

## EMPRENDIMIENTO

---

**Nina Magomedova<sup>1</sup>, Ramon Bastida<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Universitat Internacional de Catalunya

<sup>2</sup>UPF Barcelona School of Management

[nmagomedova@uic.es](mailto:nmagomedova@uic.es), [rbastida@uic.es](mailto:rbastida@uic.es)

<https://doi.org/10.3926/oms.402-4>

Magomedova, N., & Bastida, R. (2020). Emprendimiento. En J. Berbegal-Mirabent y D. Gil-Doménech (Ed.). *B-SMART: Connecting University & Business*. Barcelona, España: OmniaScience. 49-60.



## 4.1. La asignatura

Hoy en día, las empresas se enfrentan a un entorno altamente competitivo. Tendencias como la inteligencia artificial, la industria 4.0 o la impresión 3D, requieren que las empresas innoven continuamente para mantener su relevancia en el mercado. Sin embargo, en lugar de generar nuevas ideas y luchar por nuevos mercados, muchas empresas se están centrando en áreas de éxito ya comprobado, sea por la falta de *know-how*, miedo de entrar en los sectores desconocidos o simplemente una cuestión de ausencia de una visión a medio-largo plazo.

Esta miopía empresarial a veces da resultados desastrosos. Como se ve en la composición actual de la lista *Fortune 500*, casi el 88 % de las empresas que formaban parte de la lista en 1955 ya no figuran en ella unos 60 años después. En este sentido, el entorno global y cambiante obliga a las empresas a innovar continuamente en la persecución de un crecimiento perpetuo, para así asegurar un futuro sostenible. Los empresarios de todo el mundo con más frecuencia apelan a la innovación como el único mecanismo de supervivencia.

En este contexto, crece la importancia de promover el espíritu emprendedor y de la innovación entre los alumnos de grado, independientemente de su área de especialización, pero en concreto en los alumnos en el ámbito de la administración y dirección de empresas. Uno de los canales para conseguirlo es a través de un curso de emprendimiento.

La asignatura de Emprendimiento culmina el currículo del Grado en Administración y Gestión de Empresa en UIC Barcelona. Se trata de una asignatura de formación optativa de 6 ECTS que se imparte de septiembre a diciembre en el 4.º año de los estudios de grado, y se trata de una de las últimas asignaturas que conforman el programa. El objetivo del curso es promover la cultura emprendedora entre los estudiantes y darles las herramientas para que ellos mismos puedan convertir sus ideas en proyectos reales.

La asignatura funciona mediante sesiones de dos horas, dos veces a la semana, a lo largo de 15 semanas aproximadamente. La asignatura está dividida en dos bloques principales. En el primer bloque, se presentan conceptos teóricos de emprendimiento e innovación, emprendedores y casos empresariales emblemáticos, así como las herramientas principales del análisis de empresa y entorno para ayudar a los alumnos a preparar el proyecto final de la asignatura que consiste

en el desarrollo de un plan de empresa sólido e innovador. El segundo bloque incluye la aplicación del conocimiento adquirido en el primer bloque a los casos prácticos, además de la explicación y aplicación de nuevos métodos de resolución de retos empresariales, uno de los cuales es el *design thinking*.

El planteamiento del *design thinking* está basado en la divergencia, la curiosidad y la empatía (Ineta, 2014). El proceso de *design thinking*, que incluye cinco etapas (empatizar, identificar reto, idear, crear un prototipo, testear), es un proceso circular que reafirma la innovación continua. Una de las principales características de esta metodología es su enfoque, centrado en el ser humano. Esta característica lo hace muy útil en el proceso de crear una innovación social y se usa con frecuencia entre los emprendedores sociales.

El *design thinking* se implementa en escuelas de negocios y universidades de primera calidad por todo el mundo, y atrae el creciente interés del mundo empresarial. Por eso asumimos que es imprescindible para los graduados del Grado en ADE el tener conocimientos básicos y capacidades necesarias para participar en procesos creativos que siguen esta metodología innovadora.

