

## Trabajo Fin de Máster

**“Modelos de presentación de Planes de empresa  
y un enfoque para el aula”.**

**“Business Plan presentations models and an  
approach to the classroom”.**

Autor:

**Eva García Andrés.**

Director:

**Israel Romera Rodríguez.**

# Índice:

1. Introducción	2
2. Reflexión de aprendizajes adquiridos en el aula	3
2.1. Primer cuatrimestre	3
2.2 Segundo cuatrimestre	6
2.3 Practicums	7
3. Proyecto de investigación	9
3.1 Justificación de la selección	9
3.2 Desarrollo del proyecto de investigación	10
3.2.1. ¿Qué es un Plan de Negocio?	10
3.2.2. Formas de presentar un Plan de Empresa	10
3.2.3. ¿Qué se hace en el aula actualmente?	16
3.2.4. Propuesta de actuación en el aula	18
4. Reflexión crítica sobre la investigación	24
5. Conclusiones y propuestas de mejora para el futuro	25
6. Bibliografía	27
7. Documentos anexos	29
Anexo 1: Encuesta	29
Anexo 2: Guía proceso de elaboración de un Plan de Negocio	31
Anexo 3: Rúbrica coevaluación	40

## **1. Introducción.**

El presente trabajo titulado 'Modelos de presentación de Planes de Empresa y su enfoque para el aula', es un resumen de lo trabajado durante el curso que ha durado este Máster de Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato y Formación Profesional en la especialidad de Economía y Empresa. En el mismo se recoge una reflexión sobre el periodo de clases y de cada una de las asignaturas cursadas durante los dos cuatrimestres, así como de los distintos Practicums realizados durante el curso.

Además, he incluido también en este trabajo el proyecto de investigación que realicé para el Practicum III y que es el que da el nombre a este Trabajo de Fin de Máster. Este proyecto va acompañado de su justificación, su investigación y sus conclusiones. Asociado al mismo, he desarrollado un proyecto para la aplicación en el aula en la asignatura de Fundamentos de Administración y Gestión que se cursa en los centros españoles en 2º de Bachillerato, como optativa de la especialidad de Ciencias Sociales.

Al final se recogen las conclusiones y propuestas de mejora para el futuro de este máster y que me gustaría que se tuvieran en cuenta para mejorar posteriores ediciones.

## 2. Reflexión de aprendizajes adquiridos durante el máster.

Una vez terminado el periodo de clases del máster, parece oportuno analizar lo que se ha aprendido durante este curso. Yo ya trabajaba de profesora antes de realizar este máster. Empecé hace tres años a dar clases primero a nivel particular y más tarde en varias academias tanto a grupos, como individualmente. Estas clases las he dado de mi especialidad y de matemáticas y no solo para alumnos de secundaria, también a nivel de Universidad.

El año pasado decidí que debía completar mi formación para poder dedicarme a la enseñanza más oficialmente. Antes de empezar el máster mis expectativas eran bastante altas, ya que por un lado necesitaba aprender cómo se debe tratar a los alumnos, también saber enfrentarme a los distintos conflictos que surgen en el aula e, incluso, quería y necesitaba aprender las distintas metodologías existentes para impartir una clase.

A continuación voy a analizar las asignaturas de cada cuatrimestre para ver si los contenidos aprendidos y trabajados durante el máster, han cumplido mis expectativas.

### 2.1 Primer cuatrimestre.

El primer cuatrimestre de este máster fue un periodo largo y de mucho trabajo, caracterizado por clases magistrales en un aula con excesivo número de alumnos en la mayoría de las clases. En este periodo hay concentradas muchas asignaturas que a priori, deberían ser muy distintas entre sí, pero que en muchos casos se producían repeticiones continuas de muchos conceptos.

Lo primero que quiero destacar de este primer cuatrimestre es la riqueza que se produce en un aula en el que se juntan personas con perfiles de alumnos tan heterogéneos. En un primer momento creí que esto iba a ser algo negativo, sobre todo por el hecho que los alumnos de Economía éramos los que teníamos un perfil más distinto por el hecho de que esta Ciencia está vinculada a las Ciencias Sociales, como lo están la Historia y la Geografía, pero está claro que la mayoría de nosotros nos sentimos más cercanos al mundo de los números y las matemáticas. Pronto me di cuenta de que esto no era así, al contrario, me parecieron muy enriquecedores por ejemplo, los distintos debates hechos en clase entre filósofos, economistas e historiadores o la oportunidad de hacer trabajos en grupos con alumnos con ideas y pensamientos radicalmente distintos a los míos.

Las asignaturas que estudié en este cuatrimestre fueron:

- Contexto de la actividad docente.

Esta asignatura consiste en hacer una integración en la profesión docente, comprendiendo por un lado el marco legal e institucional educativo y, por otro lado, su situación y objetivos en la sociedad actual y los contextos sociales y familiares que rodean y condicionan el desempeño docente, e integrarse y participar en la organización de los centros educativos y contribuir a sus proyectos y actividades.

El problema de esta asignatura fue que esas dos partes estaban muy diferenciadas, como si fueran dos asignaturas distintas. Tanto es así, que hasta en el examen eran diferentes hasta los formatos de cada una de las partes. De hecho, hubo problemas durante la realización del examen ya que no se dejó muy claro el sistema de puntuaciones y de ahí que esta sea la asignatura con las calificaciones más bajas de todo el máster.

Pese a estos problemas organizativos, me pareció una asignatura muy interesante en la que aprendimos la ley actual de educación y analizamos el contexto social presente en las aulas hoy en día.

- Interacción y convivencia en el aula.

Esta es una asignatura sobre psicología tanto social, como familiar y académica. Yo era la primera vez que me enfrentaba al estudio de una asignatura de estas características y me pareció muy interesante.

En esta asignatura aprendimos a entender a los adolescentes, cuáles son los procesos de cambios mentales y físicos por los que pasan, qué les ocurre, cuáles son sus miedos, sus necesidades, etc. Para ser un buen profesor creo que es de vital importancia conocer bien los deseos y necesidades de nuestros alumnos, para comprenderlos y saber darles lo que necesitan. Todo esto nos permitirá orientarlos de la mejor manera posible y pensar en formas de transmitirles los conocimientos.

Sin duda esta asignatura engloba muchos de los conocimientos de los que yo deseaba aprender en este máster. Pese a esto, creo que no se le sacó en clase todo el provecho que se le podría haber sacado a esta asignatura, ya que una de las docentes de nuestro grupo no estuvo a la altura de lo que se esperaba de la asignatura, al menos bajo mi punto de vista.

- Procesos de enseñanza-aprendizaje

Esta asignatura lo que trata es de ayudarnos a la hora de impulsar y tutorizar el proceso de aprendizaje de los estudiantes, de forma reflexiva, crítica y fundamentada en los principios y teorías más relevantes sobre el proceso de aprendizaje de los estudiantes y cómo potenciarlo.

Esta asignatura nos permitió aprender distintas metodologías didácticas. Lo mejor de esta asignatura fue el trabajo grupal que había que hacer, ya que me pareció de los más útiles. Consistía en diseñar un proceso de aprendizaje basado en proyectos con el que motivar a los alumnos a través de nuestra asignatura.

Como punto negativo de esta asignatura decir que al final del cuatrimestre nos dimos cuenta que era como una mezcla de conceptos que fuimos viendo en otras asignaturas, por lo que no aportó mucho nuevo.

- Prevención y resolución de conflictos

Esta asignatura era la única de carácter voluntario del primer cuatrimestre. Decidí elegirla ya que soy muy consciente de la importancia que tiene saber gestionar conflictos y quería aprender a ver un conflicto como una oportunidad para mejorar las cosas y me siento satisfecha por ser capaz de ver que, la mayoría de las veces, un conflicto es una oportunidad de cambio y que no solo hay que tomarlo desde el punto de vista negativo. Me parece que tendría que ser una formación básica para cualquier persona que se vaya a dedicar a la docencia o incluso para cualquier persona que vaya a liderar un equipo.

Lo que no me gustó de esta asignatura es que, al igual que otras, estaba dividida en dos partes, lo que hacía, otra vez, que la asignatura fuera como otras dos asignaturas distintas. Y no entiendo el hecho de que para aprobar una asignatura tuviéramos que hacer dos trabajos bastante extensos en grupo y un examen final, me parece excesivo para una asignatura optativa de un máster, en la cual los profesores ya iban viendo el trabajo diario que realizábamos los alumnos.

- Diseño curricular y fundamentos de diseño instruccional de las Ciencias Sociales.

Son dos asignaturas distintas, pero una es continuación de la otra. Desde la dirección del máster se nos dio la opción de realizar primero una asignatura, por la que ya nos examinamos de la misma en octubre y, a continuación, la otra asignatura. Esta opción me pareció muy acertada.

Ambas asignaturas consisten en aprender a planificar y diseñar las actividades de aprendizaje y evaluación en las especialidades y materias de las Ciencias Sociales. Ambas estuvieron centradas especialmente en la realización de distintas partes de una Programación didáctica.

Hubo partes de estas asignaturas en las que hubiera preferido un profesor más especializado en las materias de Economía y de empresa, pero también pienso que haber visto metodologías aplicadas en otras materias, me permite tener ahora mismo una visión más multidisciplinar y holística y la capacidad de pensar en actividades que abarquen relaciones entre varias materias.

## 2.2. Segundo cuatrimestre

- Contenidos disciplinares para la materia de Economía y empresa

Esta asignatura va unida en el plan de estudios del máster, a las asignaturas cursadas en el primer cuatrimestre de fundamentos de diseño instruccional y Diseño curricular en Ciencias Sociales.

La preparación de presentaciones por parte de los alumnos de los distintos temarios de las asignaturas de Economía, ha sido muy útil para todos de cara a pensar en la exposición de la programación en una oposición y, además, nos ha ayudado a clarificar cuales eran los contenidos exactos de los distintos módulos de cada asignatura.

Creo que de cara al año que viene se mejoraría esta asignatura si no solo se centrarse en las asignaturas de Economía de Bachillerato, ya que hay 3 nuevas asignaturas de nuestra especialidad en la ESO, las cuales no hemos trabajado nada en esta asignatura. Y esto evitaría la repetición de contenidos en las exposiciones de los alumnos.

- Diseño, organización y desarrollo de actividades para el aprendizaje de Economía y Empresa.

