



Estructuración de proyectos y propuesta de mercadeo para el sector del deporte.

Breve descripción:

Los temas tratados en este componente de formación permiten reconocer aspectos clave inherentes a la estructuración de proyectos y propuestas aplicables al sector deporte.

Marzo 2024

Tabla de contenido

Introducción	1
1. Elementos conceptuales de la gestión de proyectos	3
1.1. Concepto y tipos de proyectos	4
1.2. Concepto y procesos de la gestión de proyectos	6
2. Grupo de inicio del proyecto	9
2.1. Definición y componentes para el inicio de un proyecto	9
2.2. Acta de constitución del proyecto	11
2.3. Identificación de las partes interesadas	13
3. Grupo de planificación del proyecto	15
3.1. Plan de gestión del alcance del proyecto	15
3.2. Plan de gestión del cronograma del proyecto	16
3.3. Plan de gestión de costos del proyecto	17
3.4. Plan de gestión de calidad del proyecto	18
3.5. Plan de gestión de recursos humanos	19
3.6. Plan de gestión de comunicaciones	21
3.7. Plan de gestión del riesgo del proyecto	23
3.8. Plan de gestión de adquisiciones del proyecto	24

4.	Formulación de propuestas de mercado acordes con las necesidades de la población del sector	26
4.1.	Identificación del mercado y población objeto	26
4.2.	Concepto y características de portafolio de servicio	29
4.3.	Construcción de portafolio de servicios	31
4.4.	Concepto y estrategias de mercadeo deportivo	33
	Síntesis	36
	Glosario	37
	Material complementario	38
	Referencias bibliográficas	39
	Créditos	40

Introducción

Estimado aprendiz, a través del siguiente video, podrá conocer los aspectos relevantes que tratará este componente:

Estructuración de proyectos y propuesta de mercadeo para el sector del deporte



[Enlace de reproducción del video](#)

Síntesis del video: Estructuración de proyectos y propuesta de mercadeo para el sector del deporte

En este componente formativo, se abordarán unos temas de gran relevancia para el gestor deportivo, como lo son la estructuración de proyectos y las propuestas de mercadeo.

Generar proyectos y propuestas exitosas implica conocer todo lo concerniente a su diseño, componentes, fases y establecer, en un plan, toda la ruta orientada al cumplimiento de los objetivos enfocados en satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente.

Este componente formativo inicia abordando el concepto y la clasificación de los proyectos; luego, se le dará paso al grupo de inicio y planificación de un proyecto; y, finalmente, la formulación de propuestas de mercado.

Todo lo anterior, bajo la óptica de conceptualización, ejemplificación y aplicación de los mismos.

¡Bienvenidos!

Para la elaboración de este componente, se abordaron varios autores **conocidos en estructuración de proyectos y propuesta de mercadeo para el sector del deporte**, de quienes se han citado y referenciado conceptos y ejemplos para los fines educativos de esta materia, en el entendido de que el conocimiento es social y, por lo tanto, es para ser usado por quienes necesitan adquirirlo. Se espera que este documento sea útil para todos aquellos, aprendices y lectores en general, que estén interesados en acercarse a asuntos básicos de la **gestión de las organizaciones deportivas**.

1. Elementos conceptuales de la gestión de proyectos

Uno de los papeles más importantes del gestor deportivo es establecer proyectos de valor para que las organizaciones cumplan sus objetivos y metas. Estas propuestas pueden ser diversas en materia de complejidad, duración y costos, de acuerdo con las necesidades de la organización; podrán ser desde la creación o mejoramiento de un programa (programa de iniciación deportiva, programa de actividad física para el adulto mayor, etc.), la creación de un evento (torneo deportivo, vacaciones recreativas, organización de una carrera, etc.), hasta poner en marcha el funcionamiento general de una organización deportiva (creación de un club deportivo, mejoramiento de los procesos organizacionales, etc.).

Por lo general, los proyectos surgen de la siguiente manera:

- a) La alta dirección de la empresa identifica una necesidad o problema a resolver.
- b) El gestor deportivo, mediante un diagnóstico organizacional, identifica oportunidades de mejora de alguno de los procesos o programas.
- c) Algún cambio organizacional obliga a implementar modificaciones en su estructura organizacional.
- d) La orientación organizacional gira hacia un nuevo enfoque estratégico y/o línea de servicio.

A continuación, se abordarán elementos conceptuales de la gestión de proyectos, como su definición, su clasificación y sus procesos:

1.1. Concepto y tipos de proyectos

Proyecto, según PMI (2008), es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Por otro lado, el IPMA (1999) define al proyecto como un conjunto de actividades coordinadas, con inicio y fin definidos, llevadas a cabo por individuos u organizaciones para un logro de objetivos específicos, dentro de parámetros de tiempo, costo y desempeño definidos.

Para entender el concepto de proyecto, es preciso analizar un ejemplo concreto, como son los juegos olímpicos. Este evento de reconocimiento mundial implica el desarrollo de un megaproyecto perfectamente coordinado y sincronizado para que se ejecute conforme al tiempo establecido y con los recursos dispuestos.

Es el caso de los Juegos Olímpicos de Tokio, donde participaron más de 11.000 atletas, se llevaron a cabo 339 eventos, representados en 33 deportes conformados por 50 disciplinas. De este evento, con una mirada a nivel mundial, se espera que todo salga a la perfección, que cada prueba deportiva se ejecute según la hora programada, sin importar condiciones climáticas u otro tipo de factor externo. El éxito de un proyecto de tal envergadura no es casualidad, no es improvisado, es planificado en cada una de sus partes, gestionando cada detalle, para que todo se lleve a cabo conforme al plan.

Otro ejemplo concreto sería un proyecto encaminado a la conformación de un club deportivo. Los clubes, aunque son organismos sin ánimo de lucro, requieren establecer mecanismos para ser autosostenibles en el tiempo. Por lo tanto, la conformación de un club no se podrá limitar a presentar los documentos requeridos por el organismo deportivo para su aval y reconocimiento deportivo, sino que, además,

deberá establecer estrategia, objetivos, alcances, plan de trabajo, entre otros aspectos, que le permitan enfocar sus esfuerzos en un club sostenible y sustentable en el tiempo.

Existen diferentes tipos de proyectos, los cuales presentan rasgos y características propias que se describen a continuación:

Tipos de proyectos

a) Según la naturaleza del producto

Rasgos y características:

Productos tangibles: el valor generado o resultado final será un artefacto físico. **Ejemplo:** un edificio.