## 4.2. Necesidad del reto

Uno de los retos principales de las empresas, como ya se ha mencionado anteriormente, es la capacidad de desarrollarse y crecer constantemente. El crecimiento sostenible es una de las tareas más difíciles de implantar, y a veces requiere la re-imaginación de la empresa misma, en el sentido de ser capaz de innovar, de proponer un nuevo producto o/y servicio al cliente, buscar otro cliente, o incluso cambiar de sector de actividad, ampliando así el mercado objetivo para conseguir una expansión continua y sostenida en el tiempo.

El crecimiento de una empresa social presenta una doble dificultad. Por la propia naturaleza de la empresa (dar respuesta a una problemática social), hay un cierto *trade-off* entre lo económico y lo social y lograr la sostenibilidad financiera es un verdadero reto. Específicamente, por su doble objetivo, las empresas sociales se enfrentan al dilema de equilibrar la solidez financiera y la misión social. Siendo un reto en sí, esta tensión entre lo económico y lo social se enfatiza en las etapas de expansión. Para los alumnos un caso real de una empresa social que intenta afrontar este reto con éxito representa un gran valor educativo.

Trabajar retos de empresas sociales en el aula lleva también asociado un conjunto de beneficios para los alumnos. Aparte de ser un proyecto más desafiante, la naturaleza de la empresa ayuda a desarrollar la sensibilidad y la empatía de los alumnos, cualidades altamente valoradas por las empresas hoy en día. Además, va en línea con la metodología del *design thinking*, la cual se centra en el ser humano, se basa en la empatía y utiliza frecuentemente la innovación social.

Tras un análisis de diversos casos de empresas sociales, para el caso de la asignatura de Emprendimiento se eligió el presentado por La Casa de Carlota, una agencia de diseño que incluye en su equipo creativo a personas con discapacidad intelectual, como el síndrome de Down o el autismo.

### 4.3. Empresa que plantea el reto

Para plantear el reto dentro del proyecto B-SMART en el contexto de la asignatura de Emprendimiento, se buscaba una empresa social, cuya actividad se caracterizara por su creatividad y visión innovadora y que, además, se encontrara en etapa de crecimiento y estuviese abordando el reto de cómo seguir desarrollándose.

En este sentido, la agencia de diseño creativo La Casa de Carlota era la candidata perfecta. La Casa de Carlota es un estudio de diseño cuyos servicios incluyen las campañas de promoción, publicidad y embalaje. Desde su creación, en el año 2013, ha colaborado con grandes multinacionales, entidades públicas y ONG, como por ejemplo Nestlé, LaLiga, el Ajuntament de Barcelona o Ecodes.

La ventaja principal del estudio es su equipo creativo, compuesto por tres pilares: diseñadores profesionales, estudiantes en práctica, y personas con síndrome de Down o autismo pero con un gran talento artístico. Según los fundadores, este último pilar es la clave de la creatividad ingeniosa de los diseños de La Casa de Carlota, porque son las personas “con corazón distinto”, con un pensamiento lateral, tan buscado en el mundo de creatividad. La integración de estos tres pilares fue difícil pero posible, y los resultados sorprendieron hasta los mismos fundadores de La Casa de Carlota.

En el inicio, la empresa acudió a los fondos de inversión social a través de la plataforma Ship2B, que permite presentar la *start-up* con un vídeo y una conferencia. La presentación de La Casa de Carlota en Ship2B tuvo una calurosa

acogida. Además de haber ganado los corazones de toda Cataluña, la agencia pudo acceder a una importante inversión que le dio la posibilidad de consolidar sus actividades y empezar a expandir su cartera de clientes.

El éxito de La Casa de Carlota fue insólito tanto entre las empresas privadas como en la administración pública. El día 21 de marzo de 2018 fue invitada a Nueva York para presentar su proyecto en la sede de las Naciones Unidas en el marco del Día Internacional del Síndrome de Down. A fecha de hoy, la agencia es conocida internacionalmente, y se encuentra en un momento perfecto para plantearse la expansión tanto territorial como sectorial. La misión de La Casa de Carlota es, ni más ni menos, cambiar el mundo y crear una sociedad donde la diversidad triunfe con toda su fuerza.

El reto que se describe a continuación se integró dentro del proyecto B-SMART, y los fundadores vieron en esta colaboración con la universidad una gran oportunidad para explorar nuevas alternativas.

