

## **LA ELABORACIÓN Y VALORACIÓN DE UN PLAN DE EMPRESA (EVPE) COMO HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE TRANSVERSAL**

### **THE DEVELOPMENT AND ASSESSMENT OF A BUSINESS PLAN AS A CROSSED TOOL FOR LEARNING**

**Sara Fernández López**

*Departamento de Economía Financiera y Contabilidad  
Universidad de Santiago de Compostela  
Facultad de CC. Económicas y Empresariales  
Avda. do Burgo, s/n. Campus Norte  
15782 Santiago de Compostela (España)  
sara.fernandez.lopez@usc.es*

**Milagros Vivel Búa**

**Alfonso Rodríguez Sandiás**

**Luis Otero González**

*Departamento de Economía Financiera y Contabilidad  
Universidad de Santiago de Compostela*

#### **RESUMEN**

En este trabajo presentamos como propuesta didáctica para las titulaciones vinculadas a Economía y Empresa la elaboración y valoración de un plan de empresa (EVPE), cuya mayor potencialidad es su uso como herramienta de aprendizaje transversal. Tras analizar su aplicación en una muestra de alumnos de postgrado, los resultados así lo ratifican. En particular, permite poner en práctica conocimientos y aplicar conceptos adquiridos en ocho áreas de conocimiento diferentes, dotando así al alumno de una visión integral del funcionamiento de la empresa. Además, con respecto a determinadas competencias profesionales consideradas básicas para el acceso al mercado laboral, mejora el nivel de desempeño percibido por los alumnos. Finalmente, también hemos detectado ciertos aspectos de la actividad que deberíamos trabajar, a saber, los contenidos de fiscalidad, las competencias relacionadas con la comunicación oral y la resolución de problemas, la toma de decisiones y la crítica y la autocrítica.

**Palabras clave:** plan de empresa, aprendizaje, posgrado, conocimientos, competencias.

#### **ABSTRACT**

This paper presents as a methodological approach to qualifications related to Economics and Business development and assessment of a business plan, whose greatest potential is as a learning tool section. After reviewing your application in a sample of graduate students, the results confirm it. In particular, permitting the implementation of knowledge and apply concepts learned in eight areas of knowledge, thus providing students with a comprehensive view of company performance. Moreover, with respect

to certain basic skills considered for access to the labor market improves the performance perceived by the students. Finally, we also found some aspects of the activity that should work, namely, the contents of taxation, skills involved in oral communication and problem solving skills, decision making and self-criticism and criticism.

**Keywords:** business plan, learning, graduate, knowledge, skills.

## 1. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, las universidades han centrado el proceso de enseñanza-aprendizaje en la transmisión a los estudiantes de unos conocimientos fundamentalmente teóricos. Sin embargo, este modelo ha dejado de ser viable en el momento actual. Los avances tecnológicos y los cambios continuos en el entorno laboral exigen que los titulados hayan adquirido, además, capacidades y habilidades que les permitan desenvolverse a través del aprendizaje autónomo. La atención se ha volcado hacia el aprendizaje, siendo éste el eje sobre el que se asienta la Declaración de Bolonia que pretende impulsar el Espacio Europeo de Enseñanza Superior (EEES).

Así, la Declaración de Bolonia centra buena parte del aprendizaje en la adquisición de competencias y conocimientos de carácter técnico con el objetivo de que los graduados se adapten a las necesidades del mercado laboral. Para conocer los principales aspectos demandados por éste en España se llevaron a cabo varios estudios referidos tanto al ámbito nacional (ANECA 2004; Fundación CYD 2005 y 2005bis; MTAS 2000) como gallego (ACSUG 2007; Consello Social da Universidade de Santiago de Compostela 2005).

Todos ellos coinciden en que la capacidad de aprendizaje y adaptación a los cambios resulta imprescindible en el puesto de trabajo. Asimismo, los empresarios buscan una persona dinámica, capaz de enfrentarse a los nuevos retos de manera constructiva y proactiva. Destacan también por su importancia aspectos como la capacidad de asumir responsabilidades, resolver problemas, trabajar en equipo, así como la capacidad de planificación, coordinación y organización, de comunicación oral y de resolución de conflictos.

También se han llevado a cabo investigaciones similares centradas en las competencias y conocimientos técnicos requeridos para los egresados de determinadas titulaciones. En el ámbito de los estudios de Administración y Dirección de Empresas (ADE) y de Economía en España, podemos destacar el Libro Blanco de la Conferencia de Decanos de Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales (CONFED) (CONFED 2004), entre otros (Arquero et al. 2009; García et al. 2003). En este sentido, la investigación desarrollada por la CONFED pone de relieve que los individuos analizados (profesores, graduados, profesionales y empresarios) valoran especialmente las competencias instrumentales, las competencias para la aplicabilidad de los conocimientos y las competencias personales (CONFED 2004). Las investigaciones centradas en el estudiante muestran que éste ha de ser formado en competencias específicas (conocimientos técnicos, básicos y especializados, de funcionamiento de las distintas áreas de trabajo, etc.), genéricas y transferibles (capacidad para la toma de decisiones, capacidad de trabajo en equipo, espíritu emprendedor, etc.) (García et al. 2003).