Esta me ha parecido una de las asignaturas más útiles del máster. De hecho, ahora que he vuelto a retomar por completo mi trabajo como profesora en una academia, me doy cuenta que todo el trabajo realizado en esta asignatura ha cambiado mi forma de planificarme a la hora de diseñar mis clases y de enseñar los distintos contenidos. El curso ha consistido en planificar y diseñar actividades de aprendizaje de las distintas asignaturas de nuestra especialidad.

La única pega de esta asignatura es la elevada carga de trabajos que hemos tenido en algunas ocasiones, ya que esta no era la única materia que cursábamos durante el cuatrimestre.

- Evaluación e innovación docente e investigación educativa en la economía.

Durante todo el segundo cuatrimestre esta asignatura y la anterior han ido completamente ligadas. Los módulos aquí vistos y las actividades realizadas han ido dirigidas a evaluar, innovar e investigar sobre los propios procesos de enseñanza en el objetivo de la mejora continua del desempeño docente y de la tarea educativa del centro.

Al igual que la asignatura anterior, me está ayudando a mejorar mi trabajo como profesora, ya que estoy ya aplicando mucho de lo aquí aprendido.

- Recursos didácticos para la enseñanza de materias en lengua extranjera- Inglés.

Esta asignatura tiene como objetivo proveer de habilidades comunicativas para profesores en inglés. Lo que hemos hecho durante el curso se supone que es aprender

una metodología para enseñar las distintas asignaturas en inglés, y que está entre las clases de inglés tradicionales y lo que sería la inmersión lingüística de estudiar en el extranjero.

Sin embargo, mi mayor queja en este máster es esta asignatura. Yo la escogí sabiendo que el inglés es una herramienta muy importante para el futuro y apostando por ello, sin embargo mi descontento con la misma a lo largo del cuatrimestre se ha ido incrementando. Creo que es con diferencia la asignatura en la que menos he aprendido y no tiene ningún sentido lo que nos han enseñado, teniendo en cuenta que en la actualidad los centros cada vez apuestan más por el bilingüismo y que la metodología explicada está cada día más en desuso. Y mención especialmente negativa para la labor de la docente de esta asignatura que nunca ha contestado emails, se contradecía a si misma en cada clase y que ni siquiera ha entregado las notas de la asignatura en la fecha en la que se suponen que se cierran las actas.

Con todas estas asignaturas cursadas durante el máster he alcanzado mis objetivos de adquirir conocimientos diversos relacionados con la psicología educativa, con el currículo específico de mi especialidad, con el desarrollo de competencias en el alumnado, con la metodología y didáctica de Economía y Empresa, la evaluación, la atención a la diversidad y la organización de centros, etc.

Este máster sirve para formar un profesorado capaz de servir de modelo y con la inteligencia emocional necesaria para plantear y resolver situaciones de forma constructiva. Además, la profesión docente abarca también las relaciones con otros sectores de la comunidad educativa (otros docentes, familias, instituciones, etc.) en los que las habilidades sociales tienen gran trascendencia.

Creo que el máster ha cumplido con algunas de mis expectativas iniciales, pese a que no estoy de acuerdo con la ordenación, ni la excesiva carga lectiva del mismo. Además, como subdelegada del grupo de Economía, he podido asistir a reuniones con el comité de Educación de la facultad donde he visto y escuchado de primera mano, que mi opinión es algo generalizado entre todos los alumnos y exalumnos del máster y que lleva años siendo así y, al menos de momento, no se produce ningún cambio al respecto.

## 2.3 Practicums

Cuando al mes de empezar el máster tuvimos que elegir un centro en el que realizar prácticas, no sabía bien qué centro elegir. Tenía claro que quería un centro concertado, por aquello de crear alguna remota posibilidad de encajar en algún puesto de trabajo al curso siguiente. Al final elegí el colegio concertado “El Buen Pastor”, porque me parecía muy interesante el que fuera un colegio que ofertara ESO, Bachillerato, FP básica, FP media y FP superior. Y porque al estar situado entre varios de los barrios más conflictivos de la ciudad (La Paz-Torrero), me parecía todo un reto para mí, ya que a

priori era todo lo contrario a lo que yo estaba acostumbrada. Con tan solo las dos primeras semanas del Practicum I ya pude decir que estaba muy contenta con la elección realizada.

Los Practicums me han servido para conocer distintas realidades que se encuentran en el aula. Pese a llevar ya unos años dando clases, no estaba acostumbrada a enfrentarme a distintas realidades sociales. En el colegio El Buen Pastor hacen una labor social al barrio que me ha parecido increíble. Gracias a esto yo he visto otras realidades y he aprendido mucho a cómo hacer frente a distintas situaciones que se pueden dar en el aula, lo cual valoro muchísimo.

Además, también valoro positivamente el que haya podido estar en clases de distintas etapas educativas. Yo estoy acostumbrada a dar clases de Bachillerato o de E.S.O. y aquí, también he participado en clases de F.P.Básica y de Grado Medio, lo que sin duda va a ser algo importante para mi futuro laboral.

Desde el primer día en clase, la tutora me permitió tener una participación activa en muchas de las clases, lo cual me ha gustado mucho. A lo largo de todos los Practicums pude dar una unidad didáctica entera en la clase del Grado Medio de Administración en la asignatura de Contabilidad y realizar su evaluación al finalizar la misma. Además, se me ofreció también la posibilidad de dar clases en otros grupos distintos a los que llevaba mi tutora.

Algo que me gustó mucho es que contaran conmigo en el centro para la realización de la I Jornada de emprendimiento que se realizaba en el centro. Me dejaron ayudar en el diseño de las actividades programadas y formar parte de la organización durante la realización de las mismas. En concreto colaboré en la realización de un “Scape Room” con base contable y fiscal, que fue uno de los juegos que más gustaron a los alumnos.

Mi experiencia en El Buen Pastor sin duda me dio la motivación necesaria para seguir adelante con el Máster en cada uno de los cuatrimestres y me ha ayudado a confirmar que he enfocado mi carrera hacia una profesión que verdaderamente me apasiona.

Creo que los diferentes Practicums son el momento perfecto del máster para desarrollar todos los aprendizajes teóricos vistos en las distintas asignaturas. La finalidad del proceso formativo de este máster tiene que ser que nosotros como alumnos desarrollemos las competencias fundamentales para nuestro adecuado ejercicio profesional; que sepamos resolver los retos que se nos plantearán siendo capaces de ir creando nuevas respuestas a las nuevas situaciones. Y no hay mejor forma de aprender a hacer que haciendo.

### 3. Proyecto de investigación.

#### 3.1 Justificación de la selección

Dada la situación de crisis de la que no terminamos de salir y en la que vivimos desde el año 2007, es cada día más importante concienciar de un cambio educativo que es necesario y que lleva años desarrollándose en otros países europeos. Cuando nuestros alumnos terminen sus estudios, del nivel que sean, se van a encontrar en la mayoría de los casos, con que les va a ser muy difícil encontrar ese perfecto trabajo soñado, o lo encontraran en un lugar distinto o incluso en un área distinta de la que tenían planeada. Por esta razón, tenemos que educar a nuestros alumnos para que sepan enfrentarse al futuro laboral que les espera y educarlos ante la posibilidad de autoempleo y emprendimiento.

Según el informe: “Radiografía de la universidad española: liderazgo emprendedor e innovación en la universidad española” elaborada por Educ 2020, la Fundación AXA y GAD3 mediante una entrevista online a 9.000 alumnos de educación superior (80% estudiantes grado, 4% de FP, 11% de máster y 4% de doctorado) en 2016, un 26,8% de los alumnos encuestados contestan que se ven montando su propia empresa dentro de 5 o 10 años.

Este espíritu emprendedor de los jóvenes se debe a que son muy conscientes de la situación actual en la que es difícil encontrar el trabajo y, si quieren trabajar en algo que les gusta, tendrán que ser ellos los que se generen ese puesto de trabajo. La crisis y el hecho de que haya menos oportunidades laborales empujan a los jóvenes a tener una disposición mayor a emprender, a estudiar idiomas y a viajar al extranjero.

La actual Ley educativa, [Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre](#) (LOMCE) que modifica el texto de la Ley Orgánica 2/2006 (LOE), en la que se basa el currículo educativo español, no ha dejado olvidado esto, y es por ello que ha incluido como una de sus competencias claves la de espíritu de iniciativa y capacidad emprendedora, para formar a los alumnos en que desarrollen una capacidad que les va a ser muy valiosa en muchos aspectos de su vida y no solo en el laboral. Además, ha incluido dos asignaturas nuevas en la ESO para trabajar este tema específicamente.

Hay dos cosas importantes que debemos enseñar a nuestros alumnos a la hora de plantearse la idea de emprender. La primera es que la estructura empresarial actual, es algo distinta a la de hace unos años debido a la gran importancia de las TIC. Es por esto, que alguien que desee montar un negocio hoy en día, debería hacerlo teniendo en cuenta la posibilidad de nuevos modelos de negocio que esto proporciona y las distintas formas de presentarlos. Lo segundo que hay que tener en cuenta, es que al montar un negocio, se necesita una financiación externa y suele ser lo más difícil de conseguir. Para ello, deberán presentar un Plan de Negocio que sea atractivo y que permita recoger y explicar

a la perfección el modelo de negocio planteado y minimizar con esto el riesgo de fracaso.

Por esta razón surge este proyecto de investigación. Considero que es muy importante formar a los alumnos en estos dos aspectos y con la introducción de las nuevas materias de economía que se ha llevado a cabo con la LOMCE, puede que no sea suficiente con estos cambios.

### **3.2 Desarrollo del proyecto de investigación.**

Durante el proceso de investigación del presente proyecto, se ha hecho una búsqueda exhaustiva en las distintas fuentes indicadas en la Bibliografía final. De toda la información encontrada a continuación se hace un resumen sobre qué es un Plan de Negocio y algunas de las modalidades de presentación que se usan en la actualidad y que me parecen más útiles y didácticas para usarlas en el aula, así como las posibles ventajas o desventajas de trabajar con los alumnos estos métodos. En base a esta investigación se ha diseñado un aprendizaje basado en proyectos para aplicar en las asignaturas de Economía.

