

LA GENERACIÓN DE AUTOEMPLEO A TRAVÉS DEL PROJECT MANAGEMENT: UN CASO PRÁCTICO EN LAS CIENCIAS DEL DEPORTE

Serrano Gómez, Virginia.

Licenciada en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.
Directora Técnica de Health Center & Personal Training ML

García García, Óscar

Doctor en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.
Facultad de Ciencias de la Educación y del Deporte. Universidad de Vigo.

1. Introducción

Parece ser una realidad que cuando los alumnos finalizan sus estudios universitarios, existe un buen número que se encuentran perdidos y no saben qué hacer, seguir formándose, trabajar, trabajar y seguir formándose, dejar un año sabático, etc. Muchos siguen yendo a la facultad, a la cafetería, a la biblioteca, con una inercia que hasta pasados unos meses no parece pasar.

Este caso también se puede encontrar en los egresados de la titulación de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, muchos se siguen refugiando en las clases extraescolares que ya impartían incluso antes de iniciar sus estudios, otros trabajan en gimnasios con contratos precarios, o sin contrato, y gran parte están pluriempleados en diversas actividades de escasa remuneración.

Muchos son también los que comienzan a preparar unas oposiciones, con el recuerdo de aquellas primeras promociones con mejor fortuna laboral, sin embargo sólo unos pocos privilegiados conseguirán la tan ansiada plaza de profesor de secundaria, o una plaza de técnico en algún ayuntamiento o similar.

En este sentido, Sánchez y Rebollo (2000) ya señalaban en su estudio el agotamiento de algunos campos profesionales como la enseñanza y el rápido crecimiento de otros como la gestión y actividad física para la salud.

En definitiva todo parece indicar que mientras siga sin regularse la ley con respecto a esta profesión seguiremos en una situación que dista mucho de ser la óptima.

No obstante, en línea con el crecimiento del ámbito de la gestión, aparecen otras vías para tener un empleo en este ámbito, como es la del emprendedor/a. Día a día aparecen más aventureros/as que deciden poner en marcha su propio negocio, ejecutar sus propios planes, aunque para ello sean necesarios muchos requisitos, entre ellos el más complejo y decisivo el recurso económico.

Para poner en marcha cualquier proyecto, como norma general, debe realizarse un exhaustivo estudio previo y realizar una planificación de manera adecuada para garantizar en la medida de lo posible el éxito del mismo. Teniendo en cuenta todas estas consideraciones, se creyó oportuno poner en marcha un proyecto desde el ámbito de las Ciencias del Deporte, concretamente un centro de entrenamiento personal en la ciudad de La Coruña. Se utilizó para ello la metodología de *Project Management*, donde se aplican e integran procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. De esta forma lo que durante un tiempo fue un proyecto hoy es una realidad en la que seguir trabajando de manera continua.

2. ¿Qué es el *Project Management*?

Esta terminología anglosajona se puede traducir como Dirección de Proyectos, según el *Project Management Institute* (2004), el mismo consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer sus requisitos. Esto se logra como observamos en la figura 1 a través de la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre.

