

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB

---

# Modelo Deusto de Emprendimiento

Garbiñe Henry Moreno

Roberta Vicente Barreras

Victor Urcelay Yarza

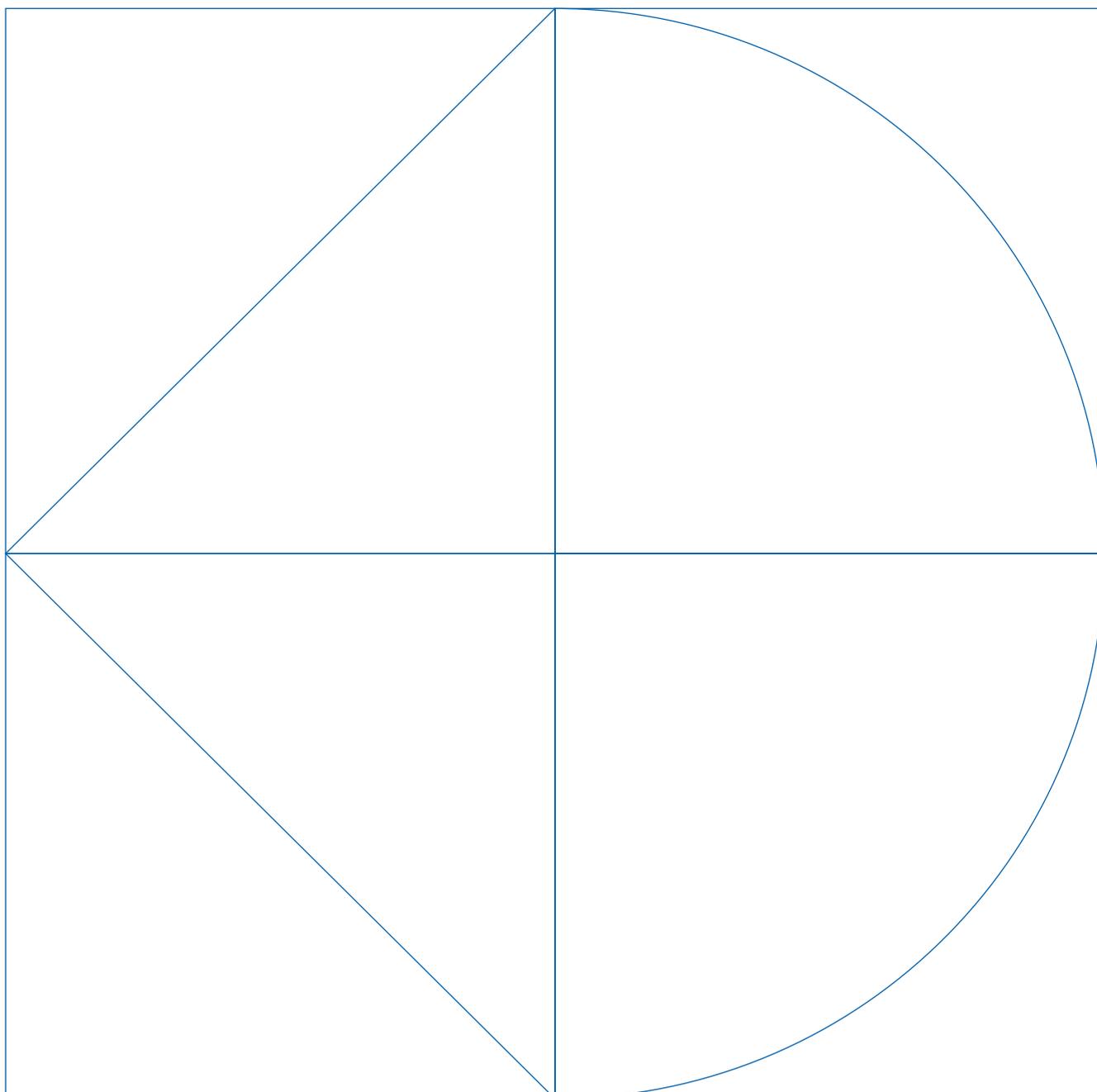
José Luis Larrea Jiménez de Vicuña



---

# Modelo Deusto de Emprendimiento

Garbiñe Henry  
Roberta Vicente  
Victor Urcelay  
José Luis Larrea



En el marco de la labor llevada a cabo por Deusto Social Lab anualmente se desarrollan diferentes proyectos, estudios e investigaciones a partir de los cuales se elaboran y publican los denominados Cuadernos Deusto Social Lab.

Son unas monografías dirigidas al conjunto de agentes económicos y sociales que conforman el ecosistema de cooperación abierto sobre el que se despliega la misión de Deusto Social Lab (empresas y organizaciones, administraciones públicas, centros educativos, organismos sociales y culturales entre otros) y en definitiva, a la sociedad en general, que, en lenguaje no académico, responden al objetivo de poner de manifiesto la acción transformadora de la investigación, posibilitando que los resultados de la investigación de Deusto sean compartidos con los agentes sociales y puedan ayudarles a responder a los retos de transformación social a los que se enfrentan, ofreciéndoles buenas prácticas, guías o recomendaciones en la labor que desempeñan.

---

#### **Frecuencia de publicación y formato**

Los Cuadernos Deusto Social Lab se publican en versión impresa y electrónicamente dos veces al año.

#### **Suscripciones**

Actualmente, no se aplican cargos por la presentación, publicación, acceso en línea y descarga. Las copias impresas se ponen a disposición de los colaboradores y socios clave.

#### **Derechos de autor**

Los Cuadernos Deusto Social Lab son publicaciones de Acceso Abierto de la Universidad de Deusto (España). Su contenido es gratuito para su acceso total e inmediato, lectura, búsqueda, descarga, distribución y reutilización en cualquier medio o formato sólo para fines no comerciales y en cumplimiento con cualquier legislación de derechos de autor aplicable, sin la previa autorización del editor o el autor; siempre que la obra original sea debidamente citada y cualquier cambio en el original esté claramente indicado. Cualquier otro uso de su contenido en cualquier medio o formato, ahora conocido o desarrollado en el futuro, requiere el permiso previo por escrito del titular de los derechos de autor.

© Universidad de Deusto  
P.O. box 1 - 48080 Bilbao, España  
Publicaciones  
Tel.: +34-944139162  
E-mail: publicaciones@deusto.es  
URL: www.deusto-publicaciones.es  
ISSN: 2792-582X (version impresa / printed version)  
ISBN: 978-84-1325-129-5 (version impresa / printed version)  
Deposito Legal / Legal Deposit: LG BI 01584-2021  
Impreso y encuadernado en España

## CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB, No. 2021/02

### Consejo Editorial

**José Luis Larrea Jiménez de Vicuña**, Presidente del Consejo Asesor de Deusto Social Lab y miembro del Consejo de Gobierno de la Universidad de Deusto.

**Víctor Urcelay Yarza**, Vicerrector de Emprendimiento y Relacionales Empresariales de la Universidad de Deusto y profesor-catedrático en la Deusto Business School.

**Irene Cuesta Gorostidi**, Directora de Formación Dual y Continua de la Universidad de Deusto y profesora de la Deusto Business School.

**Garbiñe Henry Moreno**, Directora de Innovación y Emprendimiento de la Universidad de Deusto.

**Jesús Riaño Sierra**, Director de Alumni y Empleo de la Universidad de Deusto.

**José Luis del Val Román**, Responsable de las relaciones con las empresas de la Universidad de Deusto, profesor – catedrático de la Facultad de Ingeniería y profesor en la formación ejecutiva de Deusto Business School.

**María Lambarri Villa**, Coordinadora de proyectos estratégicos Deusto Social Lab.

Oficina Editorial

María Lambarri, Responsable editorial

Deusto Social Lab

Universidad de Deusto

Avda. Universidades 24

48007 Bilbao

Tel: +34 944 13 90 00 (ext 2107)

Email: Maria Lambarri. <maria.lambarri@deusto.es>

Web: <http://www.deusto.es/>



## Prólogo

La puesta en marcha de Deusto Social Lab responde a los retos que plantea la sociedad del siglo XXI y sitúa en su corazón y núcleo a las personas y el acompañamiento que la Universidad debe ofrecerles a lo largo de su vida para que puedan ser agentes activos de transformación.

Este planteamiento implica que el desarrollo de la persona como agente de cambio y transformación se va produciendo a lo largo de la vida de la mano de un proceso de permanente formación y aprendizaje. Y considera que la transformación a la que aspiramos debe tener un propósito: buscamos que las personas sean agentes de cambio al servicio del bienestar, pretendemos que nuestra sociedad se caracterice por un bienestar inclusivo y sostenible en el que las personas jueguen un papel protagonista.

De igual forma, reconocemos que el conocimiento no está solo en la universidad, y que por lo tanto es imprescindible generar un ecosistema para el aprendizaje abierto, que ponga en relación las áreas de conocimiento con los agentes económicos y sociales. En este ecosistema el modelo de relación deberá basarse en la cooperación, desde el reconocimiento de que los mundos de la empresa, de la administración pública, o de cualquier tipo de organización social deben caminar juntos para hacer frente a los desafíos que el nuevo contexto impone.

A través de los Cuadernos Deusto Social Lab buscamos trasladar y compartir con todo nuestro ecosistema los resultados de una selección de proyectos, iniciativas o estudios desarrollados con el ánimo de contribuir en la labor que todos desempeñamos para responder a los mencionados retos de nuestra sociedad.

Víctor Urcelay Yarza  
Vicerrector de Emprendimiento y Relaciones Empresariales y  
responsable de la Iniciativa Deusto Social Lab

Deusto Social Lab aspira a construir un espacio para el aprendizaje en cooperación que permita cogenerar conocimiento al servicio del progreso, al tiempo que transforma el día a día de lo que hacemos. Este espacio de aprendizaje se compromete con el estímulo, la conversación, la reflexión, la acción, el reconocimiento y la divulgación como espacios a trabajar de forma permanente para garantizar procesos de aprendizaje sostenidos y sostenibles en el tiempo. Procesos útiles y que aporten un valor reconocido por la sociedad en términos de impacto social.

