

**METODOLOGÍA DE GESTIÓN PARA PROYECTOS EN
CREACIÓN DE EMPRESAS. APLICACIÓN AL SECTOR
DEPORTIVO.**

Magda Lucía Bobadilla Niño

Universidad Escuela de Administración de Negocios

Facultad de Posgrados

Especialización de Gerencia de Proyectos

Bogotá

2014

**METODOLOGÍA DE GESTIÓN PARA PROYECTOS EN
CREACIÓN DE EMPRESAS. APLICACIÓN AL SECTOR
DEPORTIVO.**

Magda Lucía Bobadilla Niño

Informe Final de Investigación

Dirigido por: Ing. H. Mauricio Díez Silva

Universidad Escuela de Administración de Negocios

Facultad de Posgrados

Especialización de Gerencia de Proyectos

Bogotá

2014

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, 28 de Enero de 2014

AGRADECIMIENTOS

Basta con agradecer a Dios y a la vida por tantas bendiciones. A mi familia y a mi novio, por el apoyo constante en cada etapa de mis estudios en la especialización de Gerencia de Proyectos; y especialmente a mi tutor en este trabajo de investigación, Mauricio Díez, quien con su conocimiento, comprensión y acompañamiento constante, hizo de este trabajo un logro y un crecimiento más en mi vida.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo, dar a conocer una nueva metodología para la gerencia de proyectos en emprendimiento empresarial, enfocado en proyectos del sector deportivo, esto, con el fin de brindar herramientas útiles y sencillas para el emprendedor y así llevar a cabo su idea de negocio. Esta metodología se desarrolla basada en PRINCE2, dado a que maneja un paso a paso secuencial para administrar las diferentes áreas del proyecto, así como el manejo de documentos guía para hacer un seguimiento y un control más claro.

ABSTRACT

The objective of this study is to present a new project management methodology for the entrepreneurship, focused in the sports sector; this will offer useful and simple tools for the entrepreneur and so, achieve his objective. This methodology is developed based on PRINCE2, which uses a step by step sequence to manage all the project areas, also a document guide management that offers a clear project follow and control.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y ANTECEDENTES

| | |
|---|----|
| 1.1. Definiciones | 14 |
| 1.2. Estándares | 16 |
| 1.3. Metodologías de gestión de proyectos | 24 |
| 1.4. Consideraciones | 25 |

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN EL SECTOR DEPORTIVO

| | |
|---|----|
| 2.1. Los proyectos deportivos en Colombia | 28 |
| 2.2. Metodología de gestión detallada | 29 |
| 2.3. Estructura de procesos | 34 |
| 2.4. Documentación | 47 |

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA EN EMPRESA DEL SECTOR DEPORTIVO

| | |
|---|----|
| 3.1. Descripción del proyecto | 49 |
| 3.2. Aplicación de la metodología | 49 |
| 3.3. Consideraciones | 54 |

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

| | |
|--------------------------------|----|
| 4.1. Aportes principales | 56 |
| 4.2. Recomendaciones..... | 57 |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1.** Definición de proyecto, desde diferentes autores
- Figura 2.** Definición de estándar, desde diferentes autores
- Figura 3.** Figura descriptiva PMBOK
- Figura 4.** Figura descriptiva PRINCE2
- Figura 5.** Figura descriptiva ISO10006
- Figura 6.** Figura descriptiva APMBOK
- Figura 7.** Figura descriptiva P2M
- Figura 8.** Modelo de negocio CANVAS
- Figura 9.** Proceso metodología planteada
- Figura 10.** Niveles de gestión en metodología planteada
- Figura 11.** Modelo CANVAS aplicado en empresa del sector deportivo

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tabla comparativa entre metodología y estándar

Tabla 2. Listado de plantillas y fases correspondientes

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1.** PCN01 - Caso de Negocio Preliminar
- Anexo 2.** PET02 - Equipo de Trabajo
- Anexo 3.** PPN03 - Plan de Negocios Detallado
- Anexo 4.** PID04 - Informe de Desarrollo
- Anexo 5.** PIE05 - Informe de Excepción
- Anexo 6.** PID06 - Informe Diario
- Anexo 7.** PPT07 - Paquete de Trabajo
- Anexo 8.** PCF08 - Control de Fases
- Anexo 9.** PRF09 - Reporte Fin de Proyecto
- Anexo 10.** PMC10 - Modelo Canvas
- Anexo 11.** PCN01SA - Caso de Negocio Preliminar - SportsArena
- Anexo 12.** PET02SA - Equipo de Trabajo - SportsArena
- Anexo 13.** PPN03SA - Plan de Negocios Detallado - SportsArena
- Anexo 14.** PID04SA - Informe de Desarrollo - SportsArena
- Anexo 15.** PPT07SA - Paquete de Trabajo - SportsArena
- Anexo 16.** PCF08SA - Control de Fases - SportsArena
- Anexo 17.** PRF09SA - Reporte Fin de Proyecto - SportsArena

INTRODUCCIÓN

Aproximadamente desde los años 50, la gerencia de proyectos ha sido una gran ayuda para el seguimiento de los diferentes proyectos en cada empresa; sin embargo, con el paso del tiempo, el hombre ha buscado la forma de ir perfeccionando los métodos y las herramientas de control de cada uno. Hoy en día existen diferentes estándares y metodologías, que resultan de ayuda para los responsables de los proyectos dentro de una empresa; tales como PMBOK, PRINCE2, P2M, entre otros. Dependiendo del área sobre la cual se esté trabajando, el gerente decide qué metodología seguir y cómo aplicarla; sin embargo, según el estudio realizado, es un hecho que actualmente no existe una metodología enfocada en proyectos del sector deportivo, debido a esto, en el presente estudio se hace énfasis en el planteamiento de una nueva metodología, direccionada a empresas del sector deportivo.

Por otra parte, la mayoría de metodologías, trabajan en proyectos a implementar en empresas ya establecidas y dirigidas por personas con experiencia, pero son muy pocas las metodologías que piensan en personas con una idea de emprendimiento empresarial y con poca experiencia en el negocio; aquí damos a conocer una metodología muy completa pero sencilla, que le permitirá a un emprendedor, sacar adelante su proyecto, tal como lo hacen las grandes empresa en su interior.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y ANTECEDENTES

1. METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y ANTECEDENTES

Desde el inicio de los tiempos, el hombre ha visto la necesidad de desarrollar actividades para lograr un objetivo, anteriormente simplemente se desarrollaban diferentes tareas en un orden definido y se llegaba al resultado esperado. Hoy en día, el hombre también realiza determinadas tareas para lograr un objetivo, pero lo hace en una forma más ordenada y teniendo en cuenta diferentes aspectos como son: tiempo, costos, estrategias, requerimientos, entre otros. Este proceso del cual hacemos referencia, es también llamado proyecto, y actualmente cada uno de ellos, cuenta con una naturaleza, un propósito, un equipo de trabajo diferente lo cual lo convierte en algo único, con actividades complejas y sin un orden lógico. Debido a esto, el hombre ha decidido establecer determinados sistemas o metodologías para la correcta gestión de un proyecto; tal como se indica en el PMBOK, donde se hace énfasis en que la gestión de proyectos se puede aplicar a través de la utilización de técnicas y herramientas, basadas en una metodología guía; es por esta razón que el tema central del trabajo será el estudio de una nueva metodología para aplicar en proyectos de emprendimiento empresarial.

Siempre que se habla de un proyecto se asocia a él una metodología de gestión que en teoría permite un mejor desarrollo del mismo y por tanto mejores resultados en sus objetivos; sin embargo, actualmente existen un gran número de estándares que permiten la creación de metodologías dependiendo del tipo del proyecto sobre el cual se va a trabajar pero aún no se logra identificar la ideal para trabajar en proyectos del sector deportivo. Por tal motivo, a continuación vamos a plantear algunos estándares y metodologías vigentes actualmente, con el fin de identificarlos y tomarlos como base para el desarrollo de una metodología propia aplicable a proyectos del sector deportivo.

1.1. DEFINICIONES

Para empezar es necesario que se tenga claro qué es un proyecto, un estándar y una metodología, pues son los tres términos que vamos a tocar constantemente durante el estudio y son fundamentales para el entendimiento del mismo y para establecer la nueva metodología. A continuación damos a conocer las diferentes definiciones de cada uno, según algunos autores:

- **PROYECTO**

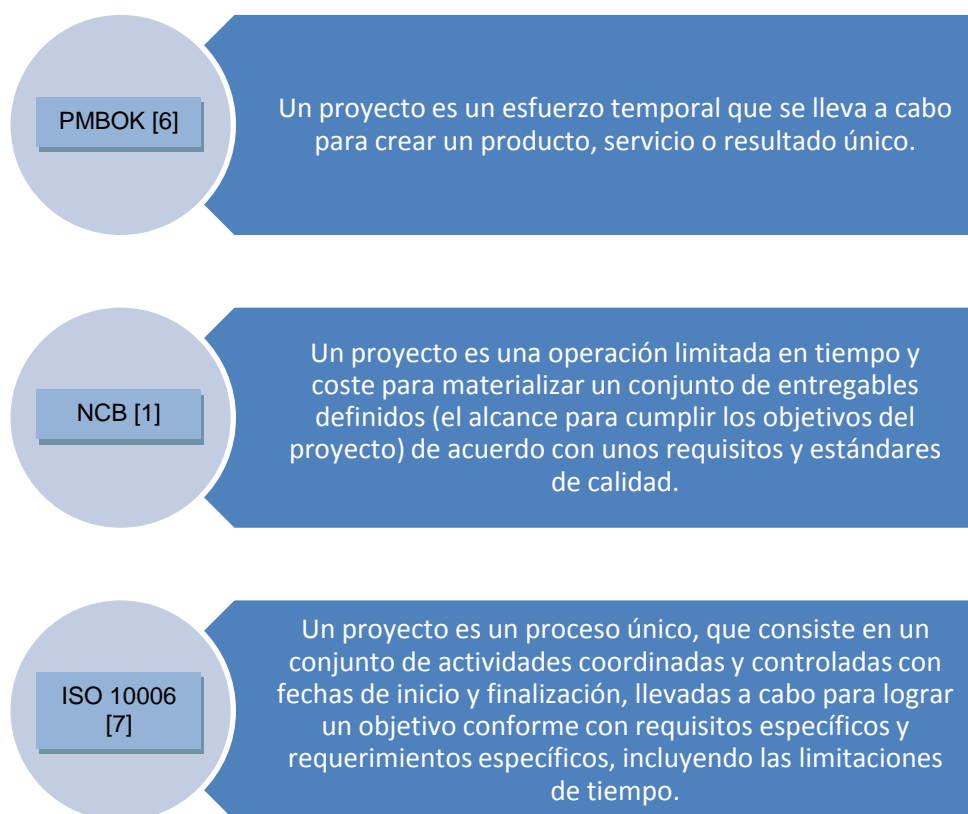


Figura 1. Definición de proyecto, desde diferentes autores

Para este caso, tomaremos la información del PMBOK, con el fin de tomar la creación de empresa como un proyecto, siendo un esfuerzo temporal que prestará un servicio.

- **ESTÁNDAR**

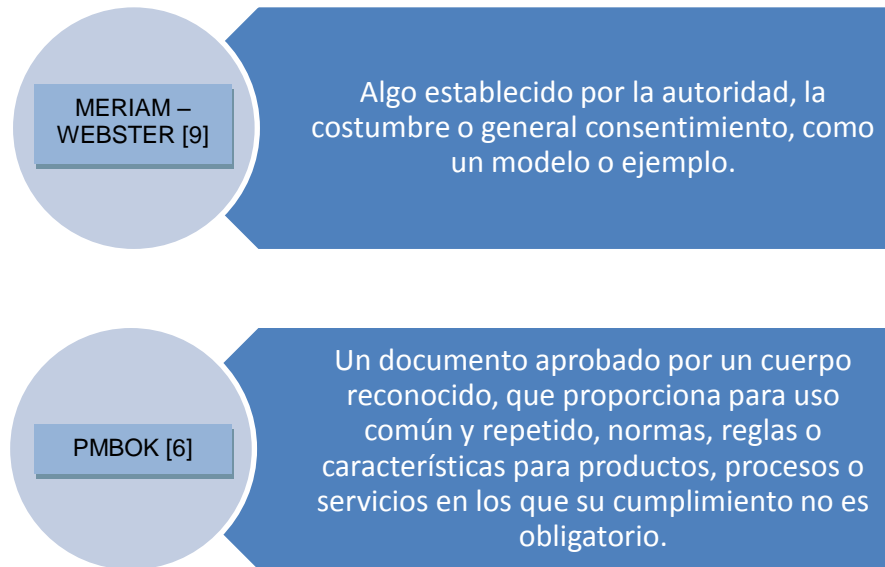


Figura 2. Definición de estándar, desde diferentes autores

Según los cuerpos de conocimiento y sus integrantes, quienes aportan toda su experiencia para definir mejores prácticas en la gestión de proyectos, la guía de un estándar resulta de gran ayuda para disminuir los riesgos de no éxito de los proyectos y brindan prácticas y metodologías recomendables para los gerentes de proyectos; la decisión en cuál metodología seguir y en qué proyectos aplicarla, depende de cada director. A continuación haremos énfasis en los estándares más conocidos en este momento a nivel mundial, y escogeremos uno como guía para la definición de nuestra metodología propia.

- **METODOLOGÍA vs ESTÁNDAR**

| | METODOLOGÍA | ESTÁNDAR |
|----------------------------|---|---|
| CAMPO DE APLICACIÓN | Cualquiera | Concreto |
| HERRAMIENTAS | Se proponen varias herramientas distintas para cada fase del proyecto | Se propone una herramienta concreta para cada fase del proyecto |
| ELABORACIÓN | Organizaciones competentes en el campo de la dirección de proyectos | Empresas interesadas en desarrollar un proyecto al interior de las mismas |

Tabla 1. Tabla comparativa entre metodología y estándar

1.2. ESTÁNDARES

La dirección de proyectos se empieza a estudiar hacia los años 30, entre los planes de seguridad e ingeniería de los Estados Unidos de América y se empieza a aplicar entre diferentes proyectos de la Fuerza Aérea y la Marina de EE.UU. Algunas herramientas que surgieron en ese entonces y que se fueron perfeccionando aproximadamente hasta los años 70 son: el PERT (Técnica de evaluación y revisión de programas) y el CPM (Método del camino crítico), sin embargo durante estas décadas se siguieron implementando nuevas técnicas como son: La EDT, EDP, MDP, Teoría del Valor Ganado, entre otros. Sin embargo, hoy en día no es suficiente con contar con diferentes técnicas y herramientas, sino que también el hombre, organizado en asociaciones, ha visto la necesidad de generar todo un grupo de recomendaciones e instrucciones a seguir para lograr buenos resultados haciendo uso de estas técnicas en un proyecto, denominadas Metodologías.

A continuación hacemos una breve descripción de las metodologías de proyectos, más conocidas y más implementadas a nivel mundial, según el estudio de la Gedpro, realizado en 2007 [5], sin embargo a nivel mundial hay otras metodologías, entre las que encontramos: NCSPM (National Competency Standards for Project Management - Australia), PM CDF (Project Manager Competency Development Framework – Estados Unidos), ECITB (Engineering Construction Industry Training Board – Reino Unido), OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model – Estados Unidos).

Dentro del estudio en mención, se detectó además que las empresas aún no tienen el conocimiento ni la estructura para aplicar estándares reconocidos a nivel mundial como PMI, la preferencia de las personas responsables de los proyectos es manejar su propia metodología, que con el paso del tiempo va siendo perfeccionada. De lo contrario, prefieren contratar en freelance para la gerencia del proyecto, según, estadísticas, el 50% de las empresas confiarían en un tercero. Por otra parte, el entrenamiento al interior de las empresas, con respecto a la gerencia de los proyectos es muy poco, comparado con otras áreas de las organizaciones; y como consecuencia se tienen muy pocas herramientas para el correcto seguimiento y el control de cada proyecto.

✓ **PMBOK (Project Management Body of Knowledge)**

Guía de conocimientos conocidos como “buenas prácticas” basados en dirección, gestión y administración de proyectos; esta guía comprende dos divisiones, la primera hace referencia a los procesos y los contextos de un proyecto y la segunda, sobre las áreas de conocimientos específicos para la gestión del mismo.

Esta guía maneja cinco grupos de procesos básicos (descritos en términos de entradas, herramientas y técnicas, salidas) y 10 áreas de conocimiento.

Dentro de los grupos básicos de procesos están:

1. **Iniciación:** Define o autoriza el proyecto
2. **Planificación:** Define, refina y planifica el curso de acción de los objetivos, y el alcance
3. **Ejecución:** Procesos realizados para completar el trabajo definido.
4. **Seguimiento y control:** Mide, supervisa y regula el progreso y desempeño del proyecto.
5. **Cierre:** Formaliza la aceptación del resultado.