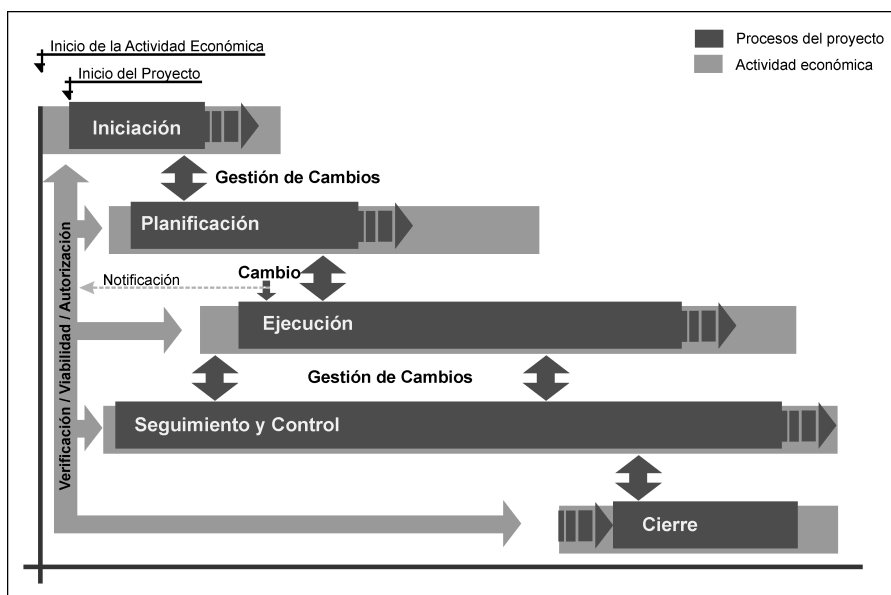


Figura 1. Grupos de procesos del proyecto. Fuente: García y Serrano (en prensa)

La dirección de un proyecto incluye: la identificación de los requisitos, el establecimiento de unos objetivos específicos, cuantificables, alcanzables, realistas, temporalizados y claros. Equilibrar las demandas concurrentes de calidad, alcance,

tiempo y costes. Adaptar las especificaciones, los planes y el enfoque a las distintas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados.

En el *Project Management* se organizan 44 procesos englobados en 9 Áreas de Conocimiento dentro de la Dirección de Proyectos: (Tabla 1)

Tabla 1. Áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos.

Áreas de Conocimiento
Gestión de la Integración del Proyecto.
Gestión del Alcance.
Gestión del Tiempo.
Gestión de los Costes.
Gestión de la Calidad.
Gestión de los Recursos Humanos.
Gestión de las Comunicaciones.
Gestión de los Riesgos.
Gestión de las Adquisiciones.

A continuación en la figura 2 se ve la descripción general de los 44 procesos.

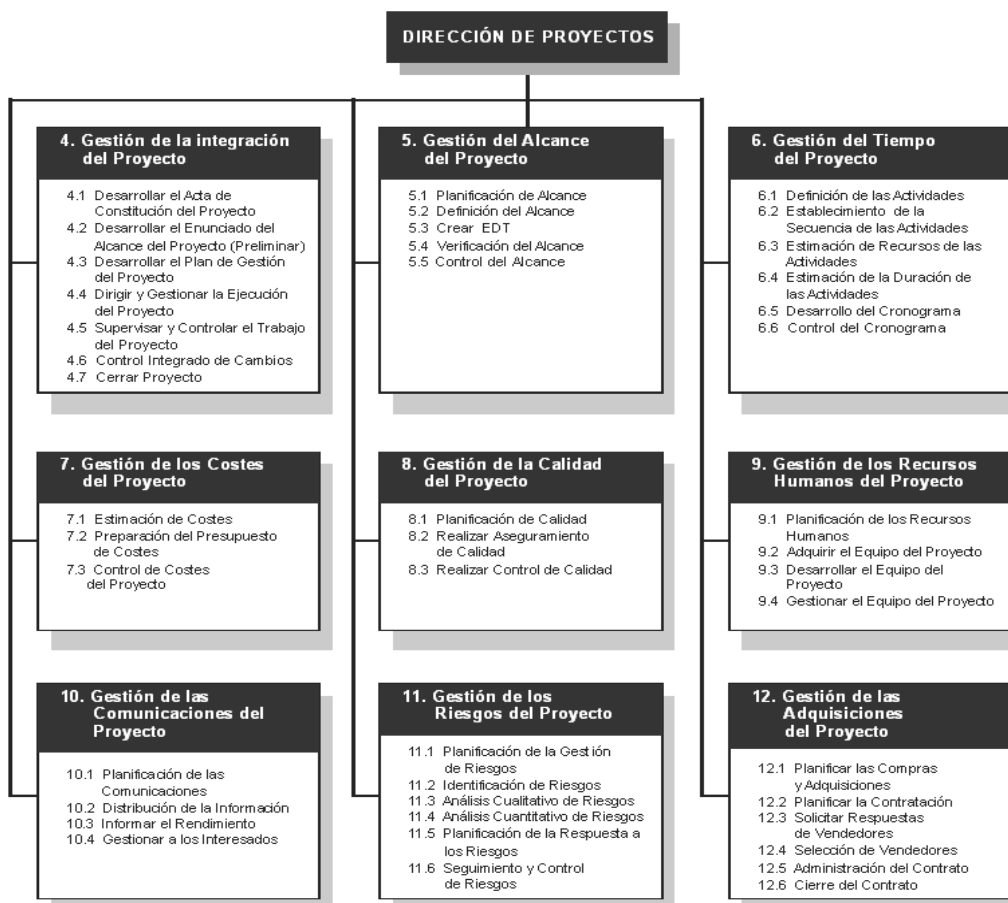


Figura 2. Descripción general de las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos y de los Procesos de Dirección de Proyectos. Fuente: PMI (2004)