Finalmente, Arquero et al. (2009) analizaron las necesidades de formación percibidas por los egresados de ADE de la Universidad de Sevilla enfocándose particularmente en los conocimientos técnicos requeridos y las competencias personales. Sus resultados muestran que las materias que se consideran esenciales son, por este orden, contabilidad, herramientas informáticas, idiomas, fiscalidad y finanzas. En este sentido, los alumnos consideran que obtienen un buen nivel de formación en materia contable aunque no en idiomas y herramientas informáticas. Asimismo, las competencias personales fueron muy valoradas por su importancia en el desarrollo de su carrera profesional, si bien perciben un nivel de preparación inferior al necesario.

En este contexto se encuadra la actividad docente que presentamos; la elaboración y valoración de un plan de empresa (a partir de ahora EVPE) o proyecto de negocio. Se trata de una actividad basada en el trabajo autónomo de los alumnos tutorizados por el profesor. Consideramos que con su realización se ponen en práctica los conocimientos adquiridos en diferentes asignaturas cursadas en las titulaciones de ADE y de Economía. Por tanto, su potencial fundamental es la obtención de una visión integral e interrelacionada de los conocimientos adquiridos, pudiendo considerarse una herramienta de aprendizaje transversal. En nuestra opinión, este aprendizaje interrelacionado le confiere a los alumnos una visión más próxima a la realidad empresarial a la que se han de enfrentar. Asimismo, y como consecuencia del diseño de la tarea, permite la adquisición de determinadas capacidades necesarias para el desarrollo de algunas de las competencias más demandadas por el mercado laboral. La idea no es novedosa, ya que en muchas titulaciones técnicas, previamente a la aplicación de Bolonia, a los estudiantes se les exigía la realización de un proyecto como condición necesaria para conseguir la graduación.

Por tanto, el objetivo de este trabajo es analizar la potencialidad de la EVPE como herramienta de aprendizaje de un conjunto de conocimientos técnicos y de competencias (instrumentales, personales y sistémicas) demandadas por el mercado laboral. Para ello, desarrollamos una encuesta entre alumnos de postgrado de la Universidad de Santiago de Compostela (USC) que analizamos descriptivamente.

Tras esta introducción, en el segundo epígrafe del trabajo se exponen las características generales de la EVPE. Posteriormente, el apartado tercero se centra en la metodología. En particular, se detallan la actividad propuesta, la muestra considerada y el cuestionario utilizado. A continuación, se analizan los resultados obtenidos en el cuarto epígrafe. El trabajo concluye con la exposición de resultados y las principales conclusiones obtenidas.

## **2. ¿EN QUÉ CONSISTE LA EVPE?**

En la actualidad, cualquier persona que desee poner en marcha un negocio ha de presentar lo que se conoce como plan de empresa. En términos generales, todo plan de negocio requiere, al menos, evaluar el proyecto desde tres perspectivas interrelacionadas: la comercial, la técnica y la económico-financiera. A mayores, también puede incorporar un análisis de los efectos sociales del proyecto.

### **Viabilidad comercial**

El objetivo general es verificar la posibilidad real de penetración de un producto/servicio en un mercado, esto es, si existe un mercado potencial insatisfecho y si es viable introducir el producto/servicio analizado en aquel. Para ello, se debe recabar y analizar un volumen importante de información, tanto del mercado consumidor al que se dirige como de los mercados proveedor, competidor y distribuidor que caracterizan el sector. Ello contribuye a que el alumno ponga en práctica conocimientos vinculados a la investigación de mercados. Gracias a las nuevas tecnologías, en la actualidad la disponibilidad de información no es un obstáculo tan importante como su adecuado procesamiento para facilitar la adopción y comunicación de decisiones. De este modo, el análisis comercial también permite la aplicación empírica por parte del alumno de diferentes técnicas estadísticas y econométricas al conjunto de datos recabados. Además, en esta fase se ha de definir la estrategia comercial del producto.

### **Viabilidad técnica**

El objetivo es determinar si el proyecto es o no técnicamente factible, es decir, si sus características en cuanto a diseño de la ingeniería y organización de la producción son adecuadas al producto/servicio. De forma agregada, conlleva la determinación del tamaño y localización óptimos así como de la ingeniería de producción. Esto facilita que el alumno conozca con mayor detalle el funcionamiento del área de producción de una empresa.

Debe considerarse también el marco jurídico al que está sujeto el proyecto, identificando al menos los principales documentos de naturaleza legal necesarios para la puesta en marcha de un negocio. Ello supone la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en derecho mercantil, administrativo, fiscal, laboral, etc. También en esta etapa han de tenerse en cuenta cada vez más las consecuencias que podría causar el proyecto en el medio ambiente, lo que conecta con sus nociones de responsabilidad social corporativa.

Finalmente, el alumno aplica sus conocimientos en materias vinculadas a la gestión y motivación de los recursos humanos.

### **Viabilidad económico-financiera**

La EVPE concluye con un análisis económico-financiero. El objetivo es, mediante la síntesis de la información de mercado e ingeniería anterior, demostrar que económicamente la realización del proyecto es viable y diseñar un plan de financiación que lo haga posible. Este análisis comprende varias etapas que, a modo de síntesis, conllevan la determinación de la cuantía de la inversión inicial, los flujos de caja generados, la tasa de rendimiento mínima aceptable, la evaluación de los flujos en términos de liquidez y rentabilidad, las variables estratégicas del proyecto (análisis de sensibilidad, punto de equilibrio y análisis del riesgo) y el plan de financiación.