Productos intangibles: el valor generado viene dado por la propiedad intelectual. **Ejemplo:** un “software”.

b) Según la naturaleza del trabajo implicado

Rasgos y características:

Trabajo manual: requiere destreza manual, trabajo repetitivo, adquirido a través de entrenamiento.

Trabajo intelectual: requiere esfuerzo creativo.

c) Según el origen de los fondos y beneficiarios

Rasgos y características:

Proyectos de inversión privada (productivos): que buscan generar rentabilidad económica para sus promotores.

Proyectos públicos o sociales: buscan impactar la calidad de vida de la población, promovidos por el Estado, ONG y políticas sociales de las empresas.

d) Según sus objetivos

Proyectos estratégicos: orientados a incrementar las capacidades de la organización a través del logro de objetivos estratégicos.

Proyectos de mejora, soporte y mantenimiento: orientados a garantizar el mayor rendimiento de la productividad y la calidad de los servicios de la organización.

1.2. Concepto y procesos de la gestión de proyectos

La gestión de proyectos, también denominada dirección de proyectos, administración de proyectos, gerencia de proyectos o “project management”, se entiende como los mecanismos necesarios para la implementación y aplicabilidad de los proyectos.

La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir los requisitos del mismo.

También se define la gestión de proyectos como la planificación, la organización, el monitoreo y el control de todos los aspectos del proyecto y la motivación de todos los involucrados para el logro de los objetivos, con seguridad y dentro de los criterios acordados de tiempo, costo y desempeño.

El éxito de un proyecto radica en tener la capacidad de satisfacer los requerimientos de las partes interesadas y obtener los resultados esperados, siendo eficiente en el tiempo y con los recursos.

Adicionalmente a esto, existen 5 procesos de gestión de proyectos que se deben lograr para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Para conocer los grupos de procesos y sus elementos, explore el siguiente gráfico interactivo:

Grupo procesos

a) Procesos de inicio: definen el inicio de un proyecto o de una fase del mismo. Sus elementos de proceso son:

- Acta de constitución.
- Identificación de las partes interesadas.

b) Procesos de planificación: establecen el alcance, objetivos y el curso de acción para el cumplimiento de ellos. Sus elementos de proceso son:

- Gestión del alcance.
- Gestión del cronograma.
- Gestión de costos.
- Gestión de calidad.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de comunicaciones.
- Gestión de riesgos.
- Gestión de adquisiciones.
- Gestión de partes interesadas.

c) Procesos de ejecución: materialización de los trabajos definidos en el plan de acción. Sus elementos de proceso son:

- Dirección y gestión del trabajo del proyecto.
- Realizar el aseguramiento de la calidad.
- Adquirir e incorporar el equipo del proyecto.
- Desarrollar el equipo de proyecto.
- Gestionar el equipo del proyecto.
- Efectuar la procura: adquisiciones y contrataciones.
- Gestionar el involucramiento de las partes interesadas.

d) Procesos de seguimiento y control: monitoreo del progreso y desempeño logrados, identificar y corregir desviaciones. Sus elementos de proceso son:

- Seguimiento y control del trabajo del proyecto.
- Validar el alcance.
- Control del alcance.
- Control del cronograma.
- Control de costos.
- Método de valor ganado.
- Control de calidad.
- Control de comunicaciones.
- Control de riesgos.
- Control de adquisiciones.
- Control de involucramiento de las partes interesadas.

- e) **Procesos de cierre:** fin de las actividades y cierre formal del proyecto o fase.

Sus elementos de proceso son:

- Cierre de proyecto o fase.
- Cierre de las adquisiciones

2. Grupo de inicio del proyecto

Teniendo claridad sobre el concepto, tipos de proyectos y sus componentes, es preciso abordar, a continuación, cómo iniciar un proyecto para que sea orientado al cumplimiento de sus objetivos.

2.1. Definición y componentes para el inicio de un proyecto

Lo primero que se deberá conocer al dar inicio a un proyecto son sus objetivos, cuáles serán los resultados esperados, el alcance, la duración y los recursos. Por lo que un proyecto debería partir dando respuesta a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué beneficios y costos tiene el proyecto?
- b) ¿Por qué es importante el proyecto?
- c) ¿Dónde se necesita implementar?
- d) ¿Cuándo se puede ejecutar?
- e) ¿Quién es requerido para su implementación?
- f) ¿Cómo podrá ser implementado con éxito?

Los proyectos son originados como respuesta a necesidades y requerimientos de diferentes partes interesadas, como lo pueden ser:

- a) **Demanda del mercado:** ofertar un producto o servicio.
- b) **Necesidad de la organización:** aplicación de un “software”, implementar un programa.
- c) **Requerimientos de los clientes:** soluciones a la medida.
- d) **Avances tecnológicos:** implementación de nuevas tecnologías, nuevas redes, nuevos equipos.
- e) **Demanda social:** impactar comunidades

Una vez identificada la necesidad origen y luego de haber dado respuesta a las cinco preguntas previas de un proyecto, es necesario proceder con los estudios previos, como la viabilidad y factibilidad del proyecto. Este estudio consiste en identificar si el proyecto cuenta con la capacidad para finalizar satisfactoriamente, entregando los resultados esperados con la iniciativa. Analizar esta cualidad antes de la etapa de planificación sirve como guía para impulsar la toma de decisiones desde la comprensión integral de los parámetros del proyecto, los objetivos a alcanzar y los factores de riesgo desde los puntos de vista económico, social, ambiental, técnico, legal, de mercado, etc.

Son muchos los proyectos que fracasan en el tiempo por no tener claridad previa sobre la viabilidad y factibilidad de ejecutarse. Seguramente, ha conocido muchos casos empresariales de ideas emprendedoras, innovadoras, pero que terminan cerrando con el tiempo, sin entender por qué esta idea exitosa no es rentable.

A continuación, se pondrán en contexto varios ejemplos de organizaciones deportivas que fracasan en el tiempo:

Gimnasio con una idea innovadora y diferenciadora en entrenamiento, pero que no tuvo en cuenta el sector donde se encuentra ubicado y el poder adquisitivo de los usuarios del sector.

Proyecto de deportes de aventura, pero que no cuenta con aval para su realización en un municipio al no contar con aspectos mínimos de seguridad para el trabajo en alturas.

Proyecto de actividad física al aire libre, sin tener en cuenta la limitación de la práctica en época de invierno.