En este contexto, los cuadernos pretenden ser un instrumento válido no solo para la divulgación, sino también para estimular y provocar la conversación que nos lleve a la reflexión, la acción y el reconocimiento de lo que hacemos, en una suerte de espiral creativa que se despliega a lo largo del tiempo.

El estímulo es clave para desencadenar cualquier proceso de aprendizaje y es fundamental para activar la cooperación al servicio de un futuro común imaginado. Un futuro común imaginado que nos estimule, que nos lleve al diálogo y la conversación para compartir, que demande reflexión individual y colectiva y nos interpele a la acción en cooperación. Una acción que necesita ser evaluada y reconocida como parte del proceso de construcción de ese relato común que materializa todo proceso de aprendizaje. Y todo ello encaminado a divulgar y socializar los aprendizajes compartidos, que son la mejor manera de estimular un nuevo estadio de generación de conocimiento a través del aprendizaje. Siempre de la mano de las personas, que son los verdaderos protagonistas.

José Luis Larrea Jiménez de Vicuña  
Presidente del Consejo Asesor de Deusto Social Lab



*La misión de Deusto Emprende, la Unidad de Innovación y Emprendimiento de la Universidad de Deusto, consiste en acompañar a las personas a lo largo de la vida, fomentando la cultura emprendedora e innovadora dentro y fuera de la Universidad, para que sean agentes de transformación económica y social, en colaboración con el resto del ecosistema. El Modelo Deusto de Emprendimiento persigue esta misión desde una perspectiva humanista fundamentada en los valores que deben guiar su identidad y misión. Hemos definido 9 proyectos a realizar en 4 transformaciones estratégicas:*

*Crear en el emprendimiento.  
Crecer como personas emprendedoras.  
Crear proyectos emprendedores.  
Cooperar entre agentes.*



## Modelo Deusto de Emprendimiento

Garbiñe Henry  
 Roberta Vicente  
 Victor Urcelay  
 José Luis Larrea

### ÍNDICE

<b>01. INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>02. RETOS DE FUTURO Y CULTURA EMPRENDEDORA</b> .....	12
<b>03. ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO</b> .....	14
03.1. Modelo de referencia: Cuádruple Hélice .....	15
03.2. Ecosistema Vasco de Innovación y Emprendimiento .....	15
<b>04. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO EN EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO</b> .....	17
04.1. Deusto 2022. Transforming our world together .....	18
04.2. Deusto Social Lab .....	19
04.3. Deusto Emprende, Unidad de Innovación y Emprendimiento.....	19
<b>05. MODELO DEUSTO DE EMPRENDIMIENTO</b> .....	20
05.1. Misión .....	21
05.2. Visión .....	21
05.3. Objetivos Estratégicos.....	21
05.4. Transformaciones Estratégicas: CREER, CRECER, CREAR y COOPERAR .....	22
05.5. Valores que sustentan el Modelo Deusto de Emprendimiento H4C3R.....	23
05.6. Proyectos por Transformaciones Estratégicas.....	27
<b>06. CONCLUSIONES</b> .....	31
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	33

---

# 01.

## Introducción

**“Estamos dispuestos a dar nuevos y significativos pasos en el tema del emprendimiento y situarlo en el centro de nuestro proyecto formativo incorporándolo al currículo de todos los cursos”.**

José María Guibert.

Rector de la Universidad de Deusto (2018).

Las Universidades juegan un papel fundamental en el **fomento de las actitudes emprendedoras e innovadoras** de las personas que se forman en ellas, y que en un futuro próximo serán las encargadas de construir el sistema económico y social de nuestro entorno ante un mercado cada vez más competitivo, tecnológico y global.

La Universidad identificó esta realidad y responsabilidad ya en el año 2009, momento en el que nace el **Centro de Emprendimiento en el campus de Bilbao**, incluyendo la **incubadora DeustoKabi**, gracias a un acuerdo firmado con el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. La apuesta se intensificó en el año 2011, cuando se inauguró la **incubadora del Campus de San Sebastián** en el edificio **Garate Innogunea**.

Con el objetivo de seguir apostando por la innovación y emprendimiento de forma transversal y expandir el alcance y potencial de las empresas objetivo de ambas incuba-

doras incluyendo proyectos innovadores de servicios avanzados y proyectos de emprendimiento social, en 2017 se procedió a la fusión del Centro de Emprendimiento y la Unidad de Innovación Social, que ya existía desde 2010, para formar así **Deusto Emprende, la Unidad de Innovación y Emprendimiento**.

Es el comienzo de una nueva etapa, un paso firme para situar el emprendimiento y la innovación en el centro del proyecto de la Universidad de Deusto. Una declaración de intenciones clara de la Universidad de promover activamente el emprendimiento y la innovación entre todos los colectivos que forman parte del ecosistema universitario. José María Guibert, Rector de la Universidad de Deusto en el discurso de inauguración del curso 2018-2019 comentó: "estamos dispuestos a **dar nuevos y significativos pasos en el tema del emprendimiento y situarlo en el centro de nuestro proyecto formativo** incorporándolo al currículo de todos los cursos".

---

# 02.

## Retos de Futuro y Cultura Emprendedora



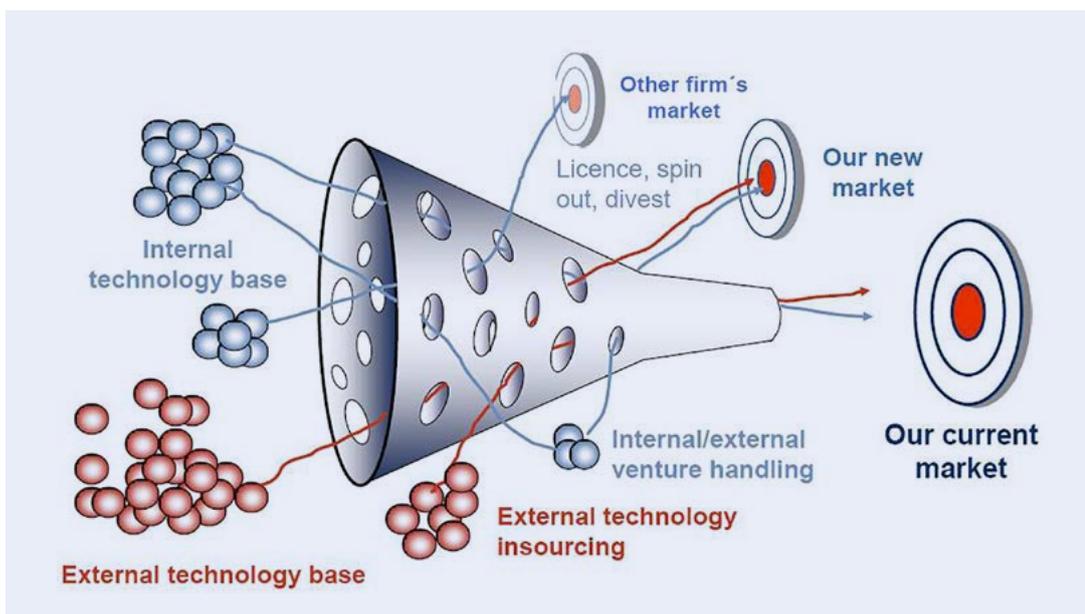
El gran avance de la tecnología está provocando **disrupciones en el ámbito global**. Ante la que ya se denomina la **cuarta revolución industrial**, empresas de todos los sectores están inmersas en la **digitalización de sus actividades** a la vez que surgen nuevos modelos productivos industriales, la **"Industria 4.0"**.

**Nuevas tecnologías** como el Big Data, la Inteligencia Artificial, el Blockchain o el Internet de las Cosas (IoT) **permiten a las empresas diferenciarse** de sus competidores al proporcionarles información más certera para tomar decisiones, ya que al obtener datos sobre el comportamiento de los usuarios pueden estudiar sus necesidades y adaptarse a ellas (ABC, 2018).

**El conocimiento, la capacidad de innovación y adaptación** resultan vitales en un entorno en constante cambio. Sin embargo, el desarrollo de una cultura emprendedora e innovadora **no se logra con tecnología, sino con personas**. Para innovar hay que vencer la resistencia al cambio, ya que la innovación implica romper con el *"status quo"*. Es necesario que todas las partes se impliquen en el proceso de innovación y que la cultura real de

la empresa esté alineada con la orientación de la dirección (Plaza López, 2018).

La innovación se genera en **entornos colaborativos abiertos**, escuchando y observando a los que hacen cosas diferentes, estableciendo relaciones con clientes, proveedores, centros tecnológicos, universidades, empresas y organizaciones de diferentes sectores. Por lo tanto, para que se genere la innovación es necesario que ésta sea abierta. Tal y como la define Henry Chesbrough, la **innovación abierta** consiste en «el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación» (2003). Estos nuevos entornos abiertos generan oportunidades para las *startups* que consiguen crecer de forma rápida y continuada gracias a su agilidad, rapidez y flexibilidad; aportando un valor diferencial respecto a las grandes compañías. Las innovaciones más disruptivas suelen ser generadas por *startups* y las grandes empresas son conscientes de ello, por lo que les abren hueco en sus procesos de negocio para absorber esa innovación (Priesca, 2016).



Fuente: "Stolen with pride". Prof. Henry Chesbrough (UC Berkeley).

Figura 1. Esquema conceptual sobre la Innovación abierta para la I+D industrial.

Partiendo del análisis del contexto económico y social podemos definir los siguientes **retos** a los que la sociedad en su conjunto, tanto individuos como organizaciones e instituciones, debemos abordar:

- **Globalización:** el equilibrio entre lo global y lo local, nuevas formas de relación entre los estados, la ciudadanía y las empresas.

- **Desarrollo Tecnológico:** conectividad, accesibilidad, movilidad, capacidad de integrar y manejar datos y la velocidad a la que todo ocurre.
- **Cambio constante:** un entorno en continuo movimiento en el cual el cambio es una constante, y por tanto surge la necesidad de adaptación (Larrea, 2017).

---

# 03.

## Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento



### 03.1.

## Modelo de referencia: Cuádruple Hélice

El modelo de innovación de cuádruple hélice hace referencia a un sistema en el que la **sociedad** se une junto a las **organizaciones, academia y administración pública** para dirigir los esfuerzos en innovación que de forma independiente no podrían alcanzar, siendo el conocimiento el motor de una nueva organización económica. De esta manera, surgen nuevas ideas y proyectos que no hubieran surgido en las esferas de forma independiente (Romero Frías, 2017).