Las diez áreas del conocimiento comprendidas en el PMBOK son:

1. **Gestión de la Integración del Proyecto**
2. **Gestión del Alcance del Proyecto**
3. **Gestión del Tiempo del Proyecto**
4. **Gestión de los Costos del Proyecto**
5. **Gestión de la Calidad del Proyecto**
6. **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto**
7. **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto**
8. **Gestión de los Riesgos del Proyecto**
9. **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**
10. **Gestión de los Interesados del Proyecto**

PMBOK

(Project Management Body of Knowledge)

PMI
EE.UU

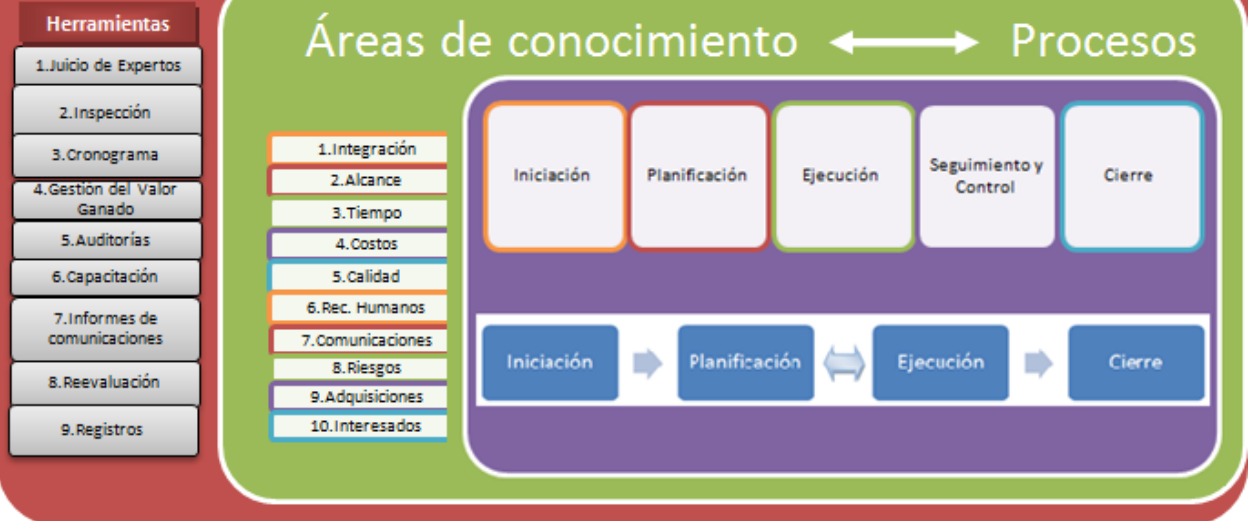


Figura 3. Figura descriptiva PMBOK

✓ **PRINCE2 (Projects IN Controlled Enviroments)**

Guía que cubre mediante las “Temáticas”, la calidad, el cambio, la estructura de roles del proyecto, los planes, el riesgo y el progreso del proyecto; este cubrimiento es basado en un caso de negocios.

Esta metodología se basa en 7 principios listados a continuación:

1. Justificación comercial continua
2. Aprender de la experiencia
3. Roles y Responsabilidades definidos
4. Gestión por Fases
5. Gestión por excepción
6. Orientación a productos
7. Adaptación

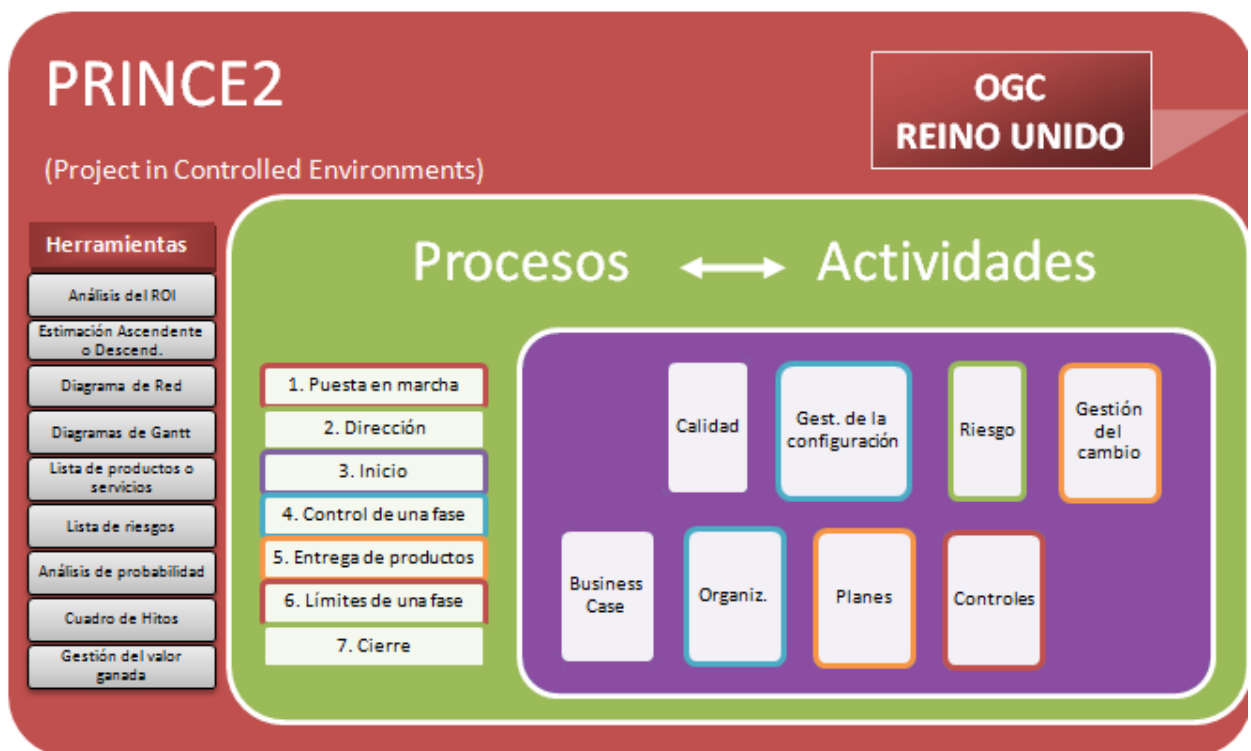


Figura 4. Figura descriptiva PRINCE2

✓ **ISO 10006:2003**

Esta guía hace referencia a las directrices para la calidad en la gestión de proyectos, ofrece orientación sobre los elementos del sistema de calidad, conceptos y prácticas, tiene un impacto en el logro de la calidad en la gestión de proyectos. Es aplicable a los proyectos de diversa complejidad, grandes o pequeños, de corta o larga duración, en diferentes ambientes, y con independencia del tipo de producto o proceso en cuestión.

Este estándar fue desarrollado por el International Standard Organization; está compuesto por 4 áreas de conocimiento y 34 procesos.

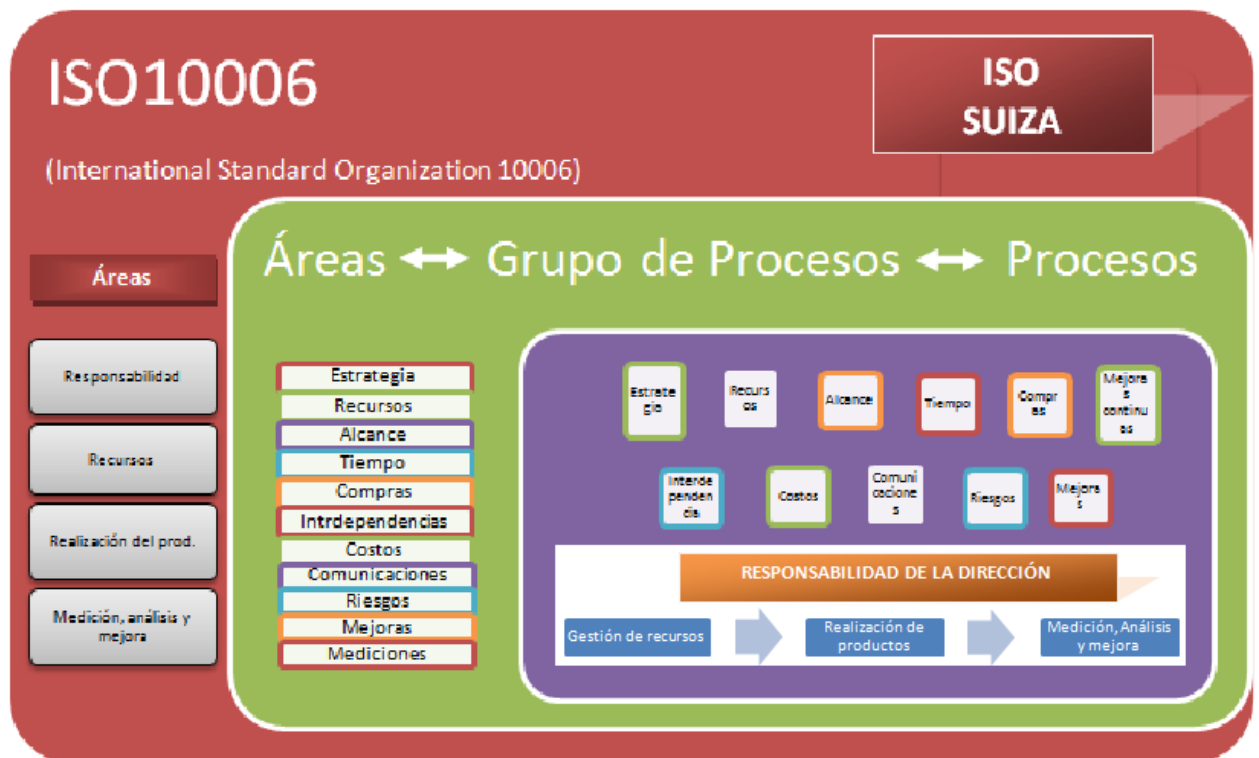


Figura 5. Figura descriptiva ISO10006

✓ **APMBOK (Association of Project Management Body of Knowledge)**

El APMBOK es el estándar establecido en Reino Unido y Europa, el cual trabaja con 6 áreas de conocimiento y 42 puntos que, basados en la experiencia de los profesionales, personajes influyentes y académicos, de todas las disciplinas; se recopilaron y se definieron como puntos clave para las personas involucradas en la gestión de proyectos.

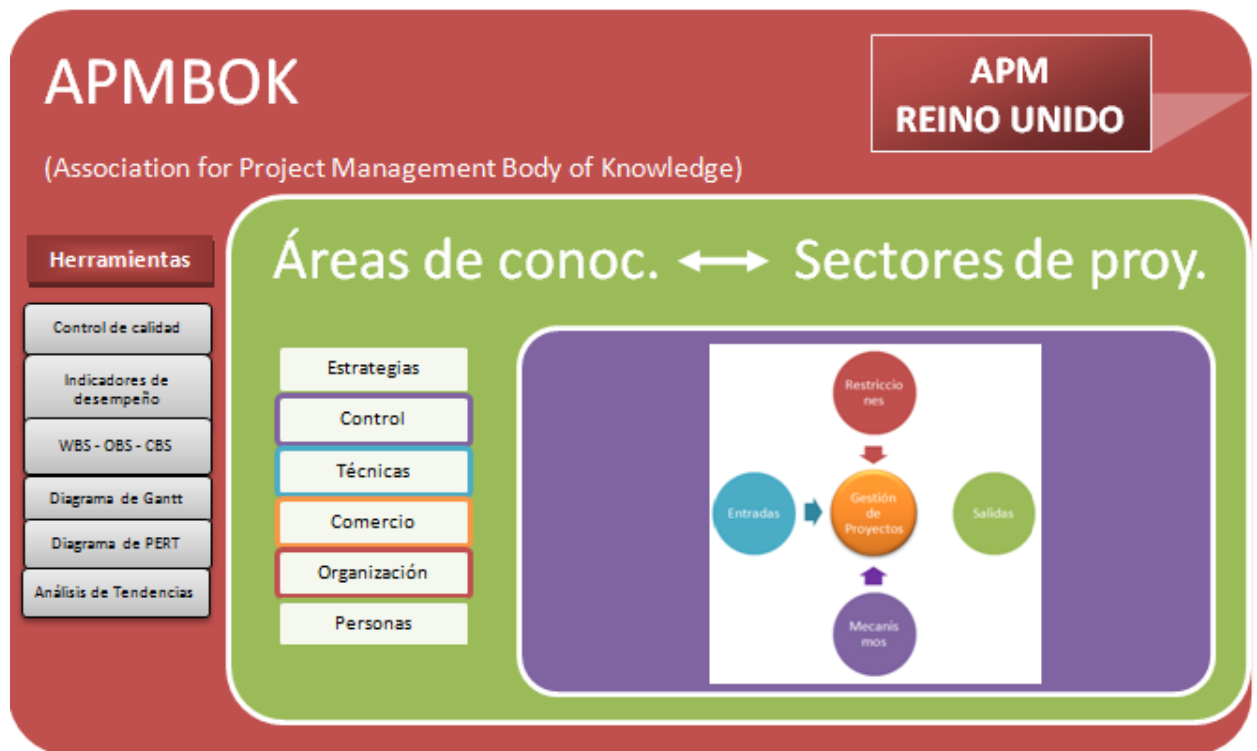


Figura 6. Figura descriptiva APMBOK

✓ **P2M (Project & Program Management for Enterprise Innovation)**

El P2M es el estándar japonés para la gerencia de proyectos, establecido por el Project Management Professionals Certification Centre (PMCC), hoy en día conocido como Project Management Association of Japan (PMAJ); cuenta con 11 marcos de conocimiento y 33 prácticas y aunque es usado en el país; a nivel mundial aún no ha tomado impulso para la gerencia de proyectos.

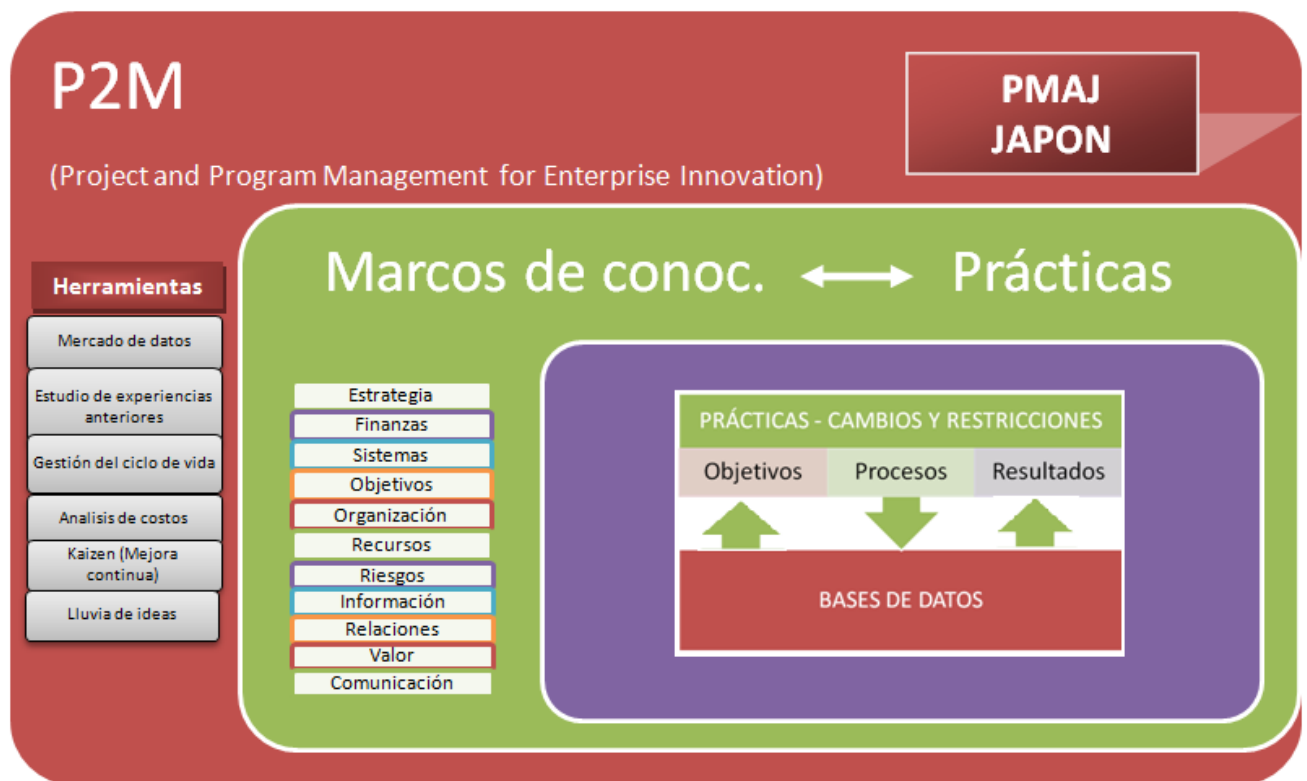


Figura 7. Figura descriptiva P2M

Dentro de estas metodologías observamos claramente diferentes métodos, diferentes procesos, diferentes herramientas de evaluación de desempeño, y sin embargo el resultado que se espera es el mismo: lograr desarrollar exitosamente un proyecto hasta su culminación. Generalmente estas metodologías no garantizan al 100% el éxito de un proyecto, sin embargo brinda bastantes herramientas para minimizar la posibilidad de

fracaso de este y dependiendo de la naturaleza, se pueden aplicar en cada tipo de proyecto.