Los directores o la organización, para facilitar la gestión de las áreas de conocimiento, identificadas en la tabla 1, pueden dividir los proyectos en fases, este

conjunto de fases con los enlaces correspondientes se llama ciclo de vida del proyecto. En la figura 3 se observa las fases típicas en un ciclo de vida.



Figura 3. Secuencia de fases típica en un ciclo de vida del proyecto. Fuente: PMI (2004)

El ciclo de vida del proyecto define las fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin. Por ejemplo, cuando una organización identifica una oportunidad a la cual le interesaría responder, frecuentemente autoriza un estudio de viabilidad para decidir si se emprenderá el proyecto. La definición del ciclo de vida del proyecto puede ayudar al director del proyecto a determinar si deberá tratar el estudio de viabilidad como la primera fase del proyecto o como un proyecto separado e independiente. Cuando el resultado de dicho esfuerzo preliminar no sea claramente identificable, lo mejor es tratar dichos esfuerzos como un proyecto por separado.

En la figura 4 se muestra algunos esquemas del ciclo de vida para diferentes proyectos.

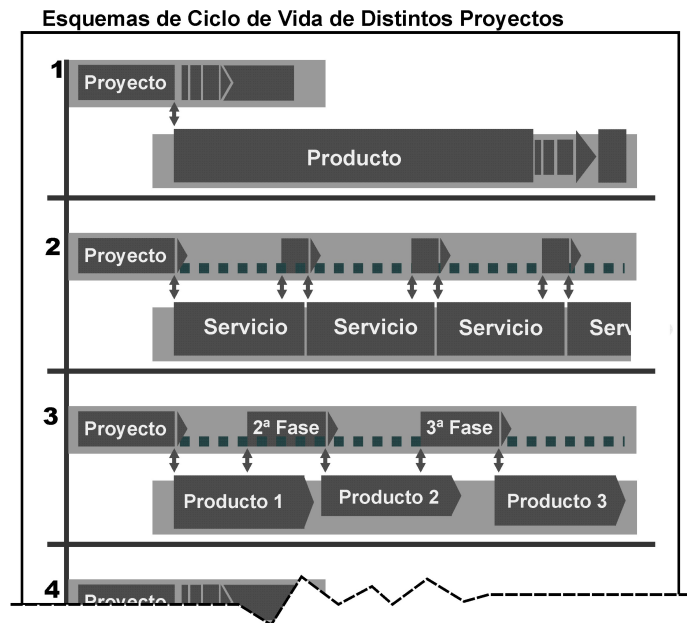


Figura 4. Esquemas de Ciclo de Vida de Distintos Proyectos. García y Serrano (en prensa).

También resulta muy importante identificar a aquellos que de forma activa participan en el proyecto o cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución del proyecto o de su conclusión, es decir, de los interesados en el proyecto. Pueden igualmente influir sobre los objetivos y resultados del proyecto. La dirección de proyectos debe identificarlos, determinar sus requisitos, expectativas y su influencia para asegurar el éxito del proyecto. Su responsabilidad va desde el colaborador ocasional hasta el patrocinador total del proyecto.

Los interesados pueden tener una influencia negativa o positiva, según se beneficien o no del resultado exitoso del proyecto.

3. Aplicación práctica del *Project Management* a la creación de un proyecto deportivo.

El *Project Management* hasta no hace mucho era utilizado principalmente en proyectos de arquitectura, ingeniería, informática, etc. Sin embargo podemos observar como esta metodología puede ser de gran utilidad en otros ámbitos como el deportivo y facilitar las labores de gestión de los implicados en este tipo de proyectos.

