

# EL EMPRENDIZAJE EN EL ÁMBITO DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE

del Arco Juan, F. Javier

Departamento de Dirección de Empresas  
Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad Europea de Madrid  
C/ Tajo s/n Villaviciosa de Odón 28670 Madrid  
e-mail: javier.arco@uem.es, web: <http://www.uem.es>

**Resumen.** *El objetivo de este trabajo es presentar una experiencia de emprendizaje en el ámbito de la Actividad física y del Deporte. En dicha experiencia, se pretende dotar y, sobre todo, desarrollar las competencias y habilidades propias del emprendedor. Para conseguir alcanzar tales objetivos, se introduce al alumno a las herramientas básicas del emprendedor, en concreto, se acerca al alumno a la profesión mediante las herramientas básicas del emprendedor, siendo el Plan de Negocio el elemento clave para el desarrollo del perfil del emprendedor. El Business Plan servirá al alumno como instrumento de reflexión, por una parte, y como herramienta para la adquisición de las competencias básicas del emprendedor, como son el trabajo en equipo, el liderazgo, la responsabilidad y la toma de decisiones.*

**Palabras clave:** Emprendizaje, Competencias, Emprendedor

## 1. INTRODUCCIÓN

La experiencia objeto de estudio se ha realizado durante el primer trimestre del curso 13/14 en el grupo M43 de cuarto curso, en la especialidad de Gestión, del Grado en Actividad Física y Deporte de la Universidad Europea de Madrid en la asignatura de Dirección Estratégica. El alumno de Actividad Física y Deporte, aun siendo de la rama de gestión, posee pocos conocimientos de gestión, ya que solamente cursan una asignatura en el curso previo en el ámbito de la gestión (en cuarto curso pueden elegir entre varios itinerarios curriculares, gestión es el que nos ocupa, pero previamente su plan de estudios está centrado en el deporte y el entrenamiento, la salud y el ocio.

Una vez que se plantea la necesidad de aportar conocimientos de gestión desde el punto de vista de la aplicación práctica, se constata que la mejor alternativa es el desarrollo de las competencias de gestión a través del desarrollo práctico de un Plan de Negocio o Business Plan que sirva para poder completar las competencias genéricas del alumno y, también las específicas relativas al emprendizaje, que nos sirve para acercar al alumno a la profesión.

En la realización de un Plan de Negocios, tan real como sea posible, se pretende el desarrollo de las competencias descritas y se pretende valorar al alumno, tanto por los conocimientos adquiridos como por la aplicación de los mismos a una realidad práctica. Esta experiencia se lleva realizando varios años y se intenta que cada año la experiencia mejore. No obstante, en años anteriores la asignatura era anual (licenciatura), lo que

facilitaba un desarrollo mucho más sostenido y equilibrado del mismo. El curso pasado ya fue el primero que pasamos a asignatura cuatrimestral y este, se ha pasado a asignatura trimestral (mismo número de horas que la asignatura cuatrimestral pero con mayor número de horas por semana: se pasa de 4 a 5 horas a la semana).

Otro hándicap respecto a cursos pasado es que se podía incorporar todas las asignaturas de la espacialidad de gestión: Dirección de Recursos Humanos, Dirección Comercial, Dirección Financiera y Dirección Estratégica.

Debido al cambio de estructura del plan y de trimestres, en este año sólo coincidían en el primer trimestre las asignaturas de Dirección Estratégica y Dirección Comercial (en el segundo trimestre se imparten Dirección de Recursos Humanos y Dirección Financiera). Este cambio implicó que no se podían integrar en la experiencia estas asignaturas limitando, por tanto, la cantidad y calidad de aprendizaje.

La asignatura de Dirección Comercial es impartida por la Prof. Dra. Fátima Moreno, del Departamento de Dirección de Empresas, dentro de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Europea de Madrid. La asignatura de Dirección Estratégica es impartida por el autor de esta comunicación, Javier del Arco, del mismo departamento de la misma Universidad. Se desarrolla, por ende, entre ambos esta experiencia docente.