Fuente: Elaboración propia en base Romero Frías, 2017.

**Figura 2.** Cuádruple hélice.

Las regiones de **Silicon Valley** en EE.UU. y **Cambridge** en el Reino Unido, son los ejemplos más representativos de este modelo. Ambas experiencias consistieron en la concentración de pequeñas empresas de alta tecnología, de las cuales muchas comenzaron como filiales de la Universidad a cargo de personal académico o graduados. Sus principales actividades son asesoría técnica y tecnológica, generando una cultura de negocios, de riesgo y de investigación.

Por otro lado, los países nórdicos y los asiáticos presentan en cambio un modelo de mayor institucionalización, donde los gobiernos además de crear condiciones para la transferencia tecnológica, desde lo jurídico, emiten políticas públicas de gran envergadura para generar cambios estructurales en la producción (López, Mejía, & Schmal, 2006).

### 03.2.

## Ecosistema Vasco de Innovación y Emprendimiento

El ecosistema de innovación y emprendimiento de una región es el resultado de las diferentes relaciones entre **empresas, instituciones y personas emprendedoras** con sus entornos académicos, sociales, políticos y económicos.

El Sistema Vasco de Emprendimiento se apoya en un **Plan Interinstitucional de Emprendimiento 2020** firmado por el Gobierno Vasco y las Diputaciones Forales para avanzar en la mejora, de forma conjunta y coordinada, del ecosistema vasco de apoyo al emprendimiento. El Plan se adapta a la nueva realidad económica y legislativa y persigue asegurar la competitividad y sostenibilidad futuras del País Vasco, proporcionando el estímulo para continuar mejorando el ecosistema de apoyo a la actividad emprendedora y la voluntad y compromiso interinstitucional para con el emprendimiento e intraemprendimiento.

El reto de incrementar la competitividad del tejido empresarial vasco ha llevado a las instituciones a lanzar ambiciosos proyectos en diferentes ámbitos. Uno de ellos es el **fomento de la actividad emprendedora como motor de transformación e innovación en las organizaciones** mediante el intraemprendimiento. Empresas en activo que, a través de procesos estructurados en función de sus requerimientos y características, extienden sus capacidades mediante la creación de nuevas líneas de negocio, desarrollo de nuevos productos o servicios, fomentando el talento emprendedor de las personas que forman la organización.

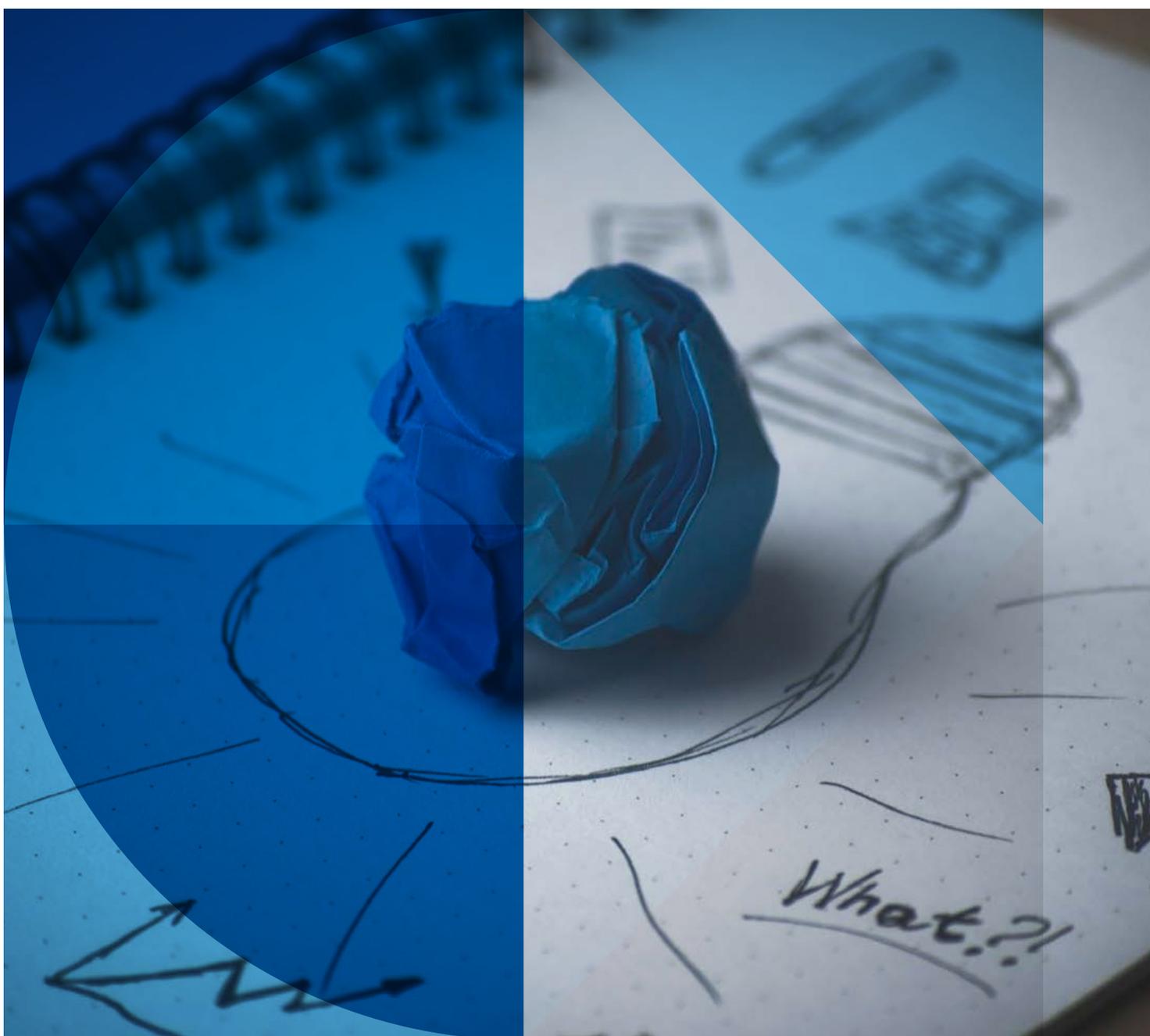


Fuente: Plan Interinstitucional de Emprendimiento 2020, Gobierno Vasco.

**Figura 3.** Modelo Vasco de Emprendimiento.

# 04.

## Posicionamiento Estratégico de la Universidad de Deusto en el Ecosistema de Emprendimiento



Tal y como hemos mencionado al inicio del documento, las Universidades son clave en el **fomento de las actitudes emprendedoras e innovadoras** de las personas que se forman en ellas, y que en un futuro próximo serán las encargadas de construir el sistema económico y social de nuestro entorno ante un **nuevo paradigma relacional**.

La educación en emprendimiento es esencial para el **desarrollo del capital humano necesario para la sociedad del futuro**. Una persona emprendedora no nace, sino que se hace. Para ello, las personas deben formarse en esta materia a lo largo de la vida (Fundación de la Innovación Bankinter, 2010).

El papel de las Universidades debe necesariamente orientarse a forjar **las bases para el desarrollo de la persona, fomentando la cultura emprendedora** en colaboración con el resto de agentes del ecosistema, para poder ofrecer a continuación programas formativos de especialización que preparen a las personas para liderar procesos de innovación. La Universidad de Deusto persigue posicionarse como una **universidad referente en innovación y emprendimiento**, en línea con su misión de **servicio a la sociedad**, acompañando a la persona en su desarrollo personal y profesional a lo largo de la vida.

En palabras de nuestro Rector, José María Guibert, nuestra visión de Deusto para 2022 es el de “una universidad con un modelo de formación propio, coherente con su misión, emprendedora, innovadora, con una formación dual consolidada, en diálogo con la formación profesional, presencial y online, compañera de viaje en la formación a lo largo de la vida” (2018).

## 04.1. Deusto 2022. Transforming our world together

Este marco y ecosistema de innovación y emprendimiento coincide en el tiempo con la reciente aprobación y publicación por parte de la Universidad de la Iniciativa Estratégica Deusto 2022 con el lema “Transforming our world together – Personas que transforman el mundo”.

Este es el lema, ambicioso y motivador, escogido en el encuentro mundial de universidades jesuitas (Bilbao 2018) y al que ahora se suma la Universidad de Deusto para inspirar la Iniciativa Deusto 2022: personas e instituciones que juntas transforman el mundo.

«Juntos/juntas» es una de las señas de identidad de la Universidad. Juntos/juntas como comunidad universitaria de Deusto: estudiantes, personal docente e investigador, per-

sonal investigador, personal de administración y servicios, Alumni, familias, compartiendo camino y proyecto con todo un universo de personas, instituciones, organizaciones sociales, empresas, agentes culturales..., generando alianzas, trabajando en red. Juntos/juntas ha llegado hasta aquí. Juntos/juntas la Universidad quiere ganar el futuro.

«Transformar» señala el sentido del quehacer; transformar para avanzar hacia un mundo más justo, más humano y más sostenible. Aquí se encuentra lo nuclear de la misión universitaria y el centro de sus desafíos: formación, investigación y transferencia, liderazgo y compromiso social... para transformar, para humanizar. Deusto apuesta por aportar un pequeño grano de arena a esa gran obra: personas que transforman el mundo.

«Nuestro mundo» habla de universalidad, la de la Compañía y la *universitas* que le da nombre y sentido. El compromiso tiene, necesariamente, una dimensión global, en un mundo interrelacionado e interdependiente. Y junto a esta dimensión global, la dimensión local, la de su entorno próximo. Global y local son las dos caras del mundo de hoy. Y «nuestro» porque la Universidad se siente partícipe y corresponsable de este mundo de hoy.

El nuevo plan estratégico de la Universidad se sustenta sobre **dos principios inspiradores** (la identidad ignaciana y la responsabilidad social y medioambiental), que se definen en **5 prioridades institucionales** que se materializan posteriormente en **11 estrategias** y **26 líneas de acción**.