#### **3.2.1. ¿Qué es un Plan de Negocio?**

Un Plan de Negocio es una herramienta de reflexión que permite a los empresarios conseguir múltiples objetivos, pero sobre todo se utiliza para presentarse ante terceros para conseguir financiación. Estos documentos pueden ser un ejercicio de planificación sólida que aumente la probabilidad de éxito y de crecimiento de una empresa. Además, no es algo que deba realizarse una sola vez y después olvidarlo, sino que será útil a lo largo del tiempo.

#### **3.2.2. Formas de presentar un Plan de empresa.**

Muchas empresas están buscando nuevas formas de presentar sus Planes de Negocio, buscando efectividad a la hora de encontrar futuros inversores. Es por esto y por la consolidación de los negocios en Internet y sus nuevas posibilidades, que las empresas, sobre todo start-ups, a la hora de realizar sus Planes de Negocio ponen especial hincapié en la explicación de su modelo de negocio, ya que normalmente es en este aspecto en el que ofrecen la mayor innovación y en donde obtienen su principal ventaja competitiva.

#### **-Estructura básica de un Plan de Negocio:**

Es numerosa la información existente sobre cuál es la estructura que debe seguir un Plan de Negocio. Lo que sí parece claro es que debe ser un documento lo más completo posible. Los formatos y las líneas generales pueden variar, ya que dependerán de la naturaleza de la empresa y del uso que se le vaya a dar al Plan.

Después de un análisis de todas las fuentes indicadas en la Bibliografía del presente proyecto, se llega a la conclusión de que los autores coinciden en que deben estar presentes, como mínimo, los siguientes apartados:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del producto y ventaja competitiva
3. Mercado
4. Competencia:
5. Modelo de Negocio y Plan financiero
6. Equipo directivo y organizativo y Plan de RRHH
7. Alianzas estratégicas
8. Estrategia de marketing y ventas
9. Principales riesgos y estrategias de salida

Ningún documento pesado de cientos de páginas tiene buen impacto en una presentación. Basta con que el documento se pueda explicar en menos de 30 minutos. Un Plan de emprendimiento con muchas cifras y previsiones no suele ayudar al éxito del proyecto. Lo que garantiza el éxito de un Plan de Negocio es verificar que se tiene una oferta irresistible para un grupo de clientes y que la estructura de como se puede ofrecer esta oferta repercuta en beneficios para la empresa.

Si hiciéramos a los alumnos aplicar esta metodología en clase creo que lo que lograríamos sería desmotivar a los alumnos. No debemos de olvidar que estamos ante personas de 16 ó 17 años, que están en un año muy complicado ya que tienen que hacer frente al ahora llamado examen de EVAU y que debemos diseñar para ellos actividades y proyectos que les motiven y que no parezcan trabajos con mucha carga de contenidos.

#### **-Business Model Canvas:**

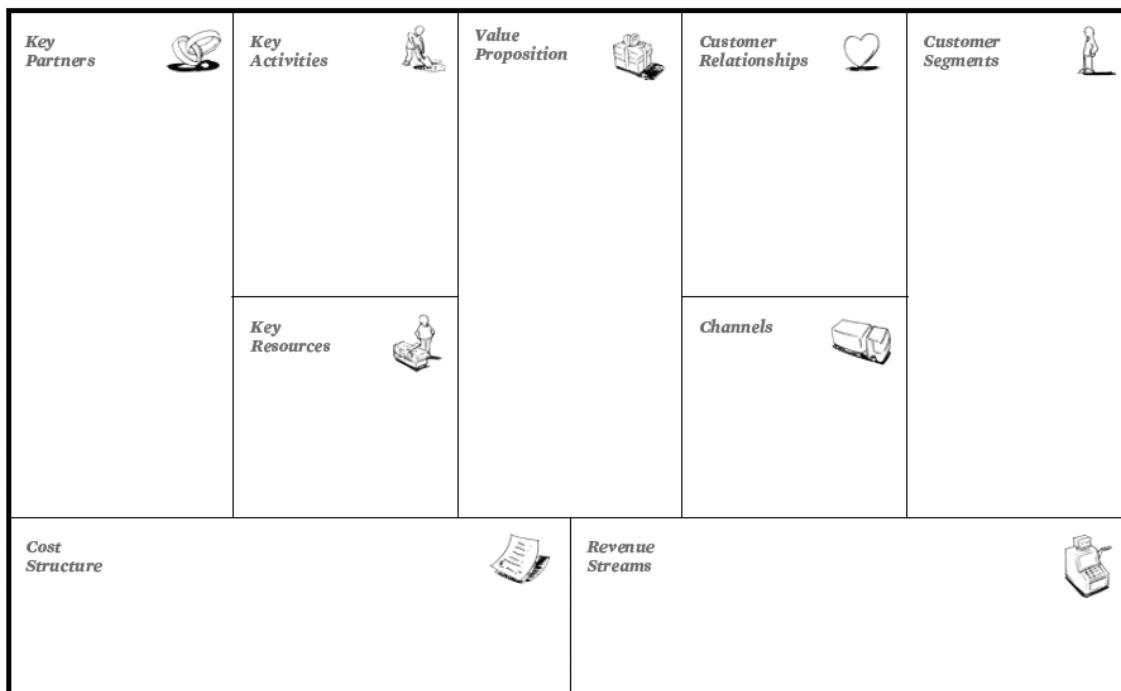
‘The Business Canvas Model’ es una forma de presentar y explicar modelos de negocio diseñada por Alexander Osterwalder y que se ha hecho muy conocida en los últimos años. Él, define los modelos de negocio como “la descripción lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor”.

Su idea surgió, porque detectó que en muchas reuniones dedicadas a empezar a hablar de negocios, surgían problemas por falta de entendimiento entre las partes, ya que todo

el mundo no siempre comprende de la misma manera el funcionamiento del negocio, ni cuál es su naturaleza. Osterwalder vio que era necesario encontrar una forma de explicar un modelo de negocio, de manera que fuera entendible por todo el mundo.

El ‘Canvas Model’ está dividido en 9 bloques y se rellena de derecha a izquierda pegando post-its o notas autoadhesivas en cada bloque, con el fin de que se pueda ir poniendo y quitando ideas sin necesidad de tachar las palabras escritas. De esta manera siempre estará a la vista y se podrá rectificar todas las veces necesarias.

Es importante decir, que todos los bloques están relacionados, no van independientes, si no que funcionan como el engranaje de una máquina, ya que el objetivo es hacer un resumen de cuatro aspectos fundamentales: clientes, qué se ofrece a los clientes, infraestructura necesaria y viabilidad económica.



Concretamente, los bloques en que se divide este lienzo son:

- El segmento de los clientes
- La propuesta de valor
- Los canales de comunicación con los clientes
- La relación con los clientes
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones externas

- Estructura de ingresos
- Estructura de costes

Cuanto más grande sea el lienzo sobre el que dibujar el ‘Canvas Model’ mucho mejor. De esta forma se podrá incentivar que la gente interactúe escribiendo sobre el lienzo o en post-it. Es una herramienta que fomenta el entendimiento, la discusión, la creatividad y el análisis. El visual thinking parece indispensable en la actualidad para presentar modelos de negocio.

El modelo Canvas ayuda a la gente de dentro de una empresa a identificar e innovar en su modelo de negocio. Además, facilita entender donde se produce la creación de valor de la empresa. Es una forma de transformar el modelo de negocio en un proceso más.

La aplicación de esta metodología en una clase me parece muy conveniente. El llamado Visual Learning está cada día más de moda debido a la alta efectividad en cuanto a nivel de aprendizaje del alumno. Por no hablar que, si ponemos a los alumnos a trabajar sobre un lienzo y con distintos post-its y rotuladores, lo asociarán con un juego y eso les servirá de motivación para trabajar en la tarea correspondiente.

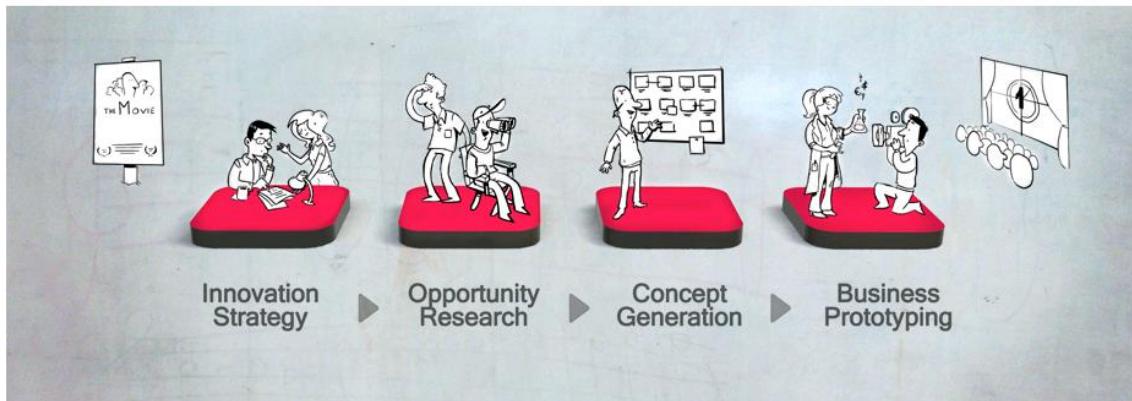
El problema de esta metodología es que no es completa del todo, ya que un buen Plan de Negocio debe de ir acompañado de una serie de datos financieros que corroboren el futuro éxito de la idea.

#### **-Consultoría ‘Board of innovation’:**

‘Board of innovation’ es una consultoría internacional especializada en la innovación en modelos de negocio. Su trabajo es ayudar a las empresas a que innoven y desarrollen sus modelos de negocio.

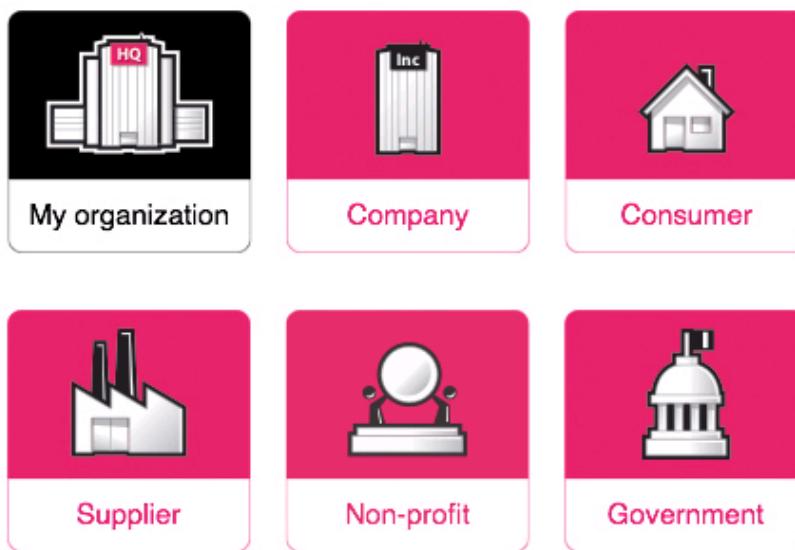
Lo que hacen es “transformar aburridos y pesados métodos de dirección de proyectos en una experiencia inspiradora”. Usan los procesos de creación de películas de Hollywood como una metáfora para realizar sus proyectos: empiezan con un guión, realizan castings, sesiones en los escenarios, hasta llegar al día de la ‘premiere’: el día que la innovación sale al mercado.

