

UTILIZACIÓN DEL TRABAJO FIN DE GRADO COMO HERRAMIENTA POTENCIADORA DEL EMPRENDIMIENTO

Máximo CORTÉS NAVAJAS
Universidad Europea de Madrid

Resumen: En este artículo se exponen las premisas, pautas y procedimientos para utilizar el trabajo de fin de grado en la titulación de Administración y Dirección de Empresas y otros grados afines, como medio para potenciar el espíritu emprendedor y las capacidades profesionales en los alumnos, a través de la realización de un proyecto guiado y tutorizado que les permita desarrollar un plan de negocio completo, dónde se enfrenten a todos los pasos necesarios propios de la creación de una empresa y lo puedan describir y exponer adecuadamente.

De esta forma, los alumnos tendrán una inmersión directa en el proceso de creación de una organización donde se fomentarán diferentes competencias basadas principalmente en la capacidad de innovación, planificación, decisión y puesta en escena de ideas prácticas y coherentes.

El proceso se enriquece implementando la colaboración e interacción de diferentes emprendedores, asesores y entidades empresariales, mediante ponencias, puestas en común, propuestas de proyectos, reconocimientos y premios y proporción de aplicaciones y simuladores entre otras aportaciones. Además del correspondiente seguimiento y evaluación a los trabajos, se aplican test de control a los alumnos con objeto de comprobar los niveles de competencia adquiridos durante el desarrollo del proyecto.

Se puede considerar por tanto que, plantear el trabajo de fin de grado como una forma de proyectar una idea de negocio y llevarla a la práctica, supone indudablemente una forma efectiva de fomentar y potenciar el espíritu de emprendimiento e inculcar las ideas propias relacionadas con la creatividad innovación y capacidad de decisión en el ámbito empresarial.

Palabras claves: trabajo fin de grado, proyecto de negocio, emprendimiento, competencias profesionales.

I. INTRODUCCIÓN

Ya es bien conocido que el sistema universitario español emprendió una reforma de su oferta formativa, adoptando los principios que constituían la esencia del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), el comúnmente conocido como Plan Bolonia. Los grados universitarios, tal como se imparten hoy en día en España, comenzaron a implantarse en el curso 2008-2009 dentro de ese proceso de adaptación.

El primer reflejo legislativo de este cambio se remonta al año 2003 con la LOSU (Ley Orgánica del Sistema Universitario) y culmina con el Real Decreto 822/2021, publicado en el *BOE* en 2021.

Con la implantación del EEES y en base a los principios y parámetros educativos que defiende, los grados universitarios establecen sus planes de estudios atendiendo al cumplimiento de una serie de premisas básicas, proporcionando una formación universitaria focalizada en el estudiantado y en sus competencias, entendidas estas como el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades académicamente relevantes (Real Decreto 822/2021). Estas competencias impulsan y facilitan su inserción en el mundo laboral y su contribución y participación en la sociedad.

Además, un principio clave es el de asumir la necesidad de impulsar una docencia más activa, basada en una metodología de enseñanza–aprendizaje, donde la clase magistral tradicional se combine con otras estrategias y formas de enseñar y aprender, reforzando la capacidad de trabajo autónomo, e integrando el uso eficaz y enriquecedor de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Polo y Martín, 2015).

En este nuevo contexto, cobra especial importancia en los planes de estudio de las titulaciones la implantación del Trabajo de Fin de Grado (TFG). Dentro de las directrices generales para el diseño de los planes de estudio (Artículo 14 del Real Decreto 822/2021), se especifica que debe ser de carácter obligatorio y su superación es imprescindible para la obtención del título oficial, siendo su objetivo esencial la demostración por parte del estudiante del dominio y aplicación de los conocimientos, competencias y habilidades definitorios de cada título universitario.

Se establece además que debe constituirse como asignatura de 6 créditos como mínimo y 24 como máximo; deberá desarrollarse en la fase final del plan de estudios, y ser defendido en un acto público, siguiendo la normativa que a tal efecto establezca cada universidad.

En este capítulo se exponen las premisas, pautas y procedimientos para utilizar el TFG en la titulación de Administración y Dirección de Empresas (ADE) y otros grados afines, como medio para potenciar el espíritu emprendedor y las capacidades profesionales en el alumnado, a través de la realización de un proyecto que les permita desarrollar un plan de negocio completo, donde se enfrenten a todos los pasos necesarios propios de la creación de una empresa y lo puedan describir y exponer coherentemente (Araya-Pizarro, 2021; Cortés & Santos, 2015).

De esta forma, el alumnado tendrá una inmersión directa en el proceso de creación de una organización desde la perspectiva de la investigación, planificación e innovación, con el apoyo facilitado por los tutores y las distintas herramientas necesarias para desarrollar ese proyecto de emprendimiento.

El desarrollo del trabajo estará supervisado y guiado por profesores tutores que se encargarán de inculcar en lo posible, diferentes aspectos propios definitorios de las personas emprendedoras que tienen que poner en contexto, materializar y monetizar una iniciativa original de negocio.

Los tutores tendrán un papel decisivo acompañando todo el proceso, y deberán disponer de la formación y preparación adecuada para ello, con objeto de poder transmitir las competencias y conocimientos necesarios de forma eficiente (Díaz Vázquez *et al.*, 2018; Parra *et al.*, 2018).