El claro posicionamiento de la Universidad de Deusto a favor de la **promoción de la innovación y emprendimiento** durante toda la etapa formativa del estudiantado se define en el **Eje 3 Universidad – Empresa**, la Línea 9: Emprendimiento e intraemprendimiento:

### **L9. Profundizar en el Modelo Deusto de Emprendimiento e incorporar la cultura de la innovación, el emprendimiento y el intraemprendimiento a todas las fases del proceso formativo**

En sintonía con su naturaleza de agente y motor de cambio y su vocación de contribución al desarrollo económico y social, Deusto fomentará la cultura innovadora y emprendedora. Para ello desarrollaremos el Modelo Deusto de Emprendimiento, un modelo que pone el foco en todas las fases del proceso formativo y en la figura del emprendedor/a —tanto la de quien promueve su propio proyecto empresarial como la de quien desarrolla su actividad emprendedora en una empresa ya existente—.

La apuesta de la Universidad de Deusto por el emprendimiento se ve también reflejada en su **Plan Director de Empleo, Emprendimiento e Inserción Social**, que tiene como objetivo impulsar el emprendimiento e intraemprendimiento en la Comunidad Universitaria, el colectivo Alumni y las empresas, así como apoyar a los emprendedores en la fase ini-

cial de creación de su empresa. Concretamente en el Eje Estratégico 3: Desarrollo de un Modelo de Emprendimiento:

El Modelo persigue la generación de las bases del emprendimiento; el acompañamiento a la creación y el lanzamiento de empresas; y el fortalecimiento del *engagement* de la comunidad universitaria deustense y la red Alumni y la financiación de las iniciativas emprendedoras.

Este posicionamiento de la Universidad como agente promotor de la innovación y el emprendimiento se ve a la vez impulsado por el **Plan Interinstitucional de Emprendimiento (PIE) 2020** del Gobierno Vasco en el Eje Estratégico 3: Cultura y Valores del Emprendimiento:

El objetivo de la línea de actuación de Sistema Educativo es claro: Desarrollar la aptitud e iniciativa emprendedora en todos los colectivos de estudiantes (educación primaria, secundaria, formación profesional y universitaria), favoreciendo la capacitación permanente del profesorado (en valores, conceptos, nuevas metodologías para emprender) y el contacto del colectivo estudiantil con personas emprendedoras y empresarias.

## 04.2. Deusto Social Lab

Deusto Social Lab es una **iniciativa estratégica** que tiene como misión **contribuir al desarrollo de la persona** como **agente de transformación** al servicio del progreso **económico y social**, a través de la interacción (relación) estrecha con los agentes económicos y sociales.

Esta misión pone de manifiesto una serie de **elementos diferenciadores**:

- Contribuir al desarrollo de la persona (a lo largo de la vida)
- Como agente de transformación (innovación)
- A través de una interacción (relación) estrecha (cooperación)
- Con los agentes económicos y sociales (diversidad)

Deusto Social Lab depende del **Vicerrectorado de Emprendimiento y Relaciones Empresariales**, cuyo Vicerrector es Víctor Urcelay y cuenta con un Consejo Asesor presidido por José Luis Larrea. Se compone de cuatro unidades, dirigidas por las siguientes personas:

- **Formación Continua y Dual:** Irene Cuesta
- **Empleo y Alumni:** Jesús Riaño

- **Innovación y Emprendimiento:** Garbiñe Henry

- **Relaciones Institucionales y Sociales:** José Luis del Val

## 04.3. Deusto Emprende, Unidad de Innovación y Emprendimiento

La Unidad de Innovación y Emprendimiento de la Universidad de Deusto, Deusto Emprende, es el principal agente promotor del **emprendimiento y la innovación** entre los diferentes colectivos que forman la Comunidad Universitaria (Alumnado, Personal Docente e Investigador, Personal Administrativo y de Servicios, Dirección, Gestión...) y su entorno (empresas privadas, instituciones públicas, agentes inversores, centros tecnológicos, centros del conocimiento, agentes sociales).

Deusto Emprende cuenta con el respaldo del **Plan Estratégico de la Universidad de Deusto de 2022**, del **Plan Director de Empleo, Emprendimiento e Inserción Social** y el **Plan Interinstitucional de Emprendimiento (PIE) 2020** del Gobierno Vasco.

Para llevar a cabo su principal tarea en el ecosistema universitario y su entorno, Deusto Emprende ha desarrollado un modelo propio de emprendimiento para lograr la consecución de este objetivo.

El Modelo se fundamenta en la definición de **Timmons** según la cual "la persona emprendedora tiene la habilidad de crear y construir algo de prácticamente nada, lo que supone iniciar, hacer, conseguir y construir. Se trata de la habilidad de identificar oportunidades donde otros ven caos, contradicción y confusión" (2000). Por tanto, se trata de una definición con una visión amplia que incluye tanto el emprendimiento como el intraemprendimiento dentro de una organización ya existente.

En consecuencia, el Modelo Deusto de Emprendimiento persigue los siguientes objetivos generales, en línea con los planes estratégicos previamente mencionados:

- Internamente, que **el espíritu emprendedor llegue a todas las personas de la organización**, todas las facultades y centros de la Universidad.
- Externamente, **contribuir al desarrollo económico y social de nuestro entorno**, participando así de la visión de la **Universidad como agente social y motor del cambio**, y ser por ello reconocidos nacional e internacionalmente.

---

# 05.

## Modelo Deusto de Emprendimiento



## 05.1. Misión

La misión del Modelo Deusto de Emprendimiento consiste en **acompañar a las personas a lo largo de la vida**, fomentando la **cultura emprendedora e innovadora** dentro y fuera de la Universidad, para que sean **agentes de transformación económica y social**, en colaboración con el resto del **ecosistema**; contribuyendo así a la misión de servicio a la sociedad que persigue nuestra Universidad.

## 05.2. Visión

La visión a largo plazo es **llegar a todas las personas** que conforman el espacio relacional de la Universidad de Deusto aportando un valor diferencial a todas las facultades y centros de la Universidad y **contribuyendo al desarrollo económico y social de nuestro entorno**, participando de la visión de la Universidad como agente social y motor del cambio, y ser por ello reconocidos nacional e internacionalmente.



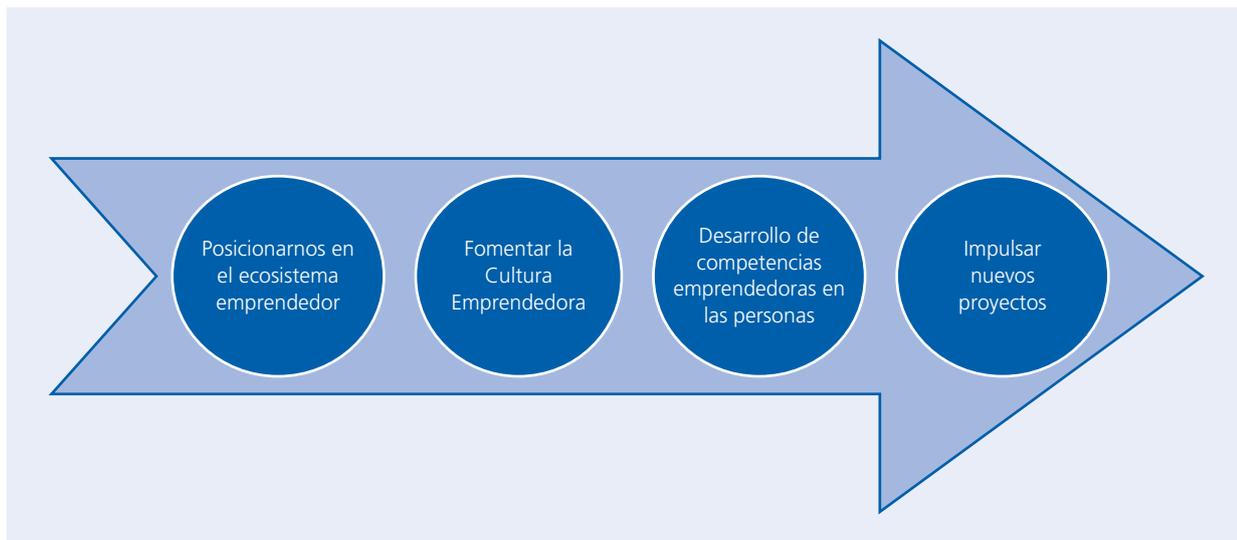
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Espacio relacional de la UD para el emprendimiento y la innovación.

## 05.3. Objetivos Estratégicos

El Modelo Deusto de Emprendimiento persigue posicionar a nuestra institución como un agente **referente en innovación y emprendimiento**, acompañando a la persona en su desarrollo personal y profesional a lo largo de la vida y en colaboración con el resto de agentes del ecosistema. Para ello, los objetivos estratégicos son:

- Fomentar la Cultura Emprendedora.
- Fomentar el desarrollo de competencias emprendedoras en las personas.
- Impulsar la puesta en marcha de nuevos proyectos emprendedores.
- Posicionar a la Universidad de Deusto en el ecosistema emprendedor.



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5.** Objetivos estratégicos del Modelo Deusto de Emprendimiento.

## 05.4. Transformaciones Estratégicas: CREER, CRECER, CREAR y COOPERAR

Para lograr la misión y objetivos se han definido **cuatro transformaciones estratégicas** que parten de la persona -centro de todo inicio de cambio- con el fin de aprovechar al máximo los recursos de los que dispone la Universidad de Deusto y aquellos que ofrece el ecosistema de innovación y emprendimiento.

### Transformación 1. CREER EN EL EMPRENDIMIENTO

Queremos **fomentar la cultura emprendedora e innovadora** en la comunidad universitaria y su entorno.

### Transformación 2. CRECER COMO PERSONA

Buscamos el **desarrollo de competencias y habilidades** para emprender con el objetivo de **generar confianza** en las personas para que **se sientan capaces** de llevar a cabo sus ideas.

Queremos dotar a las personas de las herramientas necesarias para **diseñar nuevas soluciones** a problemas existentes mediante formaciones especializadas, basadas en metodologías ágiles y dirigidas a personas de todos los perfiles, trabajando así competencias transversales relacionadas con la innovación y el emprendimiento en **equipos interdisciplinarios**.