Finalmente, la EVPE se cierra con la redacción del correspondiente informe de evaluación. Este suele contener una presentación formal del mismo, a través de su marco de desarrollo y antecedentes, y sus objetivos. Por tanto, se resume la información obtenida y se destacan los resultados más importantes a efectos de tomar la decisión final.

En definitiva, la EVPE favorece una visión global e integradora de las diferentes áreas funcionales de la empresa a través de un planteamiento práctico (véase Tabla 1). El estudiante aplica conocimientos de diferentes áreas (organización, marketing, derecho, finanzas, etc.) que ha adquirido en la titulación y puede establecer un vínculo razonado entre los mismos. Al mismo tiempo, permite el desarrollo de una serie de competencias, trabajando especialmente la adquisición de una visión de conjunto de las organizaciones. Destacamos dicha competencia, porque pocas de las innovaciones docentes consiguen aunar un espectro tan amplio de áreas de conocimientos.

A continuación, en la Tabla 1 se describen las tareas necesarias para la EVPE y las principales áreas de conocimiento de las titulaciones de ADE y Economía implicadas en su desarrollo.

**Tabla 1. – Síntesis de tareas y conocimientos aplicados en la EVPE**

Estructura	Tareas	Aplicación de conocimientos técnicos adquiridos en ....*
Análisis Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recabar y analizar un volumen importante de información, especialmente, de los mercados consumidor y proveedor potenciales.</li> <li>➤ Definición de la estrategia comercial del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Métodos Cuantitativos (estadística, econometría, matemáticas)</li> <li>➤ Comercialización e Investigación de Mercados.</li> <li>➤ Teoría Económica (microeconomía, macroeconomía)</li> </ul>
Análisis Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinación del tamaño y localización óptimos así como de la ingeniería de producción.</li> <li>➤ Proceso legal de constitución/puesta en marcha de una empresa.</li> <li>➤ Impacto medioambiental.</li> <li>➤ Organización de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organización de Empresas (organización, producción, recursos humanos...)</li> <li>➤ Entorno Jurídico Económico (derecho privado, derecho administrativo, política económica)</li> </ul>
Análisis Económico-Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinar la rentabilidad vs el riesgo del proyecto</li> <li>➤ Establecer el plan de financiación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fiscalidad</li> <li>➤ Contabilidad (contabilidad financiera, contabilidad de gestión, auditoría)</li> <li>➤ Finanzas (gestión financiera y matemáticas financieras)</li> <li>➤ Herramientas informáticas</li> </ul>

\* Para explotar los resultados de un modo comparativo se ha seguido la misma clasificación de áreas de conocimiento realizada en trabajos similares (Arquero et al. 2009) prescindiendo de dos áreas que sólo de un modo excepcional podrían ser necesarias para el desarrollo de la EVPE (Idiomas e Historia y sociología).

### 3. METODOLOGÍA

A lo largo de este epígrafe, exponemos al detalle la actividad propuesta, el contexto de la investigación y sus participantes, y el cuestionario planteado.

### 3.1. Requerimientos y objetivos de la actividad

Como ya se mencionó, la innovación docente planteada consiste en la EVPE por parte de alumnos de posgrado, buscando con ellos dos objetivos fundamentales. La EVPE requiere en sí misma la aplicación de conocimientos técnicos adquiridos en 8 áreas diferentes. Estos conocimientos han de interrelacionarse de modo que el estudiante tenga una visión global de la empresa, pudiendo considerar la EVPE como una actividad de aprendizaje transversal. Por tanto, el primer objetivo de esta actividad consiste en afianzar la aplicación de conocimientos técnicos.

Además, la actividad ha sido diseñada para trabajar muchas de las competencias establecidas para los grados de Economía y Empresa (CONFED 2004). Por tanto, el segundo objetivo busca que el alumno ponga en práctica muchas de las capacidades adquiridas a lo largo del grado, viendo en qué medida, dichas capacidades se traducen en el dominio de algunas de las competencias más demandadas por los empleadores. La actividad se desarrolla en grupo para fomentar el trabajo en equipo, que es uno de los pilares sobre los que se asienta el desarrollo de nuevos proyectos. Este trabajo en grupo permite también el aprendizaje cooperativo entre los alumnos, especialmente cuando tienen perfiles académicos diferentes (licenciados en ADE y Economía, Derecho, etc.). A mayores de la EVPE propiamente dicha, el grupo ha de realizar las siguientes tres tareas:

1) *Elaboración de un resumen ejecutivo de la propuesta de negocio.* Dicho resumen, debe ajustarse a la siguiente estructura básica propuesta por el profesor: 1) Descripción de los promotores; 2) Descripción del negocio; 3) Características distintivas del producto o servicio; 4) Mercado previsto: volumen y evolución de las ventas; 5) Tecnología utilizada y empleo creado; 6) Inversiones y estructura financiera; 7) Evaluación del punto muerto; 8) Rentabilidad prevista; 9) Análisis del riesgo, matriz de sensibilidad y escenarios; y 10) Análisis DAFO. La estructura de informe ejecutivo solicitada es acorde con la realidad profesional a la que se enfrentan los alumnos cuando acceden al mercado laboral. Además les obliga a reflexionar sobre todos los puntos clave que deben configurar un plan de negocio.