Se plantea preferentemente como un proyecto en grupo o en equipo, con objeto de fomentar el trabajo colaborativo y simular relaciones entre promotores o socios comunes propias del ámbito real empresarial (Guzmán *et al.*, 2018).

El alumnado seguirá una estructura establecida implementando las distintas fases del proceso, con aspectos relativos a la definición de la idea y el público objetivo, análisis de mercado y competencia, desarrollo de los planes de operaciones, marketing, finanzas e imagen corporativa, así como los aspectos formales y jurídicos que permitan poner sobre el papel su proyecto de negocio (Harvard Business Review, 2021; Castro y Rufino, 2015).

El capítulo se estructura reflejando inicialmente los objetivos básicos del mismo, presentando a continuación la metodología propuesta, el desarrollo del proceso, los principales resultados obtenidos, las apreciaciones que se derivan y las conclusiones al respecto.

II. OBJETIVOS

A partir de lo ya expuesto y de las intenciones declaradas en el apartado de introducción, los objetivos clave de la presente propuesta se fundamentan en los siguientes aspectos:

- Presentar una metodología para enfocar el desarrollo del TFG hacia un contexto o modelo de emprendimiento acorde a la titulación de ADE y a las premisas establecidas dentro del marco del EEES.

- Reflejar cómo a través de esta propuesta, se puede proporcionar a los alumnos una inmersión directa en el proceso de creación de una organización, fomentando diferentes competencias mediante una puesta en escena de ideas prácticas y coherentes.

- Indicar cómo implementar procedimientos para enriquecer el proceso mediante la colaboración, actuación e interacción de diferentes agentes y entidades externas.

- Exponer cómo establecer mecanismos de control que permitan comprobar los niveles de competencias adquiridos durante el proceso de desarrollo del TFG.

III. METODOLOGÍA

A continuación, se expone una propuesta de TFG con un enfoque hacia el emprendimiento y al desarrollo de las competencias profesionales del alumnado.

Esta propuesta se implementa en concreto para el grado de ADE en la Universidad Europea de Madrid, sirviendo de modelo para otros grados y titulaciones afines en la misma rama de conocimiento.

El TFG tiene asignados 12 ECTS y duración anual, iniciándose al comienzo del curso académico.

En la tabla 1 se reflejan los principales pasos a seguir en la puesta en marcha del proceso, centrándose en la presentación de objetivos, contenidos y recursos, formación de equipos de trabajo y propuesta de temas a desarrollar, indicando el orden de semana para cada acción.

TABLA 1. Fases de la puesta en marcha del Trabajo Fin de Grado

	<i>Acción</i>	<i>Semana</i>
1	Comunicación de bienvenida al alumnado en el campus virtual. Primeras informaciones y presentación de los contenidos de apoyo.	1
2	Sesión de presentación a través del campus virtual. Consultas y aclaraciones.	2

	<i>Acción</i>	<i>Semana</i>
3	Formación de grupos de trabajo. Habilitación de foros en el campus virtual para facilitar la elaboración de grupos y su registro.	2-3-4
4	Registro definitivo de grupos y propuesta preliminar de posibles temas a desarrollar.	4
5	Asignación de profesores tutores a cada grupo. Orientaciones sobre posibles temas de interés para el trabajo.	5-6
6	Presentación al alumnado de ejemplos inspiradores, talleres, ponencias y posibles colaboraciones con empresas para desarrollar el TFG.	6-7
7	Presentación al tutor de propuesta definitiva y aprobación por su parte u objeciones. En este caso, nuevas orientaciones y planteamiento de alternativas.	7-8

Fuente: elaboración propia

El alumnado dispone por tanto desde el principio de toda la información sobre el proceso, normativa, fechas de entrega, contenidos, medios y recursos disponibles.

En la siguiente tabla 2 se reflejan los principales pasos a seguir en la parte operativa de desarrollo del proyecto, correspondiendo en cada fase identificada una actuación concreta por parte del alumnado.

TABLA 2. Fases del desarrollo del Trabajo Fin de Grado

	<i>Acción</i>	<i>Fecha</i>
8	Inicio del desarrollo del trabajo. Aportación de nuevos contenidos de apoyo, programación de tutorías de seguimiento, clases generales, actividades complementarias.	Octubre, Noviembre
9	1.ª entrega parcial del proyecto, feedback del tutor y calificación orientativa de seguimiento.	Noviembre
10	Continuación del desarrollo del trabajo. Aportación de nuevos contenidos de apoyo, programación de nuevas tutorías de seguimiento, clases generales, actividades complementarias.	Diciembre, Enero, Febrero
11	2.ª entrega parcial del proyecto, feedback del tutor y calificación orientativa de seguimiento.	Final Febrero
12	Continuación del desarrollo del trabajo. Aportación de nuevos contenidos de apoyo, programación de nuevas tutorías de seguimiento, clases generales, actividades complementarias.	Marzo, Abril
13	3.ª entrega parcial del proyecto, feedback del tutor y calificación orientativa de seguimiento.	Final Abril
14	Finalización del proyecto. Nuevos asesoramientos y correcciones finales.	Mayo

	<i>Acción</i>	<i>Fecha</i>
15	Entrega versión final previa del proyecto, feedback del tutor, últimas revisiones.	Final Mayo
16	Entrega versión definitiva y calificación de apto o no apto del tutor para la defensa del proyecto.	Inicio Junio
17	Depósito de la versión digital e impresa y entrega al tribunal evaluador.	Junio
18	Defensa del TFG ante el tribunal evaluador y obtención de la calificación final.	Junio

Fuente: elaboración propia

Es importante recalcar que se crea *ex profeso* la figura del docente coordinador de la asignatura de TFG, persona que se encarga y responsabiliza de todas las cuestiones organizativas y operativas al respecto, con el apoyo de la Dirección de Departamento y el Vicedecanato de la Facultad.