### Transformación 3. CREAR PROYECTOS

Buscamos acompañar a las personas en la **puesta en marcha y desarrollo de sus proyectos emprendedores**, independientemente de la etapa de la vida en la que se encuentren.

Para ello, **el Modelo Deusto de Emprendimiento se ajusta a las necesidades de cada persona emprendedora**, adaptando nuestros servicios de acompañamiento a la etapa en la que se encuentre el proyecto y la propia persona emprendedora.

### Transformación 4. COOPERAR ENTRE AGENTES

Participamos en proyectos de **investigación y co-creación**, en colaboración con el resto de agentes del ecosistema en los ámbitos local, nacional e internacional. Organizamos y participamos en **eventos y activi-**

dades de *networking* para establecer relaciones y *cocrear* entre personas y organizaciones.

## 05.5. Valores que sustentan el Modelo Deusto de Emprendimiento H4C3R

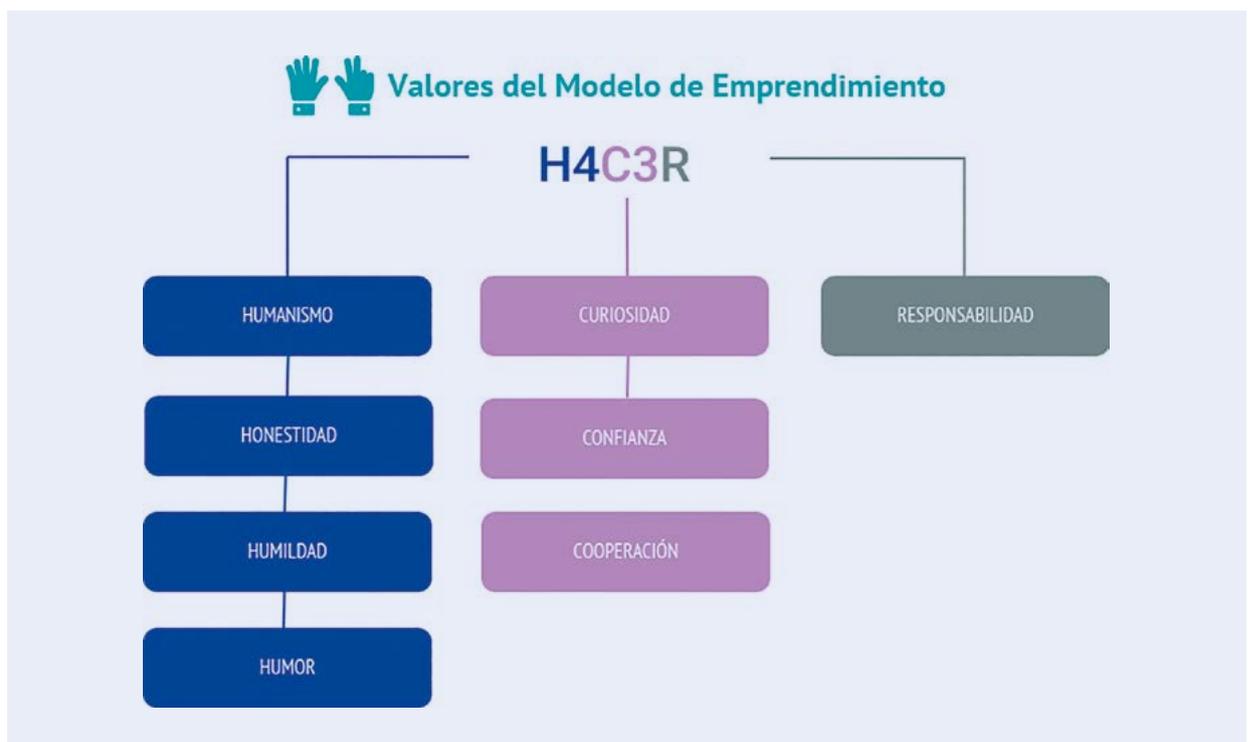
Como Universidad Jesuita y alineados con nuestra vocación sabemos el *tipo de personas que queremos formar*: buenos profesionales, pero también ciudadanos y ciudadanas responsables.

José María Guibert, en el documento Deusto 2022, comenta que: “nuestro modelo está guiado por el denominado paradigma Ledesma-Kolvenbach: *utilitas, humanitas, iustitia, fides*. Ninguno se puede declinar solo y todos ellos conforman nuestro ideario educativo. *Utilitas* comprende la competencia técnica, los conocimientos y habilidades para actuar en el ámbito profesional. *Humanitas* nos permite desarrollar todas las dimensiones de la persona. *Iustitia* incluye preocuparse de modo proactivo de los problemas estructurales de la sociedad y comprometerse en su resolución. *Fides* hace referencia a la búsqueda de la plenitud

de la verdad como horizonte que trasciende al ser humano”.

La ciudadanía está íntimamente vinculada a la actividad profesional realizada con profundo sentido de lo humano, de respeto e interés por la humanidad, y no por simple afán de lucro o prestigio mundano. Un egresado nuestro debe vivir como ciudadano los valores que han alimentado su formación: amor como servicio, en un mundo egoísta e indiferente; justicia, frente a la explotación y la falta de respeto a la dignidad de los más débiles; paz, en oposición a la violencia que se impone como instrumento de los más fuertes o más agresivos; honestidad, frente a la corrupción; solidaridad, frente a un creciente individualismo; sobriedad, en oposición al consumismo y la “cultura” de lo desechable; contemplación y gratuidad, en oposición al pragmatismo y al utilitarismo. (Ildefonso Camacho, 2017)

Los **valores** sobre los que se construye el Modelo Deusto de Emprendimiento **H4C3R** persiguen el **fomento de la innovación y el emprendimiento desde una perspectiva humanista**, trabajando con **honestidad** y **humildad**, pero también con sentido del **humor** para despertar la **curiosidad** en las personas, crear lazos de **confianza** que nos lleven a la **cooperación** y asumiendo el papel que tenemos como Universidad en la formación de personas **responsables** que contribuyan al bienestar económico y social de su entorno, en línea con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS– identificados por la ONU.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Valores del Modelo Deusto de Emprendimiento.

A continuación, pasamos a explicar el porqué de estos valores y cómo pensamos ponerlos en práctica.

## H1: Humanismo

Nuestro compromiso es con las personas y con su desarrollo. Desempeñamos nuestra actividad con rigor y competencia técnica, pero también con profunda calidad humana. Gómez y Castañeda (1999) definen la propuesta pedagógica ignaciana como una **propuesta humanista para el cambio**:

La propuesta pedagógica ignaciana subraya como una de sus principales finalidades el formar “hombres y mujeres para los demás”, lo que implica, en primer lugar, redescubrir y revalorar quién es el ser humano en tanto sujeto histórico, transformador de sí mismo y de la sociedad. Se concibe la persona como llamada primeramente a transformarse, para y en el compromiso con la vida, con y para los demás, compromiso que no ha de quedarse en situaciones tangenciales o superficiales, sino que deberá llegar a la naturaleza y profundidad. Este compromiso apunta a buscar el equilibrio entre la extensión y la profundidad, la cantidad y la calidad, lo universal y lo particular, lo social y lo individual”. (pág. 3)

En línea con esta propuesta humanista para el cambio, el Modelo **H4C3R** tiene como objetivo **cultivar un clima de respeto, confianza y cooperación** en el cual se propicien la innovación y el emprendimiento; haciendo prevalecer el mérito de las personas, respetándolas a todas sin importar su condición y origen, expresando solidaridad y reconocimiento a quienes más aportan.

## H2: Honestidad

Nos comprometemos a ejercer la honestidad a través de **prácticas transparentes y correctas**, anteponiendo la verdad en cualquier situación que se genere. Tal y como defiende Orozco Hernández (2015) “el papel actual de las universidades confiadas a la Compañía de Jesús debe consistir en transmitir una cultura, transmitir conocimientos, transmitir con toda verdad, con toda profundidad, el saber del hombre para hacer este mundo más humano, mejor para todos”. Teniendo un apego estricto a la verdad, debemos ser **personas críticas y autocríticas, sinceras** en el discurso y **consecuentes** con nuestras acciones.

## H3: Humildad

Queremos ser personas dispuestas a **aprender cada día, escuchando a las demás personas con humildad**, siendo **accesibles** y aceptando las **críticas** constructivas como una oportunidad para **aprender y mejorar**.

Ante una cultura que ha entrecruzado culturas hemos de saber redefinir el pluralismo como un enriquecimiento de todos porque cada cultura se acerca a la verdad desde un ángulo. Pluralismo no puede significar total relativismo porque eso destruye toda posible comunicación humana, toda responsabilidad y finalmente todo fundamento a la ética. El genuino pluralismo reconoce que todos tienen algo que aportar, que tenemos que escucharnos y enriquecernos. El verdadero pluralismo no pone en duda el bien y la verdad, pero acentúa nuestra debilidad para alcanzarlos. Por eso no se construye de silencios sino de respetos. No se acallan las identidades sino que se exponen respetuosamente. Supone humildad para escuchar y sabiduría para exponer. (Montes Matte, pág. 9)

Para ello, debemos **reconocernos y ser conscientes** de nuestro propio carácter, conocimientos, capacidades, fortalezas, debilidades y virtudes, éxitos y fracasos, siendo capaces de tener un juicio objetivo sobre nosotros mismos; teniendo la disposición activa y continua de examinarnos a nosotros/as mismos/as y a nuestras acciones, escuchando a los demás para poder mejorar.

## H4: Humor

El sentido del humor es la capacidad de generar ideas novedosas e ingeniosas, de disfrutar y reír, de relativizar las situaciones de la vida y de tener una **actitud positiva** compartiéndola con los demás. (García-Larrauri, Manzano, Muñoz, Hernández & Cuetos, 2010).

El humor fomenta el desarrollo de una **conducta proactiva** que ayuda a las personas emprendedoras a mejorar su perfil de competencias de cara a los retos que se enfrentan: afrontar problemas, prever consecuencias y orientarse a la innovación. “Debemos reforzar toda la energía emocional del humor y del afecto como mecanismos de energización de las relaciones interpersonales y de la atención al trabajo, conjugando lo que las personas hacen y lo que dicen con lo afectivo y reflexivo de cada persona” (Ares Parra, 2004).