1.3. METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Una metodología es un conjunto de procesos definidos con el fin de lograr un objetivo planteado, en el presente objeto de estudio es para llevar a cabo el desarrollo y el resultado de un proyecto. Teniendo claros algunos estándares para gestión de proyectos, a continuación, haremos un mayor énfasis en las metodologías y su estructura, que aunque puede variar, se mantiene cierta guía.

Existen metodologías para diferentes aplicaciones, proyectos en tecnologías de la información, proyectos en la administración de recursos públicos y privados, proyectos de servicios de salud, entre otros; y todos tienen un objetivo en común: lograr sacar adelante el proyecto con el alcance propuesto, dentro del tiempo establecido, y con los recursos estimados. Cuál es la mejor forma de lograrlo, según el área de aplicación? La respuesta la encontramos, precisamente, siguiendo cada metodología, donde ya se encuentran definidos y estandarizados los puntos claves para cada uno de los proyectos. Generalmente se trabaja con base en la Guía de Fundamentos PMBOK, donde se busca manejar los cinco procesos: Iniciación, donde se define claramente en qué consiste el proyecto; planificación, con el fin de definir y planear cómo se desarrollará cada objetivo para cumplirlo; la ejecución, donde se aplican las tareas planeadas en la fase o proceso anterior; el seguimiento y control, siendo una etapa bastante importante para lograr el objetivo final, haciendo una supervisión de cada tarea, los inconvenientes y el avance de cada una, comparándolo con los tiempos planeados; y por último, el cierre, donde se formaliza el fin del proyecto, siempre y cuando se haya obtenido el objetivo planteado.

Para llevar a cabo cada uno de los procesos anteriormente nombrados, generalmente las metodologías proporcionan determinada cantidad de plantillas, que finalmente resultan siendo documentos guía para el mejor desarrollo del proyecto, también son una ayuda para el gerente del proyecto, acompañado de la libertad de dar uso de la que mejor convenga, según el tipo y el tamaño del proyecto. En la aplicación de la metodología descrita a continuación, se puede observar, que no es necesario hacer uso de todas las guías, únicamente de las que aportan al proyecto.

1.4. CONSIDERACIONES

El objetivo de este estudio es desarrollar una metodología propia aplicable en el desarrollo de nuevas empresas del sector deportivo; para esto es necesario tener en cuenta dos puntos fundamentales: primero, la innovación y el valor agregado que va a brindar la nueva empresa en el entorno en el cual se va a crear, y segundo, las herramientas y técnicas necesarias teniendo en cuenta que la empresa es del sector deportivo.

Una vez realizado el análisis anterior con cada uno de los estándares descritos, se ha tomado la decisión de trabajar con base en el estándar de gestión de proyectos PRINCE2 (Project in Controlled Environments) para el desarrollo de la nueva metodología, debido a que es un estándar cuyos procesos se desarrollan con base en actividades según la etapa del proyecto, haciendo énfasis en la justificación, planificación y la ejecución del proyecto. Adicionalmente divide el proyecto en etapas, denominadas “fases de gestión” fáciles de controlar y de contabilizar, así como siguiendo un proceso secuencial, lo cual es ideal para el desarrollo de una nueva empresa, cubriendo desde el nacimiento de la idea, hasta la materialización de la misma; con propuestas muy flexibles y fáciles de adaptar; tal como se indica en su página web oficial: “PRINCE2 es un método flexible y apunta a todo tipo de proyectos”. (PRINCE2, PRINCE2 - Projects IN Controlled Environments, 2013).

Cabe aclarar que todo el conocimiento adquirido con base en el estándar de gestión de proyectos PMBOK, también resultará de gran ayuda para el desarrollo de la nueva metodología, destacando sobre todo, la implementación de algunas herramientas de evaluación de desempeño durante cada fase de gestión.

CAPÍTULO II

**METODOLOGÍA PARA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CREACIÓN DE
EMPRESAS EN EL SECTOR DEPORTIVO**

2. METODOLOGÍA PARA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN EL SECTOR DEPORTIVO

2.1. LOS PROYECTOS DEPORTIVOS EN COLOMBIA

El deporte en todas sus disciplinas, ha llegado a ser actualmente, una de las manifestaciones más claras de movilización y convocatoria social, así como un medio de cuidado de la salud y mejora de la calidad de vida en medio de la rutina y el estrés que se maneja hoy en día. Desafortunadamente en Colombia, nunca se le ha dado este valor al deporte; a manera de compromiso del gobierno, se genera un Plan de Desarrollo del Deporte con el fin de apoyar los deportistas y darles más oportunidades; sin embargo, en realidad, éste se convierte en una tarea legal sin seguimiento alguno, más que un compromiso con la sociedad. Hoy en día, se encuentra vigente el Plan Decenal de Deporte 2009 – 2019, donde los Organismos del Deporte, los Organismos Públicos y los Organismos de Recreación, Educación Física y Actividad Física, están comprometidos con tres objetivos claves: la eliminación de la pobreza, la búsqueda de la identidad y maximizar el bienestar. Para esto, se trabaja en el fortalecimiento del sistema nacional del deporte y la promoción y el fomento de la recreación y el deporte estudiantil y social comunitario; sin embargo, en este momento, después de 4 años de haber iniciado la ejecución del plan, no hemos visto mayor cambio sobre todo en la promoción del deporte a lo largo y ancho del país.

El Plan Decenal del Deporte 2009 – 2019 fue creado y desarrollado por el Instituto Colombiano del Deporte Coldeportes, como instrumento para la coordinación, articulación y armonización de las políticas públicas a nivel nacional¹. Sin embargo, hoy en día el proyecto ha avanzado muy poco y no precisamente en todas las líneas de desarrollo planteadas, por tal motivo, se considera necesario crear una nueva metodología que permita desarrollar de mejor forma el proyecto así como hacerle su respectivo seguimiento. Por otra parte, tal como lo indica el economista industrial Héctor Julio Garzón “las empresas del deporte tienen a su cargo la administración y desarrollo de un talento especial del ser humano, el cual debe ser administrado eficientemente

¹ (COLDEPORTES, 2009)

como un recurso económico. En el caso colombiano se puede observar, por los resultados obtenidos, que las prácticas administrativas utilizadas no han sido efectivas”. Otros factores que han influido en estas falencias son la falta de planeación a futuro en cada uno de los planes propuestos, el no seguimiento y control de los organismos participantes del plan y la falta de compromiso por parte del gobierno y de los deportistas.

Teniendo en cuenta esto, resulta necesario trabajar arduamente en el cambio de mentalidad de los entes partícipes y tomar la empresa del deporte como una de cualquier otro sector económico, con todos los ítems como son: financiero, calidad, recursos humanos, investigación, recreación, entre otros; de esta forma se logra un compromiso más intensivo y claro, tanto para el desarrollo de la empresa como para lograr los objetivos planteados desde un principio.

2.2. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DETALLADA

Tomando como base el estándar PRINCE2, sus procesos por fases y algunas de sus actividades, a continuación se describe el paso a paso para generación de empresa a partir de una idea inicial en el sector deportivo. Cabe aclarar que también se incluyen otras actividades y herramientas de apoyo para lograr un objetivo más claro y competitivo dentro del mercado. Así mismo, es importante hacer énfasis en que a partir de este momento, cuando en la metodología se habla de proyecto, se hace referencia a la creación de empresa como tal; puesto que es un ejercicio que tiene todos los componentes de un proyecto y finalmente debe arrojar un resultado definido desde el principio, en un tiempo específico, tal como se hace con un proyecto de otra área.

La metodología está compuesta por 7 procesos principales que hacen referencia a cada etapa de la creación de empresa, 10 plantillas donde se registra la evidencia del trabajo realizado, y cada fase compuesta por diferentes actividades con las cuales se interrelacionan para lograr objetivos por procesos durante cada fase del proyecto, cabe aclarar que hay procesos

que se ejecutarán más de una vez a diferencia de otros que sólo se ejecutarán una vez durante todo el proyecto o durante cada fase; a continuación se dará el detalle de cada actividad, haciendo énfasis en la aplicación del emprendimiento de empresas del sector deportivo.

Finalmente se darán a conocer algunos formatos, aquí llamados plantillas, que serán de gran ayuda para el control y el seguimiento de las actividades y de esta forma lograr una idea más clara de creación de su empresa en el sector deportivo.

PROCESOS DE LA METODOLOGÍA

1. Puesta en Marcha: El proceso de puesta en marcha en un proyecto, brinda la estructura clara y concisa para dar inicio a la ejecución del proyecto, con el fin de especificar claramente responsables, participantes, tiempos, objetivos y alcances de la empresa.

1.1. Nombrar al director del proyecto: Cuando se habla de proyectos de emprendimiento empresarial, siempre hay alguien que piensa una idea y ya sea por convicción propia, o por apoyo de otros, decide hacerla realidad. Generalmente, esta persona se convierte en el Gerente del proyecto, teniendo en cuenta que es quien tiene mayor claridad de lo que se quiere obtener al final y así mismo, los cambios que se pueden realizar. Debe ser una persona muy responsable, ordenada, con ganas constantes de sacar adelante su idea, con toda la disposición para trabajar en equipo, escuchar las propuestas de sus compañeros, con excelentes capacidades de comunicación y de influencia entre los demás.

1.2. Diseñar y nombrar al equipo de gestión: El equipo de gestión debe ser escogido por el director del proyecto o emprendedor, con el

fin de lograr trabajar de la mano de personas que también estén de acuerdo con la idea y crean en ella. Es importante la experiencia profesional que cada uno tenga en su área, pero más importante son las ganas de sacar adelante la idea y apoyar al director ante cualquier inconveniente. Generalmente (si el director no tiene conocimiento al respecto) se debe buscar asesoría jurídica y legal, de diseño de interiores, de contabilidad, de comunicaciones, de recursos humanos, de logística, entre otros, como tal en cada área sobre la cual no tenga suficientes conocimientos.

Revisar el anexo PET02 – Plantilla Equipo de Trabajo

1.3. Preparar el caso de negocio preliminar y seleccionar el enfoque del proyecto: Esta es de las actividades más importantes y en la cual el gerente siempre debe estar trabajando desde el momento en el que decide crear su empresa. Aquí se genera un primer plan de negocios, con las pocas o muchas ideas que se tengan en ese momento, para esto el emprendedor puede hacer uso de la herramienta que prefiera, aunque en este caso se va a presentar y explicar el Modelo de Negocios CANVAS para quien lo desee aplicar. A diferencia de PRINCE2, en este caso se decide incluir en una única actividad, el enfoque del proyecto y la preparación del caso de negocio, puesto que para este tipo de proyectos el enfoque del proyecto se debe definir claramente desde el principio y plasmarlo en el plan de negocio. Para esto es recomendable pensar en las necesidades del mercado objetivo, por ejemplo, falta de asesoría, falta de apoyo, falta de escenarios para la práctica del deporte, y buscar la forma de cubrirlos y brindar un diferenciador que haga que su solución sea única y por tanto, haga único a su cliente.

Revisar el anexo PCN01 – Plantilla Plan de Negocios Preliminar

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

Es una herramienta sencilla, rápida, detallada y organizada que permite plasmar claramente la idea de negocio y en la cual se visualiza la propuesta general. El modelo está compuesto por nueve bloques, donde cada uno hace referencia a un componente del negocio y su relación con los demás. En el siguiente diagrama se muestra la ubicación de cada uno de los bloques, y más abajo se detalla cada uno de ellos, con el fin de que usted pueda desarrollar su plan de negocios con este modelo.



Figura 8. Modelo CANVAS

1. *Segmento de Clientes*: Describir brevemente los clientes a los cuales se quiere apuntar, características como sexo, edad y gustos, son importantes tenerlas en cuenta.
2. *Propuesta de Valor*: Hace referencia a esa propuesta diferente e innovadora que se le va a ofrecer a los clientes, esa característica única que sólo van a encontrar los clientes en nuestra propuesta.
3. *Canales de Distribución y Comunicación*: Indicar el cómo se va a llegar a los clientes, cómo se va a dar a conocer el servicio y/o

producto al público. Qué medios de comunicación se van a usar, así como qué estrategia de social media se piensa implementar.

4. Relación con el Cliente: Definir cómo va a ser la forma de relacionarse con el cliente, va a ser una relación cercana o distante, cómo va a opinar el cliente sobre el producto o el servicio, hay alguna estrategia para mantenerlo cerca?

5. Flujos de Ingreso: Especificar los medios de ingreso a la empresa, de qué fuente se piensan obtener los ingresos para el sostenimiento de la compañía.

6. Recursos Clave: Cuáles son esos recursos indispensables para brindar la propuesta de valor a los clientes seleccionados.

7. Actividades Clave: Identificar y nombrar las actividades necesarias para que el servicio sea prestado tal cual se planeó o para que el producto sea entregado correctamente.

8. Red de Partners o Socios: Definir cuáles son los colaboradores o socios con los cuales se pretenderá crecer y mejorar la empresa, en conjunto.

9. Estructura de Costos: Identificar los costos más importantes que hacen parte del flujo de actividades de la empresa.

Revisar el anexo PMC10 – Plantilla Modelo Canvas

Al finalizar este proceso, se debe tener como documento inicial el Plan de Negocios Preliminar, con la información que se tenga hasta ese momento, no se puede olvidar el enfoque ni la justificación, con el registro del Gerente del proyecto seleccionado y el grupo de trabajo escogido.

2. Dirección: Entre las principales funciones del Gerente del proyecto y su equipo de trabajo se encuentra la toma de decisiones en cada fase del

proyecto, la primera reunión que se tiene con este fin es para autorizar el inicio del proyecto; y la última es darle fin a la ejecución del proyecto.

2.1. Autorizar el inicio del proyecto: Momento en el cual el emprendedor decide dar inicio a su proyecto, teniendo en cuenta sus ideas y los aportes de su equipo de trabajo. En este punto aún no se han hecho estudios ni análisis técnicos de la solución que se va a brindar, pero sí se debe especificar el alcance del proyecto, el objetivo principal de la creación de la empresa y la información de proyectos similares que se conozcan en el mercado.

2.2. Autorizar un plan de fase: Hace referencia a las características y objetivos que se esperan cumplir al final del desarrollo de una fase; esta puede ser definida como ítems importantes y necesarios para llevar a cabo la creación de la nueva empresa, en el numeral 3 se detallarán de mejor forma, entre estos tenemos:

- ✓ Mercadeo y Publicidad
- ✓ Análisis Financiero
- ✓ Infraestructura
- ✓ Logística
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Legal

2.3. Autorizar el cierre del proyecto: El cierre del proyecto está dado por los resultados de cada fase, que cada entregable esté acorde a los objetivos especificados desde un principio y que el Gerente del Proyecto tenga total certeza de que todo ha sido cumplido tal como se acordó. Cabe aclarar que dependiendo del tipo de proyecto, el cierre de este podrá ser temporal o definitivo, puesto que hay proyectos que requieren mejoras continuas y seguimientos constantes.

3. Inicio: Este proceso es quizás el más importante de todos debido a que define detalladamente qué se debe hacer en el proyecto y qué fases se van a implementar; el propósito es entender cómo se debe hacer para poder entregar el servicio o producto y crear el Plan de Negocios.

3.1. Definición detallada del plan de negocios: Esta definición se puede hacer a través de la especificación de cada uno de los siguientes puntos, que se consideran, los principales para el desarrollo de la empresa.

3.1.1. La empresa

- ✓ *Justificación de la creación de empresa:* Explicar en breves palabras el por qué de la creación de la empresa y qué necesidades se pretenden cubrir.
- ✓ *Nombre de la empresa:* Se recomienda definir un nombre corto, sonoro y que esté acorde con la razón de ser de la empresa.
- ✓ *Tipo de empresa:* Especificar si se trata de una empresa que va a fabricar un producto o que va a prestar un servicio. Generalmente las empresas del sector deportivo están enfocadas en prestar un servicio, como son: asesorías en salud, alquiler de canchas, alquiler de implementos deportivos, entre otros.
- ✓ *Ubicación de la empresa:* Es posible que a estas instancias del desarrollo de la idea, aún no se tenga clara la ubicación, pero se puede dar una opción y trabajar sobre esta.
- ✓ *Tamaño de la empresa:* Definir si la empresa va a ser micro (1 a 10 empleados), pequeña (11 a 50 empleados) o mediana empresa (51 a 200 empleados).
- ✓ *Visión de la empresa:* Da a conocer hacia dónde se dirige la empresa y a qué punto se quiere llegar, en algunas ocasiones se especifica el tiempo.