Todo el proceso y sus derivaciones quedan reflejados en la página del campus virtual de la asignatura, y también queda registrado en una página paralela bajo la supervisión del Vicerrectorado de Profesorado e Investigación de la Universidad Europea, donde quedan expuestos los grupos constituidos, la temática de cada proyecto, los tutores asignados, rúbrica utilizada por el tutor, actividades y fechas de entregas, archivos con las entregas parciales y finales, con objeto de tener evidencias fehacientes de todo el desarrollo. Además, existe un *share point* oficial de la asignatura donde se depositan los trabajos, las rúbricas, actas, contenidos y temario, y un repositorio para biblioteca de los proyectos en su versión digital, para su divulgación y consulta.

1. Estructura del proyecto

Se establece una estructura para desarrollar en todas sus dimensiones el plan de creación y puesta en marcha de la idea de negocio, aportando evidentes componentes innovadores y diferenciadores que el alumnado deberá argumentar y justificar. La estructura se elabora teniendo en cuenta el objetivo de presentar un proyecto de empresa realista y completo que refleje esa propuesta y permita expresar la iniciativa de emprendimiento y, a su vez, tenga el necesario componente de trabajo académico que representa el colofón a los estudios cursados en la titulación (López *et al.*, 2017).

Se determinan también unas normas base de estilo en cuanto a tamaño de letra, separación de líneas, índice, portada, citación de fuentes, bibliografía y otras cuestiones más académicas, si bien se permiten ciertos grados de libertad sobre aspectos relativos a tipografía y presen-

tación propia de la imagen corporativa, para fomentar su creatividad y aprender a elaborar un documento profesional que suponga su tarjeta de presentación ante evaluadores, posibles inversores e interesados en general (Casillas & Martí, 2019; García & Martínez, 2012). Los apartados que deben figurar y los análisis y herramientas a implementar en cada caso se resumen en la siguiente tabla 3.

Para cada apartado referido el alumnado dispone en el campus virtual de contenidos específicos, ejemplos, y vídeos tutoriales de apoyo, además de las sesiones didácticas generales, charlas y talleres complementarios, así como tutorías continuadas de seguimiento. Los contenidos se dividen en cuatro unidades temáticas, acompañándose de diferentes recursos complementarios que facilitan la elaboración del trabajo.

Todo lo relativo a disposición de la información y a la comunicación del coordinador y tutores con el alumnado se articula a través del campus virtual. Se proporcionan también salas de tutorías físicas para sesiones presenciales particularizadas con cada grupo, aulas específicas, laboratorios y espacios más amplios para realizar puestas en común, talleres y actividades complementarias relacionadas con el TFG.

En las normas establecidas, además de reflejar los diversos apartados, se indican los requisitos obligatorios de los proyectos, como pueden ser determinados análisis que deben figurar, diferentes cuentas financieras detalladas y comentadas, o la web operativa del negocio.

Para fomentar el espíritu emprendedor desde una perspectiva realista y coherente, en el proyecto hay que argumentar la viabilidad técnica, económica, comercial y legal del mismo, lo que permite realizar una reflexión sobre su propio trabajo, sobre la dimensión adquirida y las pretensiones y aportaciones.

TABLA 3. Estructura del Trabajo Fin de Grado propuesto

	<i>Fase / apartado</i>	<i>Análisis y herramientas</i>
	Introducción	
	Resumen ejecutivo	
1	Presentación de la idea.	
2	Análisis de mercado	Estudios de mercado, Análisis PESTEL, Fuerzas de PORTER, DAFO, Modelo Canvas, etcétera.
3	Plan de marketing	Matriz BCG, Ciclo Vida del Producto, Previsiones ventas, Cálculo punto muerto, Presupuestos de marketing y comunicación, etcétera.
4	Plan de operaciones	Diagramas de flujo, Cadena de valor, GANTT, PERT.

5	Plan económico y financiero	Cuentas financieras previsionales, Ratios, VAN, TIR, Payback, Proyecciones financieras.
6	Aspectos formales y jurídicos	Elección de forma jurídica, trámites de constitución, propiedad, fiscalidad, etcétera.
7	Imagen corporativa y Web	Logo, imagen corporativa, elaboración Web, App, etcétera.
8	Plan de expansión	Planteamiento de estrategias de expansión y diversificación.
9	Conclusiones	
10	Bibliografía	

Fuente: elaboración propia

Además de elaborar el documento de la forma más profesional posible, se enfatiza la importancia de la exposición y defensa ante el tribunal evaluador, que supone un 30% de la calificación final. El alumnado dispone de contenidos especiales y recomendaciones específicas para elaborar la presentación y realizar la exposición, donde la capacidad de transmisión y comunicación es clave (Herrero *et al.*, 2021). El tribunal evaluador combinará su percepción académica con la adopción de una visión característica de posibles inversores interesados en el proyecto, para realizar sus comentarios valorativos y preguntas.