Por otro lado, las tendencias pedagógicas actuales apuestan por un **entorno de aprendizaje más motivador y dinámico**, enfatizando una enseñanza más lúdica y divertida. Bajo esta perspectiva se defiende que el alumnado estará más motivado hacia el aprendizaje si disfruta y se divierte. “El humor y la risa en la educación motivan la inclusión y participación, la amistad y el sentimiento de compañerismo, la distensión y diversión en general, y proporcionan creatividad”. (Fernández-Poncela, 2012)

En base a estas evidencias, y en línea con el Modelo Deusto Formación para aprender y transformarse innovando en sus métodos de enseñanza, buscamos **fomentar el**

**aprendizaje en acción** en la Universidad de Deusto mediante formaciones basadas en **metodologías ágiles** que motiven al alumnado y despierten su curiosidad e interés en torno a la innovación y el emprendimiento.

## C1: Curiosidad

Lorenzo Hervás definió en su teoría del conocimiento la curiosidad como “don inherente al ser humano que funciona como empuje de su conocimiento y pasión”. (Perro-ne, 2009). Las personas más **creativas** e **innovadoras** se caracterizan por mostrar habilidad e interés en el **pensamiento abstracto** y curiosidad por encontrar **nuevas soluciones** para los problemas existentes. (Koellinger, 2008).

En la Universidad de Deusto, consideramos que la **curiosidad** es un **valor fundamental para innovar** y descubrir formas de hacer las cosas de una manera diferente, sorprendente, imaginativa y creativa, formulando cuestiones que inciten a **buscar la respuesta**, que permitan diversas respuestas y **estimulando la curiosidad** de las demás personas.

## C2: Confianza

La cooperación se construye partiendo de las **relaciones de confianza** generadas en las organizaciones, las cuales se manifiestan en dos dimensiones. Por un lado, la **dimensión relacional interna** de una organización posibilita la cooperación estableciendo relaciones de confianza, normas compartidas, obligaciones y reconocimiento mutuo dentro de la organización (Granovetter, 1973). Por otro lado, la **dimensión relacional externa** hace referencia a la confianza existente en la red de relaciones en la que se encuentra arraigada la propia organización (Tsai y Ghoshal, 1998). Construir relaciones de confianza resulta fundamental para **fomentar las relaciones sociales** y el intercambio de recursos, incrementar la comunicación y **augmentar la cooperación** entre individuos. Como consecuencia, a largo plazo, altos niveles de confianza pueden incrementar la innovación, el trabajo en equipo y mejorar el funcionamiento organizacional (Bouty, 2000).

Para promover un clima que reafirme nuestra identidad y fortalezca la capacidad de tener ideales y conciencia a nivel colectivo, debemos **trabajar actitudes de confianza** en nuestras acciones del día a día, generando **espacios para la conectividad humana** en el entorno laboral y haciendo aquello que nos comprometemos a hacer, cumpliendo con nuestras intenciones.

## C3: Cooperación

A partir de diversos estudios y en particular el Manual de Oslo (2010) se proponen diferentes características y re-

quisitos de las organizaciones consideradas innovadoras. Internamente, la adecuada integración y cooperación interdepartamental es considerada como una fortaleza a desarrollar (Silva, 2004). Con el objetivo de promover la innovación y enriquecer la propuesta de valor conjunta de la Universidad, debemos **promover la cooperación interna** entre todas las personas que conforman el espacio relacional de la UNIVERSIDAD DE DEUSTO.

En la dimensión externa, la **cooperación entre las universidades y el resto de agentes económicos, sociales e institucionales** se basa en la complementariedad de sus capacidades para realizar actividades conjuntamente y en su asociación para el beneficio mutuo, tal y como analiza Sebastián (2004):

Esta cooperación tiene a su vez dos dimensiones: la cooperación *sensu stricto* o interuniversitaria que se caracteriza por la complementariedad de intereses y capacidades de las instituciones involucradas que comparten principalmente objetivos académicos y científicos. Ello genera beneficios para ambas partes que se traducen en una mejor calidad académica y en un mayor fortalecimiento institucional. Por su parte, la cooperación universitaria para el desarrollo pone en juego el principio de solidaridad y el rol social que juegan las universidades a través de la creación de capacidades y la transferencia de conocimientos y tecnologías para contribuir al desarrollo humano y al bienestar social.

Desde la Universidad de Deusto, asumimos el compromiso de **promover la cooperación con agentes externos** para fomentar el desarrollo económico y social de nuestro entorno junto con el resto de agentes del ecosistema.

## Responsabilidad

Deusto es una universidad que construye sociedad. La **Responsabilidad Social Universitaria (RSU)** era uno de los proyectos estratégicos del Plan Deusto 2018, Deusto: Servicio y Compromiso. Con este plan la Universidad de Deusto potenció su **servicio a la sociedad**, conectándose más estrechamente con distintos actores, impulsando una lectura crítica de la realidad, participando en procesos sociales, y modificando nuestras propias formas de organización.

En el ámbito educativo, la misión de las universidades jesuitas está orientada a la formación de personas conscientes, competentes, compasivas y comprometidas. La formación de ese compromiso está estrechamente relacionada en las universidades jesuitas con la educación de la ineludible dimensión intersubjetiva y social de la responsabilidad. Un sentido de la responsabilidad que se “aprende” únicamente cuando su sentido más profundo aparece encarnado en circunstancias concretas y en contextos significativos; es decir, cuando tiene lugar a través

de experiencias de lo real. De ahí que para trabajar su aprendizaje se aborde desde prácticas tanto curriculares como extracurriculares que permiten poner de manifiesto elementos o dimensiones de la responsabilidad que puedan decir algo concreto a los estudiantes. Adquirir esa capacidad de sentir y de pensar, exige, entre otras cosas, imaginación narrativa (de la Cruz, 2016).

La Universidad de Deusto renueva y concreta así su misión de servicio a la sociedad, promoviendo una **ciudadanía responsable y comprometida**, consciente de los

problemas sociales y de su capacidad de transformar la realidad. “Educar para una ciudadanía comprometida con la justicia implica ayudar a caer en la cuenta de que un título universitario, además de un enriquecimiento profesional, conlleva asumir una responsabilidad social en el desempeño profesional y vital de la persona. Con los estudios se adquieren deberes ciudadanos nuevos” (Secretariado para la Justicia Social y la Ecología de la Compañía de Jesús, 2014).

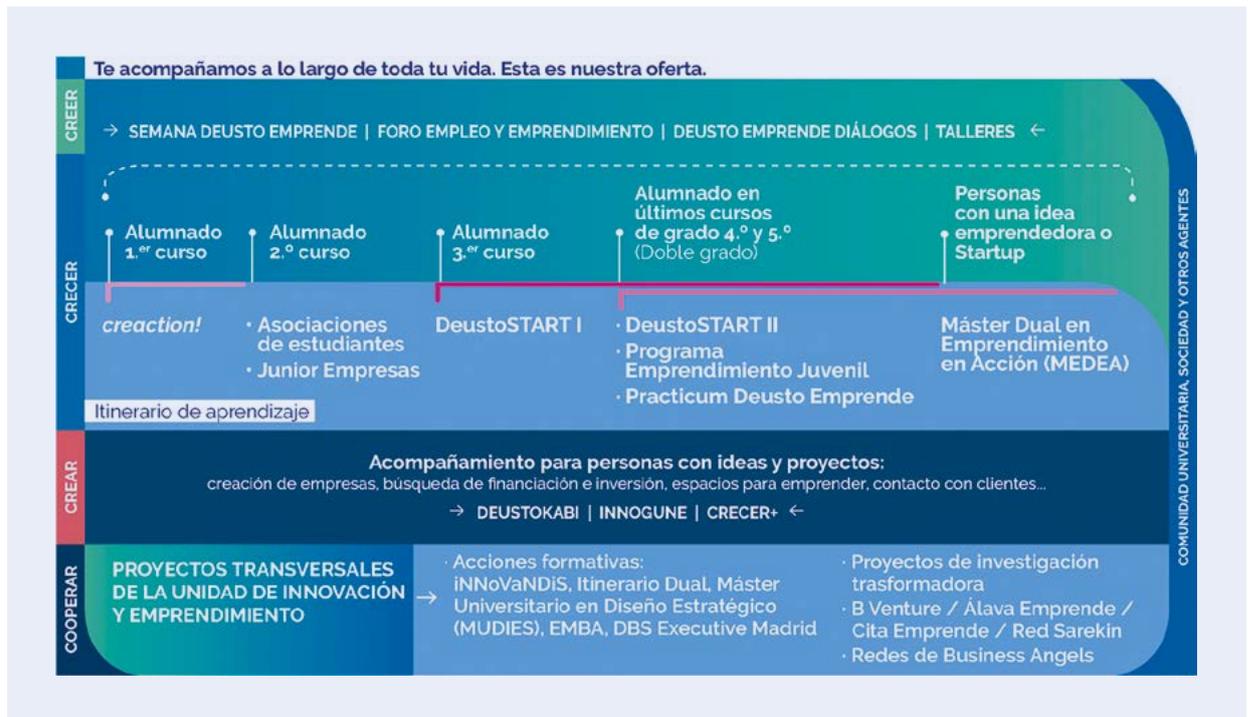
Los valores se traducen en hechos, en **H4C3R**.



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 7.** Despliegue del Modelo Deusto de Emprendimiento.

## 05.6. Proyectos por Transformaciones Estratégicas



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Despliegue de oferta de servicios y productos (acompañamiento integral).

### Transformación 1. CREER en el emprendimiento

- **Semana Deusto Emprende**

La Semana Deusto Emprende está adherida a la Semana Global del Emprendimiento. Durante una semana, cada noviembre, y en diferentes lugares del mundo simultáneamente, se celebran una serie de eventos que tienen como objetivo difundir, sensibilizar, acercar y atraer hacia la iniciativa emprendedora a personas de muy distintas disciplinas. A lo largo de la semana se realizan diversas actividades y dinámicas entretenidas y participativas que han sido propuestas y desarrolladas por un equipo de estudiantes, profesores y colaboradores externos de la comunidad universitaria de Deusto.