- ✓ *Misión de la empresa:* Indicar el motivo por el cual existe la empresa, la razón por la cual fue creada, los clientes a los cuales se quiere llegar y con qué productos o servicios.
- ✓ *Objetivos de la empresa:* Definir objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ *Ventajas competitivas:* Listado de puntos relevantes y positivos con respecto a la competencia, que aumentan las probabilidades de éxito: comerciales, técnicas, operaciones, financieras, etc.

3.1.2. Mercadeo

- ✓ *Análisis del segmento objetivo:* Definir el segmento de mercado al cual se quiere llegar, la razón por la cual fue escogido y el estimado del tamaño del mercado. En esta ítem se recomienda, si es posible, sacar provecho de encuestas para evaluar la situación real de los clientes frente a la idea de la empresa y del producto o el servicio a prestar
- ✓ *Análisis del mercado:* Evaluar la situación actual, antecedentes y tendencias del mercado sobre el cual se va a trabajar. Analizar si es un mercado en declive, estancamiento o crecimiento.
- ✓ *Análisis de la competencia:* Identificar las fortalezas y debilidades de los competidores en el sector con respecto a la empresa a desarrollar, de esta forma se podrá posicionar el producto o servicio objetivo de la empresa.
- ✓ *Estrategia de precios:* Definir precios de los productos o servicios, recomendable hacerlo con base en los precios

del mercado, la competencia y las encuestas realizadas en el análisis del mercado.

- ✓ *Estrategia de distribución o de prestación del servicio:* Definir el diseño del canal de distribución, la cantidad de puntos de ventas o de puntos de prestación del servicio, dimensiones y alternativas de comercialización.
- ✓ *Estrategia de promoción:* Especificar cuál es la técnica para estimular la demanda a corto plazo, qué beneficios adicionales se le brindarán al cliente y en qué tiempos se esperan resultados.
- ✓ *Estrategia de comunicación:* Escoger los medios sociales a través de los cuales se hará la promoción del servicio y establecer las métricas del proyecto.
- ✓ *Estrategia de servicio:* Definir un modelo claro para el contacto con el cliente, antes, durante y después de la prestación del servicio o de la venta del producto.
- ✓ *Plan de ventas:* Especificar cuál y cómo será el sistema de ventas, así como el desarrollo de una proyección de ventas a uno o dos años de la empresa.

3.1.3. Técnico

- ✓ *Concepto del producto o servicio:* Describir las especificaciones o características del producto o servicio, su aplicación o uso, diseño, calidad, empaque, embalaje, etc.
- ✓ *Descripción del proceso de producción o de prestación del servicio:* Se recomienda hacerse a través de un diagrama de flujo para su fácil análisis y explicación.
- ✓ *Recursos y/o requerimientos:* Especificar la tecnología, equipos, máquinas y recursos necesarios para la correcta producción o prestación del servicio.

- ✓ *Insumos y materiales:* Especificar las materias primas e insumos requeridos para la correcta producción o prestación del servicio.

3.1.4. Organización

- ✓ *Estructura organizacional:* Definir el organigrama, las funciones y los salarios de cada cargo.
- ✓ *Marco legal de la organización:* Especificar cómo se va a constituir legalmente la empresa.

3.1.5. Financiero

- ✓ Identificar el tamaño de la inversión inicial para la ejecución del proyecto. Se recomienda desarrollar un diagrama de flujo del primer año, para definir gastos operativos, gastos administrativos, ingresos por capital e ingresos por operaciones.

Revisar el anexo PPN03 – Plantilla Plan de Negocios Detallado

3.2. Preparar la documentación de inicio del proyecto: La documentación brinda la información suficiente para tomar la decisión de continuar o no con el proyecto, además de entender el cómo, cuándo, quién, qué y cuánto va a costar el proyecto.

4. Control de una fase: Este proceso describe las tareas de control y seguimiento continuos que realiza el jefe de proyecto sobre cada fase. Cada proceso del numeral 4 provocará el proceso de Gestión de los Límites de Fase (Numeral 6) el cual generalmente es seguido por el proceso Cierre de un Proyecto (Numeral 7). Se toma como fase cada uno de los módulos del plan de negocio definido en el numeral 3.1, con el fin de trabajar uno a uno

cada área de la empresa. Con esto se tienen 5 principales módulos a saber: Generalidades, Mercadeo, Técnico, Organización y Financiero; y se toma como paquete de trabajo cada uno de los entregables especificados en cada numeral.

4.1. Autorizar un paquete de trabajo: Un paquete de trabajo recopila la información correspondiente a la empresa a crear, costos, análisis de mercados, clientes, requerimientos técnicos, entre otros. Esta actividad puede suceder varias veces durante cada fase, hasta que se tengan todos los paquetes de trabajo listos para entrega.

4.2. Revisar el estado del paquete de trabajo: Verificar que el paquete de trabajo está acorde con la realidad y está alineado con el objetivo de la creación de la empresa.

4.3. Registrar y examinar avances del paquete de trabajo: Hacer seguimiento constante a los paquetes de trabajo y registrarlo en documentación específica; en este punto el gerente desarrollo la gestión de calidad, gestión del cambio, monitoreo de riesgos, informes y comunicación.

Al finalizar esta gestión, se debe tener el Informe de Desarrollo que registra periódicamente el avance de cada fase; donde se refleja el progreso con respecto al plan de cada fase así como información de inconvenientes, productos acabados, acciones correctivas, entre otros. Y el Informe de Excepción en el cual se informa que la fase no será terminada en la fecha estipulada, y se dan algunas opciones para reducir el tiempo de entrega y de afectación a todo el proyecto; estas alternativas son evaluadas por el Gerente del Proyecto y toma la decisión de trabajar en una en particular.

Revisar el anexo PID04 – Plantilla Informe de Desarrollo y Punto de Control

Revisar el anexo PIE05 – Plantilla Informe de Excepción

Revisar el anexo PID06 – Plantilla Informe Diario

5. Entrega de Servicios: Los objetivos de esta gestión de la entrega del servicio o producto son principalmente, acordar detalles de los paquetes de trabajo que se van a entregar, generar reportes periódicos de avance haciendo uso de los Informes del punto de Control y obtener una comunicación directa entre el responsable del paquete de trabajo y el gerente del proyecto. Cabe aclarar que en el caso que estamos tocando, para creación de empresa por parte de un emprendedor, puede suceder que el gerente del proyecto sea también el responsable del paquete de trabajo y por tanto esta gestión se haga de una forma más informal que en otros tipos de proyectos.

5.1. Aceptar un paquete de trabajo: Función del gerente del proyecto, quien debe comparar el requerimiento inicial con la entrega y con la misión y la visión de la empresa.

Revisar el anexo PPT07 – Plantilla Paquete de Trabajo

5.2. Entregar un paquete de trabajo: Labor del responsable del paquete de trabajo asignado anteriormente, esta entrega se debe hacer con base en los comentarios y requerimientos del gerente del proyecto.

5.3. Dar inicio a la prestación del servicio: Una vez entregado el paquete, el gerente del proyecto determina en qué momento se empieza a aplicar y a dar uso del paquete de trabajo; en el caso de

estudio es posible que se necesiten varios paquetes de trabajo para dar inicio a la prestación del servicio o a la fabricación de un producto.

Al finalizar esta gestión, se pueden tener los siguientes documentos: Informes diarios, que es el documento resultado de las revisiones y seguimientos hechos de cada paquete de trabajo, el Registro de Calidad que se actualiza después de las pruebas y el Paquete de Trabajo Completo que recopila el listado de paquetes de trabajo aprobados y entregados al gerente del proyecto.

6. Límites de una Fase: En este proceso se indica el estado actual de cada fase del proyecto, con el fin de evaluar la siguiente fase que se va a iniciar. Con esta información se actualiza el Plan del Proyecto, con las actividades hechas hasta el momento y planificar lo que se viene, analizar continuamente la viabilidad del proyecto y la aprobación de la fase; además de la documentación de las lecciones aprendidas para futuros proyectos.

6.1. Comparar con el plan de negocio: El gerente del proyecto debe comparar el estado de la fase y de los paquetes de trabajo con respecto al plan de negocio.

6.2. Informar sobre el final de la fase: Si la revisión hecha por el gerente del proyecto está de acuerdo con los tiempos y objetivos planteados, él puede darle fin a la fase y registrarlo en el plan del proyecto y define qué fase debe continuar en ejecución.

6.3. Planificar la siguiente fase: Una vez se autorice el final de una fase, se planea la siguiente fase y el gerente del proyecto determina responsables, tiempos y objetivos para la próxima fase. Este proceso se hace recurrentemente hasta cuando se hayan terminado todas las fases del plan de negocios y se da paso al proceso de Cierre de Proyecto.

7. Cierre: El proceso de cierre del proyecto se realiza sólo hasta el momento donde se han finalizado todas las fases y se ha hecho entrega de todos los paquetes de trabajo. El emprendedor decide el momento para hacer el cierre del proyecto, que en este caso es crear la empresa en el sector deportivo. Existe la posibilidad de que el emprendedor decida cerrar el proyecto antes de lo estipulado, esto es denominado Cierre Prematuro y puede ocurrir en cualquier punto del proyecto, por ejemplo, en el momento en el que se ha evaluado el plan de ventas y se ha hecho la proyección donde arrojó un resultado poco favorable e inesperado para los inversionistas, tomando la decisión de que no es buena opción invertir en el proyecto y por tanto, el emprendedor decide parar el proyecto y replantear su idea. Definir el final del proyecto claramente es fundamental para evitar mayores gastos y tiempos innecesarios de ejecución.

7.1. Preparar el cierre planificado: El gerente tiene como función verificar que todos los paquetes de trabajo han sido entregados correctamente y han sido aceptados; asegurar que todos los entregables tendrán un soporte adecuado después del cierre; comparar los objetivos establecidos en el plan de proyecto con los logros alcanzados hasta el momento; desarrollar el Informe de Fin de Proyecto, que quedará como registro para el futuro de la empresa; documentar todas las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto que pueden ser usadas para futuros proyectos, incluso, dentro de la misma empresa, en el Informe sobre las Lecciones; y por último, planificar el seguimiento de cada uno de los objetivos establecidos, aún después del cierre del proyecto.

7.2. Entregar los servicios: Una vez verificado el estado de todas las fases, el gerente decide el momento en el que se inicia la entrega del

servicio, que generalmente, ocurre después del lanzamiento de la empresa y un arduo trabajo de mercadeo y publicidad.

7.3. Evaluar el proyecto: La evaluación del proyecto está regida por la comparación del resultado final obtenido con respecto a los objetivos planteados en el plan de negocio.

7.4. Cerrar el proyecto: Para determinar el cierre del proyecto, PRINCE2 recomienda que el gerente o emprendedor confirme que el proyecto está de acuerdo con el Plan de Negocios y cada uno de los ítems analizados: costos, rentabilidad, especificaciones técnicas, entre otros.

Revisar el anexo PRF09 – Plantilla Reporte Fin de Proyecto

2.3. ESTRUCTURA DE PROCESOS

La siguiente figura muestra el modelo de procesos, cuándo deben ocurrir y cuántas veces dentro del proyecto. Se toma como base el diagrama manejado en el libro “El Modelo de Procesos PRINCE2”, pero se hacen los respectivos ajustes a la metodología recién planteada en este trabajo, enfocada en emprendimiento empresarial del sector deportivo. Es importante hacer énfasis que hay algunos procesos y tareas que se realizan más de una vez durante el proyecto y durante cada fase; los procesos de color morado se realizan una sola vez durante todo el proyecto, los rojos se entregan una única vez por fase, los verdes se entregan una vez por paquete de trabajo y por último el azul que se puede llegar a realizar varias veces por fase, debido a que se trata de revisiones periódicas por cada fase.



Figura 9. Proceso metodología planteada

El proceso comienza en la gestión de la Puesta en Marcha del proyecto con lo cual se da paso al Inicio del proyecto, finalizando en la autorización del inicio que viene directamente de la Dirección del Proyecto; a continuación se da paso al trabajo por fases, haciendo énfasis en el control de la fase y sus paquetes de trabajo, hasta llegar al punto donde se puede iniciar a hacer uso de los mismos y se cuenta con todos los parámetros de calidad para continuar con la siguiente fase, autorizada por la dirección con el Plan de Fase que continúa; una vez se hayan finalizado y aprobado todas las fases, se da paso al cierre del proyecto, el cual es autorizado por la Dirección del mismo.

Se tienen 3 niveles de Gestión, como son:

✓ **Nivel 1: Dirección**

En este Nivel se encuentra generalmente la Junta del Proyecto que le hace notificaciones a la gestión corporativa. Pero para el caso aquí presentado, en este nivel se encuentra ubicado el emprendedor que es el Gerente de Proyecto, quien finalmente toma las decisiones con base en su idea de negocio. En este nivel se encuentra el proceso de Dirección, con las autorizaciones de Inicio de proyecto, Plan de cada fase y Cierre de Proyecto

✓ **Nivel 2: Gestión**

Es el nivel con mayor cantidad de procesos y tareas dentro del modelo, allí se concentra el trabajo de la mayoría de participantes del proyecto y la supervisión del Gerente del Proyecto. Entre los procesos que hacen parte de este nivel están: Puesta en Marcha, Inicio de Proyecto, Control de Fase, Límites de una fase y Cierre de Proyecto.

✓ **Nivel 3: Entrega**

El nivel de entrega resulta siendo uno de los que menos procesos tiene, pero el más importante a la hora de definir los productos o servicios a entregar al cliente. La entrega de servicios es el proceso correspondiente al análisis y revisión de los paquetes de trabajo del proyecto y constituyen la razón de ser del proyecto.

Los niveles de Gestión y de Dirección se desarrollan durante todas las etapas del proyecto, desde el Pre-Proyecto, la Etapa de Inicio, la Etapa de entregas y la Etapa Final; mientras que el nivel de entrega se enfatiza en las dos últimas etapas del proyecto, es decir, la Etapa de entregas y la Etapa Final.

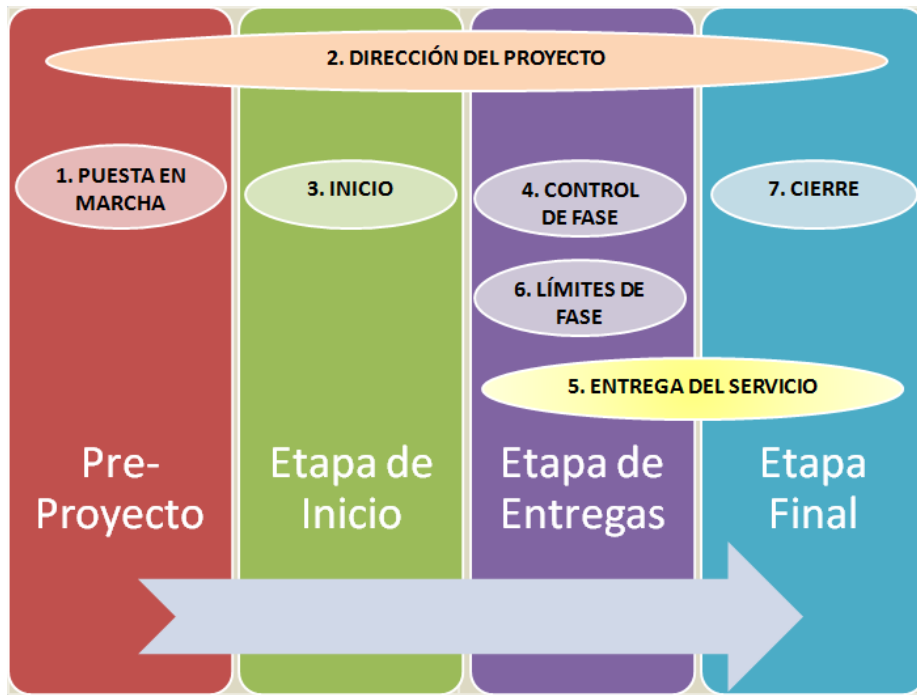


Figura 10. Niveles de gestión en metodología planteada

2.4. DOCUMENTACIÓN

Para llevar el control y el registro de cada uno de los 7 procesos, a continuación se indica la plantilla como recomendación para usar durante el proceso de creación de empresa, siendo esta simplemente el instrumento donde se registra la evidencia, cabe aclarar que estas pueden ser modificadas según aplique. Por otra parte, el formato original se encuentra en el ANEXO del estudio.

| PROCESO | DOCUMENTO DE REGISTRO | COD. DE PLANTILLA |
|-------------------------|--|-------------------|
| 1 Puesta en Marcha | Plan de Negocios Preliminar | PCN01 |
| | Registro de grupo de Trabajo | PET02 |
| 2 Dirección | | |
| 3. Inicio | Plan de Negocios Detallado | PPN03 |
| 4. Control de una Fase | Informe de Desarrollo y Punto de Control | PID04 |
| | Informe de Excepción | PIE05 |
| | Informe Diario | PID06 |
| 5. Entrega de Servicios | Paquete de Trabajo | PPT07 |
| 6. Límites de una Fase | Control de Fases | PCF08 |
| 7. Cierre | Reporte Fin de Proyecto | PRF09 |

Tabla 2. Listado de plantillas y fases correspondientes

CAPÍTULO III
APLICACIÓN EN EMPRESA DEL SECTOR DEPORTIVO

3. APLICACIÓN EN EMPRESA DEL SECTOR DEPORTIVO

Con el fin de sacarle provecho a la metodología propuesta, a continuación se mostrará su aplicación en un proyecto de emprendimiento de empresa en el sector deportivo; el proyecto se encuentra en la fase inicial, motivo por el cual se aplicará especialmente las primeras fases de la metodología. Es recomendable apoyarse y revisar cada uno de los documentos que se van creando, a medida que se va desarrollando la metodología.