2) *Adaptación de un modelo de valoración base (Modeleva, <http://www.usc.es/modeleva>) a la propuesta de negocio que hayan elegido.* Gracias al trabajo de adaptación del modelo genérico se busca que los alumnos refuercen sus conocimientos económicos y existen entre las variables clave en la gestión económica y financiera de una empresa. Para ello parten de un modelo contrastado en la realidad y adaptado y adoptado por diferentes organismos como Uninvest, BIC Galicia o CSIC. Con esta tarea se busca que, al margen de mejorar su conocimiento conceptual sobre el análisis de viabilidad de negocios, desarrollen habilidades técnicas que les permitan en el futuro enfrentarse a situaciones reales concretas.

3) *Presentación en público del resumen ejecutivo y de las adaptaciones realizadas.* Los diferentes grupos deben entregar el trabajo realizado en las dos tareas iniciales al profesor, que se encargará de analizarlo y valorarlo. Posteriormente, en una sesión de presentación, con todos los alumnos del curso presentes, cada grupo dispone de treinta minutos para explicar su propuesta de negocio y el trabajo de adaptación del modelo, apoyándose en los medios técnicos que considere oportuno. El profesor pone en común sus apreciaciones sobre el trabajo realizado, incidiendo especialmente en aquellos posibles defectos de orden técnico y sugiriendo en la medida de lo posible otros enfoques

para solucionar determinadas cuestiones. El objetivo principal es conseguir un aprendizaje significativo o constructivista: cada grupo podrá contrastar hasta qué punto han conseguido o no desarrollar adecuadamente la tarea y a su vez aprender de lo realizado por los demás grupos, incluso de los fallos que hayan sido detectados por el profesor.

### **3.2. Contexto de la investigación y participantes**

Esta experiencia se ha llevado a cabo durante el curso 2010-11, en el Master de Banca, Finanzas y Seguros de la USC. Se trata de un Curso de Postgrado Propio con una marcada orientación profesional, ya que todos los estudiantes acaban realizando prácticas en instituciones financieras y empresas.

La EVPE se enmarca dentro del *Módulo 2: Planificación y gestión financiera de Empresas*, impartido por 4 profesores con una docencia presencial de 45 horas, repartidas en 11,75 horas de teoría y 33,25 horas de práctica, y no presencial de 20 horas. En particular, previamente a la impartición de los contenidos más orientados a la EVPE se imparten 13,5 horas de formación en Excel Avanzado con el objetivo de introducir y mejorar las destrezas del alumno en la utilización de esta herramienta informática que constituye el soporte-base del modelo de valoración base.

Por su parte, en el resto de clases presenciales del módulo se utiliza como herramienta docente principal el planteamiento y resolución sobre hoja de cálculo de casos prácticos, y, en menor medida, la clase magistral. Todo el material docente (presentaciones con diapositivas, documentación y bibliografía básica) es entregado al alumnado en formato impreso previamente al inicio de las clases y en formato digital a través de la plataforma virtual de la universidad. Asimismo, se asignan 15 horas de tutoría para la atención personalizada del alumnado.

El grupo tiene un tamaño de 25 estudiantes, adecuado, por tanto, para la aplicación de las metodologías docentes impulsadas por el EEES. Estos alumnos se organizan en 6 grupos de trabajo de 4-5 personas cada uno para la realización de la EVPE.

### **3.3. Cuestionario**

Para poder valorar si la EVPE cumple sus objetivos es necesario conocer las opiniones de los estudiantes. Para ello, utilizamos un breve cuestionario realizado en formato papel y cumplimentado en el aula de clases durante un tiempo máximo de treinta minutos (ver anexo 1). El cuestionario se estructuró en tres bloques referidos, respectivamente, a datos personales, a conocimientos técnicos adquiridos y a competencias desarrolladas con la EVPE.

En particular, en los bloques II y III se le pedía a los alumnos que señalasen, para cada ítem (conocimiento técnico/competencia): i) la importancia para desarrollar un puesto de trabajo propio de la titulación; ii) el nivel de conocimientos que poseía en ese ítem antes de la EVPE; iii) el nivel de conocimientos que poseía en ese ítem después de la EVPE. La escala de medida se estableció de “0 = nula importancia” a “10 = esencial”.

Cabe destacar que estos dos últimos bloques concluían con un espacio de observaciones abiertas a cumplimentar opcionalmente por el alumnado. Ello nos permitía conocer su opinión sobre los ítems valorados y/o sobre cualquier otro que considerasen necesario incluir/excluir.

**Tabla 2.-Ficha técnica de la investigación**

Universo	Alumnos del máster en banca, finanzas y seguros de la Universidad de Santiago de Compostela
Ámbito	España
Procedimiento de muestreo	Encuesta distribuida impreso en el aula de clases
Tasa de respuesta	100%
Tamaño muestral	25 alumnos
Error muestral	±10,43%
Nivel de confianza	95%
Trabajo de campo	Septiembre 2010 – Enero 2011

## 4. RESULTADOS

A lo largo de este epígrafe caracterizamos descriptivamente la muestra de estudio y exponemos los principales resultados obtenidos referidos, respectivamente, a los conocimientos técnicos y competencias de los alumnos.