Proyecto de entrenamiento deportivo, sin tener en cuenta los costos del talento humano y los recursos físicos y locativos necesarios para su funcionamiento, donde los gastos sobrepasan los ingresos y/o no se tienen contempladas las fuentes de financiación.

Estos son tan solo algunos de los muchos ejemplos de proyectos del sector deporte que fracasan al no tener en cuenta qué tan viable y factible sería ejecutar el proyecto. Por lo tanto, el proyecto será factible si cumple con la viabilidad de ejecución en cada uno de los aspectos.

2.2. Acta de constitución del proyecto

El proyecto inicia con el desarrollo de un acta de constitución o autorización, que consiste en un documento formal, donde la organización y/o patrocinadores del proyecto autorizan al director del proyecto para aplicar los recursos destinados para la ejecución del mismo. Mediante este documento, se incluyen los siguientes elementos:

- a) Se destinan los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.
- b) Se asignan responsabilidades al equipo ejecutor del proyecto.

El acta de constitución debe estar compuesta por:

1. **Propósito y Justificación del proyecto.** El propósito y las justificaciones pueden ser estratégicas, económicas, ventajas competitivas, cumplimientos legales, etc.
2. **Alcance del proyecto.** Un proyecto es finito en tiempo, coste y recursos, y, por lo tanto, el alcance tiene que estar claramente acotado.
3. **Objetivos a alto nivel.** De ser posible, deberían ser medibles y contrastables, para poder verificar si se han cumplido o no cuando se cierre el proyecto.
4. **Requisitos de alto nivel.** Sobre todo, aquellos que impactan considerablemente en la duración, el presupuesto, los riesgos, etc. Lógicamente, estarán estrechamente relacionados con el alcance, los objetivos y el propósito del proyecto. Comentar que, si se trata de un proyecto informático, debería tener presentes todas las interoperabilidades o integraciones previstas entre sistemas de información, ya que involucran nuevos actores, suelen ser complejas y muy costosas.
5. **Asunciones y restricciones en el contexto del proyecto.** Por ejemplo, se puede asumir que es necesario ajustarse a la metodología de la organización, estándares, una determinada infraestructura, etc.
6. **Riesgos a alto nivel.** Es necesario detectar los riesgos principales, es decir, la probabilidad de ocurrencia de un evento que impacte en el proyecto. Hay que tener en cuenta que la materialización de un riesgo podría ser positiva o negativa, y podría derivar en una amenaza o en una

oportunidad. Asimismo, frente a los riesgos, será posible implantar acciones para eliminarlos, mitigarlos o asumirlos.

7. **Interesados.** Cualquier actor, organización, colectivo, etc., afectado en el proyecto, debe ser tenido en cuenta. PMP hace mucho hincapié en la gestión de los interesados, sus funciones/responsabilidades y su grado de influencia en el proyecto (que puede ser diferente al grado en la organización). Pueden ser usuarios, responsables o equipo del proyecto, equipos para interoperabilidades, otras áreas de la organización, o externas, afectadas, etc.
8. **Plan con los grandes hitos.** Es primordial tener identificados los grandes hitos del proyecto, para poder realizar un seguimiento de la ejecución de alto nivel del proyecto y tomar medidas correctoras, en caso de ser necesario.
9. **Presupuesto asignado al proyecto.** Asignado al proyecto. Debe de ser una estimación realista y acorde con el presupuesto de la organización.
10. **Requerimientos de aprobación del proyecto.** Qué o quiénes deciden o aprueban el éxito del proyecto en los seguimientos parciales o en la finalización del mismo.
11. **Firma de aprobación.** Deberá estar firmado, al menos, por el “sponsor” o patrocinador del proyecto y por el director del proyecto.

2.3. Identificación de las partes interesadas

Una parte interesada es toda aquella persona interna al proyecto que tiene o puede tener capacidad para afectar en la actividad del mismo.

Esta es la primera actividad que realiza el director y equipo de trabajo. Consiste en identificar todas las partes interesadas, de forma directa o indirecta, en el proyecto, como se observa a continuación:

Identificación de las partes interesadas

- a) **Clientes:** usuario final de los servicios o productos generados por el proyecto.
- b) **Patrocinadores:** personas u organizaciones que invierten en el proyecto.
- c) **Organización:** empresa ejecutante del proyecto.
- d) **Proveedores:** suministradores de productos o servicios necesarios para que el proyecto pueda desarrollarse.
- e) **Empleados:** talento humano que conforma el equipo ejecutor del proyecto.

El director debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes, determinando los siguientes puntos:

- a) Necesidades.
- b) Expectativas.
- c) Cómo se ve (o se percibe) afectado por el proyecto.
- d) Cómo afecta el proyecto.

Por ejemplo, qué expectativas tienen los proveedores con el proyecto:

- a) Pedidos claros.
- b) Cumplimiento de pagos.
- c) Mejorar la planificación de los pedidos.

Las partes interesadas y sus requisitos se convierten en factores clave, pues van cambiando con el tiempo, por lo que son objeto de revisión periódica, la cual es también tarea de la dirección.

3. Grupo de planificación del proyecto

Este grupo es el encargado de la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir los objetivos del proyecto. Debe anticiparse a eventos que pueden representar una amenaza u oportunidad. De ese modo, busca reducir los impactos negativos de dichas contingencias e impulsar los positivos.

En este tema del componente, se abordan los elementos más relevantes para planificar el proyecto. Por lo que, en esta fase del proyecto, se establece un plan, contemplando los alcances, recursos y todo lo necesario para que se dé el cumplimiento conforme a los objetivos y requerimientos de las partes interesadas.

3.1. Plan de gestión del alcance del proyecto

En este proceso, se describe de forma detallada el proyecto y producto o servicio final esperado. Además, se identifican las necesidades y requerimientos de las partes interesadas y se subdividen los entregables del proyecto y el trabajo requerido para producirlos. Sus componentes son:

- a) **Requerimientos de las partes interesadas:** identificación de las necesidades de cada una de las partes interesadas.
- b) **Definición del alcance:**
 - Descripción detallada del proyecto.

- Descripción del producto final del proyecto.

c) Estructura desagregada del trabajo (EDT)

- Subdivisión de entregables del proyecto y el trabajo requerido para producirlo.
- Agrupación en una estructura jerárquica que representa el alcance del proyecto.

3.2. Plan de gestión del cronograma del proyecto

El cronograma es una herramienta esencial para elaborar calendarios de trabajo o actividades. Es uno de los componentes más importantes dentro de la fase de planificación del proyecto, ya que permite establecer todas las actividades y tareas necesarias para cumplir el plan de conformidad con el tiempo y los recursos estipulados.