La utilidad de una metodología como la Dirección de Proyectos puede verse claramente cuando nos referimos a grandes eventos como son la organización de unos Juegos Olímpicos o unos Campeonatos del Mundo. En este caso podemos hacernos una

idea de todos los agentes implicados, del ciclo de vida desde el punto de vista de cada uno de estos agentes (figura 5), de la infinidad de proyectos subsidiarios dentro del mismo, en definitiva de la capacidad de organización y gestión que es necesario disponer para tener éxito en el proyecto.

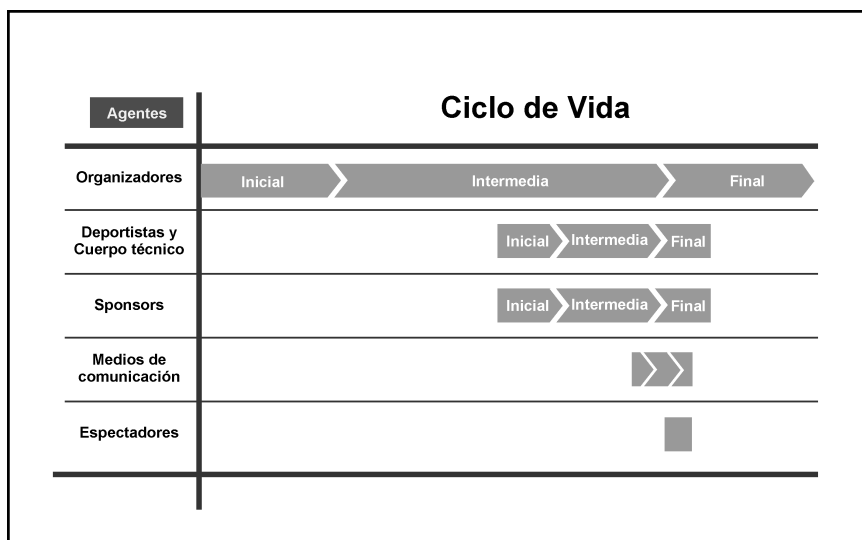


Figura 5. Ejemplo de Ciclo de vida de unos Juegos Olímpicos desde el punto de vista de distintos agentes. Fuente: García y Serrano (en prensa)

Una vez vista la utilidad que puede tener el *Project Management* para distintos proyectos relacionados con las Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, y de otra forma más modesta, recordando el motivo de la introducción, vemos que podemos utilizar esta metodología para poner en marcha cualquier proyecto dentro de nuestro ámbito.

En este caso hacemos referencia a la creación de un proyecto muy concreto, poner en funcionamiento un Centro de Entrenamiento Personal en la ciudad de La Coruña, aprovechando la oportunidad de negocio, formación y experiencia de los implicados. De esta manera se cumplen los siguientes objetivos principales:

- Generar autoempleo y empleo.
- Contribuir a la generación de una mayor calidad de vida de la sociedad a través de la Actividad Física y del Deporte.
- Ofrecer un servicio específico y diferenciado de actividad física.

El punto de partida consistió en desarrollar en primer lugar un estudio de viabilidad “ad hoc” que consistió en realizar un estudio de mercado para observar la dureza de la competencia y su ubicación, realizar un análisis DAFO, evaluar el

mercado del entrenamiento personal en La Coruña y en Galicia y el posible volumen económico del negocio, en definitiva si hay cabida para ese negocio en el mercado. Además dentro de este estudio también se consideró diseñar un plan de marketing, donde establecer los servicios a ofrecer, el precio y su evolución futura, las previsiones de demanda y competencia, la publicidad a realizar y los posibles formatos. También fue necesario establecer una estimación de los recursos humanos necesarios, formación adecuada, funciones, remuneración y tipo de contratos, y por supuesto el necesario desarrollo del análisis económico financiero, estimaciones de ingresos, gastos y presupuestos.

En la figura siguiente podemos observar de manera gráfica todos los elementos que incluían el estudio de viabilidad descrito para este proyecto.