- **Foro de Empleo y Emprendimiento**

En esta cita anual, desde Deusto Alumni y en colaboración con Deusto Emprende, se propicia el encuentro di-

recto entre empresas y estudiantes de últimos cursos y titulados universitarios que buscan su primera oportunidad laboral por cuenta ajena o por cuenta propia. Cada año empresas, entidades sociales y públicas asisten a la cita, confirmando que sigue haciendo falta nuevo talento no solo para su incorporación laboral, regeneradora e innovadora, sino también buscando personas dispuestas a abrir nuevos mercados y negocios fuera y dentro del País.

- **Deusto Emprende Diálogos**

Deusto Emprende Diálogos es una iniciativa para debatir, compartir puntos de vista y conversar sobre temas de actualidad, innovación y emprendimiento. Se apuesta por compartir conocimientos mensualmente en forma de conversación, debate, mesa redonda, etc. sobre temas de innovación, creatividad y emprendimiento. Personas emprendedoras de nuestros espacios para la creación de proyectos emprendedores, DeustoKabi e Innogune, profesionales independientes o personas que trabajan en grandes corporaciones, participan y comparten experien-

cias y opiniones que permiten el crecimiento de todo nuestro ecosistema emprendedor.

## Transformación 2. CRECER como persona

- **creaction!**

Dirigido a alumnado de primeros cursos de todas las titulaciones y de los dos campus de la Universidad de Deusto, Bilbao y San Sebastián, y la sede Deusto-Egibide e impulsado por Santander Universidades, es una oportunidad única para un primer acercamiento a entrenar el espíritu emprendedor de la mano de agentes clave que pueden facilitar un verdadero espacio para el desarrollo de la persona. Se trabajan las actitudes de la persona emprendedora, en equipos interdisciplinarios y compuestos por personas de todos los grados de la universidad. De esta forma, se facilita un espacio propicio para generar conexiones y juntar a un grupo muy diverso, con ganas de aprender y generar cambios en su entorno. En *creaction!* se busca promover la identificación y el paso a la acción a la hora de generar proyectos de cambio y transformación.

- **DeustoSTART I**

Es un programa dirigido a alumnado de últimos cursos de todas las titulaciones y tres campus de la Universidad de Deusto. Impulsado por Santander Universidades y Gobierno Vasco, pretende desarrollar la competencia del emprendimiento y la innovación. DeustoSTART I está diseñado para dar la oportunidad de acercar esta competencia al estudiantado, la intención y autoeficiencia emprendedora de las personas que participan y reforzar su formación en la universidad.

Para quienes desean profundizar más y dar forma a una idea empresarial, existe DeustoSTART II.

- **DeustoSTART II**

Es un programa dirigido personas que poseen una idea de negocio y les gustaría trabajarla. Impulsado por Santander Universidades y Gobierno Vasco, pretende inspirar, acompañar y formar a personas que quieren llevar a cabo iniciativas emprendedoras. La formación DeustoSTART II consiste en talleres y sesiones inspiracionales semanales.

Es la mejor oportunidad de emprender y poder hacerlo de la mano de profesionales que guiarán y facilitarán el proceso a las personas participantes.

- **Programa Emprendimiento Juvenil**

Es un programa dirigido personas que poseen una idea de negocio y están cursando el último curso de grado,

posgrado o doctorado en la Universidad de Deusto o se han graduado los tres últimos cursos académicos anteriores. Impulsado por el Gobierno Vasco, el Programa Emprendimiento Juvenil apoya la puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales en fase inicial con una ayuda económica a cada proyecto.

Además de la financiación, la ayuda cuenta con una formación presencial y sesiones individuales centradas en asesorar y acompañar a aquellas personas seleccionadas para cursar el programa.

- **Practicum Deusto Emprende**

El Programa Practicum Deusto Emprende, de apoyo a prácticas curriculares de grado en startups, es una iniciativa apoyada y financiada por Santander Universidades en colaboración con Deusto Emprende y todas las facultades de la Universidad de Deusto, que plasma el compromiso de estas dos instituciones con la educación, la empleabilidad y el emprendimiento como factores imprescindibles para el desarrollo de la sociedad, a través de este programa que promueve tanto el emprendimiento universitario como la empleabilidad de los estudiantes dentro del ecosistema emprendedor.

- **Máster Dual en Emprendimiento en Acción**

El Máster Dual en Emprendimiento en Acción es un Título Propio que pretende formar personas emprendedoras e innovadoras, ágiles en entornos complejos y capaces de diseñar nuevas estrategias de desarrollo de negocio sostenibles en un mundo globalizado, en constante cambio y ante la nueva era de la transformación digital.

Esta formación impulsa el trabajo en equipos multidisciplinares, la formación experiencial (*learning by doing*) y el aprendizaje de metodologías como *Design Thinking*, *Lean Startup* y *User Experience* con el fin de desarrollar proyectos innovadores y nuevas soluciones estratégicas a retos reales, así como un proyecto de emprendimiento propio o de intraemprendimiento en una organización.

## Transformación 3. CREAR proyectos

- **DeustoKabi / Innogune**

DeustoKabi (Bilbao) e Innogune (Donostia / San Sebastián) son las dos incubadoras de la Unidad de Innovación y Emprendimiento que acompañan a las personas que quieren emprender un proyecto empresarial. Actualmente DeustoKabi e Innogune cuentan con 31 iniciativas de todos los ámbitos y dirigidas a todo tipo de público.

Espacios, acompañamiento, asesoría, formación, red de contactos, participación en actividades y eventos, etc.

Múltiples servicios permiten que la puesta en marcha de los proyectos que nacen en estas incubadoras sea más fácil.

• **Creceer+**

En este punto, cabe destacar **Creceer+**, una iniciativa cuyo fin es conseguir, a través de su red de personas inversoras, la financiación necesaria para los proyectos emprendedores.

Creceer+ cuenta con más de 40 inversores privados. Es la única red inversora abierta y generalista del País Vasco, que trabaja con emprendedores locales y también de otras regiones.

Creceer+ agrupa a inversores corporativos, individuales, *family offices* y grupos inversores del País Vasco en una red global.

Los objetivos de la red Creceer+ son:

- Identificar y preparar proyectos para poder incorporar inversión (“Investment ready”).
- Cerrar rondas de financiación entre los miembros de su red.
- Co-invertir con inversores internacionales habiendo celebrado un foro de inversión en Londres.
- Formar sobre la actividad de inversión general y sobre temas específicos.
- Crear un espacio accesible a los emprendedores que éstos identifiquen como fuente de financiación, de guía, contactos...
- Creceer+ es miembro de AEBAN- redes españolas- y EBAN- redes Europeas.

Creceer+ tiene un programa de trabajo con cada empresa que se presenta a sus foros con el fin de prepararles en la mentalidad inversora. Además, Creceer+ trabaja con personas inversoras y emprendedoras, y participa en las reuniones posteriores a los foros para facilitar el acercamiento, negociación y cierre de la financiación.

Ha intermediado más de 13 proyectos de 3,5 millones de euros de inversión.

## Transformación 4. COOPERAR entre agentes

En el marco de la cooperación, Deusto Emprende, la Unidad de Innovación y Emprendimiento colabora y lleva a

cabo distintas iniciativas, investigaciones y colaboraciones con agentes del ecosistema emprendedor. La filosofía *networking* hace que Deusto Emprende no deje de crecer y de conseguir que la innovación y el emprendimiento se promuevan tanto dentro como fuera del ámbito universitario.

- Internamente, **cooperamos con todas las facultades de la Universidad de Deusto** para realizar actividades de sensibilización en torno a la innovación y el emprendimiento.
- Participamos activamente en **diversos programas de máster y posgrado**: el Executive Master on Business Administration (EMBA) de la Deusto Business School, liderando el itinerario de emprendimiento, así como en otros másteres correspondientes a la facultad de ingeniería (Diseño Industrial, etc.).
- En el ámbito regional, **cooperamos con los diferentes agentes del ecosistema vasco de innovación y emprendimiento**.
  - **BVenture**: B-Venture es un evento liderado por El Correo en colaboración con la Universidad de Deusto, Deusto Emprende. Es un evento compuesto por conferencias y talleres que también da lugar a que personas emprendedoras conozcan a personas inversoras para poder encontrar diferentes oportunidades de financiación. Anualmente, en torno a 25 *startups* suelen ser seleccionadas a las que se les apoya especialmente y se les conciertan reuniones con diferentes personas inversoras o *Business Angels*. Además, desde la Universidad de Deusto, Deusto Emprende les proporciona una formación durante tres fines de semana, sumando un total de 35 horas. En el año 2020 debido al COVID-19, tanto el evento como la formación se ha facilitado en un formato híbrido. En las sesiones formativas, se les ha dado la posibilidad de adquirir conocimientos sobre aspectos legales, financieros y de marketing de la mano de personas expertas en la materia. Asimismo, se les ha ayudado a conocer más sobre sus propios proyectos y saber en qué punto se encuentran.
  - Algunos de los proyectos seleccionados forman parte de la incubadora DeustoKabi, situada también en la Universidad de Deusto, en el campus de Bilbao.
  - **Álava Emprende**: participamos en diversos eventos organizados por Álava Emprende, como son los Ekin Breakfast y los Moonshots de emprendimiento, con el objetivo de fomentar la cultura emprendedora e innovadora en la región.
  - **Cita Emprende**: un evento anual en el que startups que sobresalen en sus diferentes ámbitos, destacando especialmente por su enorme rendimiento en di-

gitalización, exponen su visión y las claves de su éxito a un foro compuesto por directivos de pymes y de otras *startups*.

- **Red Sarekin:** es la Red compuesta por los agentes del ecosistema del emprendimiento de Bizkaia. El objetivo de la Red es poner a la persona emprendedora en el centro. Informarles y ofrecerles de manera ordenada y coordinada los recursos y ayudas de interés existentes en Bizkaia para el desarrollo de nuevos proyectos empresariales, búsqueda de financiación, apoyos a la creación, puesta en marcha y consolidación de empresas. Con especial atención al fomento de la cultura emprendedora.