A continuación, se presentan los componentes que integran la planificación del cronograma de un proyecto:

- a) Definición de actividades:** identificar las acciones que se deben realizar para llevar a cabo los entregables del proyecto.
- b) Secuencia lógica de actividades:** establecer las relaciones entre las actividades del proyecto y definir una secuencia lógica para el desarrollo eficiente de las actividades.
- c) Estimar los recursos para las actividades:** definir las cantidades, materiales, equipos, recursos humanos, e insumos necesarios para desarrollar cada actividad.

- d) **Estimar duración de las actividades:** Se refiere al periodo de tiempo necesario para el desarrollo de cada actividad.

La gestión del cronograma abarca su planificación, la definición, secuenciamiento y estimación de la duración de las actividades que lo componen; su desarrollo, y, finalmente, el control del mismo durante la ejecución del proyecto.

Para lograr su gestión de forma exitosa, se debe determinar:

- a) Las métricas de desempeño.
- b) Cómo y cuándo se recopilarán los datos para evaluar el desempeño.
- c) Cómo se emplearán los datos para mantener el proyecto encaminado.
- d) Qué se hará cuando se produzcan variaciones.

3.3. Plan de gestión de costos del proyecto

Se refiere a los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. Debe tener en cuenta los requisitos de las partes interesadas para la obtención de los costos, ya que los diversos interesados medirán los costos del proyecto de diferentes maneras y en tiempos diferentes. Identificar los costos del proyecto y planificar su gestión es de gran importancia, ya que sin este componente no se podrá poner en marcha el proyecto. A continuación, se presentan los aspectos a considerar para su elaboración:

- a) **Estimación de costos:** valor monetario aproximado de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades del proyecto.
- b) **Determinación del presupuesto:** estimados los costos de las actividades y de los paquetes de trabajo con base en la línea base de costos, se medirán los rendimientos en costos logrados durante el proyecto.

La gestión de costos inicial puede determinar la vida o muerte del proyecto. Si el proyecto avanza, la gestión puede ser un factor en la definición del alcance del proyecto. Si la gestión de costos arroja como resultado que su estimación es demasiado alta, se puede decidir reducir el proyecto en función de lo que se pueda pagar, o lo que es muy común, empezar a obtener financiación para el proyecto. Una vez que el proyecto está en marcha, la estimación de costos se utiliza para gestionar todos sus costos asociados, a fin de que el proyecto se ajuste al presupuesto.

3.4. Plan de gestión de calidad del proyecto

En el plan de gestión de calidad del proyecto, se establecen los requerimientos de calidad que deben cumplir los entregables del proyecto.

Al finalizar cada una de las fases del proyecto, surgen entregables, para los cuales, desde la fase de planificación del proyecto, se deben establecer parámetros de calidad esperados.

Es importante entender previamente el concepto de calidad, entendida como un proceso continuo, sin fin, de mejora aplicable a todas las fases y componentes del proyecto, con el fin de mejorar los productos y servicios que la organización ofrece.

La **ISO 9000** define la calidad como **“la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que son relevantes en su habilidad para satisfacer las necesidades declaradas o implícitas del cliente”**. Por otro lado, el IPMA define la calidad de un proyecto como **“la base de la calidad de un proyecto son las prácticas de dirección de calidad por la organización permanentemente implicada y contribuye a los procesos y resultados del proyecto”**.

La gestión de calidad comprende los siguientes componentes:

- a) Política de calidad.
- b) Objetivos de calidad.
- c) Aseguramiento de la calidad.
- d) Control de la calidad.
- e) Auditoría de calidad.
- f) Plan del programa de calidad.

3.5. Plan de gestión de recursos humanos

La gestión del recurso humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñado para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. El plan de gestión de recursos humanos se organiza y estructura a partir de todas las personas que conforman el proyecto, estableciendo responsables y responsabilidades con el proyecto. Este componente es de suma importancia, ya que se deberá tener una visión estratégica para el máximo aprovechamiento del talento humano, identificando las fortalezas y las competencias del equipo en función de las requeridas en el proyecto.

Dentro de las características que debe poseer un buen plan de recursos humanos, se tiene:

- a) Tener en cuenta las necesidades del proyecto, tanto las pasadas, las presentes, como las futuras.
- b) Determinar el personal necesario para cubrir esas necesidades detectadas.
- c) Definir correctamente cada puesto de trabajo.
- d) Determinar los contratos más adecuados para cada caso.
- e) Definir los canales y medios de captación de nuevos candidatos, así como el proceso de reclutamiento y selección, y los criterios asociados.

- f) Debe tener actualizada la información de la plantilla.
- g) Debe contemplar planes de crecimiento y formación.

Para alcanzar buenos resultados que apunten al logro de los objetivos del proyecto, se deben desarrollar tres principales tareas:

1. **Precisar perfiles y puestos:** es necesario definir dos factores fundamentales: las tareas de cada puesto de trabajo y el número de horas que se requieren para ejecutar dichas funciones. Esto permitirá conocer qué personal requiere el proyecto para operar y el tipo de horario que se aplicará.
2. **Establecer las políticas:** es clave, en esta tarea, especificar la política de reclutamiento, la tabla de remuneración, los lineamientos para medir el desempeño de los colaboradores y el cronograma o plan de programas informativos que implementará el proyecto.
3. **Señalar las políticas operativas:** aquí deben estar contemplados los horarios, normas disciplinarias, evaluaciones, pago de salarios, mecanismos para reclamaciones, políticas de seguridad en cuanto a protección de datos, entre otros.

Una vez desarrolladas las anteriores tareas, el plan de gestión de recursos humanos se convertirá en una herramienta vital para gestionar el personal del proyecto de forma eficiente, optimizar procesos, identificar las necesidades en tiempo oportuno y encaminar a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

3.6. Plan de gestión de comunicaciones

La gestión de las comunicaciones, según la PMBOK (2003), incluye los procesos necesarios para garantizar la adecuada y oportuna recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto.

La comunicación eficaz permite un puente entre las diferentes partes interesadas en el proyecto, suministrar la información requerida, a la persona requerida, en el momento oportuno, empleando el medio, formato y técnica más apropiados.

En la gestión de comunicaciones del proyecto, es importante tener en cuenta:

- a) Qué información requiere.
- b) Cuándo la necesita.
- c) Quién necesita la información.
- d) Cómo se debe presentar la información.