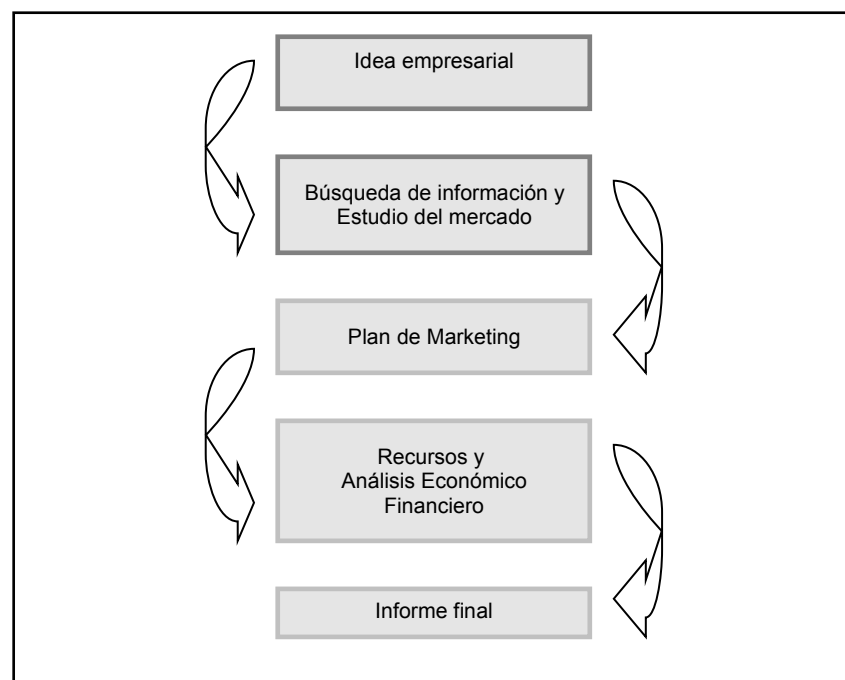


Figura 6. Elementos que incluyen el estudio de viabilidad para el proyecto “Centro de Entrenamiento Personal”

Todo este proceso generó un informe final sobre el que poder tomar decisiones. Es en este momento cuando entra a formar parte del proyecto la figura del patrocinador o promotor. Esta figura está específicamente recogida dentro de la metodología del *Project Management*. De esta forma, se presentó el informe final a los posibles patrocinadores o promotores y es cuando uno de ellos da el visto bueno al proyecto cuando resulta necesario establecer su fase de inicio, creando una serie de documentos

que resulta imprescindible desarrollar si queremos llegar de forma óptima hasta el final en el proyecto.

Como ya se ha adelantado se recurrió al *Project Management* para desarrollar el proyecto. Con esta metodología fue necesario generar los siguientes documentos dentro de su fase de Inicio:

- Un Acta de Constitución, donde se documentó formalmente el proyecto.
- El Enunciado del Alcance Preliminar del Proyecto, donde se definió el proyecto y los objetivos a cumplir y los límites del mismo.
- El Plan de Gestión del Proyecto, donde se documentaron todos los planes subsidiarios del Proyecto.

Una vez desarrollados los documentos iniciales, se estructuró de forma detallada el Alcance del Proyecto, definiendo con precisión y subdividiendo el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar (Estructura de Desglose del Trabajo).

A partir de aquí, se continuó con el diseño de los contenidos de las distintas áreas que observa el *Project Management* recogidas anteriormente en la tabla 1. Siguiendo con los contenidos de dicha tabla se estableció la Gestión del Tiempo, donde se definieron y secuenciaron las actividades dentro del cronograma, teniendo siempre en cuenta que en la programación siempre existen cambios, actualizaciones y variaciones que gestionar. En este sentido, es importante señalar que la falta de control cuando surge algún imprevisto puede echar abajo el proyecto. Es por ello que al mismo tiempo y de forma continua se identificaron los posibles riesgos, incluidas las causas y las asunciones inciertas (Gestión del Riesgo). Como ejemplo, se dio el caso de retrasos en los trámites legales, como permisos de apertura, denuncia de un vecino, problemas en la entrega de materiales y/o equipamientos, entre otros. Todo ello estuvo recogido en una lista de riesgos y se fueron añadiendo aquellos nuevos y modificando algunos ya existentes para establecer posibles soluciones a cada contingencia.

La Gestión de los Costes incluyó los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pudo completar en gran medida dentro del presupuesto aprobado. Evidentemente un riesgo importante era tener un desfase presupuestario para lo cual se incluyó como respuesta una cantidad del presupuesto para contingencias. Aún así se ajustó al máximo los costes al presupuesto establecido, con el fin de que no se dispararan y luego verse afectado el proyecto en otros puntos. Sirva como ejemplo los cambios que se realizaron

en el pavimento de la zona deportiva de la infraestructura por ser de mejor calidad y duración.