#### **4.4. El reto**

Como muchos emprendedores sociales, los fundadores querían provocar un cambio en la mentalidad de la gente, en la actitud de la sociedad hacia las personas con discapacidad intelectual. En La Casa de Carlota todos son tratados de manera igual, no hay distinciones entre una persona con síndrome de Down y un alemán con el Grado en Diseño. Gracias a esta normalidad, el equipo es tan diverso y es capaz de integrarse y crear diseños verdaderamente únicos. A través del reto, los fundadores buscaban conseguir esta normalidad para las personas con discapacidad intelectual en otros sectores, de manera que las personas sean tratadas, no por sus discapacidades, sino por sus habilidades y talento. Viendo los resultados de su equipo creativo, los fundadores estaban convencidos de que las personas con discapacidad intelectual pueden aportar valor en los procesos de innovación en varios sectores. Al final, en todas las escuelas empresariales enseñan *to think outside the box* para crear unas soluciones no convencionales a los problemas convencionales, y las personas con síndrome de Down o autismo piensan y ven el mundo de manera distinta. Los fundadores estaban convencidos de que hay varios sectores que podrían aprovechar la visión singular de las personas con discapacidad intelectual en el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Con este pretexto, el reto que se planteó a los alumnos consistía en determinar qué sectores podrían ser los más idóneos para expandir las actividades de La Casa de Carlota.

#### 4.5. Desarrollo

El trabajo detrás del reto fue extenso e incluía los siguientes pasos:

- 1) *Selección de la empresa para el reto y propuesta de la colaboración.* Como se ha mencionado anteriormente, se buscaba una empresa social en plena expansión para que los alumnos viesen que las empresas sociales pueden y deben ser económicamente sostenibles a largo plazo sin sacrificar su misión social. Específicamente, se buscaba una empresa con un claro impacto social, por un lado y cuya actividad principal tuviese fines de sostenibilidad económica y no de filantropía, por el otro. Después de analizar el estado financiero, el ciclo de vida y los objetivos para el futuro próximo de varios casos, La Casa de Carlota cumplía con los criterios, por lo que se incluyó dentro del proyecto de B-SMART. El profesorado de la UIC contactó con los fundadores de la empresa y se les invitó a participar y a colaborar con dicho proyecto.
- 2) *Recogida de datos y trabajo de campo.* Se organizaron dos reuniones entre el profesorado y los dos cofundadores de la empresa. La primera tuvo lugar en el estudio de la empresa, y la segunda en el campus de la UIC. Después de un análisis preliminar de los datos, se contactó de nuevo por teléfono con los cofundadores para aclarar dudas y hacer algunas preguntas adicionales. Con esta información se articularon los objetivos del reto que se plantearía en el aula y que, a su vez, era una necesidad a revolver por parte de la empresa: la expansión sectorial del modelo de negocio de La Casa de Carlota.
- 3) *Análisis de datos y elaboración de un estudio de caso para su uso en el aula.* Con el material disponible, y en colaboración con la empresa, el profesorado de la UIC elaboró el caso práctico que abordaba el reto planteado por la empresa. El caso se diseñó de manera que incluía varias preguntas, siendo la principal de ellas, la expansión del modelo de la empresa en otros sectores. Los alumnos de la asignatura de Emprendimiento recibieron las versiones impresas del caso dos semanas antes de la presentación del reto por la empresa. El objetivo

era que los alumnos pudieran preparar el caso en casa, estudiar la información, debatir las posibles respuestas al reto y preparar una serie de preguntas para los fundadores de La Casa de Carlota.