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto sobre el cual se va a trabajar, es una idea de una persona apasionada por el deporte y especialmente por el voleibol, que surge de la identificación de la necesidad de generar espacios ideales y adecuados para la práctica de este deporte; adicionalmente con servicios como asesoría médica especializada, nutricionista y área de relajación, para el deportista y sus acompañantes. A medida de que se vaya desarrollando la metodología, se dará a conocer mayor detalle del proyecto y de su proyección.

3.2. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

1. Puesta en Marcha:

1.1. Nombrar al director del proyecto:

- **MAGDA LUCÍA BOBADILLA NIÑO:** Ingeniera electrónica por profesión, pero una completa amante de los deportes y especialmente apasionada por el voleibol. Desde los 9 años practicó el voleibol, pasando por diferentes equipos e instituciones hasta sus 26 años cuando se vio obligada a dejar de practicarlo por una lesión física. Gracias a esto, el aporte al proyecto de empresa puede ser bastante amplio, puesto que

padeció y conoce las necesidades de sus compañeros, tiene contacto con ellos y además con otros personajes importantes del medio. Magda actualmente tiene 27 años, y se desempeña como ejecutiva de ventas en 3M Colombia, pasando por otras empresas de tecnología como son: Hewlett Packard y Telmex; adicionalmente se encuentra cursando sus estudios de posgrado en Gerencia de Proyectos en la Universidad EAN, y fusionándolo con cursos anteriores tomados independientemente, como el programa de emprendimiento empresarial “Gestión de Iniciativas Productivas”.

1.2. Diseñar y nombrar al equipo de gestión:

- **DIEGO CORREDOR:** Ingeniero industrial, con conocimientos en sistemas integrados de gestión HSEQ (Calidad, seguridad industrial y salud ocupacional y medio ambiente) y Business Process Management - BPM, especialista en Gerencia de la Calidad y actualmente se encuentra optando al título de especialista en Gerencia de Proyectos en la Escuela de Administración de Negocios – EAN; desde hace dos (2) años se desempeña como profesional QA/QC asegurando el diseño e implementación de los procesos de negocio de la cadena de suministro de Ecopetrol S.A.
- **JOHN PEREZ:** Arquitecto Constructor, con 10 años de experiencia especializado en construcción de Vivienda Multifamiliar. Director de proyectos en la constructora Prodesa. Manejo integral de obras Civiles y Arquitectónicas. Actualmente en proceso de graduación como Gerente de Proyectos en la EAN. Apasionado de los deportes de alto rendimiento.
- **JORGE MORA:** Ingeniero Industrial con experiencia en gestión de proyectos y liderazgo de equipos de trabajo con un manejo

fluido del Inglés y capacidad para manejar asuntos comerciales, administrativos y operacionales en áreas de servicios haciendo énfasis en la mejora de procesos. Además cuenta con una gran capacidad para trabajar en equipo en el análisis y solución de problemas mediante comunicación asertiva. En la actualidad se desempeña como Director de Proyectos en el departamento de Outsourcing de Nómina de SQL Software y se encuentra cursando sus estudios de posgrado en Gerencia de Proyectos en la Universidad EAN.

- Formato de **EQUIPO DE TRABAJO**. Revisar Anexo PET02SA

1.3. Preparar el caso de negocio preliminar y seleccionar el enfoque del proyecto:

- Formato de **CASO DE NEGOCIO PRELIMINAR**. Revisar Anexo PCN01SA
- **MODELO CANVAS**



Figura 11. Modelo CANVAS aplicado en empresa del sector deportivo

2. Dirección:

2.1. Autorizar el inicio del proyecto: Momento en el cual el emprendedor decide dar luz verde a la planeación de su proyecto y deja de tenerlo en su mente para materializarlo.

2.2. Autorizar un plan de fase: Hace referencia a las características y objetivos que se esperan cumplir al final del desarrollo de una fase; en el numeral 3 se trabajarán de mejor forma, más exactamente se hace referencia a cada ítem detallado en el Plan de Negocios definitivo, recursos humanos, físicos, área financiera, mercadeo, ventas, entre otros.

2.3. Autorizar el cierre del proyecto: Es el punto en el cual el emprendedor considera que ya se ha llevado a cabo todo el proyecto y tiene claro su plan de Negocios, por tal motivo el cierre del proyecto se mostrará más adelante, en el momento en cual se defina el Plan de Negocios final.

3. Inicio:

3.1. Definición detallada del plan de negocios:

- *Formato **PLAN DE NEGOCIOS DETALLADO**. Revisar Anexo PPN03SA*

3.1.1. La empresa

3.1.2. Mercadeo

3.1.3. Técnico

3.1.4. Organización

3.1.5. Financiero

4. Control de una fase: Para hacer este control y seguimiento, se debe hacer sobre cada módulo del plan de negocios y cada entregable de cada uno. A manera de ejemplo, tomaremos el primer módulo, denominado Generalidades y desarrollaremos cada uno de los entregables sobre cada plantilla, para una mayor ayuda.

- *Formato **INFORME DE DESARROLLO**. Revisar Anexo PID04SA*

4.1. Autorizar un paquete de trabajo:

4.2. Revisar el estado del paquete de trabajo:

4.3. Registrar y examinar avances del paquete de trabajo:

En este caso se toma como paquete de trabajo la selección del nombre y el logo de la empresa, el cual hace parte de la primera fase.

- *Formato **PAQUETE DE TRABAJO**. Revisar Anexo PPT07SA*

5. Entrega de Servicios: En este numeral generalmente lo que se hace es ultimar detalles de los paquetes de trabajo, de tal forma que estén 100% preparados para la prestación del servicio o la fabricación del producto. Para nuestro ejemplo, no nos enfocaremos, teniendo en cuenta que es una simulación para la aplicación de la empresa.

6. Límites de una Fase: Revisar el formato Control de fases, en el cual se especifica el orden de cada una de las fases, así como las fechas de terminación estimadas. En el caso de la fase de Mercadeo, se puede observar que se ejecuta simultáneamente con la fase Técnica, puesto que son módulos excluyentes y permiten trabajarse de esta forma.

- *Formato **CONTROL DE FASES**. Revisar Anexo PCF08SA*

7. Cierre: El cierre del proyecto se debe llevar a cabo sólo cuando se han finalizado todas las fases y se ha hecho entrega de todos los paquetes de trabajo. Para efectos del ejemplo, se simula como si el proyecto sobre el cual

estamos trabajando ya está llegando a su fin y se haya cumplido con los tiempos, entregas y alcances de cada fase.

- *Formato* **REPORTE FIN DE PROYECTO**. *Revisar Anexo PRF09SA*

3.3. CONSIDERACIONES

La metodología aquí propuesta se hace con base en los conocimientos adquiridos durante el estudio de la Gerencia de Proyectos, sin embargo, cuenta con varios aportes y novedades generadas gracias a la experiencia de la autora en el área de aplicación; por tal motivo como primera consideración, se debe destacar el hecho de que la metodología es simplemente una guía para llevar a cabo el control y la administración de determinados tipos de proyectos, dando la posibilidad de ser modificada y de esta forma, aplicada a diferentes áreas.

El emprendedor aquí encontrará varios consejos que harán de su idea, algo más sólido, organizado y conciso; reduciendo el riesgo de fracaso o de pérdida por falta de planeación o de seguimiento sin garantizar el éxito del proyecto. Durante la explicación de la metodología, realizada en el capítulo 2, se hace referencia a diferentes formatos que no son más que documentos guía y opcionales para el control del proyecto; adicionalmente, pueden ser modificados dependiendo de las necesidades y el enfoque que se le desee dar. Así mismo, dependiendo de la cantidad de personas que conformen el proyecto, es necesario o no, hacer uso de todos los formatos aquí anexos.

Por último, cabe aclarar que la metodología descrita permite ser llevada, incluso, a un detalle más minucioso con respecto al seguimiento por paquete de trabajo o fase; sin necesidad de generar impacto durante los pasos siguientes.

CAPÍTULO IV
CONCLUSIONES

4. CONCLUSIONES

4.1. APORTES PRINCIPALES

Durante el desarrollo y el estudio del presente trabajo se destacaron tres puntos principales: El primero, asociado con las metodologías y estándares para la gerencia de proyectos vigentes actualmente; el segundo, basado en nuevas propuestas de metodologías para un sector en particular, y por último, la aplicación en una idea de emprendimiento del sector en estudio, en este caso, sector deportivo.

Teniendo en cuenta la información estudiada y recopilada con respecto a estándares para la gerencia de proyectos, claramente la más utilizada hoy en día es el PMBOK, como herramienta de apoyo para el seguimiento de proyectos con posibilidad de aplicarlo de forma sencilla en proyectos de diferentes tipos, tamaños y características. Para esto se trabaja en 10 áreas de conocimiento y 5 grupos básicos de procesos, como son: Iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. Sin embargo, actualmente no se cuenta con una metodología desarrollada pensando en el área de aplicación que aquí se trata, el sector deportivo, y más concretamente en proyectos de emprendimiento en el sector deportivo.

La metodología aquí desarrollada surge de la necesidad de brindar herramientas útiles, sencillas y específicas, para facilitar el proceso de emprendimiento empresarial en el sector deportivo y sacar adelante la idea de empresa; destacando el hecho de que la mayoría de empresas deportivas no cuentan con una estructura y un seguimiento idóneo para ser visto como empresa y así mismo para tener los resultados esperados. Por otra parte, la metodología también es una guía para que el emprendedor pueda desarrollar su idea de negocio de una forma clara y ordenada, sin perder algún detalle y sin desgastarse en otros menos importantes.

Por otra parte, en el momento en el cual se hace la aplicación de la metodología en una idea de negocio real, resulta siendo una gran ayuda para el emprendedor quien generalmente, conoce de su proyecto, pero no de la forma de desarrollarlo y gerenciarlo (aún cuando él es el único responsable de todas las fases), generalmente se deja llevar por la emotividad de materializar su idea y se pierden varios puntos importantes en el momento de hacer análisis, proyecciones, entre otros. Con la metodología se espera reducir un poco los riesgos de error por la falta de análisis o estudio de ciertos puntos como son: la estrategia de promoción, de comunicación y de ventas.

Para futuros trabajos se puede perfeccionar un poco más la metodología especialmente en el área de análisis de mercados, herramientas de estudio, encuestas, entre otros. También se puede trabajar en la aplicación de la metodología en un área diferente al sector deportivo, y evaluar qué tan flexible puede llegar a ser.

4.2. RECOMENDACIONES

La principal intención al desarrollar la metodología aquí propuesta fue brindar las herramientas y las bases para dar luz verde con el emprendimiento de una empresa en el sector deportivo, generalmente hecho por personas con poca experiencia en gerencia de proyectos y muy enfocadas en el sector deportivo. Las recomendaciones que destacamos son: comprender que la metodología puede ser adaptada a cualquier tipo de empresa, sin embargo, se recomienda no omitir ninguno de los puntos de análisis en mención con el fin de cubrir de principio a fin el proyecto; las plantillas de seguimiento y control, simplemente son herramientas sugeridas para hacer un trabajo más ordenado, pero si el emprendedor considera que no es necesario el uso de algunas o todas las plantillas, bien puede buscar nuevas alternativas.

Así mismo, el modelo del plan de negocios, es simplemente una guía para plasmar el qué se quiere hacer, por qué, cómo, cuándo, con quiénes y cuánto costará desarrollarlo; sin embargo, existen otros formatos para registrar esta información y el emprendedor puede hacer uso del que prefiera.

Por último, la principal recomendación para los emprendedores que deseen seguir esta metodología es: nunca perder de vista su idea original, aquella que tenían en su cabeza desde mucha antes de empezar a hablar de fases, procesos y paquetes de trabajo; pues esta es la que realmente lo va a impulsar a continuar en el día a día tanto con la planeación como con la ejecución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AEIPRO, A. E. (2009). *NCB Bases para la competencia en Dirección de Proyectos. Versión 3.1*. Madrid.
2. APM. (n.d.). *The APM Body of Knowledge (Bok). 5° Edición*.
3. Edivandro, C., & Capaldo, D. (2008). *Evaluating an agile method for planning and controlling innovative projects*. PMI Global Congress.
4. Gamaliel, E., Guerrero, V., & Pérez, G. (2011). Planificación de tareas de proyectos basados en el estándar PMBOK utilizando teoría de control Supervisor. *TESCoatl*.
5. Gedpro. (2007). *Estudio sobre la utilización de herramientas y metodologías de gestión de proyectos en las empresas*.
6. Institute, P. M. (2008). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). 4° Edición*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
7. ISO. (2013). *International Organization for Standardization*. Retrieved from www.iso.org
8. *Lider de proyecto*. (2012). Retrieved from <http://www.liderdeproyecto.com/sitio/curso-de-certificacion-pmp-capm/>
9. *Merriam-Webster*. (2013). Retrieved from www.merriam-webster.com
10. *Office of Information Technology Services*. (2013). Retrieved from <http://www.its.ny.gov/pmmp/guidebook2/index.htm>
11. *PMI Project Management Institute*. (2013). Retrieved from www.pmi.org
12. PRINCE2. (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Ireland: TSO (Stationary Office).
13. PRINCE2. (2013, Julio). *PRINCE2 - Projects IN Controlled Environments*. Retrieved from www.prince-officialsite.com
14. Díez, M. (s.f.). *Metodología de gestión orientada a los agentes del proyecto*. Universidad Navarra.
15. P2M. (2013). *Project & Program Management for Enterprise Innovation*. http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download.htm
16. Garrido, D. (s.f.). *Análisis comparativo de metodologías de proyectos en una empresa de tecnología*. Universidad Militar Nueva Granada.

17. Turley, F. (2013). *El modelo de procesos PRINCE2. Una magnífica introducción a PRINCE2*. APM Group Limited.
18. Suárez, R. (2007). *Metodología de gestión de proyectos en las administraciones públicas según ISO10006*. Universidad de Oviedo.
19. Mora, A. (2009). *Metodología para administración de proyectos de fortalecimiento de servicios de salud*. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).
20. Zabaleta, N. (2012). *Análisis de la relación existente entre los estándares de gestión de proyectos y los factores críticos para su éxito. XVI Congreso de Ingeniería de Organización. Vigo, Julio 18-20, 2012*
21. Azcona, Santiago (2011). *Estudio de estándares y metodologías de la dirección de Proyecto*. Universidad Pública de Navarra.