El plan de gestión de comunicaciones se establece para informar aspectos inherentes al proyecto a las diferentes partes interesadas. A continuación, se presenta el proceso de gestión de comunicación:

Figura 1. Adecuada gestión de la comunicación



1. **Captar:** captar los requerimientos de las distintas partes interesadas del proyecto.
2. **Comunicar:** comunicación constante entre el talento humano que integra el proyecto.
3. **Informar:** informar el estado de ejecución del proyecto a las partes interesadas.
4. **Sincronizar:** Procesos coordinados y sincronizados que facilitan la obtención de los resultados a tiempo y con los parámetros de calidad esperados.

En la fase de planeación del proyecto, se establece cómo será el plan de gestión de comunicaciones del proyecto, estableciendo:

- a) Cómo y con qué periodicidad se comunicarán los miembros del equipo.
- b) Cómo informan el estado del proyecto las diferentes partes del equipo.

- c) Cómo se reciben los requerimientos e información necesaria de clientes, proveedores y demás partes interesadas del proyecto.

3.7. Plan de gestión del riesgo del proyecto

La ISO 31000 define la gestión de riesgos como todas aquellas acciones coordinadas para dirigir y controlar los riesgos a los que puedan estar abocadas las organizaciones. Se identifican, valoran y controlan los riesgos asociados al proyecto.

Los proyectos están expuestos a múltiples riesgos que deberán ser identificados con antelación para evitar contratiempos e impedimentos en su implementación. Aunque los riesgos son diversos y dependen del tipo de proyecto y contexto en el que se desenvuelva. Siendo así, a continuación, se presentan algunos de los riesgos más frecuentes:

- a) **Riesgos que afecten el desarrollo de los servicios o productos finales del proyecto:** cambios en políticas estatales, factores ambientales, factores climáticos, pandemia, paros, huelgas, resistencia al cambio de un grupo poblacional, entre otros.
- b) **Riesgos que afecten los equipos, máquinas y herramientas empleadas en el proyecto:** virus, daños del “software” que impliquen pérdida de la información, daño, deterioro del equipo que implique pérdida de tiempo y/o dinero, entre otros.
- c) **Riesgos que afecten el talento humano y/o usuario del proyecto:** accidentes, enfermedades, e incluso la muerte asociada por actividades relacionadas con el proyecto.

En la fase de planeación del proyecto, se diseña y documenta el plan de gestión del riesgo. Se establecen las estrategias, el método para la identificación, análisis de riesgos, desarrollo del plan, monitoreo, control y evaluación.

3.8. Plan de gestión de adquisiciones del proyecto

Se entiende por gestión de adquisiciones todo servicio o producto que la organización debe contratar o proveer ante una persona u organización externa, por lo que es importante identificar qué hay que aprovisionar, cómo, por qué, cuánto y cuándo.

Se especifican los requerimientos en materia de adquisición de productos o servicios necesarios para la ejecución del proyecto, asimismo, se identifican los posibles suministradores, proveedores, plan de contratación y recursos para tal fin.

El proceso de gestión de adquisiciones comprende:

Tabla 1. Proceso de gestión de adquisiciones

Proceso	Descripción
Planificación de adquisiciones.	Se determina qué aprovisionar y en qué momento.
Planificación de la petición de ofertas.	Se documentan las especificaciones del producto y se identifican potenciales proveedores.

Proceso	Descripción
Petición de ofertas.	Se obtienen los presupuestos, ofertas y propuestas.
Selección de suministradores.	Se escogen los proveedores.
Administración del contrato.	Se gestionan y dirigen todas las relaciones formalizadas en un contrato con los suministradores.
Cierre del contrato.	Se da por finalizada la relación contractual.
Planificación de adquisiciones.	Se determina qué aprovisionar y en qué momento.

Nota SENA (2021)

Recapitulando, es así como se han identificado los elementos conceptuales de la gestión de proyectos, el grupo de inicio del proyecto con sus principales acciones y los diversos grupos de planificación del proyecto en conjugación con sus diferentes actividades y tareas. Todo lo anterior, apuntando más hacia la gestión interna, con los colaboradores e integrantes del proyecto. Ahora, se dará inicio al tema de la formulación de la propuesta de mercado, es decir, la gestión externa del proyecto, la

cual tiene como objetivo darle al cliente una idea clara, concisa y transparente de cómo un negocio en particular puede ser relevante para él.

4. Formulación de propuestas de mercado acordes con las necesidades de la población del sector

Para el correcto funcionamiento de una organización deportiva, es muy importante poder identificar y conocer la población a quien van dirigidos sus servicios; por lo cual, se abordarán temas como mercadeo, población objeto, portafolio de servicios y mercadeo deportivo. Se darán a conocer sus conceptos y características más importantes, se abordarán los principales elementos para la construcción de un portafolio de servicios y, de forma general, específicamente se tratará sobre el mercadeo deportivo y algunas de sus estrategias a aplicar.

4.1. Identificación del mercado y población objeto

El mercadeo, según la American Marketing Association [A.M.A] (2017), citado por ESAN (2016), se define como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general”. El mercadeo, dentro de cualquier organización, es una herramienta fundamental para lograr sus objetivos y un crecimiento exitoso; igualmente, la A.M.A define los tipos de mercadeo según las particularidades de la empresa, organización o persona, los cuales se mencionan a continuación:

- 1. Mercadeo de influenciadores:** se centra en el aprovechamiento de la imagen de una persona que tiene influencia sobre los potenciales clientes,

llevando un mensaje de marca más amplio. Su objetivo es generar en el influenciado una inspiración sobre el producto o servicio, para que este, a su vez, corra la voz.

2. **Mercadeo relacional:** hace referencia a las estrategias y tácticas de segmentación del consumidor para generar lealtad a la marca, creando una fidelización, a través de bases de datos, publicidad conductual y analítica, para dirigirse con precisión al consumidor.
3. **Mercadeo viral:** se refiere a un fenómeno del mercadeo que genera que un número significativo de personas estén expuestas al mensaje, imitando el proceso de transmisión de un “virus” de forma masiva.
4. **Mercadeo verde:** o también llamado mercadeo ecológico, el cual presume de productos o servicios que son seguros para el medio ambiente, minimizando los efectos negativos en el entorno y mejorando la calidad de vida.
5. **Mercadeo de palabras claves:** esta estrategia busca poner un mensaje de mercadeo frente a los clientes con palabras claves y frases específicas, que permita generar una relación con el producto o servicio y que sea de fácil acceso en los motores de búsqueda.
6. **Mercadeo de guerrilla:** esta estrategia busca el máximo de los resultados con los mínimos recursos, de una manera creativa y poco convencional.
7. **Mercadeo de salida:** está asociado al mercadeo tradicional, donde se comercializa a través de medios como la radio, la televisión y los medios digitales; se pretende influir en el consumidor y generar una preferencia por una marca.