Otras de las áreas importantes que se incluyó dentro del proyecto fue la Gestión de la Calidad recogida en un documento que definía los objetivos, políticas, procedimientos y procesos relativos a la calidad, todo ello con miras a lograr la satisfacción y cumplimiento de los requisitos de los potenciales clientes, en todos los niveles del servicio. En sentido creemos que el éxito de este proyecto consiste en seguir trabajando día a día, en el proceso de calidad y mejora continua.

La Gestión de las Adquisiciones resultó ser también un área fundamental e incluía en este proyecto los procesos de compra de los materiales y equipamientos necesarios para la puesta en marcha del centro de entrenamiento personal. Entre estos podemos destacar: el pavimento de la superficie deportiva, el equipamiento deportivo (que incluía máquinas de trabajo cardiovascular, fitness, propiocepción, rehabilitación, evaluación, etc.), climatización, equipamiento audiovisual, higiénico, y equipamiento de otros servicios. Como ejemplo cabe destacar el profundo análisis del mercado de los equipamientos deportivos de fitness & wellness que hubo que realizar para conseguir el material adecuado al tipo de instalación y a las necesidades del servicio que se ofrece.

Por otro lado, la Gestión de los Recursos Humanos y de las Comunicaciones fueron áreas de elaboración más sencilla y menos voluminosa. En la Gestión de los Recursos Humanos, sencillamente se estableció el personal que sería necesario para la puesta en marcha del servicio de entrenamiento personal, ya que el equipo del proyecto se reducía a la patrocinadora o promotora, a la directora, y a un asesor de proyectos deportivos. Para determinar el personal se estableció el organigrama de la plantilla, el proceso de selección de los entrenadores personales, y personal complementario, así como roles, funciones y responsabilidades. También se determinó el proceso de formación inicial y continua de los técnicos implicados.

La Gestión de Comunicaciones del Proyecto, proporcionó los enlaces entre el equipo del proyecto y la información necesaria para conseguir los objetivos. La cantidad de documentación en esta área no fue amplia, como ya se ha señalado anteriormente, debida a la poca cantidad de implicados, sin embargo, la misma incluía informes, solicitudes, resultados y sobre todo una información siempre compartida entre todos los componentes del equipo.

4. Consideraciones finales.

El *Project Management* ha resultado ser en este caso una herramienta de gran utilidad para la organización y ordenación de un proyecto en el ámbito de las Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.

En este caso concreto su aplicación consiguió generar autoempleo debido a la gestión ordenada de una idea empresarial que convenció a un determinado promotor, pudiéndose ejecutar y cerrar el proyecto con el funcionamiento óptimo de lo que hoy es un centro de entrenamiento personal.

Además se consiguió generar empleo para otros licenciados en CC de la A. F. y del Deporte, lo que implica un valor añadido a este proyecto.

Finalmente puede resultar muy interesante la creación de estructuras de *Project Management* de aplicación específica al ámbito de la gestión deportiva teniendo en cuenta las particularidades propias de este sector que genera entre otros acontecimientos importantes a gran escala unos Juegos Olímpicos o unos Campeonatos del Mundo, donde son necesarios integrar infinidad de subproyectos, áreas y agentes.

5. Bibliografía

- Bucero, A. (2002). *La dirección de proyectos: una nueva visión*. México DF: Internacional Institute for Learning.
- García, O. y Serrano, V. (en prensa). *El ciclo de vida del proyecto*. La Coruña: Asociación Lugh.
- De Heredia, R. (1999). *Dirección Integrada de Proyectos. DIP. Project Management*. Madrid: Publicaciones ETSSI.
- Pernas, N. (2005). *Project Management: planificar, ejecutar y controlar un proyecto de forma eficiente*. Buenos Aires: MP Ediciones (Profesional Tools).
- Project Management Institute. (2004). *Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Pennsylvania: PMI.
- Sánchez, A. & Rebollo, S. (2000). Situación del mercado laboral actual en el ámbito de la Actividad Física y Deportiva. *Motricidad European Journal of Human Movement* 6, 141-154.