PCN01 Caso de Negocio Preliminar

| | | | |
|-----------------------------|--|------------------|----------------|
| Nombre del Proyecto: | | | |
| Fecha: | | Revisión: | Borrador/Final |
| Autor: | | | |

Historial de Revisión

Fecha de próxima revisión:

| Fecha de Revisión | Fecha de Revisión anterior | Resumen de Cambios |
|-------------------|----------------------------|--------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

Aprobaciones

Este document require las siguientes aprobaciones.

| Nombre | Firma | Cargo | Fecha | Versión |
|--------|-------|-------|-------|---------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Distribución

Este documento ha sido distribuido a:

| Nombre | Cargo | Fecha |
|--------|-------|-------|
| | | |
| | | |

Overview

| | | |
|------------------|--|----|
| Contenido | <i>El caso de negocio puede incluir los siguientes puntos:</i> | |
| | Resumen | 62 |
| | Razones | 62 |
| | Beneficios Esperados | 62 |
| | No-beneficios esperados | 62 |
| | Escala de Tiempo..... | 63 |
| | Costos | 63 |
| | Riesgos | 63 |

Resumen

(Resaltar los puntos más importantes del proyecto, incluyendo beneficios, valor agregado y modelo de negocio. Incluir modelo CANVAS)

Razones

(Definir las razones por las cuales se desea realizar el proyecto y qué lo haría exitoso)

Beneficios Esperados

(Describir los beneficios del proyecto en términos medibles, y por qué vale la pena emprender con este)

No-beneficios esperados

(Especificar riesgos percibidos durante el desarrollo del proyecto)

Escala de Tiempo

(Tiempos estimados de planeación del proyecto)

Costos

(Resumen general de costos iniciales necesarios para desarrollar el proyecto)

Riesgos

(Describir los factores que podrían impactar el proyecto y ponerlo en riesgo)

PET02 Equipo de Trabajo

| | | | |
|-----------------------------|--|------------------|----------------|
| Nombre del Proyecto: | | | |
| Fecha: | | Revisión: | Borrador/Final |
| Autor: | | | |

Historial de Revisión

Fecha de próxima revisión:

| Fecha de Revisión | Fecha de Revisión anterior | Resumen de Cambios |
|-------------------|----------------------------|--------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

Equipo

El grupo de trabajo seleccionado, a la fecha, está compuesto por:

| Nombre | Cargo | Fecha |
|--------|-------|-------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

PPN03 Plan de Negocios Detallado

GENERALIDADES

- **JUSTIFICACIÓN:**
- **NOMBRE DE LA EMPRESA:**
- **TIPO DE EMPRESA:**
- **UBICACIÓN Y TAMAÑO:**
- **VISIÓN:**
- **MISIÓN:**
- **OBJETIVOS:**
 - A corto plazo (1 año).
 - A mediano plazo (5 años).
 - A largo plazo (7 años).
- **VENTAJAS COMPETITIVAS:**

MERCADEO

- **ANÁLISIS DEL SEGMENTO OBJETIVO:**
- **ANÁLISIS DEL MERCADO:**

- **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:**
- **ESTRATEGIA DE PRECIOS:**
- **ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN O DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO:**
- **ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN:**
- **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:**
- **ESTRATEGIA DE SERVICIO:**
- **ESTRATEGIA DE VENTAS:**

| |
|----------------|
| TÉCNICO |
|----------------|

- **CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO:**
- **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN O DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO:**
- **RECURSOS Y/O REQUERIMIENTOS:**
- **INSUMOS Y MATERIALES:**

ORGANIZACIÓN

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**
- **MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN:**

FINANCIERO

- **Análisis general de viabilidad del proyecto**

PIE05 Informe de Excepción

| | | | |
|---|--|------------------|--|
| Nombre de la Fase: | | | |
| Fecha Estimada de Terminación: | | Revisión: | |
| Autor: | | | |
| Nueva Fecha Estimada de Terminación: | | | |

Propuestas para Reducción de Tiempo de Entrega

| Fecha de Terminación | Propuestas de Reducción de Tiempos – Causa - Consecuencias |
|-----------------------------|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

PPT07 Paquete de Trabajo

| | | | |
|---------------------------------------|--|------------------|--|
| Nombre del Paquete de Trabajo: | | | |
| Fecha: | | Revisión: | |
| Autor: | | | |

| | |
|---|--|
| Autorización de Paquete de Trabajo | |
| Nombre | |
| Persona que autoriza | |
| Fecha | |

-
- **Descripción:**

 - **Procesos:**

 - **Posibles inconvenientes:**

| | |
|--------------------------------------|--|
| Aceptación Paquete de Trabajo | |
| Persona que Acepta | |
| Fecha | |
| Comentarios | |

PCF08 Control de Fases

| | | | |
|----------------------------|--|------------------|--|
| Nombre del Proyecto | | | |
| Fecha: | | Revisión: | |
| Autor: | | | |

| Fase | Siguiente Fase | Fecha Terminación | Entrega Correcta? |
|-------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Nota: Cuando se termina la última fase, se da paso al Cierre del Proyecto.

MODELO CANVAS PMC10



PCN01SA Caso de Negocio Preliminar - SportsArena

| | | | |
|-----------------------------|----------------------------|------------------|----------|
| Nombre del Proyecto: | SPORTS ARENA | | |
| Fecha: | Dic 5 - 2013 | Revisión: | Borrador |
| Autor: | Magda Lucía Bobadilla Niño | | |

Historial de Revisión

Fecha de próxima revisión: Ene 5 - 2014

| Fecha de Revisión | Fecha de Revisión anterior | Resumen de Cambios |
|-------------------|----------------------------|--------------------|
| Dic 5 - 2013 | | |
| | | |
| | | |

Aprobaciones

Este documento requiere las siguientes aprobaciones.

| Nombre | Firma | Cargo | Fecha | Versión |
|-----------------------|-------|---------------------|--------------|---------|
| Magda Lucia Bobadilla | | Gerente de Proyecto | Dic 7 - 2013 | 1 |
| | | | | |
| | | | | |

Distribución

Este documento ha sido distribuido a:

| Nombre | Cargo | Fecha |
|--------|-------|-------|
| | | |
| | | |

Overview

| | | |
|------------------|--|----|
| Contenido | <i>El caso de negocio puede incluir los siguientes puntos:</i> | |
| | Resumen | 62 |
| | Razones | 62 |
| | Beneficios Esperados | 62 |
| | No-beneficios esperados | 62 |
| | Escala de Tiempo | 63 |
| | Costos | 63 |
| | Riesgos | 63 |

Resumen

Espacio exclusivo, seguro y cubierto; donde se le brinda al deportista toda la asesoría (por parte de profesionales de la salud) para su mejoramiento de calidad de vida y su rendimiento deportivo



Razones

Dentro de los estudios realizados por Coldeportes², en el país no existen suficientes espacios diseñados y adecuados para la práctica correcta de los deportes, ya sea a nivel recreacional o competitivo. Por tal motivo dentro del plan decenal del deporte 2009-2019, el Instituto Colombiano del Deporte hace énfasis en el manejo de esta problemática, enfocándolo también a escenarios de Salud y Bienestar. Ésta precisamente es la necesidad que queremos cubrir con SPORTS ARENA, un espacio ideal para el deportista y sus acompañantes, donde se puede compartir una pasión con toda la asesoría en salud y nutrición para el deportista y donde se brindan salas de entretenimiento para los acompañantes; con los más altos estándares en infraestructura y normatividad del deporte.

Beneficios Esperados

- ✓ Espacio cubierto y certeza de poder entrenar a la hora y el día solicitado.
- ✓ Asesoría personalizada al deportista por especialistas en salud (nutrición y medicina deportiva).
- ✓ Alianza con Cajas de Compensación Familiar y Fondos de Empleados.
- ✓ Espacios de entretenimiento para los acompañantes.
- ✓ Ubicación en zonas estratégicas de la ciudad.
- ✓ Contacto directo con el cliente y diferentes espacios de opinión.
- ✓ Conocimiento del medio y las necesidades de los deportistas.
- ✓ Excelente asesoría en la construcción de la infraestructura.

² Política Pública del Deporte en Colombia. Roberto Ortegón Yañez. Alto Consejero Nacional para el deporte. 2010.

Riesgos esperados

- ✓ Competencia en el mercado
- ✓ Construcción de nuevos escenarios, por parte del gobierno

Escala de Tiempo

- ✓ Tiempo de Planeación: 3 meses
- ✓ Tiempo de Construcción: 6 meses
- ✓ Tiempo de Ejecución (Primera etapa): 3 años

Costos

- ✓ Salarios
- ✓ Equipamiento
- ✓ Construcción
- ✓ Servicios

PET02SA Equipo de Trabajo - SportsArena

| | | | |
|-----------------------------|----------------------------|------------------|-------|
| Nombre del Proyecto: | SPORTS ARENA | | |
| Fecha: | Dic 20 - 2013 | Revisión: | Final |
| Autor: | Magda Lucía Bobadilla Niño | | |

Historial de Revisión

Fecha de próxima revisión: Ene 20 - 2013

| Fecha de Revisión | Fecha de Revisión anterior | Resumen de Cambios |
|-------------------|----------------------------|--------------------|
| Dic 20 - 2013 | | |
| | | |
| | | |

Equipo

El grupo de trabajo seleccionado, a la fecha, está compuesto por:

| Nombre | Cargo | Fecha |
|----------------------|-------------------------|---------------|
| Magda Bobadilla Niño | Gerente General | Dic 20 - 2013 |
| John Perez | Gerente Financiero | Dic 20 - 2013 |
| Jorge Mora | Recursos Humanos | Dic 20 - 2013 |
| Diego Corredor | Representante de ventas | Dic 20 - 2013 |
| | | |
| | | |

PPN03SA Plan de Negocios Detallado - SportsArena

GENERALIDADES

- **JUSTIFICACIÓN:**

Dentro de los estudios realizados por Coldeportes³, en el país no existen suficientes espacios diseñados y adecuados para la práctica correcta de los deportes, ya sea a nivel recreacional o competitivo. Por tal motivo dentro del plan decenal del deporte 2009-2019, el Instituto Colombiano del Deporte hace énfasis en el manejo de esta problemática, enfocándolo también a escenarios de Salud y Bienestar. Ésta precisamente es la necesidad que queremos cubrir con SPORTS ARENA, un espacio ideal para el deportista y sus acompañantes, donde se puede compartir una pasión con toda la asesoría en salud y nutrición para el deportista y donde se brindan salas de entretenimiento para los acompañantes; con los más altos estándares en infraestructura y normatividad del deporte.

- **NOMBRE DE LA EMPRESA:**

SPORTS ARENA

- **TIPO DE EMPRESA:**

Servicios

- **UBICACIÓN Y TAMAÑO:**

Para empezar, se ubicará en un terreno aproximado de 500 m² de área, de las zonas norte y nororiente de la ciudad de Bogotá D.C.

Tamaño: Pequeña empresa.

- **VISIÓN:**

Consolidarnos como una empresa líder en el sector deportivo a nivel nacional, aliada a los deportistas, su rendimiento y su calidad de vida; impulsado por excelentes espacios de práctica y asesoría. Contando además con un trabajo de alta calidad tanto de

³ Política Pública del Deporte en Colombia. Roberto Ortegaón Yañez. Alto Consejero Nacional para el deporte. 2010.

profesionales de la salud, como demás integrantes de la empresa y el contacto directo y personalizado con cada uno de los deportistas.

- **MISIÓN:**

Nuestro compromiso es brindar todas las herramientas para un correcto desarrollo del deportista y su calidad de vida, conociendo sus necesidades y asesorándolo para solucionarlas; así mismo, desarrollar mejores espacios de práctica para los deportistas de Colombia.

- **OBJETIVOS:**

A corto plazo (1 año).

- ✓ Posicionarnos y ser reconocidos en el ámbito deportivo por nuestras instalaciones deportivas
- ✓ Implementación de programas deportivos innovadores en universidades y en el sector empresarial.
- ✓ Iniciar con dos sedes en Bogotá, una en el sector norte y la otra en el sector nororiental.
- ✓ Abarcar el 25% del mercado de las universidades de la ciudad de Bogotá.
- ✓ Implementar programas deportivos con el 25% de las empresas contactadas.
- ✓ Iniciar con el 40% de ocupación de la planta deportiva.

A mediano plazo (5 años).

- ✓ Mantener la ocupación de las instalaciones deportivas al 70% de su productividad.
- ✓ Expandirnos en centros deportivos en cada localidad de la ciudad de Bogotá en un periodo no mayor a 5 años.
- ✓ Aumento de la planta física, con más y mayor diversidad de escenarios deportivos.

A largo plazo (7 años).

- ✓ Expansión de escenarios deportivos en las ciudades intermedias de Colombia.(Ibagué, Yopal, Armenia, Tunja, Pereira)
- ✓ Tener la ocupación al 100% de su efectividad

- **VENTAJAS COMPETITIVAS:**

- ✓ Espacio cubierto y certeza de poder entrenar a la hora y el día solicitado.
- ✓ Asesoría personalizada al deportista por especialistas en salud (nutrición y medicina deportiva).
- ✓ Alianza con Cajas de Compensación Familiar y Fondos de Empleados.
- ✓ Espacios de entretenimiento para los acompañantes.
- ✓ Ubicación en zonas estratégicas de la ciudad.

- ✓ Contacto directo con el cliente y diferentes espacios de opinión.
- ✓ Conocimiento del medio y las necesidades de los deportistas.
- ✓ Excelente asesoría en la construcción de la infraestructura.

MERCADERO

- **ANÁLISIS DEL SEGMENTO OBJETIVO:**

La propuesta va dirigida a un público entre los 10 y los 40 años de edad, género masculino y femenino, interesados en la práctica libre y/o dirigida del voleibol. Por esta razón nuestro mercado potencial serán colegios, universidades, empresas, clubes deportivos y aficionados de esta disciplina.

- **ANÁLISIS DEL MERCADO:**

Tamaño del mercado Bogotá – Fase Inicial: 3520 personas

Porcentaje de penetración: 20%. 704 personas. 59 equipos

| | Cantidad Equipos | Masculino (# de personas) | Femenino (# de personas) | Total Masculino (# de personas) | Total Femenino (# de personas) | Total Mercado (# de personas) | Tamaño Mercado Fase 1 (# de personas) |
|---------------------|------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| Liga de Bogotá | 2 | 24 | 24 | 48 | 48 | | |
| Clubes Bogotá | 13 | 24 | 24 | 312 | 312 | | |
| Corporativo | 50 | 10 | 10 | 500 | 500 | | |
| Universidades | 40 | 15 | 15 | 600 | 600 | | |
| Colegios Masculinos | 20 | 15 | 0 | 300 | 0 | | |
| Colegios Femeninos | 20 | 0 | 15 | 0 | 300 | | |
| TOTALES | 145 | | | 1760 | 1760 | 3520 | 704 |

En la primera fase, se desea tener un porcentaje de penetración en el total del mercado en Bogotá, que es de 3520 personas, tomando deportistas de la Liga, clubes, empresas, universidades y colegios que suelen participar activamente en los campeonatos organizados por las Cajas de Compensación Familiar en la ciudad. El 20% de este mercado, son 704 personas, sin contar con aficionados que simplemente desean jugar y divertirse con sus amigos.

- **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:**

A través del siguiente cuadro, se dan a conocer los principales escenarios para practicar el voleibol en Bogotá, tomándolos y analizándolos como competencia. Se resalta en color rojo sus desventajas, las cuales pueden ser tomadas como fortalezas para nosotros.

| COMPETIDOR | DESCRIPCIÓN | COSTO | SEGURIDAD | CANCHA CUBIERTA? | ESTADO DE LA CANCHA | VALOR AGREGADO |
|--|--|-----------------|---|------------------|--|---|
| Liga de Voleibol de Bogotá (Calle 63 con av. 68) | Espacio de entrenamiento de selecciones de Bogotá, y se alquila el espacio para clubes. Poca disponibilidad | Medio | Muy baja , no hay parqueadero privado y no hay control de la entrada de las personas a las instalaciones | SÍ | BUENO | Clases para aprendices |
| COLSUBSIDIO (Sede Colina Campestre) | Los afiliados pueden alquilar la cancha dependiendo de la disponibilidad de esta | Alto | Buena | NO | MALO - (cancha con huecos y desniveles y mallas rotas, también entra viento por todos los costados) | Diferentes actividades para los acompañantes. |
| COLSUBSIDIO (Sede El Cubo. Cra 30. Calle 53) | Los afiliados pueden alquilar la cancha dependiendo de la disponibilidad de esta | Muy Alto | Buena | SÍ | EXCELENTE – (cancha con tablero electrónico y piso de caucho) | Diferentes actividades para los acompañantes. |
| COLSUBSIDIO (Sede Autop. Norte Calle 185) | Los afiliados pueden alquilar la cancha dependiendo de la disponibilidad de esta | Alto | Media | NO | MALO - (cancha con desniveles y mallas rotas, también entra viento por todos los costados) | Diferentes actividades para los acompañantes. |
| CANCHA SAETA (Av. Caracas con Calle 56) | Espacio disponible para todo el público, se comparte con fútbol sala | Medio | Muy baja | SÍ | MEDIO – (techo bajo para el voleibol, graderías sucias y espacio reducido) | Piso en madera. |
| Coliseos de Colegios o universidades (Autopista norte, más allá de la calle 170) | Se debe tener el contacto para poder alquilar la cancha, sólo se puede alquilar los fines de semana | Alto | Buena | SÍ | BUENO | Exclusividad |
| Parques públicos | Canchas de fácil acceso, pero ocupadas la mayoría del tiempo | Cero | Muy baja | NO | MALO – (cancha en asfalto y con desniveles) | |
| Complejo Deportivo (Norte y Nororiental) | Espacio de esparcimiento, ideal para la práctica del voleibol y cómodo para los acompañantes | Medio | Muy Buena | SÍ | EXCELENTE – (cancha con mantenimiento constante y alto nivel de infraestructura) | Exclusividad – Sala de entretenimiento para los acompañantes – Espacios cómodos – Zonas húmedas de relajación |

- **ESTRATEGIA DE PRECIOS:**

Para el análisis de precios se acudió al comportamiento de los precios a través del tiempo y luego se proyectó al futuro a través de un método de pronóstico. Según estadísticas de una de las empresas competidoras como es el CUR de Compensar, el precio promedio de un servicio de cancha de voleibol por un tiempo de 50 minutos ha variado en el tiempo como lo muestra la tabla 1.