### 4.1. Caracterización demográfica de la muestra

En la muestra analizada existe un predominio de los hombres (un 72% frente al 28% de las mujeres). La edad media se sitúa en los 24 años, si bien al focalizarnos en las mujeres es un año inferior (23). De acuerdo a su formación universitaria, un 80% son licenciados en ADE, un 16% en Economía y un único alumno en Derecho Económico – Administrativo.

Como puede comprobarse en la Tabla 2, el tiempo medio empleado en la finalización de la licenciatura son 65.84 meses (aproximadamente 5 años y medio) y la nota media es 1.49 sobre 4 puntos máximos. Ambas variables presentan valores ligeramente mejores en el caso de las mujeres. Académicamente, ninguno de los alumnos ha realizado un máster con carácter previo al actual y el 24% cursó algún período en el extranjero (Erasmus u otro tipo de beca). Respecto a la experiencia laboral, un 52% tiene experiencia laboral previa relacionada con su titulación y, actualmente, un 48% se encuentran trabajando mientras que el resto (52%) está en paro, buscando trabajo (36%) o sin realizar una búsqueda activa (16%).

**Tabla 3.- Estadísticos descriptivos de las variables demográficas**

	TOTAL					HOMBRES					MUJERES				
	Obs.	Media	Desv. Stand.	Min.	Max.	Obs.	Media	Desv. Stand.	Min.	Max.	Obs.	Media	Desv. Stand.	Min.	Max.
EDAD	25	24.04	1.33	23	28	18	24.22	1.47	23	28	7	23.57	0.79	23	25
TIEMPO TITULACIÓN	25	65.84	9.26	54	96	18	66.61	10.38	54	96	7	63.85	5.67	60	72
NOTA MEDIA EXPEDIENTE	25	1.49	0.29	1.05	2.07	18	1.48	0.29	1.05	2.02	7	1.54	0.31	1.17	2.07
ESTUDIO EXTRANJERO	25	0.24	0.43	0	1	18	0.22	0.42	0	1	7	0.28	0.49	0	1
MASTER PREVIO	25	0	0	0	0	18	0	0	0	0	7	0	0	0	0
EXPERIENCIA LABORAL	25	0.52	0.5	0	1	18	0.39	0.5	0	1	7	0.86	0.38	0	1
EN PARO_NO BUSCO	25	0.16	0.37	0	1	18	0.22	0.43	0	1	7	0	0	0	0
EN PARO_BUSCANDO	25	0.36	0.48	0	1	18	0.39	0.5	0	1	7	0.28	0.49	0	1
TRABAJANDO	25	0.48	0.51	0	1	18	0.39	0.5	0	1	7	0.71	0.49	0	1

## 4.2. Conocimientos técnicos

El Bloque II del cuestionario se refiere a los conocimientos técnicos del alumno vinculados a la EVPE. En particular, se presentan dos conjuntos de ítems a valorar por el alumno que son: 1) áreas de conocimiento tratadas en la actividad; 2) aspectos que recogen la interrelación entre dichas áreas.

La Tabla 3 recoge las medias obtenidas para las variables importancia y nivel antes/después de la EVPE. La columna “Orden” muestra la clasificación de los ítems en función de la valoración media obtenida siendo “1” la valorada con mayor puntuación. Como puede observarse, las áreas de conocimiento consideradas más importantes, por este orden: contabilidad (8.12), finanzas (8.08), organización de empresas (7.36) y fiscalidad (7.26), coincidiendo tales resultados con los de otros trabajos (Arquero et al. 2009). No obstante, la mayor valoración se obtiene en los aspectos referidos a la interrelación entre dichas áreas. Así, las herramientas informáticas (8.48) y la capacidad para comprender la realidad empresarial (8.2) resultaron los aspectos más importantes para el desarrollo profesional en el mercado laboral. Por el contrario, las áreas valoradas como menos importantes son teoría económica (5.28), métodos cuantitativos (6.48), entorno jurídico-económico (6.56) y comercialización e investigación de mercados (6.96).

Al analizar si dicha importancia variaba en función de la experiencia laboral del alumno, no se encontraron, en general, diferencias significativas, salvo en el papel desempeñado por las herramientas informáticas y la comprensión de la realidad empresarial. Ambos aspectos eran valorados en mayor medida por alumnos que disponían de experiencia profesional previa.

Respecto al nivel, las áreas de entorno jurídico-económico (5.44), fiscalidad (5.69) y comercialización e investigación de mercados (5.72) son las que tienen una preparación más baja antes de la EVPE, coincidiendo las dos primeras con dos de las áreas consideradas menos importantes para el desarrollo profesional. Asimismo, destaca que la fiscalidad, valorada como la cuarta área de conocimiento más importante, presente una preparación inferior a la necesidad percibida por el alumno.

Una vez desarrollada la EVPE el nivel de conocimientos adquiridos ha incrementado, especialmente en las áreas de finanzas (1,2), y organización de empresas (1,04), coincidiendo con dos de las áreas que se consideraban más relevantes en el ejercicio de una profesión vinculada a la titulación. No obstante, las mejoras más sustanciales se consiguen en el manejo de herramientas informáticas (1,56), en la comprensión de la realidad empresarial (1,24) y en la interrelación de conocimientos estudiados en distintas asignaturas (1,16), confirmándose así la EPVE como una actividad con un enorme potencial de aprendizaje transversal.