Los tutores son profesores doctores del área de empresa con experiencia en el mundo empresarial. Se encargan de orientar al alumnado en todo el proceso y del seguimiento y valoración de las diferentes entregas programadas hasta la versión final. Tienen una interacción continuada con sus grupos de trabajo a través del campus virtual y tutorías específicas, con los medios, recursos e instalaciones ya comentados. A través de una rúbrica de evaluación ponderada, otorgan a cada proyecto la calificación de apto definitivo para su defensa. La rúbrica oficial se elabora desde el Vicerrectorado de Profesorado e Investigación de la Universidad Europea y es común para todas las titulaciones con el fin de homogeneizar criterios. Entre los atributos valorados se encuentran la presentación y estructura formal del trabajo, la coherencia, originalidad, sostenibilidad y calidad académica.

En el acta del tribunal, se evalúan aspectos más específicos de los contenidos propios del tipo de trabajo propuesto, como proyecto de negocio y plan de empresa, de acuerdo con los siguientes criterios:

- Nota tutor (10%).
- Calidad, estilo y formato del trabajo (10%).
- Sostenibilidad, ODS y RSC del proyecto (10%).
- Valoración global y del contenido (40%).
- Defensa y exposición oral del trabajo (30%).

2. Acciones complementarias

Con objeto de aportar valor añadido al desarrollo del TFG, se han implementado en el proceso diferentes iniciativas:

- Colaboraciones directas con entidades, empresas y emprendedores.

- Realización de test sobre competencias y capacidades propias del alumnado que desarrolla su proyecto.

En lo que se refiere a la colaboración con diferentes agentes y entidades empresariales, se circunscribe principalmente a los siguientes aspectos:

- Ponencias y puestas en común con diferentes emprendedores y asesores que puedan servir de inspiración.

- Presentaciones y puestas en común de proyectos de antiguos alumnos llevados a la práctica real.

- Colaboración con empresas que proponen la posibilidad de realizar trabajos sobre nuevas unidades de negocio o líneas de producto.

- Colaboración con pequeñas empresas y empresas familiares sobre las que se pueden realizarse proyectos de reestructuración.

- Premios y reconocimientos promovidos y financiados por empresas colaboradoras.

- Exposición de los mejores proyectos a profesionales, especialistas, incubadoras o mecenas.

- Utilización de aplicaciones y simuladores de entidades especializadas para el desarrollo operativo y financiero del trabajo.

Estas colaboraciones con firmas empresariales tienen una importancia vital y son muy inspiradoras para el alumnado de ADE y otras titulaciones afines a la hora de desarrollar su TFG, y suponen una formación complementaria perfecta en este proceso.

En este sentido, merecen mención especial las actividades y colaboraciones con empresas que se materializan a través del denominado *Business Lab* de la Facultad de Ciencias Económicas, Empresariales y de la Comunicación de la Universidad Europea de Madrid, en el curso 2024-25 coordinado y liderado por el profesor Dr. Federico Soto, así como a través del *Digital Lab*, coordinado y liderado por el profesor Dr. Asaf Levi. Entre sus iniciativas, además de organizar diferentes ponencias, talleres experimentales y visitas a instalaciones, las empresas plantean retos a los alumnos para que analicen la situación existente, detecten fortalezas y debilidades y realicen propuestas de mejora de los sistemas de funcionamiento operativos y estratégicos. Varios de estos retos conllevan premios en metálico, reconocimientos, becas o prácticas de trabajo, lo que influye en la motivación y la participación del alumnado.

Como ya se ha comentado, la propuesta de modelo de TFG enfocado al emprendimiento incorpora, como complemento al proceso de evaluación tradicional, pruebas tipo test que pretenden medir el desarrollo de las competencias durante la realización del proyecto, tanto en lo referente a competencias vinculadas al ámbito profesional como a competencias digitales y operativas. Estas pruebas se desarrollan desde el Vicerrectorado de Profesorado e Investigación de la Universidad Europea de Madrid, y en concreto son:

— Test Talent UE. El Test Talent implementado por la Universidad Europea con el soporte técnico del Instituto de Ingeniería del Conocimiento de la Universidad Autónoma de Madrid como administrador de la plataforma de evaluación, busca evaluar el grado de desarrollo en el alumnado de ocho competencias relevantes para la empleabilidad y su potencial profesional y emprendedor: Comunicación estratégica; Competencia digital; Liderazgo influyente; Trabajo en equipo; Análisis crítico; Resiliencia; Creatividad; Competencia ético-social. La prueba Talent UE proporciona el nivel de desarrollo que cada estudiante tiene en cada una. El resultado final se refleja en un informe que incluirá las fortalezas y las áreas de mejora detectadas en cada competencia y su perfil competencial. Cada competencia se valora a partir de varias cuestiones específicas que permiten detectar en una escala de 1 a 4 cómo cada estudiante considera que se desenvuelve y se enfrenta a determinadas situaciones (desde «me cuesta mucho» a «lo hago perfectamente»). Esta prueba se lleva efectuando cada año desde el curso 2021-22.

— Plan de desarrollo de la competencia digital en los estudiantes de TFG. Ha sido elaborado por la Unidad de Innovación de Títulos y Aprendizaje del Vicerrectorado. El objetivo es realizar cuestionarios al inicio y al final del proceso de desarrollo de su proyecto, con objeto de comprobar si la elaboración de su trabajo y el uso de los recursos proporcionados, han permitido incrementar sus habilidades, competencias y capacidades digitales. Esta prueba se ha puesto en funcionamiento por primera vez en el curso 2024-25.