- 4) *Presentación del reto en el aula.* Para lanzar el reto, el profesorado invitó al director general de la empresa a dar una presentación y formular el reto. La presentación duró unos 45 minutos. A continuación, los alumnos dispusieron de 30 minutos para hacer preguntas y aclarar las dudas para poder resolver el reto.
- 5) *Primera sesión de design thinking.* Una vez presentado el reto, los alumnos empezaron a trabajar las dos primeras etapas de la metodología del *design thinking*: empatía y definición. Estas dos etapas eran las de mayor importancia, pues son las que ayudan a enfocar un reto tan amplio como es la expansión del modelo de negocio en otros sectores. Al terminar la sesión, los alumnos tenían que identificar un perfil de usuario para poder realizar dos entrevistas en profundidad y definir el reto.
- 6) *Segunda sesión de design thinking.* En la segunda sesión, los alumnos trabajaron la etapa de ideación. El resultado debía ser una respuesta al reto definido previamente.
- 7) *Tercera sesión de design thinking y presentación de resultados.* En la tercera sesión, los alumnos elaboraron los *prototipos* de sus soluciones en forma de viñetas y presentaron los resultados en unos *pitches* de cinco minutos para dejar tiempo para las preguntas de la clase a cada propuesta.

El trabajo fue realizado en grupos de cinco personas. La metodología del *design thinking* presupone que cada grupo afronte su reto, evitando así la posible competición entre los grupos. En particular, los alumnos tenían la oportunidad de consultar con otros grupos sobre sus retos y las posibles soluciones en fase de ideación para obtener unos *insights* de sus compañeros. Este planteamiento permitió acentuar la colaboración entre toda la clase en vez de la típica estrategia de competición entre grupos. Lo apreciaron en la tercera sesión del *design thinking*, cuando vieron como los consejos de los alumnos de un grupo ayudaron a mejorar las soluciones propuestas por otro grupo. El ambiente amistoso en el aula durante las presentaciones de resultados fue el mejor indicador del éxito de este planteamiento.

## 4.6. Resultados

Los frutos de esta actividad se pueden dividir en los resultados académicos de los alumnos y la satisfacción, tanto de los alumnos como de la empresa.

Antes de proceder a mostrar los resultados académicos de los alumnos, se presenta el sistema de evaluación que se diseñó para asegurar que los criterios eran robustos y se adecuaban al propósito de este ejercicio. En general, la manera convencional de evaluar ideas emprendedoras es según su viabilidad y aproximación a la realidad sectorial. Sin embargo, en el caso de esta tarea, los criterios convencionales parecieron poco adecuados, ya que la metodología del *design thinking* presupone que la evaluación de la viabilidad de la idea emprendedora está dentro del proceso de esta actividad. Consecuentemente, para evaluar esta actividad se dio más importancia a la capacidad de los alumnos de aplicar las herramientas del *design thinking* de manera efectiva. La Tabla 1 detalla los criterios utilizados.

N	Criterio	Descripción
1	Habilidades durante el proceso de <i>design thinking</i>	Saber usar todas las herramientas del proceso de <i>design thinking</i> y seleccionar aquellas que son más apropiadas para cada etapa del reto en cuestión, desde la recogida de información y definición del reto, hasta la presentación del prototipo de la solución viable, deseable y factible.
2	Comprensión de las etapas del <i>design thinking</i>	Saber interpretar el resultado obtenido en cada etapa del <i>design thinking</i> .
3	Trabajo en equipo	Todos los miembros de un grupo participan de forma equitativa y hay un ambiente respetuoso que fomenta la lluvia de ideas.
4	Comunicación de la solución	Las herramientas de la etapa del prototipo se emplean adecuadamente. La comunicación de los resultados es dinámica, clara y persuasiva.
5	Reconocimiento de la deficiencia del prototipo para su continua mejora	El grupo realiza una reflexión profunda de los posibles fallos de la solución, indicando así el camino hacia la innovación continua después de una posible etapa en la que se testea la solución.

Tabla 1. Criterios de evaluación de la actividad

Cada criterio fue evaluado en una escala de 1 (totalmente desacuerdo) a 4 (totalmente de acuerdo). Los resultados de la evaluación se presentan gráficamente en la Figura 1. Transformando este escalado a una puntuación del 1 al 10, la nota media obtenida fue de 8,1. Las soluciones de los alumnos sorprendían por el nivel de su conocimiento del tema de personas con discapacidad intelectual, las propuestas de expansión sectorial incluían áreas como *marketing*, educación escolar, arte y teatro y arquitectura, entre otros. Algunos grupos tenían varias soluciones y, al no haber podido elegir solo una, prepararon varias propuestas.