**Tabla 4 - Importancia y nivel de áreas de conocimiento y aspectos vinculados en el EVPE**

	Importancia	Orden	Nivel Antes	Orden	Nivel Después	Orden	Incremento
Métodos Cuantitativos (Estadística, Econometría, Matemáticas)	6,48	7	5,92	3	6,42	5	0,50
Entorno Jurídico Económico (Derecho Privado, Administrativo, Política Económica)	6,56	6	5,44	8	5,6	8	0,16
Fiscalidad	7,26	4	5,69	7	6,04	6	0,35
Contabilidad (Contabilidad Financiera y de Gestión, Auditoría)	8,12	1	6,2	2	7	2	0,80
Teoría Económica (Microeconomía, Macroeconomía)	5,28	8	5,8	5	6	7	0,20
Organización de Empresas (Organización, Producción, Recursos Humanos...)	7,36	3	5,84	4	6,88	3	1,04
Finanzas (Dirección y Matemáticas Financieras)	8,08	2	6,32	1	7,52	1	1,20
Comercialización e Investigación de Mercados	6,96	5	5,72	6	6,56	4	0,84
<b>PROMEDIO</b>	<b>7,01</b>		<b>5,87</b>		<b>6,50</b>		<b>0,64</b>
Herramientas Informáticas*	8,48	1	6,28	1	7,84	1	1,56
Relacionar conceptos estudiados en distintos ámbitos del conocimiento*	7,4	2	5,88	3	7,04	2	1,16
Comprender la realidad empresarial (el funcionamiento de una empresa)*	8,2	3	5,92	2	7,16	3	1,24
<b>PROMEDIO</b>	<b>8,03</b>		<b>6,03</b>		<b>7,35</b>		<b>1,32</b>

\*Aspectos tratados en EVPE

### 4.3 Competencias

El Bloque III del cuestionario se refiere a un conjunto de competencias que se trabajan en la EVPE. La Tabla 4 muestra cómo las competencias instrumentales son las más valoradas, en particular los conocimientos de informática, la capacidad para tomar decisiones y resolver problemas y la comunicación oral. Le siguen en importancia las competencias personales, donde destaca la capacidad de trabajo en equipo. Finalmente, los alumnos valoran en menor medida las competencias sistémicas, destacando la adaptabilidad a las nuevas situaciones.

Estos resultados coinciden, en general, con los aspectos más valorados por los empleadores, puestos de manifiesto en la introducción de este trabajo. Por tanto, los alumnos tienen una visión bastante acertada de lo que se considera necesario para formar parte del mercado laboral. Aun así, encontramos diferencias significativas en la valoración de determinadas competencias en función de la experiencia laboral previa del encuestado. Así, aquellos alumnos con experiencia tienden a conceder una mayor importancia a los siguientes aspectos: comunicación oral, conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio, habilidad para analizar y buscar información proveniente de distintas fuentes, compromiso ético en el trabajo, trabajo en entornos de presión y capacidad de aprendizaje autónomo.

Tras la EVPE, los alumnos perciben que han mejorado sustancialmente su capacidad de análisis y síntesis y de organización y planificación de tiempos y tareas. Asimismo, los conocimientos informáticos, la habilidad para analizar y buscar información proveniente de distintas fuentes y su adaptación a nuevas situaciones se han visto perfeccionadas. Por tanto, vemos que la EVPE contribuye a la adquisición de algunas de las competencias más apreciadas en el mercado laboral.

Finalmente, también hemos encontrado ciertos aspectos de la EVPE que podrían ser mejorados. En particular, y siguiendo la metodología de los mapas estratégicos de calidad (Arquero et al. 2009), hemos detectado que la EVPE debería replantearse trabajar más los conocimientos de fiscalidad y las capacidades relacionadas con la comunicación oral, la resolución de problemas, la toma de decisiones y la crítica y la autocrítica. Como se deduce de la Tabla 4, estas áreas son consideradas muy importantes por los estudiantes (por encima de la media), sin embargo la mejora de nivel percibida por los mismos es inferior a la media (importancia alta, incremento bajo), por lo tanto constituirían áreas prioritarias de atención. A ello hay que añadir que algunos de estos aspectos han sido señalados también como prioritarios por los empleadores.