## **2. EVOLUCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

La primera fase de desarrollo de esta experiencia se produjo dentro de la asignatura de Dirección Estratégica, única y exclusivamente, ya que dentro del programa de la asignatura el tema final era la Creación de Empresas. Dentro, precisamente, de ese tema la elaboración de un “Business Plan” o Plan de Negocio, se consideró que era la herramienta básica para aprender a diseñar y planificar la puesta en marcha de un negocio. De hecho, el programa de la asignatura, englobaría los siguientes puntos básicos:

- Concepto de Empresa
- Clases de Empresa
- Concepto de Empresario
- El Proceso de Dirección Estratégica: Naturaleza, elementos, fases y sistema
- El análisis estratégico: visión, misión y objetivos de la empresa (creación de valor), análisis del entorno (DAFO, fuerzas competitivas básicas), análisis interno de la empresa (diagnóstico interno, cadena de valor, análisis de recursos y capacidades, análisis de la cartera de negocios)
- Formulación de estrategias: estrategias competitivas básicas (ventaja competitiva, liderazgo en costes, diferenciación de productos), estrategias corporativas (crecimiento, expansión y diversificación), acuerdos de cooperación, estrategias internacionales,
- Implantación de estrategias: aspectos organizativos (diseño organizativo, cultura y dirección de recursos humanos), planificación (planificación estratégica y táctica, estrategias funcionales, estrategias de producción, financiación y compras), control estratégico (proceso de control, medición de resultados, sistemas de información para el control)
- Creación de Empresas (Aptitud del empresario, recopilación de ideas de negocio, viabilidad y oportunidad del negocio, causas de éxito y fracaso de los negocios)

- Plan de Negocio:
  - Idea de negocio
  - Plan Jurídico (forma jurídica, trámites de constitución, etc.)
  - Plan Comercial (producto, precio, comunicación y distribución)
  - Plan de Recursos Humanos u Organizativo (diseño de la estructura, estilo directivo y cultura organizativa, sistema de información, previsión de recursos humanos, reclutamiento, selección, remuneración e incentivos)
  - Plan Económico-Financiero (presupuesto de inversión y financiación, cuenta de resultados previsionales, tesorería, viabilidad)

El Plan de Negocios es, por tanto, la herramienta clave para asimilar todos los conocimientos básicos de gestión y para aplicarlos al mundo real.

### **3. LA DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

En una primera etapa de la puesta en marcha del Plan de Empresa como elemento básico para el aprendizaje y, en concreto del emprendizaje, se formaron grupos de entre 4 y 5 alumnos para la creación de un negocio de su elección en el sector deportivo, del tiempo libre y del ocio. Los alumnos debían desarrollar su Plan de Negocio con las herramientas aprendidas y desarrolladas en la asignatura de Dirección Estratégica y de Dirección Financiera.

Las primeras experiencias, siendo poco estructuradas, resultaron bastante satisfactorias para el alumnado para la asimilación de conocimientos, ya que se conseguían clases mucho más prácticas, más cercanas a la realidad y, por supuesto, se conseguía el acercamiento a la profesión, que es uno de los objetivos fundamentales en cualquier asignatura de gestión, sobre todo para los alumnos que no cursan estudios en Dirección de Empresas.

De hecho, mediante el Plan de Negocios se consiguió elevar significativamente el nivel de aprendizaje y, con éste, se superó el mero nivel de conocimiento. En este sentido, si consideramos los distintos niveles de aprendizajes, atendiendo a la Taxonomía de Bloom, vemos que se pueden alcanzar las cimas más altas en cuanto a dicho aprendizaje. Dicha Taxonomía, tiene los siguientes niveles:

- Conocimiento: Tal y como hemos comentado anteriormente, el nivel básico de aprendizaje, o primer nivel, queda claramente superado, ya que todas las teorías y principios de la empresa y de su funcionamiento, que mediante un examen podrían ser evaluados, se integran dentro del Plan de Empresa
- Comprensión: El segundo nivel de aprendizaje se alcanza, precisamente, al pasar de un nivel de mero conocimiento a una siguiente cota de interpretación de las teorías y principios desarrollados
- Aplicación: El tercer nivel de aprendizaje es, evidentemente, alcanzado al realizar esta práctica por parte de los alumnos, ya que se utilizan o aplican los conocimientos, las teorías y los principios adquiridos y comprendidos para la puesta en marcha de un negocio
- Análisis: El cuarto nivel de aprendizaje también se consigue alcanzar, ya que mediante el Plan de Negocio, los alumnos se enfrentan a situaciones en las que deben identificar y analizar los distintos elementos de la empresa. Por ejemplo, en la elaboración de un Plan de Negocio deben realizar un Análisis del Entorno mediante las herramientas desarrolladas y aprendidas (Matriz DAFO, Análisis PEST o PESTEL, las cinco fuerzas competitivas de Porter...). Se realiza en este

sentido también una revista de prensa para entender y conocer de un modo mucho más profundo la realidad económica y social en la que se desarrollarían los negocios que creasen.

- Síntesis: El quinto nivel de aprendizaje se consigue alcanzar mediante la elaboración del Business Plan. De hecho, la propia elaboración, por escrito, de la guía de creación y la exposición posterior de forma oral, reflejan claramente la capacidad de síntesis por parte del alumnado ya que disponen de un tiempo de exposición máximo de 30 minutos para reflejar un trabajo que han tenido que realizar, prácticamente, durante todo un curso académico.
- Evaluación: El sexto y último nivel de aprendizaje es alcanzado a la hora de concluir, o emitir las conclusiones del Plan de Negocio. En este sentido, los alumnos deben ser capaces de emitir una opinión en relación a la viabilidad del negocio. Además, en las fases de elaboración del Business Plan, los alumnos deben tomar decisiones de compra, inversión, financiación, comerciales, de recursos humanos, legales,... argumentando, en todo momento, el porqué de sus decisiones.

#### **4. LA PUESTA EN MARCHA DE LA EXPERIENCIA**

Al poder compartir con la asignatura de Dirección Comercial muchos de los puntos del Plan de Negocio se decidió que los alumnos realizaran un *Business Plan* común a ambas asignaturas. La razón es que del Plan de Negocio tres de las partes fundamentales que son, el análisis del entorno, la definición de la empresa y de la estrategia (definición de misión, visión y valores y formulación de estrategias y objetivos) y el Plan de Marketing eran comunes a ambas asignaturas.

En la implementación de la práctica, surgieron diversas dificultades, entre otras la formación de grupos comunes entre ambas asignaturas, puesto que no eran las mismas personas quienes las cursaban. No obstante, como aproximadamente el 80 por ciento de los alumnos eran comunes en ambas asignaturas, se optó por dos opciones:

- formar grupos diferenciando entre alumnos comunes y alumnos no comunes: es decir, unos grupos estarían íntegramente formados por alumnos comunes a ambas asignaturas y otros grupos estarían formados por alumnos que no fueran comunes. El problema de esta alternativa es que había una diferencia de conocimiento bastante importante entre un tipo de grupos y otros, resultando penalizados aquellos grupos que sólo cursaban una de las asignaturas.
- Formar grupos con un núcleo común a ambas asignaturas y añadir como máximo un alumno no común: al optar por esta alternativa, resultaba mucho más fácil la formación de grupos. Además, los grupos resultaban, normalmente, mucho más homogéneos entre sí a nivel de conocimientos adquiridos en ambas asignaturas. Normalmente, solemos elegir esta modalidad.

La experiencia en común entre ambas asignaturas volvió a ser muy bien valorada por parte de los alumnos, tal y como reflejaban sus opiniones sobre la práctica desarrollada y su aprendizaje.

#### **5. EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO**

Una de las dificultades que nos hemos encontrado es que al ser tan corto el período de

tiempo para la experiencia (de septiembre a diciembre). Este breve período de tiempo, nos obliga a que desde la segunda semana de clase se tengan que formar los grupos de trabajo y que tengan que decidir el tema o idea de negocio. Ese es, quizás, el gran problema, que sin apenas haber visto nada de la asignatura ya tienen que elegir o decidir qué idea de negocio van a analizar y llevar a cabo desde el plano teórico.