IV. RESULTADOS

La implantación de esta metodología específica orientada al fomento del emprendimiento para el desarrollo del TFG del grado de ADE ha permitido incrementar los niveles NPS¹ del alumnado tanto presencial como online hasta un baremo por encima de 4 sobre 5 según sus valoraciones en las encuestas efectuadas para ello. Paralelamente,

¹ NPS (*Net Promoter Score*) es un sistema con una métrica específica aplicada en el ámbito empresarial para medir la lealtad y satisfacción de los clientes, en este caso empleada por la Universidad Europea respecto a su alumnado.

la satisfacción con los profesores tutores se sitúa en una puntuación media de 4,3 sobre 5.

Los testimonios y el *feedback* proporcionado por el alumnado son en general ciertamente positivos, en cuanto a la comprensión del proceso, los conocimientos y las competencias adquiridas en la elaboración del proyecto, y la sensación de haber podido reflexionar, decidir y reflejar sobre el papel una idea de negocio argumentada con todo lo que conlleva. Las calificaciones medias obtenidas se sitúan en torno al 8,4, con varios sobresalientes y apenas algún proyecto puntual no aprobado de forma excepcional, no observándose desviaciones muy significativas entre unos grupos y otros.

Las colaboraciones con empresas proporcionan mutua satisfacción según las opiniones y testimonios de las entidades y del alumnado participante. Respecto a los test de competencias complementarios realizados al alumnado, los resultados son a su vez muy satisfactorios, existiendo una alta participación e implicación.

Ambas cuestiones son expuestas con detenimiento en siguientes subapartados.

En cuanto a los TFG desarrollados, con relación al alumnado de ADE de la Universidad Europea de Madrid en el curso 2024-25, se observa en su temática una mayor variación de sectores de actividad respecto a cursos anteriores evidenciándose así nuevas inquietudes, elaborándose entre otros, proyectos de negocio sobre marketing digital, restauración y ocio, salud, transporte, agricultura, moda, bebidas, productos de higiene, servicios a la tercera edad, mascotas, etcétera.

Varios de estos proyectos recientemente finalizados han contado con el estímulo de poder convertirse en un futuro en iniciativas empresariales reales que implementen las ideas de negocio desarrolladas en sus trabajos, y así lo están meditando y considerando sus autores y promotores. En cualquier caso, la espita del emprendimiento se enciende en muchos estudiantes después de enfrentarse al proceso de plasmar una idea de negocio salvando las barreras y dificultades asociadas y pudiendo implementar los conocimientos adquiridos en su titulación.

Otra cuestión común en los proyectos elaborados es la aplicación de la Inteligencia Artificial a las diferentes ideas de negocio, ya sea de forma complementaria en el modelo empresarial propuesto o siendo la parte que sustenta toda su operativa.

Aunque los sectores en muchos casos sigan siendo los tradicionales, los nuevos enfoques digitales demuestran que el alumnado está especialmente concienciado en esta materia y que el emprendimiento del futuro se debe basar en la innovación digital y en la diferenciación que el desarrollo tecnológico proporciona a las nuevas unidades de negocio, impulsadas por las generaciones nacidas a principios de este siglo XXI

e identificadas como nativos digitales, que interiorizan estas cuestiones entre sus principales prioridades, expectativas, y propósitos.

El tratamiento dentro del proyecto de las cuestiones relacionadas con la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad también tiene una valoración significativa, recibiendo una especial atención por los autores de los trabajos, que integran estos valores en sus propuestas de modelos de negocio.

Para obtener una impresión general de las ideas propuestas, su creatividad, su imagen corporativa, y el espíritu emprendedor e innovador desarrollado, se representan en los logos de varios de los proyectos elaborados por los grupos del grado de ADE de la Universidad Europea de Madrid, en el curso 2024-25 (ver figura 1 en la siguiente página).

1. Resultados de las colaboraciones con empresas

En la siguiente tabla se exponen algunos de los retos más significativos en el curso 24-25 para el alumnado de ADE y titulaciones del área de empresa, con entidades y firmas de reconocido prestigio, y que han contribuido a potenciar sus competencias profesionales y digitales de cara a las elaboraciones de sus proyectos de negocio.