Consulting services to **create** innovation blockbusters



Han desarrollado una herramienta para realizar sus consultorías utilizando una serie de elementos gráficos para construir una representación de los Modelos de Negocio. Esta herramienta utiliza un set de 16 bloques para visualizar todos los elementos de un Modelo de Negocios. Usando un lenguaje visual común permite comunicar el Modelo a diferentes audiencias. Posibilita generar de forma rápida nuevos modelos y variaciones de ellos.

-Seis iconos de organización:



Diez ítems que representan transferencias:



Al igual que el Canvas Model, esta metodología diseñada por la consultoría `Board of innovation` nos permitirá reforzar el aprendizaje visual. Además, en la página Web de la empresa, están colgadas las fichas de ítems y de íconos, por lo que las tenemos disponibles para descargarlas, jugar con ellas y diseñar actividades en clase.

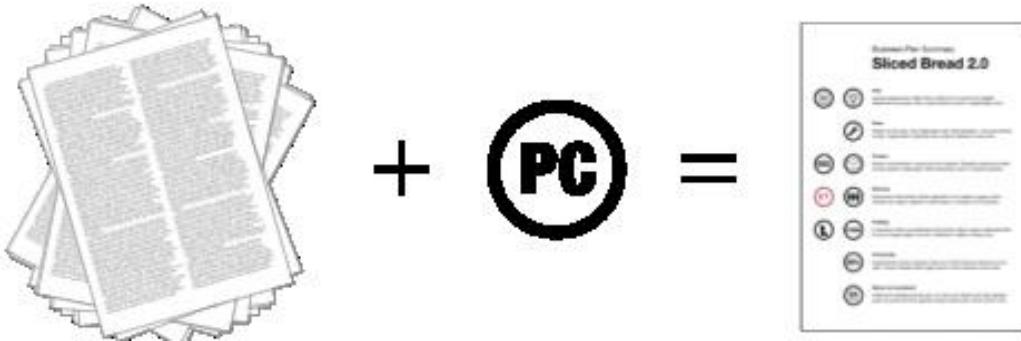
También posee la desventaja del método anterior de no ser muy completa. Pese a esto me parece más útil que el Canvas Model, ya que las fichas con los dibujos son más intuitivas y fáciles de entender para los alumnos. Creo que lo ideal para poder aplicarlo en clase y obtener el resultado deseado, sería aplicar ambas metodologías conjuntamente.

#### -Plan Cruncher:

Es una herramienta con la que se puede crear un resumen ejecutivo de una página de tu idea de negocio. La página web te va guiando por las preguntas más usuales que todo plan debe considerar y las respuestas a las mismas te las muestra con un set de iconos.

Las preguntas que aparecen en su aplicación en la página Web son sobre la naturaleza de la idea del negocio, el equipo que lo va a llevar a cabo, el producto o servicio, los ingresos, la financiación necesaria para llevarla a cabo y los acuerdos estratégicos generados.

La misma aplicación genera ya el documento del Plan de Negocio.



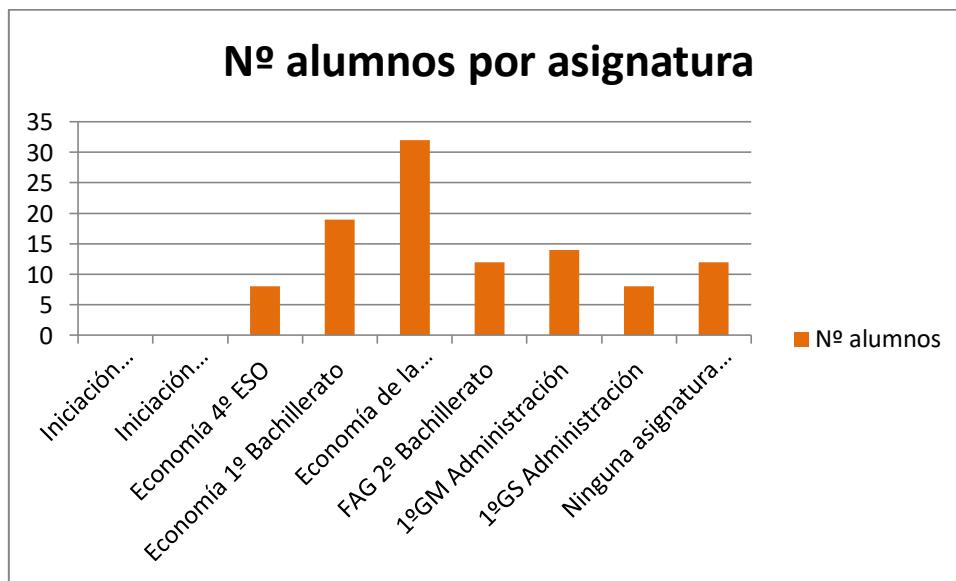
Este método me parece muy útil para trabajar en clase para que los alumnos vean también, que realizar un Plan de Negocio no tiene que ser una tarea farragosa y que es mucho mejor utilizar una metodología rápida como esta, antes de no tener un Plan de Negocio.

### 3.2.3. ¿Qué se hace en el aula actualmente?

Para la realización de este estudio he aprovechado la oportunidad que me da mi trabajo en una academia como profesora de Economía y el centro dónde he estado de prácticas, para hacer un estudio de campo más completo.

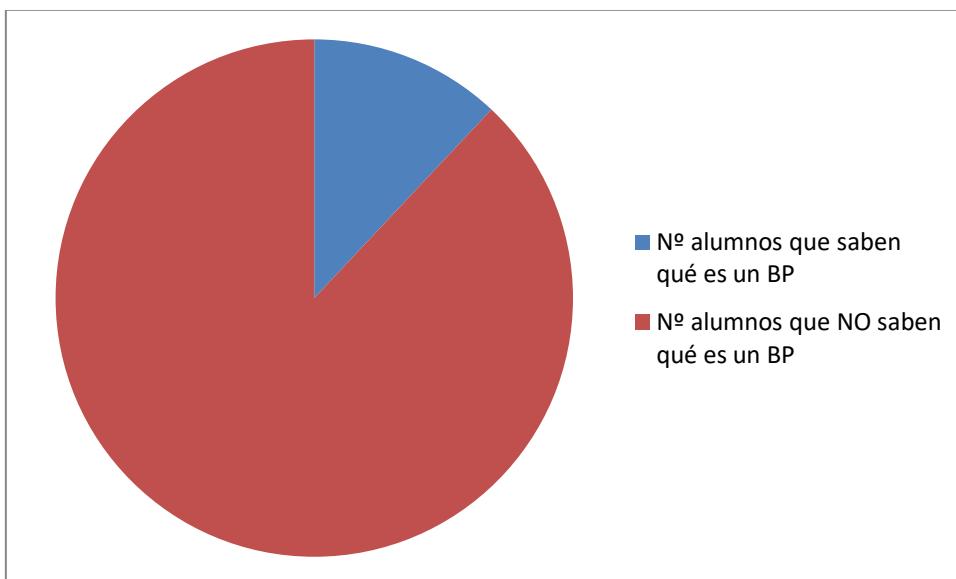
Para ello, diseñé la encuesta que se encuentra en el Anexo 1 y se la realicé a 100 alumnos de secundaria de todas las especialidades. Concretamente 20 alumnos eran de Ciencias, 58 de Humanidades y Ciencias Sociales y 22 alumnos de Formación Profesional. Quise realizar la encuesta a alumnos de todas las disciplinas para ver si en algún sitio distinto al aula habían recibido formación sobre como presentar un Plan de Negocio, pero ninguno de ellos tenía conocimientos sobre esto.

En el siguiente gráfico se presenta el número de alumnos de cada una de las asignaturas de Economía y los alumnos que no cursaban ninguna de las mismas.



Como vemos el mayor número de alumnos corresponden a las asignaturas de Economía que se cursan en Bachillerato. Pero vamos a pasar ya a analizar los demás datos resultantes del análisis de las encuestas realizada, que han sido bastante significativos. Solamente los alumnos de la asignatura FAG de 2º de Bachillerato han visto en clase lo qué es un Plan de negocio, es decir, solo 12 de los 100 estudiantes encuestados.

Además, los alumnos de F.P. sí que habían tenido formación sobre emprendimiento, pero ninguno de ellos sabía lo que era un Plan de Negocio.



De estos 12 alumnos, 2 solo lo han visto teóricamente, ya que en sus centros la asignatura de FAG está más orientada a la contabilidad. Los otros 10 alumnos encuestados, comentan en dichas encuestas que han hecho alguna actividad para trabajar el Canvas Model aplicado a un negocio concreto. pero no han visto más metodologías. Estos 10 alumnos se supone que están realizando como trabajo final de su asignatura un Plan de Negocio, pero muchos, por lo que me comentaron después de realizar la encuesta, no son muy conscientes de ello, ya que simplemente van realizando las partes que les piden: Plan de marketing, análisis DAFO, análisis PORTER,... Les falta entender el carácter holístico de un plan de negocio y el por qué se hace eso y para qué sirve después.

Pese a que este pequeño estudio es bastante sesgado y no supondría un análisis completo del estado de la cuestión, se desprende como conclusión que los alumnos no están siendo bien formados en como presentar una de las herramientas básicas a la hora de emprender.

### **3.2.4. Propuesta de actuación en el aula**

A la vista de estos datos, parece necesario formar a los alumnos de secundaria en una herramienta que muchos pueden utilizar en el futuro y que mejor lugar para hacerlo que desde el marco de las asignaturas de Economía que se imparten en los centros.