Los grupos de trabajo se forman por parte de los alumnos buscando la afinidad de ideas o ámbitos, buscando aquellos que más puedan estar próximos a sus vocaciones, a sus ideales, a su negocio ideal o a aquel sector que más le motive tanto en el momento presente como cuando finalicen sus estudios.

Una vez formados los grupos, se fija una primera sesión para que desarrollen la Idea de Negocio, quizás la parte más trascendente de cara a la realización del “Emprendizaje”. A partir de ese momento se fijan, con carácter flexible (en función del calendario académico y del avance de las distintas materias), otras 8 sesiones para desarrollar los distintos puntos del Plan de Empresa. Aparte de estas sesiones, los grupos deben trabajar adicionalmente fuera del aula para poder avanzar y llegar a cumplir los objetivos marcados.

En las sesiones presenciales, se persigue ver cómo interactúan los miembros de los distintos grupos, de cara a valorar, por parte del profesor, las distintas competencias personales (trabajo en equipo, liderazgo, motivación, iniciativa,...) y las habilidades gerenciales (capacidad para emprender, análisis de negocios, ...). El trabajo presencial aporta una gran cantidad de información sobre las competencias y habilidades tanto innatas como desarrolladas a lo largo de la asignatura impartida. Siendo, por tanto, imprescindible, valorar el aprendizaje de todas esas herramientas, competencias y habilidades.

El Plan de Negocio tiene un seguimiento mensual que culmina con la exposición de cada uno de los planes de empresa en la segunda semana de mayo (si el número de grupos es muy elevado se utilizarían 2 semanas). Cada grupo dispone de 30 minutos de exposición en los que debe reflejar los aspectos más importantes, significativos, relevantes, claves y diferenciadores de sus Business Plan. El orden de realización es aleatorio, esto es, se decide por sorteo.

Una vez expuestos todos los grupos, se dedica una sesión entera a resolver dudas, a plantear preguntas, a objetar debilidades de los Planes de Empresa, a realizar sugerencias, etc. Todo ello encaminado a aclarar los Business Plan y a considerar otros enfoques no tenidos en cuenta en la posible puesta en marcha de los negocios propuestos. El objetivo es, por tanto, enriquecer, más todavía, el aprendizaje necesario para emprender un negocio: emprendizaje.

## **6. EVALUACIÓN Y RESULTADOS**

A la hora de evaluar el resultado se pasa utiliza un cuestionario que refleje los siguientes ítems:

- Cantidad de Aprendizaje
- Calidad de Aprendizaje
- Desarrollo de Competencias:
  - Liderazgo
  - Trabajo en Equipo
  - Toma de decisiones
  - Integración de la información

- Negociación y Resolución de Conflictos
- Responsabilidad
- Flexibilidad
- Iniciativa
- Comunicación
- Competencias Gerenciales:
  - Análisis de Negocios
  - Viabilidad
  - Acercamiento a la profesión
- Juicio Global de la práctica:

A la hora de evaluar la práctica y los resultados obtenidos en esta experiencia, nos hemos encontrado con que el resultado de este año ha disminuido respecto al curso 10/11, desde un 8,9 a un 8,7 (una reducción del 20% en este dato). Esta satisfacción la hemos manejado a través del último ítem (juicio global de la práctica). No obstante, el resto de ítems, presenta un comportamiento bastante similar a los años excepto “Cantidad de Aprendizaje” que presenta un descenso similar al del ítem de Juicio Global. La explicación, desde nuestro punto de vista, reside en el aumento de carga de trabajo por semana que hace que los alumnos estén más agobiados por los plazos de entrega.