8. **Mercadeo entrante:** o mercadotecnia interna, donde el cliente inicia el contacto con la empresa, organización o persona, en respuesta a varios métodos utilizados para llamar la atención, como correo electrónico, redes sociales, eventos, páginas web, etc.
9. **Mercadeo de contenidos:** es una técnica de creación y distribución de contenido relevante para atraer al cliente; implica historia de la marca, narraciones y vínculos emocionales con la marca.

Es importante, dentro de esta contextualización, tener claridad sobre conceptos como:

- a) **Producto:** es un conjunto de características, funciones, beneficios y usos, que se puede intercambiar y que satisface una necesidad o un deseo.
- b) **Cliente:** son las personas o empresas que toman la decisión de compra de un producto o servicio, y que, a su vez, mantienen una relación comercial con la empresa, organización o persona.
- c) **Consumidor:** es quien satisface su necesidad o deseo de adquirir un producto o servicio.
- d) **Población:** se refiere a la segmentación demográfica de las personas para determinar la población objeto; esta, a su vez, se refiere a los tipos de consumidores o el público en el cual se quiere centrar la empresa con su producto o servicio. Para realizar una segmentación de la población, se tienen variables como: edad, sexo, ingresos, vida familiar, nivel educativo, raza, ocupación, nación, etc. Esta segmentación permite crear los perfiles de los consumidores.

La segmentación en el mercado es la identificación de grupos objeto a través de varias etapas: observación del mercado, división del mercado, desarrollo del mercado. Segmentar la población posibilita comprender mejor al posible cliente, teniendo como base los siguientes aspectos: demografía, rasgos comportamentales, conocimientos técnicos, beneficios, entre otros.

Existen varios tipos de segmentación de mercado:

Segmentación socio-demográfica: hace referencia a dividir por grupos teniendo en cuenta las variables de edad, sexo, ingreso, ocupación, grado de estudio, religión, raza, nacionalidad, países, entre otras.

- a) **Segmentación comportamental:** es cuando se agrupa grupos de clientes en función de su comportamiento al momento de tomar una decisión de compra, es decir, el conocimiento que tiene del producto, el nivel de lealtad, las interacciones, el uso que le da al producto.
- b) **Segmentación psicográfica:** consiste en dividir a la población con base en su clase social o su estilo de vida; se tienen en cuenta la personalidad y las motivaciones de este grupo.
- c) **Segmentación geográfica:** es la división del mercado según las diferencias geográficas de cada lugar; analiza y recopila información de acuerdo con la ubicación física de cada persona.

4.2. Concepto y características de portafolio de servicio

El portafolio de servicios es un documento en el cual se detalla, de forma clara y concisa, la información básica de una empresa, organización o individuo, y los productos o servicios que este o esta ofrece. Su función principal es dar a conocer a su

posible cliente los productos o servicios que se ofrecen, y así convencer al cliente de las ventajas con que se cuenta al contratar con la empresa / organización / persona.

También es una excelente herramienta de mercadeo y publicidad.

La información que se presente en el portafolio de servicios debe presentarse de una forma atractiva, donde se proyecte lo que identifique a la empresa / organización / persona, ya que no solo se da a conocer lo que se vende, también se da a conocer la calidad del trabajo que se realiza.

Características del portafolio de servicios

Un portafolio de servicios debe ser directo y competitivo, dando respuesta ante cualquier duda que tuviese el cliente; debe ser atractivo y con datos claros en todo momento.

Para crear un buen portafolio, es fundamental tener en cuenta un diseño que refleje la imagen de la empresa / organización / persona; si el portafolio es digital, es importante añadir diferentes recursos interactivos, tales como videos o animaciones, que mejoren la experiencia.

Existen dos tipos de portafolios de servicios:

- a) **Portafolios físicos:** son documentos impresos que se diseñan de diferentes formas, pueden ser dípticos y trípticos, cuando la información es breve y concisa, o pueden ser un manual de publicidad, en caso de que se desee explicar los servicios de manera más detallada.
- b) **Portafolios digitales:** estos documentos se encuentran en archivos electrónicos, los cuales pueden accederse desde dispositivos móviles, computadoras, etc.

Suelen estar en diferentes formatos, e incluso interactivos.

4.3. Construcción de portafolio de servicios

El portafolio de servicios debe incluir diversos ítems, los cuales deben dar cuenta, de manera fácil y clara, de los aspectos más relevantes de la empresa / organización / persona, y generar empatía con el cliente. Las partes fundamentales de un portafolio de servicios son: la presentación, los objetivos, la misión y la visión, certificaciones, sociedades, clientes, proveedores, servicios, proyectos, e información de contacto. A continuación, se describen cada una de ellas:

1. **Presentación:** en la presentación, se da información general de la empresa. En este apartado, se incluye el nombre de la organización, el año en el que comenzó a operar y cómo ha progresado desde su fundación.
2. **Objetivos:** en esta parte del portafolio, se incluyen las metas que la organización desea alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Permite que los futuros clientes o socios se familiaricen con el proceder de la empresa.
3. **Misión y visión:** la misión es la razón por la cual la empresa existe, el motor que la mueve. Es decir, es la justificación del accionar de la empresa. En este sentido, la misión se relaciona con los objetivos. Por su parte, la visión es la proyección que la empresa tiene de sí misma en un futuro, lo que espera cumplir a largo plazo, es decir, cómo se ve en 10, 15, 20 años.
4. **Certificaciones:** en este apartado se incluyen los reconocimientos que se le han otorgado a la empresa en su trayectoria. Este apartado es de vital importancia, puesto que revela la calidad de la organización.
5. **Sociedades:** en esta parte del portafolio, se indican las relaciones que la empresa tiene con otras organizaciones o individuos.