Actualmente las asignaturas que se imparten en Aragón son: Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial en 3º y 4º E.S.O., Economía en 4º E.S.O. y 1º Bachillerato, Economía de la empresa en 2º Bachillerato y Fundamentos de Administración y Gestión (FAG) en 2º Bachillerato también.

Si nos centramos en los contenidos propiamente dichos de cada asignatura que marca la Real Decreto 1105/2014, de 26 de diciembre, por el que se establece el currículo básico de la Educación Secundaria Obligatoria y del Bachillerato y su adaptación en Aragón Orden ECD/489/2016, de 26 de mayo, por la que se aprueba el currículo de la Educación Secundaria Obligatoria y se autoriza su aplicación en los centros docentes de la Comunidad Autónoma de Aragón y Orden ECD/494/2016, de 26 de mayo, por la que se aprueba el currículo del Bachillerato y se autoriza su aplicación en los centros docentes de la Comunidad Autónoma de Aragón, parece lógico que la aplicación de esta metodología y sus consiguientes actividades, se realice en las asignaturas de iniciación emprendedora en su bloque 2: proyecto empresarial; en la de Economía de la empresa en el Bloque 2: desarrollo de la empresa o Bloque 3: organización y dirección de la empresa. Y también en Fundamentos de la Administración y Gestión en el Bloque 1: innovación empresarial, la idea de negocio: el proyecto empresarial.

Como resultado final de esta investigación, he realizado un aprendizaje basado en proyectos para aplicarlo en el aula durante un curso entero. Concretamente, está hecho para la asignatura de FAG ya que es un curso en el que los alumnos ya saben presentar una serie de cuentas anuales que son necesarias y tienen desarrollado su razonamiento abstracto, lo cual facilitará el trabajo.

### **PROPIUESTA DE APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS PARA EL AULA:**

Para este proyecto destinaremos una hora semanal de clase durante todo el curso, por lo qué tendremos unas 35 sesiones, dependiendo del año académico.

Vamos a planificar este proyecto para que dure 30 sesiones, nos dejamos el resto de sesiones por si surge la necesidad de variar el calendario por las distintas vicisitudes que pueden surgir durante el curso. Además, consideraremos que el grupo de FAG está formado por 25 alumnos y que el aula en la que están los alumnos no dispone de

ordenadores, por lo que tendremos que reservar el aula de informática para todas esas sesiones.

El resultado final de este proyecto es que los alumnos entiendan cómo se hace un Plan de Negocio real. El objetivo no es enseñarles a emprender, es darle una de las herramientas más importantes para ello y que, además, no solo sirve para emprender sino que en el futuro les puede servir para trabajar como consultores, ser inversores o incluso ayudar a un amigo o familiar.

A continuación, vamos a ir explicando cada una de las 30 sesiones de las que dedicaremos a este proyecto:

- *Sesiones 1 y 2: Iniciación.*

Estas dos primeras sesiones al comenzar el curso se dedicarán a la explicación teórica de qué es un plan de negocio. Una vez que esto les haya quedado claro, dividiremos a la clase en 4 grupos haciendo agrupaciones aleatorias. A cada grupo le daremos información sobre uno de los métodos expuestos en esta memoria. En concreto, a un grupo le daremos la información sobre los planes tradicionales, a otro sobre el Canvas Model, a otro sobre la aplicación del Plan Cruncher y al grupo que falta sobre la metodología de la Consultoría Board of innovation.

De lo que se trata aquí es de aplicar los llamados grupos de expertos. Cada grupo trabajará en su texto en un grupo inicial y después se crearán otros grupos de trabajo formados por uno de cada grupo de los anteriores. De esta manera, en estos nuevos grupos, los alumnos tendrán que explicarse unos a otros lo que han aprendido de las metodologías de creación y presentación de planes de negocios. Así, todos los alumnos tendrán un enfoque más holístico del tema. Posteriormente, se hará una puesta en común en clase para que expresen lo que han aprendido durante la sesión.

- *Sesiones 3 y 4: Piensa tu empresa.*

Ahora los grupos van a cambiar. Como queremos que los alumnos trabajen todo el curso les dejaremos a ellos que hagan las agrupaciones. Solo intervendremos en el caso de que observemos que haya algún problema, para evitar que se generen conflictos.

Cada grupo tendrá que inventarse una empresa: nombre, logotipo y sector de actuación. Sobre esta empresa van a trabajar durante todo el curso.

Les propondremos que busquen ideas para inspirarse en la Web de la revista emprendedores, ya que premiaremos el que sean empresas innovadoras, ya sea en sus modelos de negocio o en alguno de sus procesos.

Lo que sí que tendremos que conseguir, es que cada grupo piense una empresa de un sector diferente, para que así la puesta en común de la clase sea más completa y permita abarcar distintos sectores.

Reservaremos los últimos 15 minutos de la segunda sesión, para que los alumnos expongan al resto de la clase la empresa que han creado y sobre la que van a trabajar. Además, deberán subir a Google Drive, un pequeño documento de una carilla redactando esto mismo, para que se tenga constancia de la idea principal y se vea como han ido trabajando.

- *Sesión 5: ;Cambio de planes;*

Esta sesión la vamos a dedicar a explicar cómo vamos a trabajar el resto del curso. Vamos a realizar un cambio de papeles. Excepto un alumno de cada grupo, los demás ya no van a ser empresarios, ahora van a pasar a ser consultores de una importante consultoría situada en Zaragoza y especializada en la realización de Planes de Negocio. Por lo que en cada grupo habrá un alumno-empresario y el resto los llamaremos a partir de ahora alumnos-consultores. Cada grupo será el encargado de realizar el Plan de Negocio de la empresa que pensaron en las sesiones anteriores.

A todos los alumnos consultores, se les repartirá un dossier (Anexo 2) donde se les explica el proceso de creación de un plan de negocio que tiene implantado esta consultoría. A los alumnos-empresarios, también se les repartirá el dossier para que lo lean con sus compañeros y estén atentos a las distintas explicaciones que se van a dar durante esta sesión.

- *Sesiones 6 a 9: Fase 1 del proceso de elaboración de un Business Plan.*

Esta fase, como se explica en el dossier, consiste en realizar un análisis del entorno. Para ello se realizará una reunión entre el alumno-empresario y los demás alumnos-consultores del grupo, de la que se tienen que extraer las Debilidades y Fortalezas de la empresa. Posteriormente cada alumno-consultor llevará a cabo un estudio individualizado del entorno para obtener las Amenazas y Oportunidades. De esta manera, obtendrán el análisis DAFO de la empresa.

- *Sesión 10: Sesión de control.*

En esta sesión de lo que se trata es que cada grupo haga una pequeña exposición del análisis DAFO realizado y de cómo ha ido el proceso hasta ahora. Y se pondrá en común con toda la clase lo aprendido en las sesiones anteriores.

- *Sesión 11: Visita al CIEM.*

Esta es una actividad extraescolar en la que nos desplazaremos a conocer como es por dentro el centro de coworking CIEM de Zaragoza. Aquí nos explicarán la historia de

este edificio, cómo surgió y qué es lo que se hace dentro del mismo. Además, varios de los emprendedores que están presentes en este edificio nos contarán cómo han llegado allí y en qué están trabajando. Los alumnos deberán hacerles preguntas sobre los Planes de Negocio: si ya los tienen hechos, qué metodologías han usado, etc.

Esta actividad permitirá acercar el trabajo realizado en clase al mundo empresarial real. Y seguro que les sirve también como motivación para seguir con sus trabajos.

- *Sesión 12: Análisis de la visita.*

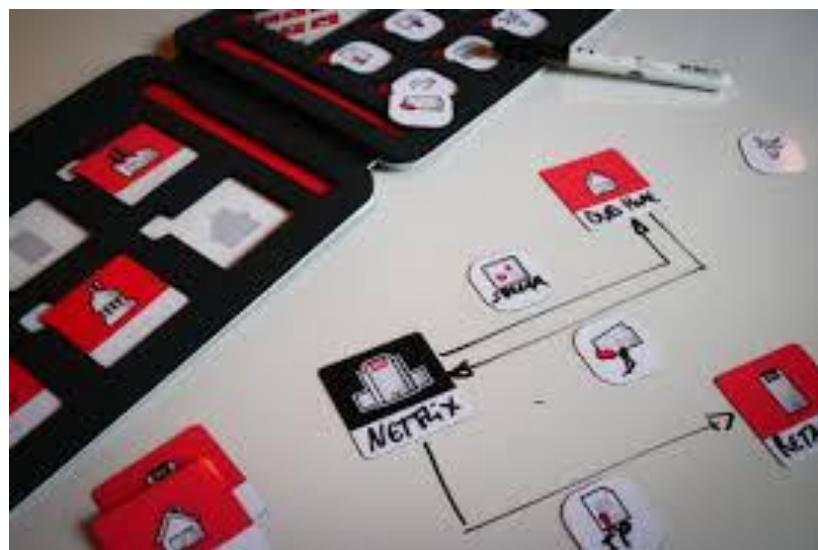
Vamos a usar esta clase para comentar la visita de la anterior sesión. Primero haremos una encuesta verbal en clase con preguntas del tipo: qué les ha parecido la visita, qué han aprendido o qué opinan de los centros de coworking.

Se les dejará unos 20 minutos para que busquen más centros de coworking en Zaragoza, para que se informen qué diferencias hay entre unos y otros y se informen sobre quiénes pueden acudir a estos centros y cuánto hay que pagar por trabajar en ellos. Se realizará una puesta en común posterior.

- *Sesiones 13 a 18: Fase dos del proceso de creación de un Business Plan.*

Esta fase consiste en la definición de qué modelo de negocio van a seguir. En ello trabajarán tanto los estudiantes-empresarios, como los estudiantes-consultores, ya que tiene que ser un proceso conjunto.

Para realizar esto deberán trabajar con las metodologías más visuales. Les proporcionaremos a cada grupo una cartulina grande para que la usen como lienzo, las herramientas del “Business Model Brainstorm kit” de la consultora Board of Innovation, post-its y rotuladores.



Queremos trabajar el `visual thinking` en estas sesiones. Para hacerse una idea de cómo puede funcionar algo, hay que visualizarlo antes. Además, estas metodologías son las que ayudan a que se produzcan aprendizajes más significativos.

