. En la primera quincena de octubre a proposición de los propios alumnos, se forman grupos por afinidad de empresa, buscando aquellos negocios que más puedan estar próximos a sus vocaciones, a sus ideales, a su negocio ideal o a aquel sector que más le motive.

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 45 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.

EVALUACIÓN DEL EMPRENDIZAJE

El proyecto de creación de empresas supone el 70 por ciento de la nota total de la asignatura de Dirección Estratégica. El resto de la calificación se corresponde con otra serie de actividades desarrolladas durante el curso.

Centrándonos en el Plan de Negocio, la valoración de dicho proyecto contaría, a su vez, de 3 partes:

- Valoración por parte del profesor: Supondría un 45 por ciento del total de la nota de la práctica. Esta valoración, tal y como hemos comentado, se basaría en las sesiones presenciales. Analizándose la actitud y la aptitud de cada alumno en el proceso de análisis y posible puesta en marcha del negocio. También se valoraría la exposición del Business Plan. Los criterios utilizados para valorar a los alumnos son los mismos que se recogen en los cuestionarios utilizados por los alumnos.
- Valoración por parte del resto de grupos: Supondría un 25 por ciento del total de la nota de la práctica. Esta valoración se realiza por el resto de grupos, para ello se utilizaría el Cuestionario de Evaluación de Planes de Empresa que se adjunta a continuación. El objetivo es que los demás grupos evalúen tanto la exposición como el propio Business Plan. Fijándose para ello, en las herramientas, competencias, habilidades y conocimientos básicos para el emprendizaje
- Valoración por parte de los miembros del grupo del resto de compañeros: Supondría un 30 por ciento del total de la nota. El objetivo es valorar el trabajo desarrollado por cada uno de los miembros del grupo. Al fin y al cabo, los componentes del equipo son los que mejor conocen el desempeño de cada uno de ellos. Para esta evaluación se utilizaría el Cuestionario de Evaluación de Competencias (que también se adjunta a continuación).

La valoración por parte del resto de grupos y la valoración por parte de los miembros del grupo del resto de compañeros, se realizaría en la penúltima sesión del curso. En esta misma sesión, se realizaría también una evaluación de la práctica recogida, seguidamente, en el Cuestionario de Evaluación de la Práctica. En dicho cuestionario se pretende reflejar la opinión acerca del aprendizaje que ha alcanzado el alumno en el desarrollo de las competencias personales, profesionales y relacionadas con el desarrollo de negocios.

Finalmente, en la última sesión del curso se analizarán todos los puntos susceptibles de mejora en tres ámbitos:

- Alumnos: mejoras en el emprendizaje y en la adquisición de competencias
- Profesor: mejoras en la implantación de la práctica y en la enseñanza de competencias, habilidades y conocimientos.
- Práctica: mejoras para sucesivos años de la actividad de emprendizaje

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE PLANES DE EMPRESA

Nombre _____

Grupo _____

Evalúe los siguientes ítems, de cara a realizar la valoración de los distintos grupos (excluyendo el suyo).

La escala es del 1 al 5:

1: Mal

2: Regular

3: Normal

4: Bien

5: Muy bien

EXPOSICIÓN	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7
Ritmo							
Lenguaje Corporal							
Expresión Oral							
Presentación (PowerPoint)							
Adecuación al tiempo							
Claridad							
Material utilizado							
Cantidad de información							
Transiciones en la presentación							
Imagen Corporativa							
Juicio Global Presentación							

PLAN DE EMPRESA	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7
Originalidad							
Novedad (Innovación)							
Adaptación al Sector							
Idea							
Misión							
Visión							
Objetivos							
Análisis Estratégico							
DAFO							
Análisis Fuerzas Competitivas							
Diagnóstico Interno							
Cadena de Valor							
Análisis Recursos y Capacidades							
Formulación de Estrategias							
Implantación de Estrategias							
Oportunidad del negocio							
Plan Jurídico							
Plan de Marketing							
Plan de Recursos Humanos							
Plan Económico Financiero							
Viabilidad							
Juicio Global Plan de Empresa							

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre _____

Grupo _____

Evalúe los siguientes ítems, de cara a realizar la valoración de las competencias de los miembros de su grupo (excluyéndose).

La escala es del 1 al 5:

1: Muy Poco

2: Poco

3: Normal

4: Bastante

5: Mucho

Miembro 1 _____

Miembro 2 _____

Miembro 3 _____

Miembro 4 _____

Miembro 5 _____

Recuerde que los resultados de esta valoración son completamente secretos y que no se harán públicos bajo ningún concepto.

Recuerde también la importancia de la objetividad a la hora de calificar cada una de las competencias evaluadas, siendo responsabilidad de cada evaluador la correcta calificación de las competencias reseñadas.