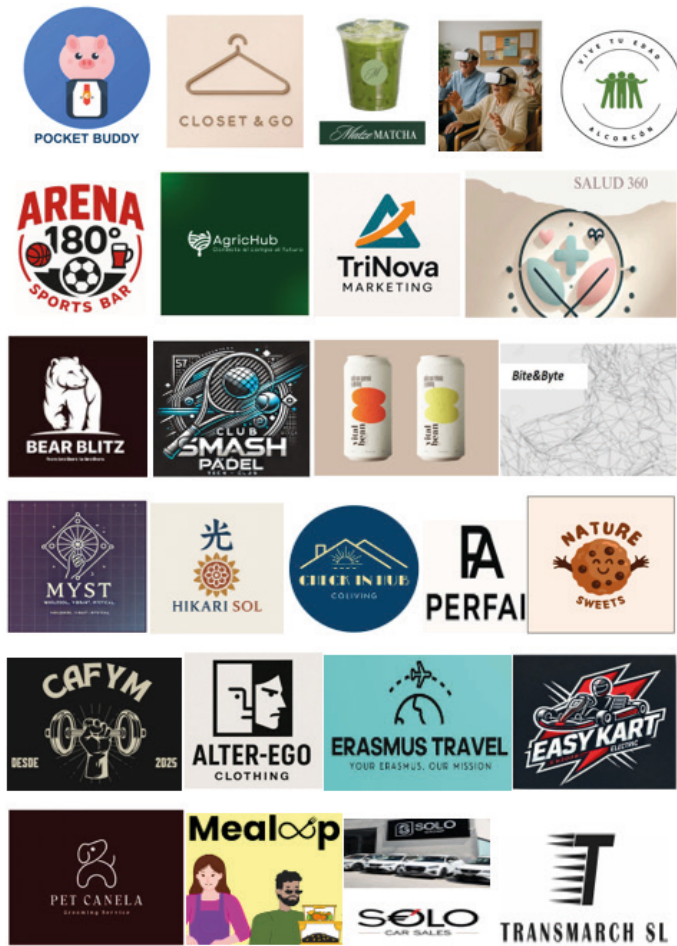
Además, se han llevado a cabo otros retos con startups, pymes y empresas familiares como Nabbü, Strong, Bravent, Event Jinny, iShape, Laurens Cosmetics, Cervezas La Sagra, Skintrip, Enplast, Bodegas Valleyglesias, Hotel Mongibello, Bodegas Andrés Díaz, eTrivium, Cervezas La Gabarrera, entre otras varias firmas.

Es especialmente reseñable la participación del Banco Santander y su Open Academy, con los premios «PremIA 1.ª Edición» otorgados a los mejores TFG que hayan aplicado la IA en su modelo de negocio.

Son destacables también las colaboraciones con los centros de emprendimiento e innovación de los ayuntamientos de Madrid y Alcobendas, y fundaciones, como la Fundación Máshumano, donde estudiantes de ADE resuelven un reto para predecir el éxito de startups, la asociación WAS, así como la institución educativa Europa Education Group, planteando un desafío que consistía en diseñar el Plan de Activación de los Valores del Grupo, como un plan estratégico para convertir estos valores en una herramienta efectiva de *employer branding*.

Los datos aportados han sido extraídos de la memoria de eventos 2024-25 del *Business Lab* de la Universidad Europea de Madrid.

FIGURA 1. Logos e imagen corporativa de proyectos TFG alumnado ADE Universidad Europea de Madrid, curso 24-25



Fuente: elaboración propia

TABLA 4. Retos con firmas empresariales colaboradoras

Firma colaboradora	Reto propuesto
PwC (Consultora)	Los alumnos se enfrentan a retos reales de negocio, criptomonedas y digitalización.
Nfq (Consultora financiera)	Abordar un proceso de digitalización, resolviendo problemas específicos relacionados con los gastos en el área de compras de un banco.

<i>Firma colaboradora</i>	<i>Reto propuesto</i>
Correos (servicios de correo y envíos)	Propuestas de nuevos servicios de comunicación y digitalización de la compañía.
HOTUSA (Grupo Hotelero)	Propuestas de ideas innovadoras para la gestión operativa y de Recursos Humanos.
NTT DATA (Consultora)	Identificar los atributos y fortalezas de la empresa. Analizar la aplicación de su estrategia de empleo.
LinkedIn (Plataforma profesional)	Propuestas de nuevas estrategias y posibilidades de negocios.
BMW (Automoción)	Propuestas de comunicación innovadoras y gestión de redes sociales.
Talgo (Transporte ferroviario)	Propuestas de soluciones estratégicas y operativas y de mejora de imagen corporativa.
Moeve (Energía)	Visibilizar el valor que aporta la sostenibilidad de los productos de la empresa en el segmento B2B.
BDO (Consultoría y Contabilidad)	Aplicación de las TIC en la recogida de datos ESG. Integración contable y tecnológica de dos compañías del sector de la distribución comercial.

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por Business Lab UE.

2. Resultados de las pruebas y test de competencias

A partir de los datos proporcionados por la Unidad de Innovación de Títulos y Aprendizaje del Vicerrectorado de Profesorado e Investigación de la Universidad Europea, se pueden destacar los siguientes resultados:

— Respecto al test Talent, en cuanto a la evaluación del nivel competencial del alumnado, existe un ligero aumento en relación a cursos anteriores en la escala de valoración de 1 a 4, obteniéndose las mejores valoraciones en las competencias de trabajo en equipo y liderazgo, llegando al 3,2 de media sobre 4, y las más bajas en creatividad y competencia digital donde se alcanzan niveles de 2,8 de media, lo que indica que hay que seguir tratando de potenciar e impulsar estas capacidades y habilidades para que el alumno adquiera más confianza en ese sentido.

— Respecto a las pruebas de desarrollo de la competencia digital en los estudiantes de TFG, el 2024-25 es el primer curso de implantación. Se analizan en concreto 5 dimensiones relativas al uso de la tecnología. Los primeros resultados indican que en el test de valoración inicial del alumnado, antes del comienzo de curso, se obtiene un promedio respecto a competencias digitales percibidas de 8 sobre 10, y una valoración y percepción final después del desarrollo del TFG de 8,45, alcanzando en concreto para la dimensión referida a «creación de contenidos digitales» un 9,25, lo que supone una importante influencia

de los recursos y herramientas utilizadas en el desarrollo del proyecto del alumnado de ADE.

