

EL EMPRENDIZAJE EN EL SECTOR DEL OCIO

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 llevado a cabo con los estudiantes del grado de Actividad Física y Deporte en la Especialidad de Gestión Deportiva. En dicha experiencia se pretende dotar y, sobre todo, desarrollar las competencias y habilidades propias del emprendedor, siendo el Plan de Negocio uno de los elementos clave para el desarrollo de este tipo de competencias y habilidades. El Business Plan sirve al estudiante como instrumento de reflexión, por una parte, y, por otra parte, como herramienta para la adquisición de las competencias básicas del emprendizaje, como son el trabajo en equipo, el liderazgo, la responsabilidad y la toma de decisiones.*

Palabras clave: *Emprendizaje, Competencias, Emprendedor*

1. INTRODUCCIÓN

Esta experiencia se viene realizando durante los últimos años en el último curso del Grado en Actividad Física y Deporte. En concreto, esta investigación se centra en la experiencia realizada en el primer trimestre del curso 14/15 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.

Los estudiantes de la rama de Gestión Deportiva, apenas cuentan con una asignatura obligatoria de gestión en tercer curso, Gestión Deportiva, y 4 asignaturas en cuarto. En concreto, estas asignaturas son: Dirección Estratégica, Dirección Financiera, Dirección Comercial y Recursos Humanos.

Al contar con tan pocas materias, se plantea la necesidad de dar una visión que aglutine a todas estas materias y que complemente la teoría y la práctica desarrolladas en estas asignaturas a través de una aplicación más cercana a la realidad y a la correspondiente profesión. Para ello, se planteó con acierto el desarrollo de las competencias y habilidades profesionales, personales y directivas derivadas de un proceso de emprendizaje a través del desarrollo de un Business Plan con el consiguiente acercamiento a la profesión tan necesario en el itinerario curricular de Gestión dentro del Grado de Actividad Física y Deporte.

Esta experiencia se lleva realizando varios cursos y se intenta que cada año la experiencia mejore. No obstante, en años anteriores la asignatura era anual ya que se impartía en la ya extinguida Licenciatura en Actividad Física y Deporte, lo que facilitaba un desarrollo mucho más sostenido y equilibrado del mismo. En el curso 11/12 se pasó a asignatura cuatrimestral en el Grado de Actividad Física y Deporte. En el curso 12/13 se pasó 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). En este curso, 13/14, se mantiene este formato de asignatura trimestral con 5

horas a la semana de septiembre a diciembre (1º trimestre).

Debido a la “trimestralización” de las asignaturas sólo se pudo integrar esta experiencia entre Dirección Comercial y Dirección Estratégica. Este cambio de calendario implica que no se pueden integrar en esta experiencia las asignaturas de Recursos Humanos ni de Dirección Financiera, lo que limita la integración de conocimiento y el aprendizaje.

La asignatura de Dirección Comercial la imparte la Prof. María Rodríguez, del Departamento de Empresa, 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 departamento de Economía y Finanzas de la misma Universidad. Se desarrolla, por ende, entre ambos esta experiencia docente.

2. EVOLUCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La primera vez que utilizamos el Plan de Negocio para el desarrollo del emprendizaje fue en la asignatura de Dirección Estratégica, pero sin integrar esta práctica con ninguna otra materia. El programa de dicha asignatura recoge en su último tema la Creación de Empresas o, más concretamente, el desarrollo de un negocio. Ya en el diseño de la asignatura se optó por el Plan de Negocio como herramienta para la creación y desarrollo de empresas y para la adquisición de competencias.

En concreto, el programa de la asignatura de Dirección Estratégica recoge los siguientes puntos elementales:

- 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 constituye, por tanto, una herramienta clave para asimilar todos los conocimientos básicos de gestión y para aplicarlos al mundo real.

3. LA DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Para el desarrollo de esta experiencia partimos de la formación de grupos de estudiantes de 5 componentes, si bien es cierto que se pueden formar también, por necesidades de tamaño, grupos de 4 y 6 miembros.

