



Capítulo 2

Metodología Aplicable

En este bloque explicaremos con profundidad toda la metodología que será de aplicación durante el proyecto.

. Modelo de negocio

Como hemos explicado en el objeto del proyecto, el primer paso en la realización del mismo es la elaboración del modelo de negocio.

Un modelo de negocio, es la planificación que realiza la empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía.

En nuestro caso, para hacer el modelo de negocios nos valdremos de una herramienta llamada “**Lienzo de Negocios de Canvas**”.

El Canvas es una herramienta de modelo de negocio creado por Alexander Osterwalde, el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad cómo opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma.



Consta de nueve bloques diferenciales, los cuales responden a cuatro preguntas básicas a la hora de realizar un modelo de negocio: ¿Cómo?, ¿Qué?, ¿Quién? Y ¿Cuánto?



Gráfico 2-1. Lienzo de Negocios Canvas por bloques

Dentro de estos grandes bloques, tenemos varios subgrupos, que ayudan a contestar las preguntas con mayor especificación:

¿Cómo? Este bloque pretende definir los medios de los que nos serviremos para llegar a crear el negocio. Se divide en tres subgrupos: asociaciones clave, actividades clave y recursos clave.

¿Qué? Dentro de este bloque, se define qué es exactamente lo que hará que el negocio tenga éxito, está compuesto únicamente por un único grupo definido como puesta en valor.

¿Quién? Es el bloque donde se especifican cuáles son las a las que está dirigido el negocio, cual serán las interacciones con ellos y como haremos llegar el negocio hasta ellos. Para hacer esta definición exhaustiva, se divide en tres subgrupos: Relación con clientes, segmento de clientes y canales de distribución.

¿Cuánto? Bloque donde se reflejan las repercusiones económica, tanto negativas como positivas que generará el negocio que se propone. Se define en dos subgrupos: Estructura de costes y vías de ingreso.



Gráfico 2-2. Lienzo de negocios Canvas

Para la utilización de esta herramienta, realizamos previamente una tormenta de ideas, mediante la cual, obtenemos todos los factores pertenecientes a cada sección del lienzo de negocios que definirá el modelo de negocio.

Con el lienzo de negocios Canvas, no definimos en profundidad todos los factores necesarios, sino que se mencionan para su posterior estudio exhaustivo de los mismos.

De tal manera, explicaremos la metodología utilizada para la especificación de todos los factores que componen el modelo de negocio.

Los subgrupos asociaciones clave, relación con los clientes, canales de distribución, estructura de costes y vías de ingreso, se realizan mediante simple análisis de los mismos, sin utilizar ningún tipo de herramienta especial para definirlos., por el contrario, para el resto de subgrupos utilizamos las herramientas que detallamos a continuación.

. Actividades clave

Para la especificación de éste subgrupo, además de analizar los pros y los contras de las opciones propuestas para implantar en el teatro o el museo, se utiliza una herramienta conocida como **matriz de viabilidad**.

En la matriz estudiaremos los siguientes parámetros:

- Impacto (I): Se refiere a los beneficios (en €) que supondrá implantar la actividad.
- Probabilidad (P): Se refiere a la probabilidad de existir si se implantara la actividad.
- Resultado (IxP). Se refiere al producto del impacto y la probabilidad.



-Coste: Se refiere al coste que supondría el implantar la actividad. El desembolso económico que tendría que se tendría que hacer.

La matriz tendrá tantas filas como actividades posibles se vayan a estudiar.

Cada parámetro se estudiará con una escala del 1 al 5, de cada cual establecemos el rango de calificación de cada una:

-Impacto:

5. Cuando el beneficio previstos superen los 10.000€
4. Cuando los beneficios previstos oscilen entre 5.000€ y 10.000€
3. Cuando los beneficios oscilen previstos entre 1.000€ y 5.000€
2. Cuando los beneficios previstos sean inferiores a 1.000 €
1. Cuando no haya beneficios

-Impacto:

5. Cuando el éxito esperado sea rotundo.
4. Cuando el éxito esperado oscila entre el 50% y el 80% de la población.
3. Cuando el éxito esperado oscila entre el 20% y el 50% de la población.
2. Cuando el éxito esperado no supera el 20 % de la población.
1. Cuando no se espera ningún éxito.