— Es destacable la alta participación en las pruebas, 123 estudiantes, lo que supone un 70% del alumnado de TFG ADE.

V. DISCUSIÓN

El planteamiento de los trabajos fin de grado en distintas titulaciones y centros educativos siempre ha provocado distintos debates y controversias en cuanto a su aportación formativa y su adecuación a los objetivos propios del EEES (Suárez *et al.*, 2018; Battaner *et al.*, 2016). Para el caso de la puesta en marcha de la metodología aquí propuesta, se pueden plantear una serie de cuestionamientos relativos a su conveniencia y eficacia, que son expuestos a continuación y rebatidos punto por punto:

— El hecho de dedicar el TFG a la concepción y desarrollo detallado de un plan de empresa implica la renuncia a cierto grado de rigor académico e investigador. Al respecto, lógicamente se prioriza el desarrollo de las competencias innovadoras y emprendedoras, pero ello no es obstáculo para mantener el rigor académico del trabajo en aspectos relativos al marco teórico, citación y referencias, tratamiento estadístico de los datos e investigaciones complementarias entre otras cuestiones, además de la presentación formal del documento y su defensa ante el tribunal evaluador. Además, en el caso de la Universidad Europea, se ofrece la alternativa al alumnado de en lugar del modelo de plan de empresa propuesto, elaborar un proyecto de investigación propio del área de conocimiento de la titulación si ese es su deseo y se evidencia cierta garantía de calidad de contenido.

— El modelo es poco aplicable o trasladable a otras titulaciones que no sean ADE y a otras modalidades de enseñanza. Al respecto, hay que decir que el modelo se aplica de forma idéntica en modalidad presencial, online y en idioma inglés. Con los lógicos ajustes, es perfectamente aplicable y así se hace a otras titulaciones afines, como Marketing, Comunicación, Business Analytics, Negocios Internacionales o Turismo entre otros, y para diferentes estudios de postgrado del área empresarial. A su vez, es muy aplicable e integrador para dobles grados de ADE y Derecho, Relaciones Internacionales o Ingenierías. También se han propuesto y realizado proyectos transversales donde se han incluido integrantes de ADE que han desarrollado la parte más económica del proyecto con integrantes de Ingeniería más especializados en la parte técnica, e incluso del área de Salud y Deportes. Hay que pensar que, al final, cualquier iniciativa se termina de materializar en un proyecto que hay que gestionar desde una perspectiva empresarial.

— El plantear el trabajo en equipo impide una evaluación individual objetiva de cada persona y poder desarrollar todo su propio potencial y criterio. Al respecto, lógicamente se prioriza el desarrollo de la competencia del trabajo en equipo, pero gracias al seguimiento del tutor la calificación se puede individualizar subiendo y bajando puntos a cada integrante si se considera como una cuestión de justicia. En las actas de tribunal la calificación se refleja individualmente, siendo la defensa del trabajo un 30% de la calificación, pudiéndose personalizar en función de la forma de exponer de cada integrante y las contestaciones a las cuestiones planteadas por el tribunal evaluador. Además, en el caso de la Universidad Europea, siempre se ofrece la posibilidad de realizar el trabajo individualmente si se trata de un proyecto real vinculado a una empresa o idea de negocio que se va a llevar a la práctica o que ya está operativo y que así lo aconseja, o bien un proyecto de investigación concreto.

VI. CONCLUSIONES

Implantar la metodología expuesta para la elaboración del trabajo de fin de grado supone una inmersión en el ámbito del emprendimiento que proporciona, siguiendo los objetivos propuestos por el EEES, una serie de competencias indudables relativas a la capacidad de innovación y el acercamiento a las prácticas profesionales propias de la titulación.

Respecto al primer y segundo objetivos propuestos, se presenta e implanta una metodología específica con una estructura definida que permite articular el desarrollo de un proyecto de emprendimiento y plan de negocio a elaborar por el alumnado, potenciando sus competencias profesionales y digitales.

En función de los resultados expuestos se puede determinar que existe una satisfacción general tanto por el alumnado como por las entidades colaboradoras. La alta media de calificaciones obtenidas invita a pensar que este enfoque motiva especialmente al alumnado y el proceso de desarrollo es comprendido e implementado con eficacia.

La metodología propuesta permite a su vez fomentar el trabajo en equipo y desarrollar las necesarias competencias digitales que se aplican de forma indudable en la elaboración de los proyectos y que, a su vez, sirven como tarjeta de presentación representativa de las características de sus autores y promotores y supone un acercamiento inequívoco al mundo laboral.

Respecto al tercer objetivo planteado, hay que destacar que los satisfactorios y fructíferos resultados proporcionados por las colaboraciones con entidades y empresas como complemento a la formación del alumnado que cursa su TFG, impulsan las intenciones de continuidad

con estas iniciativas y que surjan a su vez nuevas oportunidades que ya están proyectadas para futuros cursos.

Las actividades complementarias al propio desarrollo del proceso proporcionan sensaciones inspiradoras al alumnado y satisfacen la necesidad de conexión entre las enseñanzas recibidas y la realidad empresarial y el entorno económico.