**Tabla 5 – Importancia y nivel de las variables instrumentales en el EVPE**

	Importancia	Orden	Nivel Antes	Orden	Nivel Después	Orden	Incremento
Capacidad de análisis y síntesis	7,48	7	6,04	8	7,12	7	1,08
Capacidad de organización y planificación de tiempos y tareas	7,68	5	6,36	5bis	7,44	2	1,08
Comunicación oral	8,2	4	6,28	6	7	8	0,72
Comunicación escrita	7,44	8	6,68	1	7,36	4	0,68
Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio	8,56	1	6,36	5	7,64	1	1,28
Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas	7,64	6	6,4	4	7,4	3	1,00
Capacidad para la resolución de problemas	8,24	3	6,44	3	7,16	6	0,72
Capacidad de tomar decisiones	8,36	2	6,64	2	7,32	5	0,68
Visión de conjunto de las organizaciones	7,08	9	6,16	7	6,6	9	0,44
<b>Instrumentales (PROMEDIO)</b>	<b>7,85</b>		<b>6,37</b>		<b>7,23</b>		<b>0,85</b>
Capacidad para trabajar en equipo	8,63	1	7,29	1	8,17	1	0,88
Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar	7,54	6	6,54	5	7,25	4	0,71
Habilidad en las relaciones personales	7,67	5	6,83	3	7,33	3	0,50
Capacidad crítica y autocrítica	7,92	2	6,75	4	7,38	2	0,63
Compromiso ético en el trabajo	7,88	3	6,88	2	7,38	2bis	0,50
Trabajar en entornos de presión	7,75	4	6,54	5bis	7,38	2bis	0,83
<b>Personales (PROMEDIO)</b>	<b>7,90</b>		<b>6,81</b>		<b>7,48</b>		<b>0,67</b>
Capacidad de aprendizaje autónomo	7,72	2	6,88	1	7,48	2	0,60
Capacidad de adaptación a nuevas situaciones	7,84	1	6,72	2	7,56	1	0,84
Creatividad	7,4	3	6,24	5	6,92	4	0,68
Liderazgo	6,92	6	6,04	7	6,64	6	0,60
Iniciativa y espíritu emprendedor	7,28	4	6,12	6	6,48	7	0,36
Motivación por la calidad	7,12	5	6,68	3	7,16	3	0,48
Sensibilidad hacia temas medioambientales y sociales	6,68	7	6,48	4	6,84	5	0,36
<b>Sistémicas (PROMEDIO)</b>	<b>7,28</b>		<b>6,45</b>		<b>7,01</b>		<b>0,56</b>

Finalmente, el cuestionario también recogía una cuestión relativa a la motivación del alumno a emprender un negocio propio antes y después de la EVPE. Así, encontramos que un 72% del alumnado del Máster no se planteaba crear un negocio antes de la EVPE, si bien después la proporción se redujo al 60%. Este aspecto nos parecía interesante en la medida en que consideramos que titulaciones como ADE y Economía deben fomentar el valor del emprendimiento entre sus estudiantes.

## 5. CONCLUSIONES

Este trabajo analiza la potencialidad de la EVPE como herramienta de aprendizaje de un conjunto de conocimientos técnicos y de competencias demandadas por el mercado laboral. Las principales conclusiones extraídas tras dicho análisis se sintetizan a continuación.

Los titulados tienen una idea bastante aproximada de los aspectos (conocimientos y competencias) que demanda el mercado laboral, ya que la importancia que les suelen atribuir coincide en gran medida con las opiniones de los empleadores. En este sentido, la experiencia laboral previa sirve para que los titulados conozcan de primera mano los aspectos que han de mejorar.

La mayor potencialidad de la EPVE es su uso como una herramienta de aprendizaje transversal. Aunque ha sido diseñada desde el área de las Finanzas, sirve para poner en práctica conocimientos y aplicar conceptos adquiridos en distintas materias, dotando así al alumno de una visión integral del funcionamiento de la empresa. Por ello, recomendamos su realización bien en los cursos finales de grado, bien en los postgrados.

Finalmente, hemos detectado ciertas áreas que deberíamos trabajar: los conocimientos de fiscalidad, las competencias relacionadas con la comunicación oral y la resolución de problemas, la toma de decisiones y la crítica y la autocrítica, de cara a mejorar la adquisición de conocimientos y habilidades por parte del alumnado, ya que resultan críticas en la entrada en el mercado laboral.

## 6. REFERENCIAS

- ACCENTURE (2007). *Las competencias profesionales en los titulados. Contraste y diálogo Universidad-Empresa*. Disponible en [www.universia.es/estaticos/noticias/ResumenEjecutivoEstudioCompetencias.pdf](http://www.universia.es/estaticos/noticias/ResumenEjecutivoEstudioCompetencias.pdf) [Consultado mayo 2011].
- ACSUG (2007). *La demanda de titulados por parte de las Pymes gallegas*. Santiago: ACSUG.
- ANECA (2004). *Las empresas y la inserción laboral de los universitarios*. Disponible en: [www.aneca.es/docs\\_trabajo/docs/insercionlaboral\\_empresas\\_envio.pdf](http://www.aneca.es/docs_trabajo/docs/insercionlaboral_empresas_envio.pdf) [Consultado mayo 2011].
- Arquero, J. L.; Donoso, J. A.; Jiménez, S. A. y González, J. M. (2009). Análisis exploratorio del perfil demandado para Administración y Dirección de Empresas: implicaciones para el área contable. *Revista de Contabilidad*, 12 (2), 2009, pp. 181-214.
- CONFED (Conferencia de Decanos de Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales) (2004). *Libro blanco sobre los estudios de grado en economía y en empresa*. Disponible en: [www.ugr.es/~economia](http://www.ugr.es/~economia) [Consultado mayo 2011].

Consello Social da Universidade de Santiago de Compostela (2005). *Incorporación do titulado universitario ao mercado de traballo: visión desde a empresa*. Universidade de Santiago de Compostela.

Fundación CYD (2005). *Informe CYD sobre la Contribución de las Universidades al Desarrollo 2005*. Fundación CYD. Disponible en: [www.fundacioncyd.org/Publicaciones](http://www.fundacioncyd.org/Publicaciones) [Consultado mayo 2011].