Tabla 1. Precio de alquiler de una cancha de voleibol

| Año | Precio (\$/50 minutos) |
|-------|------------------------|
| 2.009 | 85.000 |
| 2.010 | 102.000 |
| 2.011 | 115.000 |
| 2.012 | 135.000 |
| 2.013 | 150.000 |

Fuente: CUR. Atención al cliente

El método a utilizar es el promedio móvil con tendencia lineal ya que, como puede verse en la tabla 1, los precios de los diferentes años van en aumento. Se utiliza el software WINQSB1 para pronosticar; en la tabla 2 se puede ver que el precio pronosticado es de \$165.000 para el año 2.014

Tabla 2. Pronóstico del precio de alquiler de una cancha de voleibol

| 10-18-2013 Month | Actual Data | Forecast by 2-MAT | Forecast Error | CFE | MAD | MSE | MAPE (%) | Tracking Signal | R-square |
|---------------------|----------------|----------------------|-------------------|-----|----------|------|----------|--------------------|----------|
| 1 | 85 | | | | | | | | |
| 2 | 102 | | | | | | | | |
| 3 | 115 | 119 | -4 | -4 | 4 | 16 | 3,478261 | -1 | |
| 4 | 135 | 128 | 7 | 3 | 5,5 | 32,5 | 4,331723 | 0,5454546 | 0,225 |
| 5 | 150 | 155 | -5 | -2 | 5,333333 | 30 | 3,998926 | -0,375 | |
| 6 | | 165 | | | | | | | |
| CFE | | -2 | | | | | | | |
| MAD | | 5,333333 | | | | | | | |
| MSE | | 30 | | | | | | | |
| MAPE | | 3,998926 | | | | | | | |
| Trk. Signal | | -0,375 | | | | | | | |
| R-square | | | | | | | | | |
| | | m=2 | | | | | | | |

Con base en esto, se deciden los siguientes precios:

- ✓ Precio de lanzamiento alquiler de canchas: 140.000 \$COP/hora en las horas pico (6:00 am – 9:00 am y 6:00 pm – 11:00 pm)
- ✓ Alquiler de canchas para campeonatos: 110.000 \$COP/hora
- ✓ Alquiler de canchas (9:00 am – 5:00 pm): 90.000 \$COP/hora
- ✓ Zonas húmedas: 20.000 \$COP/hora. Aplica para equipos que han alquilado una cancha.

- **ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN O DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO:**

El canal utilizado será productor-consumidor puesto que nosotros mismos venderemos directamente al consumidor el servicio, lo cual se hará en las dos sedes del complejo deportivo que se encuentran en las zonas norte y nororiente de la ciudad.

Inicialmente serán dos (2) sedes del complejo deportivo ubicadas en Chapinero y localidad de Usaquén, al norte de la ciudad, cada una con dos canchas reglamentarias de voleibol, salón de calentamiento, zonas húmedas, cafetería saludable, parqueaderos, salón de entretenimiento y graderías para acompañantes. Nuestros representantes se acercarán a los diferentes colegios, universidades, empresas y clubes deportivos a ofrecer el servicio como alternativa de fácil acceso para realizar un entrenamiento dirigido del voleibol y lugar de esparcimiento y relajación.

Adicionalmente, se tendrá la opción del alquiler a través de una plataforma automática y actualizada con la disponibilidad de cada cancha, en cada punto de la ciudad, de fácil acceso, ubicada en el sitio web, así mismo la reserva se podrá realizar telefónicamente, vía twitter o facebook.

A través de Medios Sociales, se hará una campaña muy fuerte a través de Facebook, con planeación mensual de posts e información de nuestros servicios, con enlace directo a la página web.

- **ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN:**

Una de las herramientas estratégicas para utilizar con más fuerza es la de promoción de precios, la cual se enfocará en atraer a los usuarios (colegios, universidades, empresas, clubes y aficionados) del voleibol en los días u horarios en los de menor utilización de los escenarios deportivos. La base para determinar esta tendencia es el estudio del mercado, competencia y conforme se vaya prestando el servicio se podrá determinar qué días u horarios tienen mayor ocupación. De tal forma que se pueda promocionar con las tarifas (plenas y bajas) de acuerdo los horarios y/o días en los que la demanda sufre fluctuaciones crecientes y decrecientes. Además se manejarán descuentos por miembros honorarios con tarjeta plata y oro.

A los organizadores de campeonatos, se les brindará una tasa especial teniendo en cuenta, la temporada de cada campeonato y la publicidad de este en nuestra página web, facebook y twitter.

También se manejarán combos para las empresas, colegios y universidades, con el fin de ofrecer una solución completa de entretenimiento, fortalecimiento, y acondicionamiento físico para la práctica del voleibol.

- **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:**

Se buscarán mecanismos eficaces tales como eventos en empresas, colegios, universidades, unidades residenciales, ferias deportivas y/o en lugares deportivos.

- ✓ Catálogos, e-commerce, social media, patrocinios o participación en medios masivos, entre otros.
- ✓ El primer año se piensa destinar para publicidad y promoción el 5% del capital inicial.
- ✓ Para lograr la puesta en marcha y el buen desarrollo del proyecto, es fundamental la aplicación de una agresiva y adecuada publicidad, con la cual se buscará capturar usuarios y tocar la sensibilidad de la población objetivo, mostrando los beneficios que puede traer a sus vidas la práctica de la actividad física y el acceso a los servicios ofrecidos por el complejo deportivo.

- **ESTRATEGIA DE SERVICIO:**

Cumplimiento de la regulación de acuerdo a la normatividad vigente establecida por los diferentes organismos de control con el fin de garantizar una práctica adecuada protegiendo la integridad física de los usuarios y los deportistas. El complejo deportivo contará con servicio de baños, casilleros, y demás elementos que permitan que el cliente se sienta en un lugar seguro durante su permanencia, servicio de cafetería, estacionamiento, vigilancia privada, y además garantizará las condiciones ambientales adecuadas (tales como límites permisibles de ruido, humedad e iluminación) para el servicio, a pesar de los cambios climáticos que se presten pues se construirá en un lugar cubierto.

Se hará un seguimiento de la satisfacción de nuestros clientes en cuanto al servicio prestado a través de nuestro web site, Twitter y Facebook y de la aplicación de encuestas para escuchar las diferentes propuestas de los usuarios y mejorar continuamente nuestros servicios buscando siempre la fidelización y la identificación de los clientes con nuestros servicios.

Además contaremos con un equipo de especialistas para guiar a los deportistas en una adecuada práctica de deporte y nutrición deportiva para las personas que demandan un estudio de su alimentación o un control y seguimiento de su nutrición por diferentes motivos (pérdida de peso, mejora del rendimiento, competiciones).

- ESTRATEGIA DE VENTAS:**

El siguiente análisis se hace teniendo en cuenta dos principales líneas de servicio, la primera enfocada en el alquiler de las canchas y la segunda enfocada en servicios adicionales del complejo. Cabe aclarar que los cálculos se hacen con 1 cancha, el resultado total mostrada, debe ser multiplicado por 4, para lograr unas ventas aproximadas en el primer año de: 1.280.000.000 \$COP

| LINEA 1 | PRODUCTO O SERVICIO | VENTAS POR MESES POR UNA CANCHA | | | | | | | | | | | | TOTAL | |
|----------|-------------------------------------|---------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| | | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 | | |
| LINEA 1: | 1 Alquiler Canchas Horas pico | Unidades (horas) | 50 | 73 | 88 | 88 | 88 | 98 | 98 | 98 | 98 | 98 | 98 | 98 | 1073 |
| | | Pesos | \$ 140,000 | \$ 140,000 | \$ 140,000 | \$ 140,000 | \$ 140,000 | \$ 140,000 | \$ 140,000 | \$ 140,000 | \$ 140,000 | \$ 140,000 | \$ 140,000 | \$ 140,000 | \$ 140,000 |
| | | TOTAL | \$ 7,000,000 | \$ 10,220,000 | \$ 12,320,000 | \$ 12,320,000 | \$ 12,320,000 | \$ 13,720,000 | \$ 13,720,000 | \$ 13,720,000 | \$ 13,720,000 | \$ 13,720,000 | \$ 13,720,000 | \$ 13,720,000 | \$ 150,220,000 |
| | 2 Alquiler Canchas Horas muertas | Unidades (horas) | 0 | 0 | 20 | 20 | 40 | 40 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 480 |
| | | Pesos | \$ 90,000 | \$ 90,000 | \$ 90,000 | \$ 90,000 | \$ 90,000 | \$ 90,000 | \$ 90,000 | \$ 90,000 | \$ 90,000 | \$ 90,000 | \$ 90,000 | \$ 90,000 | \$ 90,000 |
| | | TOTAL | \$ - | \$ - | \$ 1,800,000 | \$ 1,800,000 | \$ 3,600,000 | \$ 3,600,000 | \$ 5,400,000 | \$ 5,400,000 | \$ 5,400,000 | \$ 5,400,000 | \$ 5,400,000 | \$ 5,400,000 | \$ 43,200,000 |
| | 3 Cursos de práctica para grupos | Unidades (horas) | 0 | 0 | 24 | 24 | 48 | 100 | 100 | 48 | 48 | 48 | 100 | 100 | 640 |
| | | Pesos | \$ 100,000 | \$ 100,000 | \$ 100,000 | \$ 100,000 | \$ 120,000 | \$ 120,000 | \$ 100,000 | \$ 100,000 | \$ 100,000 | \$ 100,000 | \$ 120,000 | \$ 120,000 | \$ 120,000 |
| | | TOTAL | \$ - | \$ - | \$ 2,400,000 | \$ 2,400,000 | \$ 5,760,000 | \$ 12,000,000 | \$ 10,000,000 | \$ 4,800,000 | \$ 4,800,000 | \$ 4,800,000 | \$ 12,000,000 | \$ 12,000,000 | \$ 70,960,000 |
| | 4 Alquiler Canchas para Campeonatos | Unidades (horas) | 0 | 0 | 0 | 56 | 56 | 56 | 0 | 56 | 56 | 0 | 0 | 0 | 336 |
| | | Pesos | \$ 110,000 | \$ 110,000 | \$ 110,000 | \$ 110,000 | \$ 110,000 | \$ 110,000 | \$ 110,000 | \$ 110,000 | \$ 110,000 | \$ 110,000 | \$ 110,000 | \$ 110,000 | \$ 110,000 |
| | | TOTAL | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 6,160,000 | \$ 6,160,000 | \$ 6,160,000 | \$ - | \$ 6,160,000 | \$ 6,160,000 | \$ 6,160,000 | \$ - | \$ - | \$ 36,960,000 |
| | | | | | | | | | | | | | | | \$ 301,340,000 |
| | | | | | | | | | | | | | | | \$ 301,340,000 |
| | | LA LINEA 1 EN CADA MES | \$ 7,000,000 | \$ 10,220,000 | \$ 16,520,000 | \$ 22,680,000 | \$ 27,840,000 | \$ 35,480,000 | \$ 23,120,000 | \$ 30,080,000 | \$ 30,080,000 | \$ 30,080,000 | \$ 31,120,000 | \$ 31,120,000 | \$ 301,340,000 |
| | | | | | | | | | | | | | | | \$ 301,340,000 |

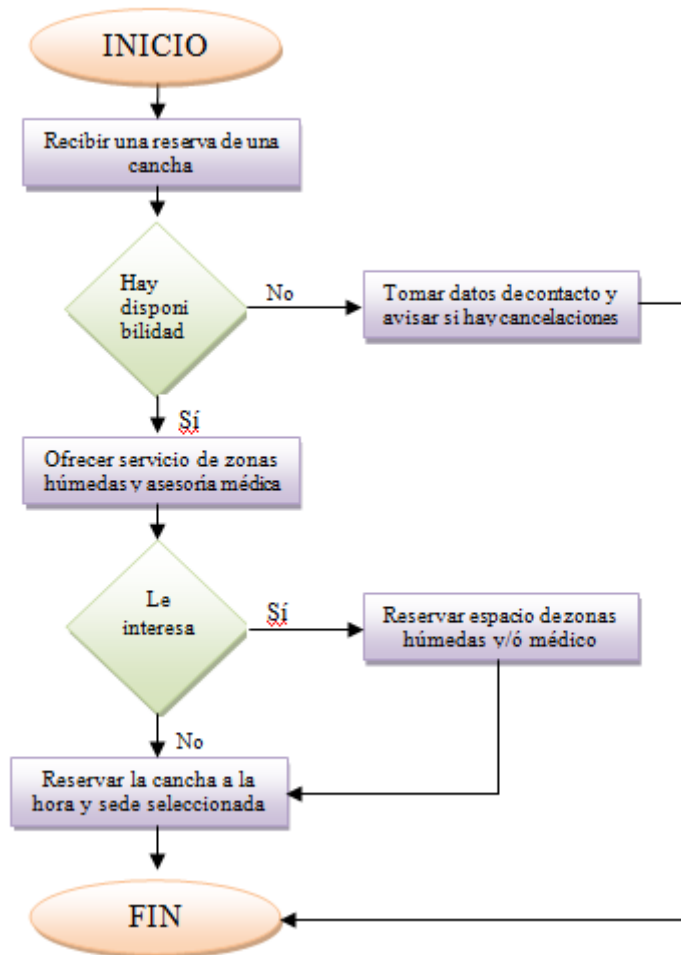
| LINEA 2 | PRODUCTO O SERVICIO | VENTAS POR MESES POR UNA CANCHA | | | | | | | | | | | | TOTAL | |
|----------|---------------------------------|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| | | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 | | |
| LINEA 2: | 1 SERVICIOS ZONAS HÚMEDAS | Unidades | 20 | 20 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 440 |
| | | Pesos | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 |
| | | TOTAL | \$ 400,000 | \$ 400,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 8,800,000 |
| | 2 LOCKERS | Unidades | 150 | 219 | 264 | 264 | 264 | 234 | 234 | 234 | 234 | 234 | 234 | 234 | 3219 |
| | | Pesos | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 |
| | | TOTAL | \$ 150,000 | \$ 219,000 | \$ 264,000 | \$ 264,000 | \$ 264,000 | \$ 234,000 | \$ 234,000 | \$ 234,000 | \$ 234,000 | \$ 234,000 | \$ 234,000 | \$ 234,000 | \$ 3,219,000 |
| | 3 ASESORÍA MÉDICA PERSONALIZADA | Unidades | 4 | 8 | 8 | 16 | 16 | 24 | 24 | 24 | 28 | 28 | 28 | 28 | 236 |
| | | Pesos | \$ 30,000 | \$ 30,000 | \$ 30,000 | \$ 30,000 | \$ 30,000 | \$ 30,000 | \$ 30,000 | \$ 30,000 | \$ 30,000 | \$ 30,000 | \$ 30,000 | \$ 30,000 | \$ 30,000 |
| | | TOTAL | \$ 120,000 | \$ 240,000 | \$ 240,000 | \$ 480,000 | \$ 480,000 | \$ 720,000 | \$ 720,000 | \$ 720,000 | \$ 840,000 | \$ 840,000 | \$ 840,000 | \$ 840,000 | \$ 7,000,000 |
| | | | | | | | | | | | | | | | \$ 19,099,000 |
| | | LA LINEA 2 EN CADA MES | \$ 670,000 | \$ 853,000 | \$ 1,304,000 | \$ 1,544,000 | \$ 1,544,000 | \$ 1,814,000 | \$ 1,814,000 | \$ 1,814,000 | \$ 1,934,000 | \$ 1,934,000 | \$ 1,934,000 | \$ 1,934,000 | \$ 19,099,000 |
| | | | | | | | | | | | | | | | \$ 19,099,000 |
| | TOTALES MENSUALES | \$ 7,670,000 | \$ 11,079,000 | \$ 17,624,000 | \$ 24,224,000 | \$ 29,384,000 | \$ 37,294,000 | \$ 30,934,000 | \$ 31,694,000 | \$ 32,074,000 | \$ 32,074,000 | \$ 33,054,000 | \$ 33,054,000 | \$ 230,430,000 | |
| | | | | | | | | | | | | | | \$ 230,430,000 | |

TÉCNICO

- CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO:**

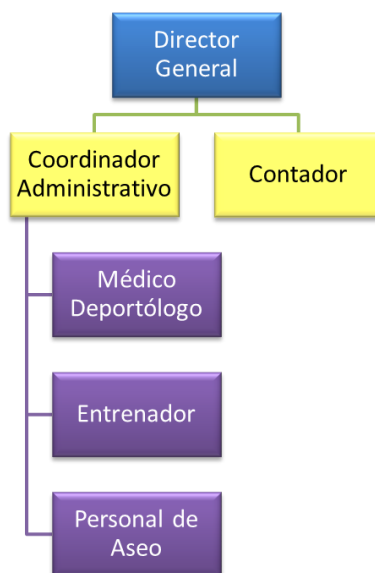
Espacio cubierto, exclusivo y seguro para la práctica de diferentes deportes, adicionalmente con áreas para relajación y entretenimiento para acompañantes. Dirigido a deportistas, practicantes de algún deporte, familiares, amigos, acompañantes, con el fin de brindar comodidad y tranquilidad durante la práctica y después de esta. Infraestructura amplia, con 4 salones: fortalecimiento y estiramiento, entretenimiento, asesoría médica, zonas húmedas, cafetería saludable, puntos de hidratación, dos canchas cubiertas, parqueaderos privados gratuitos, graderías.

- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN O DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO:



ORGANIZACIÓN

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**



- ✓ **Director General:** Dirigir, coordinar, supervisar y dictar lineamientos para el efectivo desarrollo de las actividades del Complejo Deportivo.
- ✓ **Contador:** Organizar y ejecutar las actividades relacionadas con los procesos contables, fiscales, presupuestales y de auditoría del Complejo Deportivo.
- ✓ **Coordinador Administrativo:** Administrar y coordinar todas las actividades relacionadas con el talento humano y suministro de elementos y equipos para el adecuado funcionamiento del Complejo Deportivo, administrar y mantener (preventiva y correctivamente) los recursos físicos y tecnológicos del Complejo Deportivo con el fin de aumentar la satisfacción del cliente y planear, supervisar, controlar y optimizar el desarrollo de todas las características del servicio con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes.
- ✓ **Entrenador:** Dirigir y coordinar a los jugadores de voleibol en la adecuada técnica y fundamentación de esta disciplina.
- ✓ **Deportólogo:** Evaluar el desempeño del ser humano durante las actividades físicas deportivas con el fin de lograr un estado de óptima salud y alcanzar el máximo rendimiento deportivo.

• ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

| SALARIOS PERSONAL COMPLEJO DEPORTIVO | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------|-----------------|------------------------------|------------------------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|--------------------|--|
| | Director General | Contador | Coordinador Administrativo 1 | Coordinador Administrativo 2 | Aseadora 1 | Aseadora 2 | Entrenador 1 | Entrenador 2 | Médico Deportólogo | |
| SALARIO | \$ 3.000.000,00 | | \$ 2.300.000,00 | \$ 2.300.000,00 | \$ 589.500,00 | \$ 589.500,00 | \$ 1.600.000,00 | \$ 1.600.000,00 | \$ 2.800.000,00 | |
| PRESTACIÓN DE SERVICIOS | | \$ 2.200.000,00 | | | | | | | | |
| AUXILIO DE TRANSPORTE | \$ 70.500,00 | | | | | | | | | |
| CESANTIAS | 8,33% \$ 30.000,00 | | \$ 23.000,00 | \$ 23.000,00 | \$ 5.895,00 | \$ 5.895,00 | \$ 16.000,00 | \$ 16.000,00 | \$ 28.000,00 | |
| INTERESES CESANTIAS | 1,00% \$ 2.499,00 | \$ - | \$ 1.915,90 | \$ 1.915,90 | \$ 491,05 | \$ 491,05 | \$ 1.332,80 | \$ 1.332,80 | \$ 2.332,40 | |
| PRIMAS | 8,33% \$ 125.100,00 | | \$ 95.910,00 | \$ 95.910,00 | \$ 24.582,15 | \$ 24.582,15 | \$ 66.720,00 | \$ 66.720,00 | \$ 116.760,00 | |
| VACACIONES | 4,17% \$ 255.000,00 | | \$ 195.500,00 | \$ 195.500,00 | \$ 50.107,50 | \$ 50.107,50 | \$ 136.000,00 | \$ 136.000,00 | \$ 238.000,00 | |
| SALUD | 8,50% \$ 360.000,00 | | \$ 276.000,00 | \$ 276.000,00 | \$ 70.740,00 | \$ 70.740,00 | \$ 192.000,00 | \$ 192.000,00 | \$ 336.000,00 | |
| PENSION | 12,00% \$ 30.000,00 | | \$ 23.000,00 | \$ 23.000,00 | \$ 5.895,00 | \$ 5.895,00 | \$ 16.000,00 | \$ 16.000,00 | \$ 28.000,00 | |
| ARL | 1,00% \$ 120.000,00 | | \$ 92.000,00 | \$ 92.000,00 | \$ 23.580,00 | \$ 23.580,00 | \$ 64.000,00 | \$ 64.000,00 | \$ 112.000,00 | |
| CAJA DE COMPENSACION | 4,00% \$ 150.000,00 | | \$ 115.000,00 | \$ 115.000,00 | \$ 29.475,00 | \$ 29.475,00 | \$ 80.000,00 | \$ 80.000,00 | \$ 140.000,00 | |
| APORTE AL CREE | 5,00% \$ - | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| EXAMENES OCUPACIONALES | \$ 6.666,67 | | \$ 6.666,67 | \$ 6.666,67 | \$ 6.666,67 | \$ 6.666,67 | \$ 6.666,67 | \$ 6.666,67 | \$ 6.666,67 | |
| OTROS (DOTACION) | \$ 100.000,00 | | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | |
| TOTAL | \$ 4.179.265,67 | \$ 2.200.000,00 | \$ 3.228.992,57 | \$ 3.228.992,57 | \$ 906.932,37 | \$ 906.932,37 | \$ 2.278.719,47 | \$ 2.278.719,47 | \$ 3.907.759,07 | |
| VALOR MES | \$ 69.348.940,62 | | | | | | | | | |
| VALOR HORA | \$ 23.745,83 | \$ 12.500,00 | \$ 18.346,55 | \$ 18.346,55 | \$ 5.153,02 | \$ 5.153,02 | \$ 12.947,27 | \$ 12.947,27 | \$ 22.203,18 | |

• ANÁLISIS DOFA

MATRIZ FODA

| | | OPORTUNIDADES (O) | AMENAZAS (A) |
|-----------------|--|---|---|
| | 1 | Zonas de población objetivo (empresas y universidades) sin escenarios cercanos y adecuados a la disciplina del voleibol | 1 Clubes de Voleibol con trayectoria y gran cantidad de deportistas |
| | 2 | Escenarios públicos en zonas inseguras | 2 Tarifas bajas en otros escenarios deportivos |
| | 3 | Escenarios públicos y privados múltiples, perdiendo las condiciones adecuadas para la practica especifica del voleibol | 3 Escenarios distritales remodelados y acondicionados |
| FORTALEZAS (F) | | ESTRATEGIAS (FO) | ESTRATEGIAS (FA) |
| 1 | Escenarios cubierto, exclusivo y reglamentario para la práctica del voleibol | Promocionar torneos entre empresas y universidades que conlleven a la practica sana y saludable del voleibol (F1, F2, F3 - O1, O2). | Realizar descuentos especiales a clientes frecuentes y promociones en las tarifas, con el fin de capturar nuevos clientes (F1, F2, F3, F4, F5 - A2) |
| 2 | Asesoría de Medicina Deportiva y nutricional | Realizar alianzas con clubes deportivos, empresas, colegios, universidades para el desarrollo de sus eventos deportivos y esparcimiento (F1, F2, F3, F4, F5, F6 - O1, O2, O3) | Diseñar y promocionar paquetes de servicios a nuestros clientes, que ayuden a su fidelización (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 - A1, A2) |
| 3 | Servicio de entrenador personalizado o para grupos | | |
| 4 | Servicios adicionales de entretenimiento para acompañantes y zonas húmedas | | |
| 5 | Instalaciones cómodas y confortables | | |
| 6 | Acceso fácil y seguro | | |
| 7 | Membrecía para clientes | | |
| DEBILIDADES (D) | | ESTRATEGIAS (DO) | ESTRATEGIAS (DA) |
| 1 | Incertidumbre en la respuesta del mercado objetivo | Realizar una optima distribución del espacio en la bodega, para garantizar a nuestros clientes la adecuada prestación del servicio y satisfacción de los mismos (D2 - O1, O3) | Aumentar la satisfacción de nuestros clientes, a través de la mejora continua de nuestros servicios e instalaciones (D1, D2 - A1, A2) |
| 2 | Espacio reducido en la bodega rentada | | |

- **MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN:**

La constitución de la empresa se realizará a través de una sociedad por acciones simplificada (SAS), teniendo en cuenta los lineamientos gubernamentales y beneficios para los empresarios definidos en la Ley 1258 de 2008 *“Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada”*

FINANCIERO

- **CONCLUSIONES FINANCIERA Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD**

El proyecto requiere una inversión de \$831.32.362 con una tasa de oportunidad del 15%. Las ventas del primer año son de \$1.374.240.000 de las cuales el 17.3% representan ganancias alcanzando el punto de equilibrio a los 23 meses de iniciado el proyecto.

- ✓ VPN=\$157.483.189,74
- ✓ TIR=22.09%
- ✓ Relación B/C=1.83

Como se puede observar en el análisis, el proyecto no presentará problemas de solvencia una vez se comience con la ejecución, y demostrará tener viabilidad financiera.

PID04SA Informe de Desarrollo - SportsArena

| | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|------------------|------------|
| Nombre de la Fase: | Generalidades | | |
| Fecha Estimada de Terminación: | 15-02-2014 | Revisión: | 15-02-2014 |
| Autor: | Magda Lucía Bobadilla | | |

Historial de Revisión

| Fecha de Revisión | Fecha de Revisión anterior | Resumen de Avances |
|-------------------|----------------------------|--|
| 15-01-2014 | | Se definen los ítems a trabajar: Justificación, nombre, tipo, ubicación, tamaño, visión, misión, objetivos y ventajas competitivas |
| 19-01-2014 | 15-01-2014 | Desarrollo de la justificación e inicio de análisis del nombre |
| 23-01-2014 | 19-01-2014 | Selección del nombre y del logo, desarrollo de la misión y la visión |
| 27-01-2014 | 23-01-2014 | Definición de la misión y la visión. Inicio de descripción de objetivos |
| 31-01-2014 | 27-01-2014 | Desarrollo de objetivos a corto, mediano y largo plazo |
| 04-02-2014 | 31-01-2014 | Análisis del tipo de empresa a crear, asesoría |
| 08-02-2014 | 04-02-2014 | Selección del nombre definitivo y del tamaño de la empresa |
| 12-02-2014 | 08-02-2014 | Definición de ventajas competitivas y ubicación |
| 15-02-2014 | 12-02-2014 | Unificación de generalidades |

| Fecha | Problema – evento – comentarios. | Responsable | Results |
|------------|----------------------------------|-----------------|-------------------------|
| 23-01-2014 | Selección del nombre y del logo | Diego Corredor | En espera de propuestas |
| 04-02-2014 | Asesoría del tipo de empresa | Magda Bobadilla | Se selecciona tipo SAS |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

PPT07SA Paquete de Trabajo - SportsArena

| | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|------------------|------------|
| Nombre del Paquete de Trabajo: | Nombre y logo de la empresa | | |
| Fecha: | 23-01-2014 | Revisión: | 08-02-2014 |
| Autor: | Diego Corredor | | |

| | |
|---|-----------------------------|
| Autorización de Paquete de Trabajo | |
| Nombre | Nombre y logo de la empresa |
| Persona que autoriza | Magda Lucía Bobadilla |
| Fecha | 15-01-2014 |

-
- **Descripción:** Entregable correspondiente a la definición del nombre y el logo de la empresa. Para esto se debe tener en cuenta la justificación, los objetivos y la imagen que se desea mostrar de la empresa
 - **Procesos:**
 - ✓ Recolección de propuestas internas
 - ✓ Contratación de asesor
 - ✓ Presentación de propuesta emprendedora al asesor
 - ✓ Análisis de propuestas
 - ✓ Selección de nombre y logo
 - **Posibles inconvenientes:**
 - ✓ Costo de la asesoría
 - ✓ Selección a gusto de todos los integrantes
 - ✓ Demora en las propuestas y bocetos

| Aceptación Paquete de Trabajo | |
|--------------------------------------|---|
| Persona que Acepta | Magda Lucía Bobadilla |
| Fecha | 08-02-2014 |
| Comentarios | <p>Después de varias propuestas internas y de la empresa asesora, se selecciona "Sports Arena Colombia" con el siguiente logo:</p>  |

PCF08SA Control de Fases - SportsArena

| | | | |
|----------------------------|-----------------------|------------------|------------|
| Nombre del Proyecto | SportsArena Colombia | | |
| Fecha: | 01-01-2014 | Revisión: | 16-02-2014 |
| Autor: | Magda Lucía Bobadilla | | |

| Fase | Siguiente Fase | Fecha Terminación | Entrega Correcta? |
|---------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| Generalidades | Mercadeo | 15-02-2014 | Sí |
| Mercadeo | Técnico | 31-03-2014 | En proceso |
| Técnico | Organización | 15-03-2014 | |
| Organización | Financiero | 15-04-2014 | |
| Financiero | | 15-05-2014 | |
| | | | |

Nota: Cuando se termina la última fase, se da paso al Cierre del Proyecto.

PRF09SA Reporte Fin de Proyecto - SportsArena

| | | | |
|----------------------------|----------------------|------------------|------------|
| Nombre del Proyecto | SportsArena Colombia | | |
| Fecha: | 20-05-2014 | Revisión: | 20-05-2014 |
| Autor: | Jorge Mora | | |

| Nombre del Servicio o Producto | Registro | | Lecciones Aprendidas | Comentarios |
|--------------------------------|----------|------------|---|--|
| | Planeado | Completado | | |
| Justificación | | X | Debe ser muy específica y convincente | Basada en la experiencia de la emprendedora |
| Nombre | | X | Nombre corto, sonoro y que cause recordación | Asesoría brindada por imagenasesores sas Cel: 3176839876 |
| Tipo | | X | | Asesoría brindada por Camila Becerra Cel: 3112567324 |
| Ubicación y tamaño | | X | | Es una propuesta, aún puede cambiar |
| Visión y misión | | X | | |
| Objetivos | | X | Se recomienda especificarlos a corto, mediano y largo plazo | |
| Ventajas competitivas | | X | | Se tienen en cuenta todas las áreas de competencia |
| Segmento objetivo | | X | Primero se debe hacer un análisis exhaustivo | Si es posible realizar encuestas |
| Análisis Mercado | | X | Primero se debe hacer un análisis exhaustivo | Punto fundamental |
| Análisis Competencia | | X | Primero se debe hacer un análisis exhaustivo | Punto fundamental |
| Precios | | X | Primero se debe hacer un análisis exhaustivo | Punto fundamental |
| Prestación Servicio | | X | | Especifica el modelo acerca de cómo se va a prestar el servicio a los clientes |

| | | | | |
|---------------------------------|--|---|--|---|
| Promoción | | X | | Estrategia sobre cómo se va a generar mas demanda |
| Comunicación | | X | Se recomienda hacer uso de Community Manager | Dependiendo del tipo de servicio y mercado, se debe escoger una red social |
| Servicio | | X | | Características específicas del servicio |
| Ventas | | X | | Proyección de ventas a un año. Se manejan dos líneas de servicios, revisar el PDN detallado |
| Concepto Servicio | | X | Describir claramente las características del servicio a prestar y del espacio a utilizar | |
| Proceso prestación del servicio | | X | Se hace uso de un diagrama de flujo para su mejor comprensión | |
| Requerimientos | | X | | |
| Insumos y Materiales | | X | | |
| Estructura Organizacional | | X | Se recomienda describir cada cargo y sus funciones | |
| Sueldos y salarios | | X | | |
| Análisis DOFA | | X | | |
| Marco legal | | X | | Asesoría brindada por Camila Becerra Cel: 3112567324 |
| Flujo de efectivo | | X | Flujo basado en precios y ventas propuestas | |
| | | | | |

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Magda Lucía Bobadilla Niño

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1019005538

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Metodología de gestión para proyectos en creación de empresas Aplicación al sector deportivo.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

| | |
|--|-------------------------------|
| NOMBRE COMPLETO: <u>Magda Lucía Bobadilla</u> | NOMBRE COMPLETO: _____ |
| FIRMA: <u>[Firma]</u> | FIRMA: _____ |
| DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>cc. 1019005538</u> | DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____ |
| FACULTAD: <u>Psicología</u> | FACULTAD: _____ |
| PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Especialización en Gerencia de Proyectos.</u> | PROGRAMA ACADÉMICO: _____ |
| NOMBRE COMPLETO: _____ | NOMBRE COMPLETO: _____ |
| FIRMA: _____ | FIRMA: _____ |
| DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____ | DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____ |
| FACULTAD: _____ | FACULTAD: _____ |
| PROGRAMA ACADÉMICO: _____ | PROGRAMA ACADÉMICO: _____ |

Fecha de firma: 28 de enero de 2014.