- *Sesión 19: Sesión de control.*

En esta nueva sesión de control los alumnos tendrán que exponer a la clase el modelo de negocio que hayan ideado para cada una de las empresas. Lo tendrán que hacer apoyándose en los resultados obtenidos en el DAFO realizado anteriormente, es decir, deberán explicar cómo con ese modelo de negocio aprovechan las oportunidades y fortalezas y cómo pueden llegar a superar, en caso de que sea posible, las debilidades y amenazas. Con esto lo que conseguiremos es que los alumnos entiendan que todo está interrelacionado y que las cosas tienen un por qué.

- *Sesiones 20 a 25: Fase tres del proceso de creación de un Business Plan.*

Aquí se trata de que a partir de unos datos imaginarios que les vamos a entregar realicen el Balance de situación, la cuenta de Pérdidas y Ganancias, el Fondo de Maniobra y los ratios económicos y financieros. Todo esto es temario que ya habrán estudiado en la asignatura de Economía de la empresa de ese mismo curso, por lo que no tendremos que explicarles como se realizan dichas cuentas.

- *Sesiones 26 y 27: Fase cuatro del proceso de creación de un Business Plan.*

Esta es la fase de recopilación y redacción del Business Plan en si mismo. En realidad, el trabajo está ya todo hecho, se trata de que lo unan y creen un documento único, claro y sencillo.

- *Sesión 28 y 29: Elevator speech*

Se les explicará qué es un elevator speech, se les enseñarán varios vídeos en youtube con ejemplos y después tendrán que pensar ellos cómo sería un buen elevator speech para las empresas sobre las que están trabajando. Les propondremos la utilización de herramientas disponibles en la red, para hacerlo más visual y entretenido, como por ejemplo la que se propone en el siguiente enlace:

<http://mercadeoparaemprendedores.com/recursos/descripcion-de-negocio/>

El estudiante-empresario de cada grupo, será el encargado de hacer en la sesión 29 este pequeño discurso delante de los demás compañeros.

- *Sesión 30: Análisis final.*

Esta última sesión se usará para analizar el proceso de enseñanza-aprendizaje del proyecto que se ha realizado durante todo el curso. Primero se hará un Reaction paper,

donde cada alumno tendrá 15 minutos para escribir a nivel personal y de forma anónima que les ha parecido este proyecto. Al finalizar esto, se realizará una pequeña puesta en común en clase de su opinión sobre el curso. Esto permitirá saber qué han aprendido los alumnos y también detectar si hay algo que ha fallado para cambiarlo de cara al curso siguiente.

Todo el trabajo que realicen en cada sesión lo tienen que subir al Google Drive para que se pueda ir controlando el proceso y la evolución semanal.

Cada exposición que realicen, será coevaluada por el resto de sus compañeros mediante la rúbrica del Anexo 3. Además, al final de cada evaluación, los alumnos tendrán que evaluar a sus compañeros de grupo mediante las siguientes preguntas:

Estudiantes Indicadores	INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO					
¿Trabaja en equipo con sus compañeros?						
¿Cumple con las indicaciones que el equipo y el profesor le asigna?						
¿Muestra entusiasmo y participa?						
¿Es seguro de sí mismo en sus opiniones?						
¿Respeta a sus compañeros de equipo?						
<b>TOTAL</b>						

La evaluación será a lo largo de todo el curso y se valorará: el trabajo diario, las exposiciones orales y los “productos finales” resultantes que vayan entregando en las distintas fases del proyecto.

Este proyecto contará un 50% de la nota de cada una de las evaluaciones. Para poder mediar con el resto de la asignatura tendrán que tener un 4 como mínimo en esta parte.

## 4. Reflexión crítica sobre la investigación.

Una vez concluido todo el trabajo, se han recopilado a continuación una serie de conclusiones extraídas durante la elaboración del anterior proyecto de investigación:

- Los Planes de Negocio son documentos muy importantes para las empresas. No sólo sirven para presentar la empresa a posibles nuevos inversores o personas interesadas en el negocio, sino que también sirven como un ejercicio de reflexión y de autoconocimiento para la propia empresa.
- Hay muchas maneras de presentar Planes de Negocio. Cada persona tiene su opinión sobre cómo hacerlo y lo cierto es que no parece que haya un método que se pueda generalizar, ya que dependerá de la naturaleza de la empresa y de cuál es el uso que se le vaya a dar al documento.
- En los últimos años han surgido una serie de metodologías que tratan de ser mucho más sencillas y centrarse en explicar los conceptos propios del modelo de negocio. Esto ha surgido por el auge de Internet y la creación de cada vez más 'start-up'. Los emprendedores se han dado cuenta que a la hora de presentar la empresa no es necesario presentar extensos documentos, ni complicados cálculos financieros. Lo que quieren es simplemente dar a entender cuál es la propuesta de negocio que quieren desarrollar.
- Pese a la incorporación en el actual currículo educativo de una competencia basada en el emprendimiento, por lo que se ha desprendido de mi pequeña recogida de datos, a los alumnos no se les están dando las herramientas necesarias para que ellos en un futuro puedan plantearse la opción de emprender.
- El aprendizaje basado en proyectos que he propuesto para aplicar en el aula, consigue que el alumno vea la elaboración de un Plan de Negocio como un proceso en si mismo y no como la elaboración de un trabajo por partes.
- El hacer trabajar a los alumnos como si fueran consultores, nos permite hacer el trabajo más real e interesante para ellos. Además, puede que alguno de ellos se interese por el mundo de la consultoría de cara a su futuro profesional.
- Lo que tratamos con la propuesta de aplicación de este trabajo, es dar una herramienta para que los alumnos puedan usarla en el futuro y no solo si deciden emprender.
- Una vez finalizado el proyecto, los hallazgos y resultados los considero de alto valor para enriquecer mis aptitudes como docente en el futuro.

## **5. Conclusiones y propuestas de futuro.**

Desde bien pequeña mi vocación profesional era ser profesora, vocación de la que decidí olvidarme al estudiar bachillerato, ya que las asignaturas de Economía y empresa me gustaron mucho. Lo que nunca se me ocurrió es que podía juntar ambas pasiones en una sola. Tuvieron que ser las vueltas que da la vida y mi capacidad para adaptarme a las situaciones, por las que un poco por casualidad, me vi dando clases de economía y matemáticas sin haberlo planeado y, lo que es mejor, disfrutando con ello.

Desde hace 3 años trabajo en una academia dando clases y siempre he pensado que me faltaba algo de formación, no en el tema de contenidos de mis asignaturas, si no en el cómo saber resolver problemas que suelen surgir en el aula, o en el tema de conocer las distintas metodologías existentes para dar las clases.

La realización de este máster durante este curso me ha servido para formarme en distintos aspectos y adquirir una serie de conocimientos de los que yo notaba que carecía en el inicio de mi carrera como profesora.

Pese a ayudarme a completar mi formación y desarrollar competencias que son esenciales para este trabajo, no estoy del todo satisfecha con este máster. Considero que es demasiado extenso y que debería mejorarse sobre todo en su organización. La falta de comunicación hasta el último momento del máster, o el hecho de que haya algunos profesores que no sepan realizar su trabajo como deberían, no hacen otra cosa que desmotivar a los alumnos.

Soy consciente de que es un máster muy difícil de organizar, que depende de muchos factores y con una gran cantidad de alumnos a los que hay que atender, pero el hecho de que no haya organización ni dentro de cada uno de los departamentos, deja mucho que desear y confunde a los alumnos. Quizá lo primero que habría que hacer es limitar esa cantidad de alumnos que cursan el máster cada año.

Pese a todas estas críticas quiero destacar que esto no ha ocurrido en todas las asignaturas del máster. En el segundo cuatrimestre, los alumnos de la especialidad de Economía y Empresa estamos bastante satisfechos con todo lo aprendido y me consta que no en todas las especialidades ha sido así. Hemos recibido mucha información específica de nuestra rama y de muy buena calidad, la cual yo ya estoy empezando a aplicar en mis clases. Además, tenemos información más que suficiente para presentarnos a las oposiciones que se celebrarán al curso que viene.

La realización de este máster, sobre todo gracias a las prácticas, me ha permitido confirmar esta vocación profesional que desearía haber tenido antes.

Otro dato que pude comprobar durante la realización de las prácticas, es que pese a los avances tecnológicos y a las distintas metodologías de enseñanza que existen

actualmente, los docentes siguen ligados a la enseñanza mediante clases magistrales con el libro de texto como protagonista, cuya utilización repetitiva solo genera hastío entre alumnos y profesores.

Considero que los jóvenes de nuestro tiempo son lo suficientemente diferentes a los que formaban las aulas de hace unas décadas, como para poder afirmar que la necesidad del cambio es indiscutible. Además, el mundo laboral al que se van a enfrentar cuando terminen sus estudios, también es completamente distinto al que había hace unos años. Por lo que parece lógico que debe producirse un cambio tanto en qué enseñamos y también en cómo enseñamos. Creo que el máster debería enfocarse también más a esto, no solo a enseñarnos esas nuevas tecnologías, ni esas nuevas metodologías, sino también a que sean los propios profesores del máster los que dejen de aplicar clases magistrales en todas sus sesiones.

Con respecto a la labor de un docente y al qué enseñamos, debería ir asociado con educar a los alumnos para el futuro laboral que les espera. Como hemos visto en la investigación del proyecto que se recoge en este trabajo, parece necesario educar a los alumnos con la competencia del sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor que marca la LOMCE. Y no solo eso, sino también dotarlos de herramientas que puedan utilizar en el caso de que en el futuro se decanten por el autoempleo. Es ahí donde surge la necesidad de formar a los alumnos en lo relativo a qué es y cómo se presenta un Plan de Negocio.

Con respecto al cómo enseñar está claro que para evitar la monotonía y motivar a los alumnos los docentes debemos usar distintas metodologías y las más apropiadas son las que llevan una participación activa por parte del alumno. Estas metodologías son las que ayudan a realizar aprendizajes más significativos. Por esta razón para introducir en el aula el contenido de como presentar un Plan de Negocio considero que es fundamental hacerlo mediante una de estas metodologías. En este caso he elegido la metodología de aprendizaje basado en proyectos, que hará que el alumno se sienta como una parte activa de su proceso de aprendizaje y en el que nosotros tendremos que trabajar como guías para ayudar a los alumnos en sus tareas.