En cuanto al cuarto objetivo planteado relativo al seguimiento competencial de cada estudiante a través de pruebas específicas, los resultados son igualmente satisfactorios permitiendo por un lado obtener un perfil competencial del alumnado y una visión de su evolución y de los efectos del desarrollo de su TFG en el impulso de sus competencias profesionales y digitales y, por otro lado, se proporciona una valiosa información a cada estudiante permitiéndole reflexionar sobre sus capacidades y áreas de mejora. La propia percepción del alumnado indica que valoran con cierta prudencia sus capacidades, reconociendo que existen áreas de mejora en facetas como la creatividad y la competencia digital avanzada. En cambio, en cuanto a la creación de contenidos digitales, su valoración es muy positiva y perciben el desarrollo de su TFG como un factor determinante para la mejora en esta competencia.

Como retos a futuro a partir de esta experiencia comentada y posibles nuevas líneas de investigación derivadas, se pueden indicar especialmente las siguientes:

- Determinar el papel colaborador de otros agentes implicados en el proceso, como pueden ser diversas aportaciones del profesorado de diferentes materias vinculando determinadas enseñanzas a la elaboración del TFG y realizando contribuciones a la mejora general del proceso.

- Monitorizar las valoraciones y evaluaciones de diferentes grupos de trabajo segmentados por atributos y perfiles, determinando niveles de implicación del alumnado y las repercusiones derivadas en los resultados.

- Realizar comparativas con otros modelos de desarrollo del TFG de otras titulaciones y universidades.

- Si bien ya se realizan iniciativas de este tipo, reforzar las puestas en común, las presentaciones colectivas y seminarios específicos para que el alumnado pueda aprender del trabajo desarrollado por otros grupos.

Por todo lo anterior, se puede concluir que la decisión de orientar el Trabajo Fin de Grado hacia el desarrollo de un plan de negocio promueve eficazmente el espíritu emprendedor, desarrollando los atributos característicos relacionados con la creatividad, innovación y capacidad de decisión en el ámbito empresarial. Este planteamiento permite realizar transferencias reales al entorno económico y social con

la potenciación del talento emprendedor y la contribución a la creación de nuevo tejido empresarial.

VII. REFERENCIAS

- ARAYA-PIZARRO, S. (2021). «Autoconfianza y actitud hacia la enseñanza del emprendimiento. Impulsores claves de la intención emprendedora». *Cuadernos de Investigación Educativa*, 12(2), 63-81.
- BATTANER, E., GONZÁLEZ, C. y SÁNCHEZ, J.L. (2016). *El trabajo de fin de Grado (TFG) en las Universidades españolas. Análisis y discusión desde las Defensorías Universitarias*.
- CASILLAS T. y MARTÍ J.M. (2019). *Cómo hacer un plan de empresa*. Profit Editorial.
- CASTRO, I. y RUFINO, J.I. (2015). *Creación de empresas para emprendedores*. Pirámide.
- CORTÉS, M.E. y SANTOS, M.R. (2015). «Emprendimiento y personalidad creativa en estudiantes universitarios». *Creatividad y sociedad: revista de la Asociación para la Creatividad*, (23), 64-99.
- DÍAZ-VÁZQUEZ, R., GARCÍA-DÍAZ, A., SANFIZ, J.M.M. y VÁZQUEZ-ROZAS, E. (2018). «El Trabajo de Fin de Grado: fines, modalidades y estilos de tutorización». *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 16(2), 159-175.
- GARCÍA, M.P. y MARTÍNEZ, P. (2012). *Guía práctica para la realización de trabajos fin de grado y trabajos fin de máster*, 1-387.
- GUZMÁN, J.C.N., GARCÍA, B.L. y MERAZ, N.D.T. (2018). «Factores Determinantes del Emprendimiento, una radiografía en jóvenes universitarios». *El emprendimiento y los jóvenes*, 281.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (2021). *Cómo crear un plan de negocio*. Reverté Management (REM).
- HERRERO, E.T., GONZÁLEZ, C.G., FERNÁNDEZ-CASTAÑÓN, A.C. y GUTIÉRREZ, A.B.B. (2022). «Implementación de un programa de innovación para la mejora de la elaboración y defensa del TFG». *REMA*, 24(1), 26-37.
- LÓPEZ, E.G.M., CARREÑO, O.F.M., ALARCÓN, L.F.J. y REINOSO, M.V.A. (2017). «El emprendimiento en el sistema universitario». *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8(1), 163-178.
- PARRA, M.E.G., RODRÍGUEZ, R.S. y ABRIL, C.A.H. (2018). «Los trabajos de fin de grado (TFG) como innovación en el EEES. Una propuesta de tarea colaborativa basada en la tutoría piramidal». *Educar*, 54(2), 369-389.
- POLO, F.Z. y MARTÍN, J.S. (2015). «Los Trabajos Fin de Grado: una herramienta para el desarrollo de competencias transversales en la Educación Superior». *REDU. Revista de docencia universitaria*, 13(3), 197-212.
- Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre, *por el que se establece la organización de las enseñanzas universitarias y del procedimiento de aseguramiento de su calidad*. Boletín Oficial del Estado, núm. 234, de 29 de septiembre de 2021, pp. 118 308-118 374. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2021/09/28/822>.
- SUÁREZ, F.J., PRENDES, M.B., ÁLVAREZ, M.I. y GUERRERO, D.J. (2018). *Trabajo fin de grado. Una visión crítica*. Universidad de Oviedo.