Los alumnos demostraron un elevado nivel de implicación con la tarea, principalmente por la sensibilidad del tema (personas con discapacidad intelectual) y el atractivo de la empresa. Algunos alumnos compartieron historias personales sobre miembros de familia o amigos con discapacidad o movilidad reducida, mientras que otros expresaron su admiración por las obras generadas por el equipo creativo de La Casa de Carlota. En definitiva, el caso generó empatía y hubo consenso en la importancia de apoyar iniciativas como la de esta empresa.

La implicación personal de los alumnos se pudo visualizar también durante las presentaciones orales de las soluciones al final de la tercera sesión. De hecho, este criterio (criterio 4) fue el que, en promedio, mejor desarrollaron los

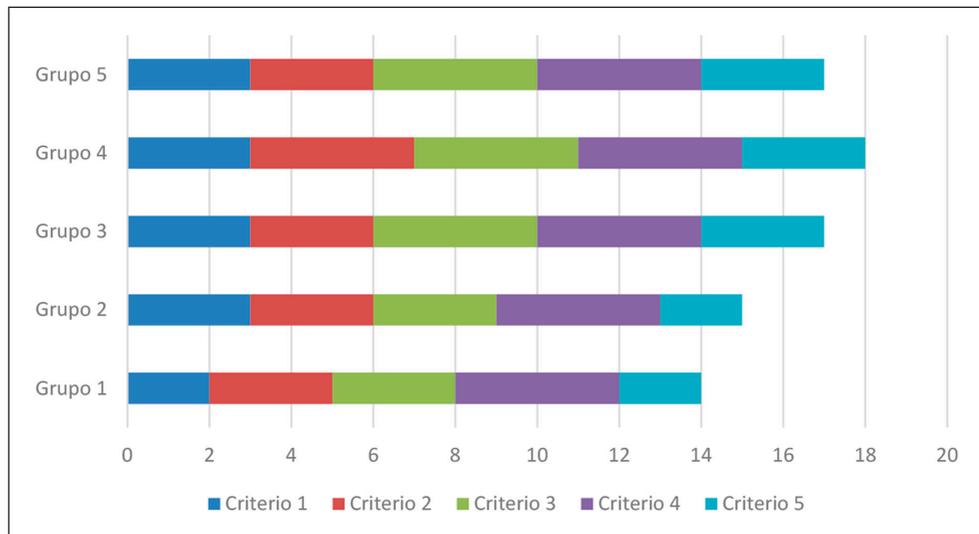


Figura 1. Evaluación de los grupos

alumnos (ver Figura 2). En cambio, el criterio que costó más de conseguir fue el 5, relacionado con la comprensión de las deficiencias de las soluciones. Los criterios 1 y 2, relacionados con el uso de la metodología del *design thinking*, obtuvieron una evaluación mediana, lo que indica poca práctica (y falta de familiarización) por parte de los alumnos con esta metodología. En este punto, es importante mencionar que la situación está cambiando, ya que el número de profesores que recurren al *design thinking* en el aula está creciendo, entre otros motivos, como consecuencia del proyecto B-SMART, que ha conseguido difundir esta metodología a escala interna de la UIC.

Al acabar el reto, los alumnos recibieron una encuesta de satisfacción. La Figura 3 muestra los resultados obtenidos en los varios ítems, en una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).

Además, el profesorado llevó a cabo cuatro entrevistas personales con los participantes del reto. Los resultados de esta investigación fueron abrumadores. La encuesta cuantitativa demuestra una media altísima de satisfacción del alumnado. Desde un punto de vista cualitativo, los alumnos confesaban que el caso de La Casa de Carlota había sido uno de los más inspiradores en su carrera académica, y reconocían por unanimidad la importancia de estudiar casos de empresas sociales en el aula. Muchos lo han tomado como un descubrimiento, ya que asociaron la inclusión laboral de las personas con discapacidad intelectual como una acción puramente filantrópica.