## **7. CONCLUSIONES**

El uso del Business Plan que sirve para realizar el ejercicio de planificación de un negocio resulta más que positivo para acercar al alumno a la profesión. Además, mediante el análisis y la simulación del negocio y del entorno se acerca al estudiante a una vertiente mucho más práctica de la materia, consiguiendo, también, una orientación mucho más profesional. Mediante el emprendizaje, además de este acercamiento a la profesión, también se logra que el alumno adquiera herramientas de gestión y análisis necesarios en el ámbito empresarial y laboral, competencias y habilidades profesionales y personales y, por último, se puede detectar, aquellos alumnos susceptibles de convertirse en emprendedores.

La valoración de esta experiencia de emprendizaje sigue resultando muy satisfactoria, ya que valoran muy positivamente la adquisición de conocimientos a través del Plan de Negocio que constituye una herramienta de acercamiento a la profesión y de simulación de la realidad. En este sentido, otro de las cuestiones mejor valorada por parte de los alumnos es el desarrollo de la toma de decisiones, una de las competencias profesionales y personales más necesaria en la vida laboral y personal.

Además, con el Plan de Negocio, se adquieren otras competencias: iniciativa, liderazgo, compromiso, responsabilidad, integración de la información, negociación, trabajo en equipo, flexibilidad, resolución de conflictos, comunicación,... Siendo, por tanto, el diseño de un Plan de Negocio, una experiencia única a la hora de conseguir todos los objetivos formativos propuestos. Es quizás, esta parte de adquisición de competencias, la parte que mejor queda evaluada mediante el Plan de Negocio. Además de alcanzar todos los niveles de aprendizaje.

Otra de las conclusiones alcanzada, radica en la importancia de la motivación, de la actitud y de la aptitud por parte de los alumnos a la hora de realizar esta experiencia, ya que cuanto más involucrados, más responsables, más motivados y más responsabilizados estén con y por la tarea mejores resultados se obtendrán en todos los aspectos: calidad y cantidad de aprendizaje, adquisición de competencias generales y

competenciales así como en el acercamiento a la profesión.

## **REFERENCIAS**

- Alberto, C., Hernando, V. y Fernandez J. A., (1.996), *Gestión y Dirección de Empresas Deportivas: Teoría y Práctica*, Madrid: Gymnos
- Bermejo, M.; Rubio, I. y De la Vega, I., (1.996), *La Creación de la Empresa Propia*, Madrid: McGraw-Hill
- Brealey, R. A.; Myers S. C. y Allen, F., (2.006), *Principios de Finanzas Corporativas*, Madrid: McGraw-Hill
- Cañadas, M., (1.996), *Cómo Crear Empresas Rentables*, Madrid: Gestión 2000
- Cob, M. J., (1.996), *Guía para la Creación de Empresas*, Madrid: Estudios Financieros
- Martínez, E., (2005), *Finanzas para Directivos*, Madrid: McGraw-Hill
- Ross, S. A.; Westerfield, R. W. y Jaffe, J., (2.005), *Finanzas Corporativas*, Madrid: McGraw-Hill

## **REFERENCIAS EN INTERNET**

[www.4teachers.org](http://www.4teachers.org)  
[www.edefam.com](http://www.edefam.com)  
[www.aeat.es](http://www.aeat.es)  
[www.avalmadrid.es](http://www.avalmadrid.es)  
[www.camaras.org](http://www.camaras.org)  
[www.camaramadrid.es](http://www.camaramadrid.es)  
[www.ceaje.com](http://www.ceaje.com)  
[www.ceim.es](http://www.ceim.es)  
[www.ciade.org](http://www.ciade.org)  
[www.creaciondeempresas.com](http://www.creaciondeempresas.com)  
[www.empredendedorxxi.es](http://www.empredendedorxxi.es)  
[www.emprendelo.org](http://www.emprendelo.org)  
[www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)  
[www.icac.meh.es](http://www.icac.meh.es)  
[www.ico.es](http://www.ico.es)  
[www.ipyme.es](http://www.ipyme.es)  
[www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com)  
[www.madrid.org](http://www.madrid.org)  
[www.mtas.es](http://www.mtas.es)  
[www.promomadrid.es](http://www.promomadrid.es)  
[www.rubistar.4teacher.org](http://www.rubistar.4teacher.org)  
[www.vue.es](http://www.vue.es)