6. **Clientes:** en esta parte, se muestra, a grandes rasgos, la trayectoria de la empresa, se dan a conocer los individuos o grupos que han contratado los servicios de la empresa. En algunos casos, se incluyen testimonios de los clientes que dan fe del proceder de la empresa.
7. **Proveedores:** en este apartado, se incluyen las organizaciones que suministran materiales para el desarrollo de los servicios que ofrece la empresa que emite el portafolio. Al igual que las certificaciones, la información sobre los proveedores revela la calidad de los servicios prestados por la empresa: si los proveedores son de confianza y de calidad, entonces es muy probable que los servicios ofrecidos también lo sean.
8. **Servicios (vigentes y en desarrollo):** este es el apartado central del portafolio, ya que se muestran los servicios que ofrece la empresa. Se debe incluir una lista detallada de los servicios, tanto los que están vigentes (es decir, los que se están ejecutando al momento de la emisión del portafolio) como los que están en desarrollo (es decir, los que se espera ejecutar en un futuro inmediato).
9. **Proyectos:** en el apartado “proyectos”, se incluyen los planes y programas en los que la empresa está involucrada.
10. **Información de contacto:** el portafolio de servicios debe cerrar con la información de contacto, de modo que los lectores de este documento puedan comunicarse con la empresa si están interesados en los servicios ofrecidos. Se debe incluir la dirección de la empresa, teléfonos, correos electrónicos, páginas web y redes sociales, en caso de que las tenga.

4.4. Concepto y estrategias de mercadeo deportivo

Se da inicio a este tema abordando el concepto de mercadeo deportivo y las estrategias para su implementación.

A. Concepto de mercadeo deportivo

El mercadeo deportivo se entiende como el arte para descubrir e identificar claramente las necesidades y expectativas del mercado, de manera tal que maximice la satisfacción de necesidades y expectativas de practicantes, aficionados, patrocinadores y la sociedad en general, con el fin de lograr que practicantes y seguidores se unan a las causas para generar beneficio social.

Las organizaciones del sector deporte, así como las que pertenecen a otros sectores, requieren buscar mecanismos para comercializar sus productos y servicios, por lo que es preciso establecer canales ágiles de interpretación acerca de lo que necesita el cliente y poder dar respuesta de manera oportuna y eficaz.

Mullin (1985) afirma que el mercadeo deportivo está compuesto por varias actividades que están diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores del deporte. Es mediante el mercadeo que las organizaciones pueden establecer estrategias para incrementar y/o mejorar su comercio (productos, servicios, eventos).

Las organizaciones deportivas se caracterizan por ofertar servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad en materia de actividad física y deporte. Los principales clientes de las organizaciones deportivas son:

- a) Consumidores: clientes – usuarios (deportistas, practicantes, etc.).
- b) Patrocinadores.

- c) Sociedad.
- d) Aficionados y seguidores.

Son muchos los retos que enfrentan las empresas actuales, ya que los clientes tienen acceso a una gran cantidad de ofertas de servicios, todo gracias a una economía globalizada y a los continuos avances tecnológicos. Para las organizaciones es cada vez más fácil ofertar sus servicios, pero, asimismo, tienen cada vez más competencia. Además, el cliente tiene la posibilidad de escoger servicios a su medida, con mayores garantías en materia de calidad y oportunidad. Esto implica que las organizaciones sean cada vez más competitivas, y allí es donde el mercadeo deportivo marca diferencia de una empresa a otra.

B. Estrategias de mercadeo deportivo

Al momento de estructurar el proceso de mercadeo deportivo en la organización, es importante establecer una estrategia que alinee los esfuerzos hacia la estrategia organizacional.

A continuación, se describen algunas estrategias de mercadeo deportivo:

- a) **Estrategias de segmentación:** enfocadas en la selección del público – cliente objetivo.
- b) **Estrategias basadas en la competencia:** se define la posición que se ocupa en el mercado respecto a la competencia.
- c) **Estrategia de posicionamiento de marca:** se establecen mecanismos para un mayor reconocimiento de la marca en el mercado.
- d) **Estrategias de nuevos mercados:** buscan expandir la oferta a nuevos clientes y nuevos territorios.

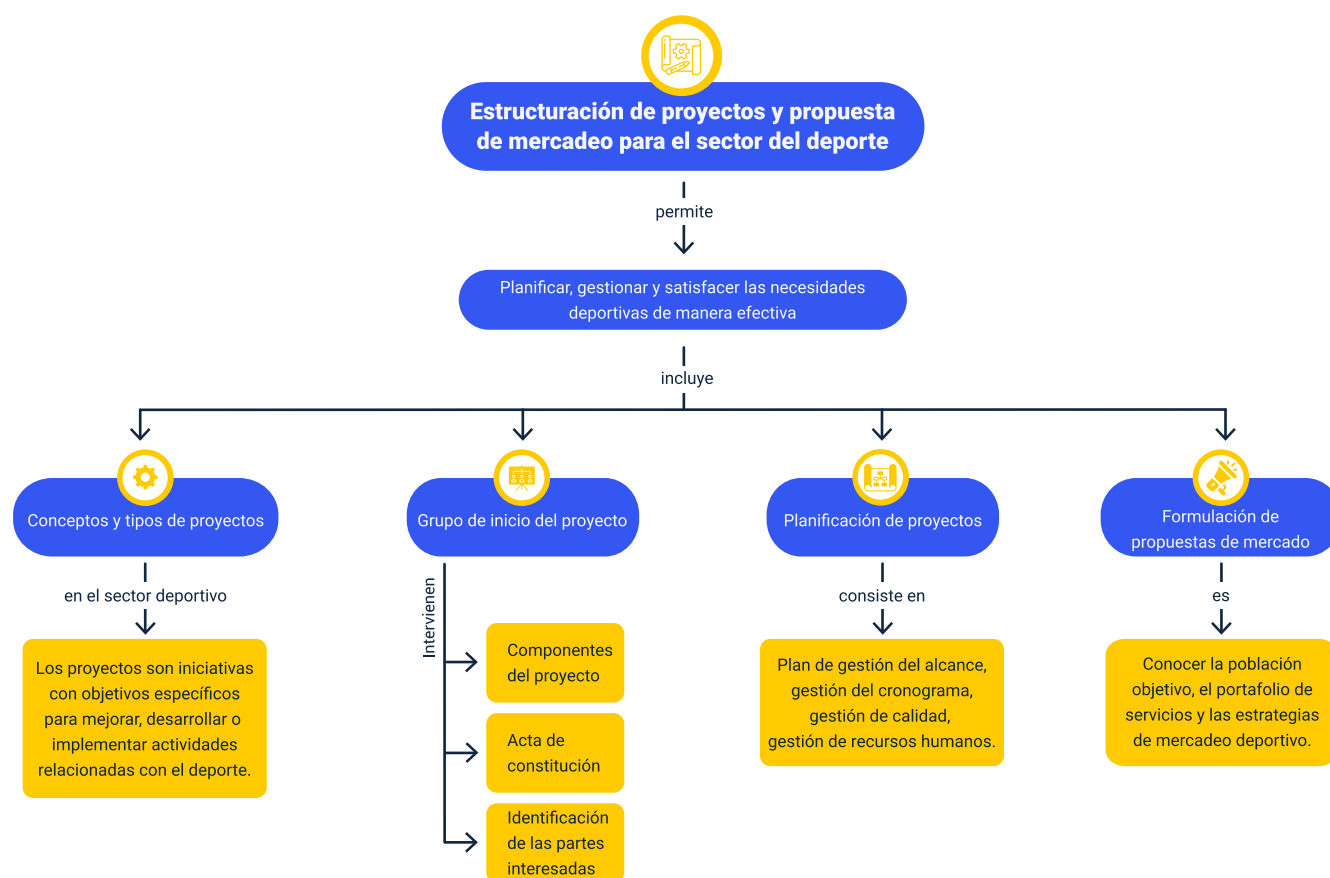
- e) **Estrategias de mercadeo digital:** posicionan la oferta de productos y servicios a través del comercio digital.
- f) **Estrategia de fidelización:** se establecen mecanismos para generar adherencia del cliente con la organización y evitar que se vaya con la competencia.
- g) **Estrategia del voz a voz:** se basa en las buenas recomendaciones de clientes satisfechos a otros futuros y potenciales nuevos clientes.
- h) **Estrategia de mercadeo directo:** el cliente obtiene información directa y personalizada de la organización, sin intermediarios.