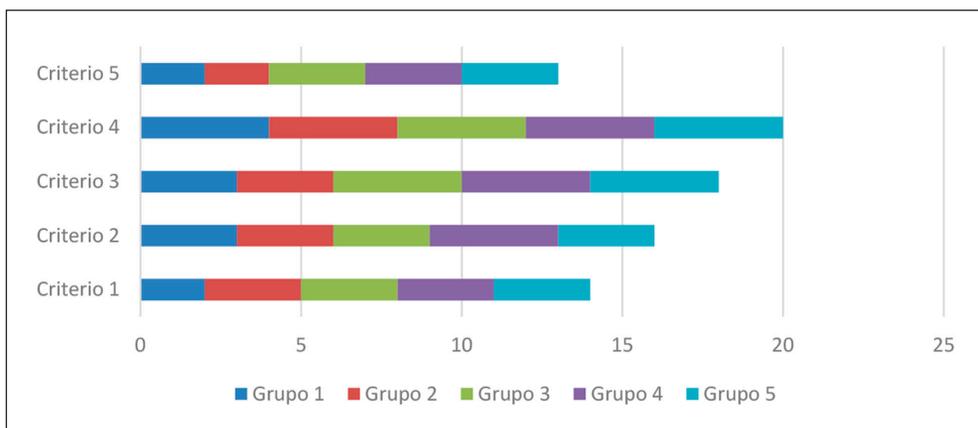


Figura 2. Evaluación de los resultados según el criterio

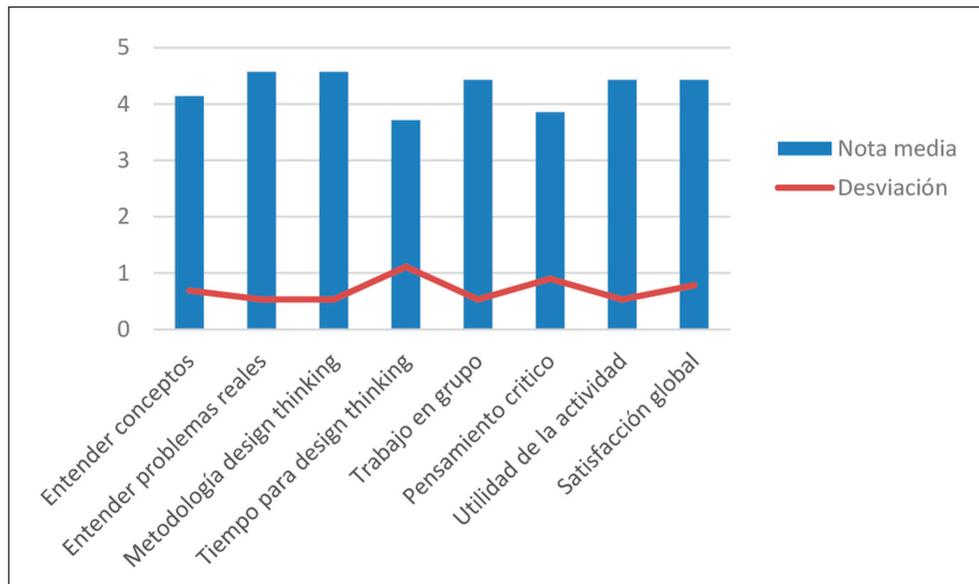


Figura 3. Satisfacción de los alumnos

La valoración positiva por parte de los alumnos fue compartida por el director general de La Casa de Carlota, quien se mostró conmovido por la reacción de los alumnos y la ingeniosidad de las soluciones. Tomando como punto de partida este reto, el profesorado de la UIC ha elaborado un caso pedagógico que fue publicado en la revista *Entrepreneurship Education and Pedagogy* (Magomedova y Bastida, 2019). Desde su publicación *online* en abril 2019, el caso ha sido descargado más de 280 veces.

## Referencias

- Brown, T., Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Development Outreach*, 12(1), 29-43.  
[https://doi.org/10.1596/1020-797X\\_12\\_1\\_29](https://doi.org/10.1596/1020-797X_12_1_29)
- Ineta, L. (2014). Design thinking in pedagogy. *The Journal of Education, Culture, and Society*, 2, 63-74.
- Magomedova, N., Bastida-Vialcanet, R. (2019). La Casa de Carlota: A studio where the diversity wins. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 2(4), 350-362.  
<https://doi.org/10.1177/2515127419835699>