Por último y para finalizar este trabajo quiero agradecer la labor de los profesores que si que han valido la pena en este máster, a mi tutora de prácticas en el centro en el que estuve, a mi tutor de este Trabajo Fin de Máster y a mis compañeros del máster.

## 6. Bibliografía.

- GARY BLACK, Steve. (2012). *The four steps to the epiphany*.
- Encuesta de 2016: “Y después de la Universidad, ¿qué?” promovida por Educa 2020 y Fundación AXA.
- OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. (2012). *A Business Model generation*.
- RIES, Eric.(2013). *El método ‘Lean Startup’*.
- Velasco, F. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocio* (Vol. 24). Grupo Planeta (GBS).
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. Pearson Educación.
- Friend, G., & Zehle, S. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Editorial the Economist.
- Schank, R. C. (2007). *The story-centered curriculum*. eLearn Magazine, 2007(4),

Webgrafía:

- [www.alexosterwalder.com](http://www.alexosterwalder.com)
- [www.javiermegias.com/blog](http://www.javiermegias.com/blog)
- [www.businessmodelalchemist.com](http://www.businessmodelalchemist.com)
- [advenio.es](http://advenio.es)
- [timkastelle.org](http://timkastelle.org)
- [juanmacias.net](http://juanmacias.net)
- [www.enriquedans.com](http://www.enriquedans.com)
- [yoemprendo.es](http://yoemprendo.es)
- [timkastelle.org/blog](http://timkastelle.org/blog)
- [innovationmarketing.wordpress.com](http://innovationmarketing.wordpress.com)
- [www.negociosinnovadoresrevista.com](http://www.negociosinnovadoresrevista.com)
- [timkastelle.org/blog](http://timkastelle.org/blog)
- [www.innovacion-sistematica.net](http://www.innovacion-sistematica.net)
- [somosemprendedores.com - Esquema de un Plan de Negocio. Junio 2009](http://somosemprendedores.com)

- [www.oadl.es7/](http://www.oadl.es7/) - Cómo elaborar un Plan de empresa, Capítulo IX
- [www.guia.ceei.es](http://www.guia.ceei.es) – Guía para la creación de empresas.
- [www.pymesycalidad20.com](http://www.pymesycalidad20.com) - Modelos reales de Planes de Negocio.
- [www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es) – Varios artículos sobre Planes de Negocio.
- [www.cecarm.com/servlet/s.S1?sit=c,732,m,2800](http://www.cecarm.com/servlet/s.S1?sit=c,732,m,2800)
- [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)
- <http://www.multilingualarchive.com/ma/dewiki/es/Gesch%C3%A4ftsmodell>
- [plancruncher.com/about](http://plancruncher.com/about)
- [es.scribd.com/doc/34770740/Business-Models-as-a-unit-of-Analysis-for-Strategizing](http://es.scribd.com/doc/34770740/Business-Models-as-a-unit-of-Analysis-for-Strategizing)
- [www.innovacion-sistematica.net/is/diseno-de-negocios/diseno-de-negocios](http://www.innovacion-sistematica.net/is/diseno-de-negocios/diseno-de-negocios)
- [www.boardofinnovation.com/](http://www.boardofinnovation.com/)
- [thinkcreative.es/elementos-modelo-negocio/](http://thinkcreative.es/elementos-modelo-negocio/)

## **7. Documentos anexos.**

## **Anexo 1. Encuesta sobre fomento del emprendimiento en el aula:**

Responda a las siguientes preguntas, no le costará más de 2 minutos.

1. ¿Qué estudios estás cursando actualmente?

2. ¿Estás cursando alguna asignatura de la rama de Economía?

3. ¿Has recibido alguna vez algún tipo de formación sobre emprendimiento fuera de las asignaturas de Economía? (charlas, jornadas,...)

-Sí

-No

4. ¿Has recibido formación sobre emprendimiento en alguna de las asignaturas de Economía que has cursado o estás cursando?

-Sí

-No

5. ¿Sabes qué es un Plan de Negocios?

-Sí  (Continuar en pregunta 4).

-No  (Fin de la encuesta).

6. ¿Te lo han explicado en clase?

-Sí

-No

7. ¿Conoces el método tradicional de presentación de Planes de Negocio?

-Sí

-No

8. ¿Conoces el modelo Canvas?

-Sí  (Continuar en pregunta 9).

-No  (Continuar en pregunta 10).

9. ¿Has aplicado esta metodología Canvas?

-Sí

-No

10. ¿Conoces alguna otra metodología para realizar Planes de Negocio?

-Sí  (Continuar en pregunta 11).

-No  (Continuar en pregunta 12).

11. ¿Qué metodologías conoces?

12. ¿Has realizado en clase alguna actividad en relación con la realización de Planes de Negocio?

-Sí  (Continuar en pregunta 13).      -No  (Fin de la encuesta).

13. Explica en qué han consistido esas actividades:

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

Anexo 2.  
*'Guía proceso  
elaboración de Planes de  
Negocio'.*

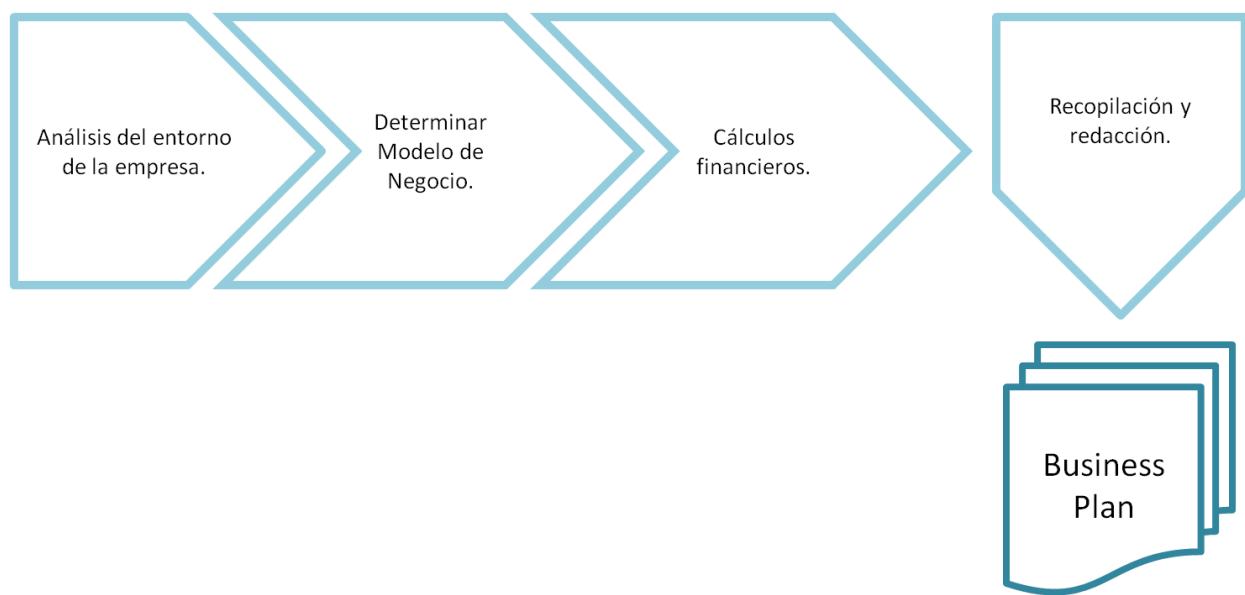
## **1. Introducción:**

A la hora de redactar un Plan de Negocio, un consultor puede encontrar infinidad de documentación sobre como hacerlo. Normalmente, en estas guías, se explican esquemas para hacer Planes de Negocio que no son suficientemente útiles por su extensión, su tecnicidad y su poca claridad.

El objetivo fundamental de esta Guía es el de establecer un proceso metodológico de elaboración de un 'Business Plan' destinado a obtener financiación. Esta Guía pretende ser un punto de referencia para el consultor, que le aporte una serie de pautas para la realización de cada 'Business Plan'. Se recomienda la adaptación de cada punto a las necesidades concretas de cada proyecto, ya que pueden variar dependiendo del sector de actividad de la empresa.

## **2. Proceso elaboración de un “Business Plan”:**

El macroproceso de elaboración de un Plan de Negocio, Figura 1, se compone de 4 procesos principales: analizar el entorno de la empresa, determinar el Modelo de Negocio, elaborar los cálculos financieros necesarios y, por último, recopilar la información y redactar el documento.



A continuación, se explica cada una de las fases de la elaboración de un Plan de Negocio.

### **Fase 1: Análisis del entorno:**

El objetivo de esta fase es obtener un análisis del entorno interno y externo de la empresa.

Se parte de una reunión inicial en la que se pondrán en contacto el consultor y el empresario. En esta reunión, el consultor, tiene que sacar información sobre la situación actual de la empresa y sobre la necesidad que tiene. Con esto, el consultor deberá detectar algunas de las Debilidades y Fortalezas que tiene la empresa. El consultor tiene que tener claro desde el principio, que el objetivo de la reunión es empezar a conocer al cliente y analizar la empresa para poder detectar sus fortalezas y debilidades. Para ello dispone de la ficha adjunta 'Requisitos de Información', en la que está establecida la información básica que necesita de la empresa en esta fase.

**Ficha de requisitos de información necesarios:**

Nombre completo empresa:

Teléfono: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Descripción de su actividad:

---

---

---

---

---

Sector al que pertenece:

---

Organigrama de la empresa:

---

---

---

---

Nº de trabajadores: \_\_\_\_\_

¿Por qué necesita financiación?

---

---

---

¿A quién irá dirigido el Plan de Negocio?

---

---

---

Datos económicos últimos dos años:

Cifra de negocios: \_\_\_\_\_

Beneficios: \_\_\_\_\_

Observaciones:

Posteriormente a la reunión inicial, el consultor iniciará un trabajo de estudio de la situación actual de mercado, en el que extraerá información sobre el tamaño del mercado, la importancia en la economía global, datos sobre los principales competidores,... Todo esto con el fin de detectar las Oportunidades y Amenazas que existen en el mercado.

## **Fase 2: Determinación del Modelo de Negocio:**

El objetivo de esta fase es redactar el Modelo de Negocio de la empresa cliente.