-Coste:

5. Cuando los costes previstos superen los 10.000€
4. Cuando los costes previstos oscilen entre 5.000€ y 10.000€
3. Cuando los costes oscilen previstos entre 1.000€ y 5.000€
2. Cuando los costes previstos sean inferiores a 1.000 €
1. Cuando no haya que hacer ningún desembolso económico.

Una vez definida la tabla donde se reflejarán todos los parámetros necesarios, éstos se reflejarán en un gráfico de dispersión de donde se podrá obtener las actividades más viables para el proyecto. Teniendo que las actividades más interesantes son las que se encuentran en la zona de menor coste y mayor impacto:

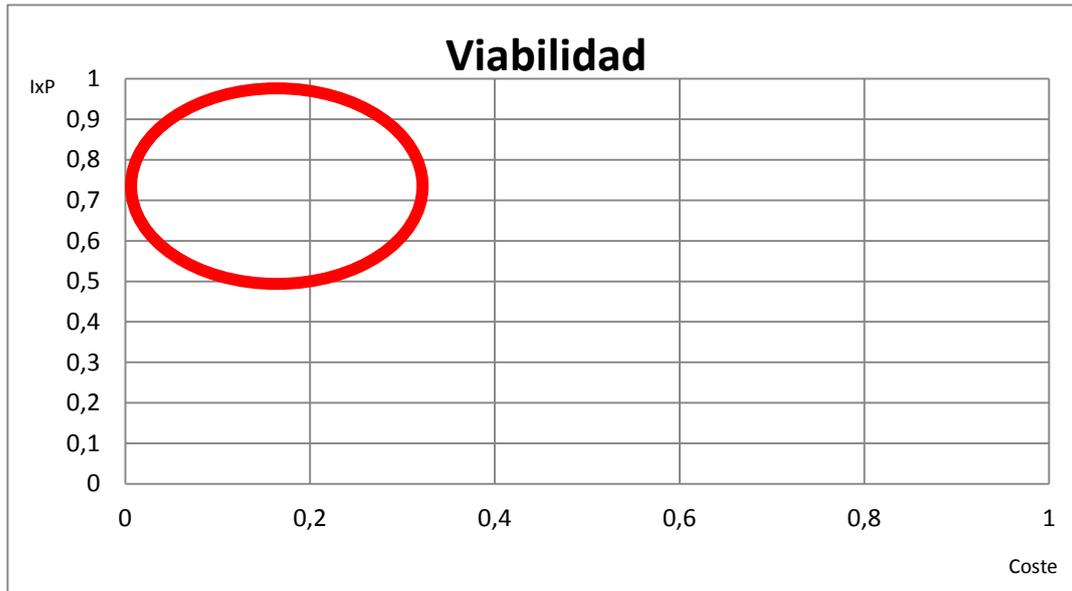


Gráfico 2-3. Ejemplo gráfica viabilidad

Una vez realizado éste método, con ambos establecimientos, obtendremos las dos opciones más viables que serán objeto de estudio posteriormente en el proyecto.

. Recursos clave

Para la definición de este subgrupo, nos valemos de una herramienta del benchmarking conocida como **factores de éxito**.

El Benchmarking puede ser descrito como un proceso de mejora continua alimentado por la comparación referencial con otras empresas que busca la mejora de nuestros procesos productivos, comerciales, administrativos o industriales.

Así pues, una herramienta del benchmarking es el análisis de factores de éxito, la cual utilizaremos para conocer los recursos clave del modelo de negocios.

En primer lugar se hace un estudio de diferentes negocios con características similares a los que queremos poner en valor en este proyecto, que ya tengan éxito en la actualidad.

Obtenemos los factores que a dichas empresas les ha hecho tener más éxito del habitual y evaluamos cada factor del 0 al 5, de menor a mayor implantación de esos factores actuales en el establecimiento a poner en valor. Posteriormente se evalúa la propuesta de actuación y se valora del 0 al 5 la implantación que tendrán dichos factores después de la propuesta.