Los resultados de esta encuesta serán incorporados a la calificación de cada alumno de acuerdo con los criterios de evaluación señaladas en la asignatura

COMPETENCIAS	Miembro 1	Miembro 2	Miembro 3	Miembro 4	Miembro 5
Responsabilidad					
Trabajo en Equipo					
Liderazgo					
Compromiso					
Cumplimiento de plazos					
Pensamiento Creativo					
Negociación					
Toma de decisiones					
Capacidad de Org. y Planificación					
Gestión de la Información					
Flexibilidad					
Iniciativa					
Resolución de Conflictos					
Visión de negocio					
Habilidades gerenciales					
Comunicación intergrupala					
Análisis del negocio					
Aplicación del aprendizaje					
Comunicación: Exposición					
Elaboración de Informes					
Confianza en sí mismo					
Disponibilidad					
Juicio Global como Empresario/Gerente					

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA

Evalúe los siguientes ítems, de cara a realizar la valoración de la práctica

La escala es del 1 al 5:

1: Muy Malo

2: Malo

3: Normal

4: Bueno

5: Muy Bueno

OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA	Calificación
Cantidad de aprendizaje	
Calidad de aprendizaje	
Desarrollo de Competencias: Liderazgo	
Desarrollo de Competencias: Trabajo en Equipo	
Desarrollo de Competencias: Toma de decisiones	
Desarrollo de Competencias: Integración de Información	
Desarrollo de Competencias: Negociación	
Desarrollo de Competencias: Responsabilidad	
Desarrollo de Competencias: Flexibilidad	
Desarrollo de Competencias: Iniciativa	
Desarrollo de Competencias: Resolución de Conflictos	
Desarrollo de Competencias: Comunicación	
Competencias Gerenciales: Análisis de negocios	
Competencias Gerenciales: Adquisición de Herramientas	
Competencias Gerenciales: Elaboración de Informes	
Competencias Gerenciales: Emprendedor/Empresario	
Competencias Gerenciales: Viabilidad	
Competencias Gerenciales: Acercamiento a la Empresa/Prof.	
Competencias Gerenciales: Conocimiento del Sector	
Juicio Global de la Práctica	

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 adquiriera 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.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBERTO, C., HERNANDO, V. y FERNÁNDEZ J. A., 1996, *Gestión y Dirección de Empresas Deportivas: Teoría y Práctica*, Ed. Gymnos, Madrid.
- BERMEJO, M.; RUBIO, I. y DE LA VEGA, I., 1996, *La Creación de la Empresa Propia*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- BREALEY, R. A. y MYERS, S. C., 1998, *Fundamentos de Financiación Empresarial*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. y ALLEN, F., 2006, *Principios de Finanzas Corporativas*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- CAÑADAS, M., 1996, *Cómo Crear Empresas Rentables*, Ed. Gestión 2000, Madrid.
- CLAVER, E.; LLOPIS, J.; LLORET, M. y MOLINA, H., 1996, *Manual de Administración de Empresas*, Ed. Civitas, Madrid.
- COB, M. J., 1996, *Guía para la Creación de Empresas*, Ed. Estudios Financieros, Madrid.
- CUERVO, A., 1994, *Introducción a la Administración de Empresas*, Ed. Civitas, Madrid.
- DESS, G. G. y MILLER, A., 1993, *Strategic Management*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- GRANT, R. M., 1995, *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Ed. Blackwell Publishers, Cambridge.

- HALLORAN, J. W., 1996, *Curso McGraw-Hill de Creación de empresas en 36 horas*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- MACAREÑAS, J. y LEJARRIAGA, G., 1992, *Análisis de Proyectos de Inversión*, Ed. Eudora, Madrid.
- MARTINEZ, E., 2005, *Finanzas para Directivos*, Ed. McGraw-Hill, Madrid
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J., 1995, *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*, Ed. Ariel, Barcelona.
- NAVAS, J. E. y GUERRAS, L. A., 1996, *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Ed. Civitas, Madrid.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W. y JAFFE, J., 2005, *Finanzas Corporativas*, Ed. McGraw-Hill, Madrid
- PÉREZ GOROSTEGUI, E., 1994, *Economía de la Empresa (Introducción)*, Ed. Ceura, Madrid.
- SUÁREZ, A. S., 1992, *Curso de Economía de la Empresa*, Ed. Pirámide, Madrid.
- SUÁREZ SUÁREZ, A. S., 2005, *Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa*, Ed. Pirámide, Madrid.

REFERENCIAS EN INTERNET

www.edefam.com

www.aeat.es

www.ajemad.es

www.autonomoscm.org

www.avalmadrid.es

www.camaras.org

www.camaramadrid.es

www.ceaje.com

www.ceim.es

www.ciade.org

www.creaciondeempresas.com

www.empredendedorxxi.es

www.emprendelo.org

www.iefamiliar.com

www.imade.es

www.icac.meh.es

www.ico.es

www.ipyme.es

www.laempresafamiliar.com

www.madrid.org

www.mtas.es

www.promomadrid.es

www.vue.es