Lo primero que hará el consultor es realizar una reunión dinámica, cuyo objetivo es que el cliente le ayude a comprender cuál es el modelo de negocio que lleva a cabo actualmente la empresa. El esquema de trabajo a realizar durante la reunión, será el siguiente:

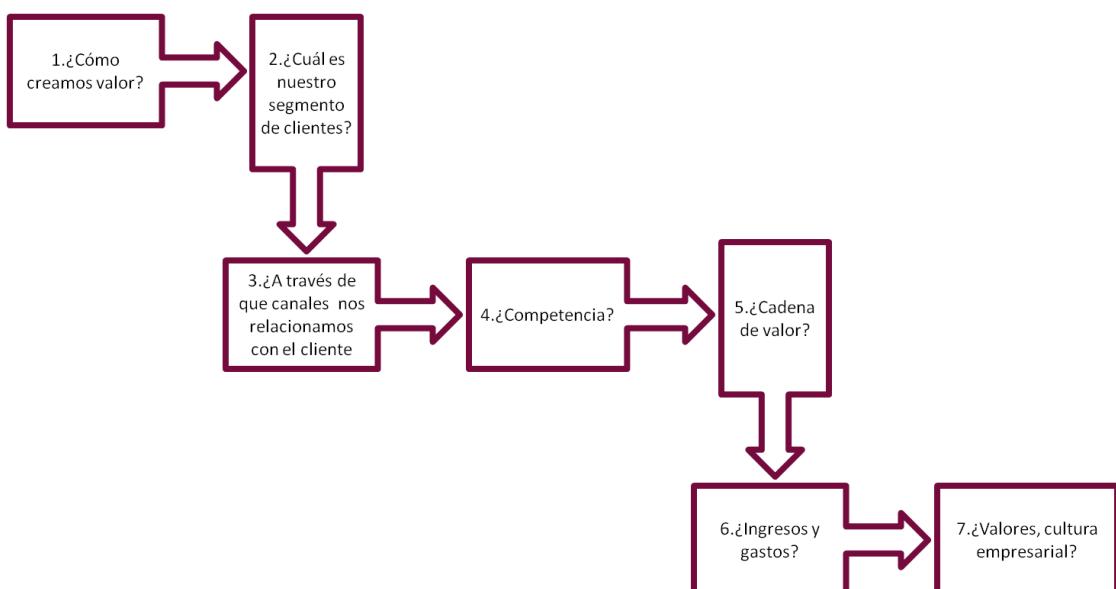


Figura 2. Esquema de trabajo.

En cada una de las partes de la reunión, el consultor deberá establecer dinámicas en las cuales formule preguntas para que los integrantes de la reunión piensen durante unos minutos y luego expongan sus ideas y lleguen a conclusiones entre todos. Dispondrán de folios y bolígrafos para sus propias reflexiones y post-its, rotuladores de colores y un 'Brainstorming Kit' con los que irán escribiendo las conclusiones comunes y que irán pegando en la pared. De esta manera, se conseguirá que durante toda la reunión estén a la vista de todos los resultados obtenidos, por si se necesita volver atrás y cambiar algo.

A continuación, se especifican las cuestiones que el consultor deberá ir planteando para el desarrollo de la sesión:

- Cómo seleccionará sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio

Las actividades a realizar durante esta reunión serán:

#### **Actividad 1:**

En esta parte el consultor deberá plantear una dinámica para determinar cuál es la creación valor que propone la empresa para el cliente.

Primero, el consultor, deberá explicar que la propuesta de valor es la descripción de los productos y servicios que la empresa ofrece y que producen valor para un segmento específico del mercado. El valor que una empresa aporta es lo que hace que el cliente decida cambiar o no de empresa, todo dependerá de si el cliente siente que su necesidad ha sido satisfecha o no. Este valor es la suma de todos los beneficios que genere la empresa".

Una vez que se haya entendido el concepto, el consultor podrá plantear las siguientes preguntas para el debate:

- ¿Qué es lo que se ofrece al mercado?
- ¿Cuáles son las necesidades que son satisfechas con cada una de las propuestas de valor?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los clientes hacia la propuesta de valor hecha?
- ¿Existen más necesidades en los clientes que se podrían satisfacer?
- ¿Se satisfacen dichas necesidades mejor que como lo hacen otras empresas? ¿Percibe el cliente la diferencia?
- ¿Qué es lo que hace que los clientes no se pasen a la competencia?

*Cuadro1. Preguntas sobre la Propuesta de Valor.*

#### **Actividad 2:**

En esta segunda parte se deberá reflexionar sobre cuál es el segmento de clientes al que la empresa dirige su actividad y conocer sus características. Las preguntas que se deberán hacer en este punto son:

- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿En qué segmento o segmentos de mercado están los clientes de la empresa?
- ¿Satisface el producto/servicio de la empresa sus necesidades?
- ¿Cada segmento de cliente necesita una propuesta de valor distinta?
- ¿Podemos reagrupar nuestros clientes para crear segmentos, de acuerdo con sus necesidades?

*Cuadro 2. Preguntas sobre los segmentos de clientes.*

En caso de que se pueda realizar, el consultor puede plantear la realización de un mapa de empatía como se explica en la documentación del anexo 'Mapa empatía'.

#### **Actividad 3:**

En este punto de la reunión, se debatirá sobre la manera en la que la empresa se pone en contacto con los clientes y los canales por los que se comunican con ellos. Se deberán plantear las siguientes preguntas:

- ¿A través de qué canales se entrega a los clientes la propuesta de valor?
- Por esos canales, ¿Se llega a los clientes de la manera que se desea?, ¿Se pueden integrar nuevos canales que aumenten la cobertura?
- ¿Cuál es la manera de integrar mejor la rutina de los clientes con la propuesta de valor?

*Cuadro 3. Preguntas sobre la comunicación con clientes.*

#### **Actividad 4:**

En esta actividad se deberá reflexionar sobre la competencia existente en el mercado, a través de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los principales competidores?, ¿Y los potenciales?
- ¿En qué son mejores?, ¿O no lo son?, ¿Los clientes detectan esa diferencia?
- ¿Por qué los clientes acuden a la empresa y no acuden a otra?

*Cuadro 4. Preguntas sobre la competencia.*

#### **Actividad 5:**

En esta parte el consultor deberá plantear cual es la cadena de valor de la empresa, poniendo hincapié en la importancia de diferenciar entre las actividades core de negocio y las que se podrían externalizar:

- ¿Qué actividades requiere la propuesta de valor?
- ¿Qué capacidades se necesitan para hacer funcionar el modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave que requieren los canales de distribución, las relaciones que se establecen con los clientes y las fuentes de ingreso?
- ¿Cuáles de estas capacidades están presentes en la empresa? ¿Cuáles se deben desarrollar?, ¿Existen ventajas de externalizar alguna actividad?
- ¿Cuáles son los principales proveedores? ¿Y los aliados? ¿Y los colaboradores?
- ¿Cuáles pueden ser clasificados como socios estratégicos?
- ¿Cómo se co-crea valor con los aliados?
- ¿Se desarrollan las actividades clave de forma eficiente?

Cuadro 5. Preguntas sobre la cadena de valor.

#### Actividad 6:

En esta parte se trata de entender la forma en la que la empresa genera su estructura de beneficios, es decir cómo se obtienen sus costes y sus ingresos. Se generarán las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los costes y los ingresos más significativos del modelo de negocio?
- ¿Está la estructura de costes adecuada a la propuesta de valor?
- ¿Cuáles son las actividades y los recursos clave más costosos?
- ¿Cuál es el coste de utilizar cada uno de los canales de comercialización posibles?
- ¿Son sostenibles las fuentes de ingresos?
- ¿Se pueden incluir nuevas formas de ingresos?
- ¿Cuáles son los costos de producción y administración asociados al proyecto?

Cuadro 6. Preguntas sobre la estructura de ingresos y costes.

#### Fase 3: Elaboración del Plan financiero:

En este proceso, el consultor, gracias a los datos económicos recopilados durante las distintas reuniones, procederá a completar los estados financieros requeridos: balances de situación, cuentas de pérdidas y ganancias y un análisis financiero y económico de los resultados.

## **Fase 4: Recopilación información y redacción del Plan de Negocio:**

El objetivo de esta fase es el de elaborar el documento Plan de Negocio, gracias a la información proporcionada por las fases anteriores.

En esta última fase, el consultor revisará toda la documentación final anteriormente realizada (DAFO, Modelo de Negocio y Plan financiero), para poder cumplimentar los requisitos para la elaboración de ‘Business Plan’.

## Anexo 3. Rúbrica para evaluación de exposiciones orales:

<b>Indicadores:</b>	<b>Inicial</b>	<b>En proceso</b>	<b>Conforme</b>	<b>Destacado</b>
<b>Dominio del tema: El material asignado fue investigado con diferentes fuentes, comprendido y aplicado.</b>	El estudiante no parece conocer el tema, no puede contestar las preguntas planteadas adecuadamente.	El estudiante conoce parte del tema, no puede contestar con precisión algunas preguntas planteadas del tema.	El estudiante demuestra un buen conocimiento del tema, contesta con precisión la mayoría de las preguntas planteadas.	El estudiante demuestra un conocimiento completo del tema y contesta con precisión todas las preguntas planteadas.
<b>Organización: La información ofrecida fue sintetizada y organizada.</b>	La audiencia no puede entender la presentación porque no sigue un orden adecuado.	La audiencia tiene dificultades siguiendo la presentación porque salta de un tema a otro.	La audiencia puede entender adecuadamente la presentación porque se presenta de manera lógico-secuencial.	La audiencia entiende la presentación porque se presenta de forma lógica e interesante y cautiva su atención.
<b>Volumen de voz: expresión oral con volumen para ser escuchado de manera clara y modulada.</b>	El volumen es débil para ser escuchado por la audiencia, emplea el mismo tono durante toda la exposición.	El volumen es escuchado por el 60% de la audiencia.	El volumen es suficientemente alto como para ser escuchado por el 89%, habla claramente y distintamente casi todo el tiempo.	El volumen es suficientemente alto para ser escuchado por toda la audiencia, habla claramente, modulando su voz todo el tiempo.
<b>Uso del tiempo: la información es ofrecida en el tiempo pautado</b>	No tiene un adecuado uso del tiempo, termina demasiado rápido o no logra terminar en el tiempo asignado.	Confronta problemas menores en el manejo del tiempo, no logrando terminar en el tiempo pautado.	Termina el tiempo adecuadamente, aunque en algunos momentos con prisa o con demasiada lentitud.	Hace uso adecuado del tiempo de manera pausada y programada, enfocando todos los aspectos de su presentación.