Fundación CYD (2005bis). *La universidad y la empresa española*. Colección de documentos CYD2/2005. Fundación CYD. Disponible en: [www.fundacioncyd.org/Publicaciones](http://www.fundacioncyd.org/Publicaciones) [Consultado mayo 2011].

García, M. A.; Vico, A.; de Fuentes, C. y Pucheta, M. C. (2003). *La Formación Universitaria en Administración y Dirección de Empresas. Análisis de su Adaptación al Mercado de Trabajo y Propuesta de Plan de Estudios*. Madrid: AECA.

MTAS (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales) (2000). *Impacto de políticas activas de empleo en los universitarios*. Madrid: INEM, Servicio de observatorio ocupacional.

## 7. ANEXO

### BLOQUE I: DATOS PERSONALES

EDAD:		HOMBRE		MUJER	
TITULACIÓN:					
TIEMPO QUE TARDÓ EN TERMINAR LA TITULACIÓN (Nº de meses: cada curso académico completo equivale a 12 meses).					
NOTA MEDIA DE SU EXPEDIENTE (base 4):					
CURSÓ ALGUN PERIODO DE ESTUDIO EN EL EXTRANJERO (Erasmus u otro tipo beca):		SI		NO	
TIENE UN MASTER PREVIO		SI		NO	
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA (relacionada con su titulación)					
Antes de desarrollar la actividad EVPE se planteaba iniciar su propio negocio.		SI		NO	
Después de desarrollar la actividad EVPE se plantea iniciar su propio negocio		SI		NO	
SITUACIÓN LABORAL ACTUAL:		En paro (no busco)		En paro (buscando)	Trabajando

### BLOQUE II: CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

A continuación, le presentamos: 1) un listado de áreas de conocimiento que son tratadas en la actividad EVPE y 2) aspectos que tratan de recoger la interrelación entre ellas. Por favor, en función de su experiencia, indique para cada uno de estos ítems:

1. La importancia para desarrollar un puesto de trabajo propio de su titulación universitaria (de 0=nula, hasta 10= esencial).

2. El nivel de conocimientos que ha obtenido en dicha área ANTES desarrollar la EVPE (de 0=nulo, hasta 10=excepcional; siendo 5=suficiente).

3. El nivel de conocimientos que ha obtenido en dicha área DESPUÉS de desarrollar la EVPE (de 0=nulo, hasta 10=excepcional; siendo 5=suficiente).

	Importancia	Nivel Antes	Nivel Después
Métodos Cuantitativos (Estadística, Econometría, Matemáticas)			
Entorno Jurídico Económico (Derecho Privado, Administrativo, Política Económica)			
Fiscalidad			
Contabilidad (Contabilidad Financiera y de Gestión, Auditoría)			
Teoría Económica (Microeconomía, Macroeconomía)			
Organización de Empresas (Organización, Producción, Recursos Humanos...)			
Finanzas (Dirección y Matemáticas Financieras)			
Comercialización e Investigación de Mercados			
Herramientas Informáticas			
Relacionar conceptos estudiados en distintos ámbitos del conocimiento			
Comprender la realidad empresarial (el funcionamiento de una empresa)			

Si quiere realizar comentarios adicionales sobre cualquiera de las áreas, u otros aspectos no considerados, puede hacerlo en el espacio reservado a continuación.

Observaciones abiertas (Conocimientos).

--

### **BLOQUE III: COMPETENCIAS**

A continuación, le presentamos un listado de competencias que se trabajan en el desarrollo de la actividad EVPE. Por favor, en función de su experiencia, indique para cada uno de estos ítems:

1. La importancia para desarrollar un puesto de trabajo propio de su titulación universitaria (de 0=nula, hasta 10= esencial).

2. El nivel de conocimientos que ha adquirido en dicha competencia ANTES de desarrollar la EVPE (de 0=nulo, hasta 10=excepcional; siendo 5=suficiente).

2. El nivel de conocimientos que ha adquirido en dicha competencia DESPUÉS de desarrollar la EVPE (de 0=nulo, hasta 10=excepcional; siendo 5=suficiente).

	Importancia	Nivel Antes	Nivel Después
<b>INSTRUMENTALES</b>			
Capacidad de análisis y síntesis			
Capacidad de organización y planificación de tiempos y tareas			
Comunicación oral			
Comunicación escrita			
Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio			
Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas			
Capacidad para la resolución de problemas			
Capacidad de tomar decisiones			
Visión de conjunto de las organizaciones			
<b>PERSONALES</b>			
Capacidad para trabajar en equipo			
Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar			
Habilidad en las relaciones personales			
Capacidad crítica y autocrítica			
Compromiso ético en el trabajo			
Trabajar en entornos de presión			
<b>SISTÉMICAS</b>			
Capacidad de aprendizaje autónomo			
Capacidad de adaptación a nuevas situaciones			
Creatividad			
Liderazgo			
Iniciativa y espíritu emprendedor			
Motivación por la calidad			
Sensibilidad hacia temas medioambientales y sociales			

Si quiere realizar comentarios adicionales sobre cualquiera de las competencias, u otros aspectos no considerados, puede hacerlo en el espacio reservado a continuación.

Observaciones abiertas (Competencias).

--