Finalmente, independientemente de la estrategia que la organización seleccione, se deberán tener en cuenta los siguientes pasos para garantizar su éxito:

- a) Identificar la posición de la organización en el mercado, su trayectoria, fortaleza y debilidades.
- b) Establecer objetivos y metas.
- c) Identificar los recursos disponibles.
- d) Diseñar tácticas para el cumplimiento de los objetivos.
- e) Establecer un plan de trabajo.
- f) Controlar la implementación del plan de acuerdo con el tiempo y los recursos.

Síntesis

En resumen, el componente formativo proporciona una guía completa para estructurar proyectos en el sector del deporte y desarrollar propuestas de mercadeo que satisfagan las demandas de la población objetivo. Los estudiantes aprenderán sobre la gestión de proyectos, planificación, y cómo diseñar servicios deportivos adecuados para el mercado. A continuación, por se presentan las temáticas tratadas que se resumen en:



Glosario

Ciente: persona o empresa que toma la decisión de compra de un producto o servicio, y que, a su vez, mantiene una relación comercial con la empresa, organización o persona.

Fase del proyecto: conjunto relacionado de actividades del proyecto que culmina en la terminación de uno o más entregables.

Gestión de proyecto: aplicación de conocimientos, destrezas, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para el logro de los requerimientos.

Mercadeo: la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general.

Mercadeo deportivo: el arte para descubrir e identificar claramente las necesidades y expectativas del mercado y el arte para ofrecer y ejecutar la mejor opción de manera tal que maximice la satisfacción de necesidades y expectativas de practicantes, aficionados, patrocinadores y la sociedad en general, con el fin de lograr que practicantes y seguidores se unan a las causas para generar beneficio social.

Partes interesadas: personas o grupos que pueden afectar, verse afectados o sentirse afectados por las decisiones o actividades del proyecto.

Proyecto: esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Material complementario

Tema	Referencia	Tipo de material	Enlace del recurso
3. Grupo de planificación del proyecto	Project Management Institute [PMI]. (2004). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos.	Libro digital	https://www.sadamweb.com.ar/news/2016_08Agosto/Guia_Fundamentos_para_la_Direccion_de_Proyectos-4ta_Edicion.pdf?PMBOX=http://www.sadamweb.com.ar/news/2016_08Agosto/Guia_Fundamentos_para_la_Direccion_de_Proyectos-4ta_Edicion.pdf

Referencias bibliográficas

Cajal, A. (2020). Portafolio de servicios: tipos, partes y ejemplos. Lifeder.

<https://www.lifeder.com/portafolio-de-servicios/>.

ESAN. (2016). El Marketing y sus definiciones. Conexión ESAN.

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/el-marketing-y-sus-definiciones/>

International Project Management Association [IPMA]. (2006). ICB Competence Baseline Version 3.0.

Ministerio de Agricultura y Pesca de España. Segmentación de mercados.

https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/fondo/pdf/5269_39.pdf

Padierna, J. y Cardona, L. (2020). Administración, dirección y gestión en el deporte. Editorial Kinesis.

Project Management Institute [PMI]. (2008). Organizational Project Management Maturity Model.

Créditos

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Milady Tatiana Villamil Castellanos	Líder del equipo	Dirección General
Liliana Victoria Morales Gualdrón	Líder Línea de Producción Virtual Tolima	Regional Tolima – Centro de Comercio y Servicios
Tatiana Cristina Vargas	Instructora	Regional Antioquia - Centro de Servicios de Salud
Paola Andrea Quintero Aguilar	Diseñadora Instruccional	Regional Bogotá - Centro de Gestión Industrial
Andrés Felipe Velandia Espitia	Revisor Metodológico y Pedagógico	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología
Rafael Neftalí Lizcano Reyes	Asesor Metodológico y pedagógico	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Darío González	Corrector de Estilo	Regional Tolima - Centro Agropecuario La Granja
Viviana Esperanza Herrera Quiñonez	Evaluadora Instruccional	Regional Tolima – Centro de Comercio y Servicios

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Ernesto Navarro Jaimes	Animador y Productor Audiovisual	Regional Tolima – Centro de Comercio y Servicios
Lina Marcela Pérez Manchego	Diseñadora de Contenidos Digitales	Regional Tolima – Centro de Comercio y Servicios
Veimar Celis Meléndez	Desarrollador Fullstack	Regional Tolima – Centro de Comercio y Servicios
Norma Constanza Morales Cruz	Evaluadora de Contenidos Inclusivos y Accesibles	Regional Tolima – Centro de Comercio y Servicios
Jorge Bustos Gómez	Validador y Vinculador de Recursos Educativos Digitales LMS	Regional Tolima – Centro de Comercio y Servicios