Los grupos deben elegir voluntariamente un negocio dentro del sector del Ocio e, incluso, en el ámbito del Deporte en particular, y desarrollar su idea de negocio con los conocimientos adquiridos en la asignatura de Dirección Estratégica.

Las primeras experiencias, siendo poco estructuradas, resultaron bastante satisfactorias para el alumnado por la asimilación y aplicación 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 Administración y 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 la 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 estudiantes, 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 estudiantes 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, 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 desenvolverían 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 de los estudiantes 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 trimestre.

- 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 estudiantes 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 estudiantes realizasen 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, no obstante, 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 estudiantes eran comunes en ambas asignaturas, se plantearon dos opciones:

- formar grupos diferenciando entre alumnos comunes y alumnos no comunes: es decir, unos grupos estarían íntegramente formados por estudiantes 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 estudiante 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 los conocimientos adquiridos en ambas asignaturas. Normalmente, solemos elegir esta modalidad por las ventajas obvias que presenta.

La realización de la experiencia en común entre ambas asignaturas resultó ser mejor valorada por parte de los estudiantes, tal y como se reflejaba en sus opiniones sobre la práctica desarrollada y su grado de aprendizaje.

5. EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

Los grupos de trabajo se forman por parte de los estudiantes 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 de cursar sus estudios como cuando finalicen los mismos.

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 8 sesiones de trabajo en el aula 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 se expone en la segunda semana de diciembre (si el número de grupos es muy elevado se pueden llegar a utilizar 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 exposición es aleatorio.

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, en definitiva, a dar *feed-back* a todos los estudiantes. 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, esto es, el emprendizaje.

6. EVALUACIÓN Y RESULTADOS

A la hora de evaluar la satisfacción del estudiante, se pasa en clase un cuestionario que evalúa los siguientes ítems:

- Cantidad 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:

Los resultados en este curso han salido prácticamente idénticos a los del año anterior. No obstante, el año anterior sí sufrieron una bajada mínima en algunos ítems debido al

cambio de sistema cuatrimestral al trimestral, lo que propició un aumento en la carga de trabajo por asignatura que hace más complicado cumplir con los plazos de entrega. No obstante los ítems están por encima del 8,3 sobre 10 en la mayoría de los ítems. A modo de resumen, podemos destacar que la satisfacción con la práctica medida en el último ítem se sitúa en 8,7 sobre 10.

7. CONCLUSIONES

El Plan de Negocio, es una herramienta básica de planificación en cualquier negocio y sirve, además, como instrumento para el acercamiento del estudiante a la profesión. A través de un Business Plan se consigue, además, aprender a analizar el entorno económico y a realizar una simulación empresarial que confieren al aprendizaje una versión mucho más práctica y una mayor orientación profesional. El emprendizaje, logra, por tanto, una doble vertiente a través del plan de negocio: el estudiante aprende a emprender y, a la vez, adquiere las herramientas y habilidades necesarias para emprender y, posteriormente, administrar y gestionar negocios, en este caso, en el sector del Ocio y del Deporte.

La elaboración de Business Plan permite, además, detectar a aquellos estudiantes que cuentan con mayor potencial para convertirse en emprendedores ya que se les dota, además, de las habilidades personales y profesionales correspondientes en un primer estadio del emprendimiento.

En la valoración por parte de los estudiantes de esta experiencia, destaca que sigue resultando muy satisfactoria, ya que los estudiantes valoran muy positivamente la adquisición de conocimientos a través del Business Plan. 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 *Business Plan*, 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 estén, más responsables sean, más motivados estén 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 Corporativos*, 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
www.camaras.org
www.camaramadrid.es
www.ceaje.com
www.ceim.es
www.ciade.org
www.creaciondeempresas.com
www.emprendelo.org
www.icac.meh.es
www.ipyme.es
www.laempresafamiliar.com
www.rubistar.4teacher.org