- **Red de Emprendimiento Global Deusto-Bizkaia:** con este proyecto la Universidad de Deusto y la Diputación Foral de Bizkaia se encargan de diseñar, constituir y poner en marcha la Red de Emprendimiento Global Deusto-Bizkaia durante tres años, contando para ello con la red de universidades que la Compañía de Jesús cuenta por todo el mundo, comenzando con las universidades jesuitas de AUS-JAL, Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina, integrada por 30 universidades.

- **Cooperamos con instituciones internacionales,** participando en redes de alcance europeo y global en el marco de diferentes **proyectos internacionales de investigación transformadora** (Erasmus + y Horizon 2020).

- **European Data Incubator (EDI).** Es un proyecto europeo H2020 que consiste en un programa de incubación para *startups* y SME de Big Data en Europa. Permite a *startups* trabajar con distintas compañías de Big Data resolviendo retos empresariales y sociales de las mismas. Las *startups* reciben servicios como *mentoring*, espacios, workshops y hasta 100K en fondos sin afectar el capital de la empresa. Todos los servicios proporcionados tienen el fin de dar solución al reto formulado por la empresa en materia de Big

Data y esta solución al reto se presenta al final ante un panel de profesionales como jurado.

- **SIKE** (*Social Innovation through Knowledge Exchange*). Proyecto Erasmus + en el cual participan 5 regiones europeas (Reino Unido, Alemania, Portugal, Croacia y País Vasco) con el objetivo de promover la innovación y el emprendimiento social a nivel local e internacional.

- **REACH** (*Next generation data incubator*). El programa REACH busca promover y ser una incubadora de cadenas de valor de datos de múltiples grupos de interés (DVC). DVC es un modelo de negocio de grupos de interés impulsados por datos (*data-driven*, basados en datos) donde se realiza un intercambio de datos seguro entre partidas, ya sean personas u organizaciones con el fin de crear valor para los grupos de interés.

REACH redefinirá la anterior incubadora de datos europea (EDI) al dirigirse a retos sobre intercambios de datos y reutilización sobre diversos actores de grupos de intereses en cadenas de valores de datos.

El principal objetivo de REACH es activar una incubadora transversal (cross-sectorial) con múltiples grupos de interés para buscar soluciones impulsadas por datos.

- **WHY** (*climbing the causality ladder to understand the energy demand on the residential sector*). Proyecto Europeo que tiene por objetivo, por un lado, mejorar la calidad de los modelos de sistemas energéticos (ESM). Por otro lado, pretende mejorar la operación y planificación del Sistema Energético, enfocándose en eficiencia energética, generación distribuida, respuesta a la demanda y electrificación de servicios.

Liderado por DeustoTech, desde Deusto Emprende facilitamos a lo largo del proyecto una serie de talleres para generar nuevos modelos energéticos.

# 06.

## Conclusiones



El **Modelo Deusto de Emprendimiento** es una apuesta estratégica de la Universidad de Deusto alineada con su misión, visión y valores, y que posiciona a **la UD como agente transformador** en nuestro ecosistema, a través de la **cooperación**, facilitando el **crecimiento personal y profesional** de las personas.

Tras haber **analizado el contexto en el que nos encontramos y de dónde surge la necesidad** de promover la innovación y el emprendimiento, comenzamos a **diseñar un modelo** definiendo claramente la **visión** de hacia dónde nos queremos dirigir y cómo vamos a hacerlo.

El **Plan Director 2022** de la Universidad de Deusto nos sirvió como punto de partida, ya que establece como eje prioritario el “desarrollar un **modelo propio e integral de relación Universidad-Empresa**”, en concreto, estableciendo como línea 9 de actuación el “profundizar en el Modelo Deusto de Emprendimiento e **incorporar la cultura de la innovación, el emprendimiento y el intraemprendimiento** a todas las fases del proceso formativo”.

Por ello, el presente Modelo no se circunscribe únicamente al ámbito académico, sino que **busca su puesta en práctica mediante acciones concretas para generar impacto** y poder medirlo posteriormente, entendiendo el **emprendimiento como una actitud** ante los desafíos

que nos empuja a crear nuevas soluciones y resolver los retos que se nos presentan teniendo en cuenta no solo nuestro contexto, sino también el resto del entorno.

**Basado en valores**, como no podía ser de otra manera, desde la Universidad de Deusto buscamos que todas las personas de nuestra comunidad universitaria tengan capacidades emprendedoras e innovadoras, no solamente por su futura empleabilidad, si no también **por el futuro de nuestra sociedad**. Ante un contexto cada vez más volátil e incierto, **las personas emprendedoras e innovadoras serán los agentes de cambio** necesarios para afrontar los nuevos desafíos que se nos presentan.

Podemos decir que la Universidad de Deusto se encuentra en camino para convertirse en referente en materia de innovación y emprendimiento. Estamos ante un **reto de cambio hacia una cultura más abierta e innovadora**, y como en todo proceso de cambio, deberemos **enfrentarnos a resistencias** internas que surgen del miedo a lo desconocido y a perder el *status quo*.

Al igual que **las empresas se ven empujadas a innovar** constantemente, adaptándose al cambio, **las universidades no pueden olvidar que tienen la misma necesidad**, siendo las **responsables de formar a los y las profesionales del futuro**, acompañándolos en el **desarrollo de competencias transversales** que serán indispensables en su futuro laboral.

## Bibliografía

- ABC. (2018, Enero 31). Del «blockchain» a la inteligencia artificial: las tendencias tecnológicas de 2018. Recuperado de [http://www.abc.es/tecnologia/abci-blockchain-inteligenciaartificial-tendencias-tecnologicas-2018-201801302130\\_noticia.html](http://www.abc.es/tecnologia/abci-blockchain-inteligenciaartificial-tendencias-tecnologicas-2018-201801302130_noticia.html).
- Bouty, I. "Interpersonal and interactional influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational borders", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, p. 50-65.
- Chesbrough, H. Open Innovation: Renewing Growth from Industrial R&D, 10th Annual Innovation Convergence, Minneapolis Sept 27, 2004.
- de la Cruz Ayuso, C. (2016). Universidades jesuitas y responsabilidad social: una propuesta basada en la justicia solidaria. *Arbor*, 192 (782): a363. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2016.782n6008>
- Fernández-Poncela, A. M. (2012). Riéndose aprende la gente. Humor, salud y enseñanza aprendizaje. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*. México. UNAM-IISUE/Universia, vol. III, núm. 8.
- Fundación de la Innovación Bankinter. (2010). *El arte de innovar y emprender*.
- García-Larrauri, B., Manzano, M. E., Muñoz, M. I., Hernández, M. y Cuetos, A. (2010). Claves para aprender en un ambiente positivo y divertido. Todo rueda mejor si se engrasa con humor. Madrid: Pirámide.
- Gobierno Vasco. (2017). *Plan Interinstitucional de Emprendimiento de Euskadi-PIE 2020*. Bilbao: Gobierno Vasco.
- Gómez Gómez, E., & Castañeda Iturbide, A. (1999). La pedagogía ignaciana. Una propuesta. *Repositorio Institucional del ITESO*, 3.
- Granovetter, M. The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78, 1973, p. 1360-1380.
- Ildefonso Camacho, S. (3 de Noviembre de 2017). Preocupaciones del P. General sobre las universidades jesuitas. Recuperado de *Diario de la Universidad Loyola Andalucía*: <http://www.loylaandnews.es/universidades-jesuitas/>
- Jones, G.R. y George, J.M. The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork, *Academy of Management Review*, 23, 1998, p. 531-546.
- Koellinger, P. (2008): "Why are some entrepreneurs more innovative than others?" *Small Business Economics*, 31, 21-37.
- Larrea, J. L. (2016). *La innovación como factor clave de competitividad: el caso del País Vasco. Una aproximación desde la experiencia vital*. San Sebastián: Orkestra: Instituto Vasco de Competitividad.
- López, M. d., Mejía, J. C., & Schmal, R. (2006). *Un Acercamiento al Concepto de la Transferencia de Panorama Socioeconómico*, Nº 32, 70-81.
- Montes Matte, F. (s.f.). La Universidad Jesuita como nuevo Proyecto Humanista. *Repositorio Universidad Pontificia Comillas*, 9.
- Orozco Hernández, J. L. (12 de Marzo de 2015). El pensamiento ignaciano en las universidades jesuitas. Entrevista al P. Provincial Juan Luis Orozco Hernández. (J. A. Abascal Andrade, Entrevistador).
- Perrone, Nicolás Hernán (2009). El mundo planetario y los admirables atributos de Dios. *Curiosidad, ciencia y Fe en el Viaje Estático de Hervás y Panduro*. XII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Departamento de Historia, Facultad de Humanidades y Centro Regional Universitario Bariloche. Universidad Nacional del Comahue.
- Plaza López, J. Á. (2018, Marzo 1). *Retina El País*. De La transformación digital no se logra con tecnología, sino con personas. Recuperado de: [https://retina.elpais.com/retina/2018/02/28/tendencias/1519831046\\_462170.html](https://retina.elpais.com/retina/2018/02/28/tendencias/1519831046_462170.html)
- Priesca, P. (2016, Enero). *Fundación TIC*. De Innovación como consecuencia de la transformación digital. Recuperado de: <https://www.fundacionctic.org/ctic/articulos-y-otraspublicaciones/innovacion-como-consecuencia-de-la-transformacion-digital>
- Romero Frias, E. (2017). Andalabs: conectando la innovación ciudadana en Andalucía. Universidad de Granada. doi: <https://doi.org/10.33349/revistaph.v0i0.3969>
- San Carlos de Bariloche.Silva, J. (2004). Cuantificando formalmente los coeficientes de innovación de las empresas. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Silva, J. (2004). Cuantificando formalmente los coeficientes de innovación de las empresas. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Solidaria, U. J. (2016). Universidades jesuitas y responsabilidad social: una propuesta basada en la justicia solidaria. *Arbor*, 192.

Timmons, J. A. (2000). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin-McGraw-Hill

Tsai, W. Y Ghoshal, S. Social capital and value creation: the role of intrafirm networks, *Academy of Management Journal*, 41, 1998, p. 464-478.

Universidad de Deusto (2019). *Deusto 2022. Transforming our world together*.





 **Deusto** Social Lab

 **Deusto**Dual

 **Deusto**Emprende

 **Deusto**Alumni