Estos datos se reflejan en una tabla que podría ser por ejemplo como ésta:



Comparación Factores de Éxito		
Factores Clave de Éxito	Valoración Actual	Valoración Propuesta
Interacción		
Flexibilidad		
Variedad		
Satisfacción		
Promoción		
Calidad		
Público		

Gráfico 2-4. Ejemplo tabla factores de éxito

Una vez realizada la tabla, los mismos valores se representan gráficamente, en una gráfica radial lo que permitirá ver a simple vista los factores que existen en la actualidad con más fuerza, y los cambios que proponemos realizar. Podemos ver con un ejemplo como podría quedar la gráfica:

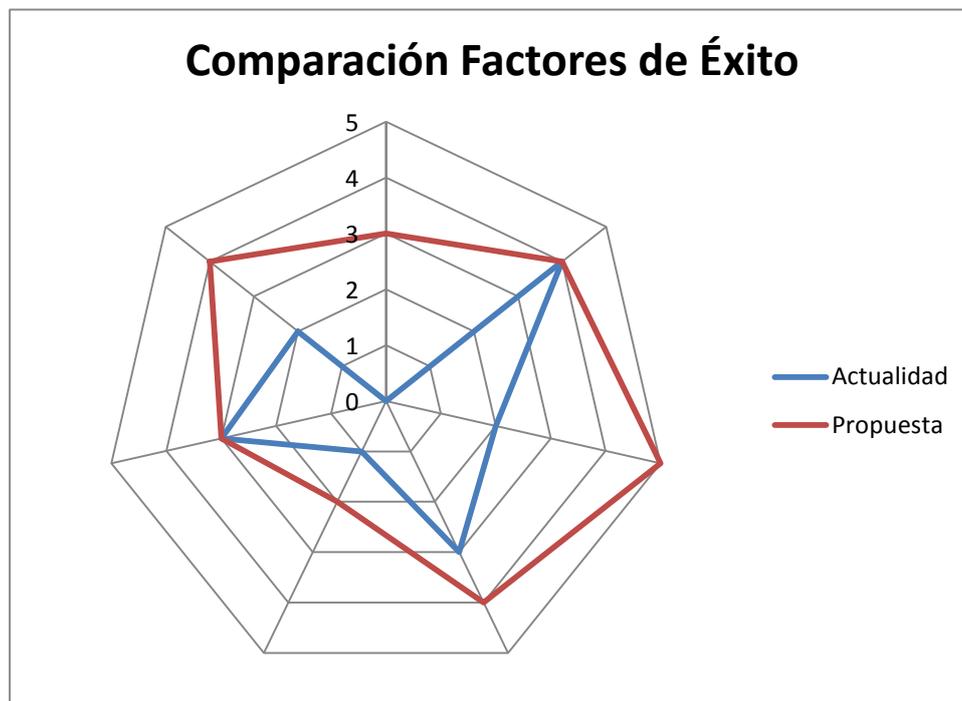


Gráfico 2-5. Ejemplo gráfica factores de éxito

Una vez finalizado esto, conoceremos cuales son los factores más importantes de la propuesta y en los que tendremos que poner mayor interés.



. Puesta en valor

Para realización de la puesta en valor, utilizamos un método conocido como la **curva de valor**.

En la curva de valor, analizamos en primer lugar los atributos que tiene el teatro el museo en la actualidad, los valoramos del 1 al 7 en función del nivel ofertado en el establecimiento, de menor a mayor nivel de oferta.

Una vez analizados todos los atributos y el nivel ofertado, se analiza la propuesta de actuación, se valoran de nuevo los atributos tras ésta, siguiendo el mismo rango de valoración y se valoran además los atributos propuestos que no se encuentran actualmente vigentes, sino que son producto de dicha propuesta.

Una vez valorados todos los atributos actuales y propuestos, se reflejan en una tabla de las siguientes características:

ACTUAL	
Atributos	Nivel ofertado
Precio	
Espacio	
Espectáculo	
Tiempo	
Actuación	
Música	
Iluminación	
Escenarios	
Publicidad	
Público	

PROPUESTA	
Atributos	Nivel ofertado
Precio	
Espacio	
Espectáculo	
Tiempo	
Actuación	
Música	
Iluminación	
Escenarios	
Publicidad	
Público	
Actuaciones infantiles	
Espectáculos	
Música en directo	

Gráfico 2-6. Ejemplo tablas curva de valor



Una vez reflejadas las valoraciones actuales y de propuesta en las tablas, se procede a la representación gráfica, comparando ambas opciones para ver detalladamente y fácilmente cuales son los puntos fuertes y cuales se potenciarán en la propuesta.

La gráfica a realizar sería como ésta que proponemos a modo de ejemplo:

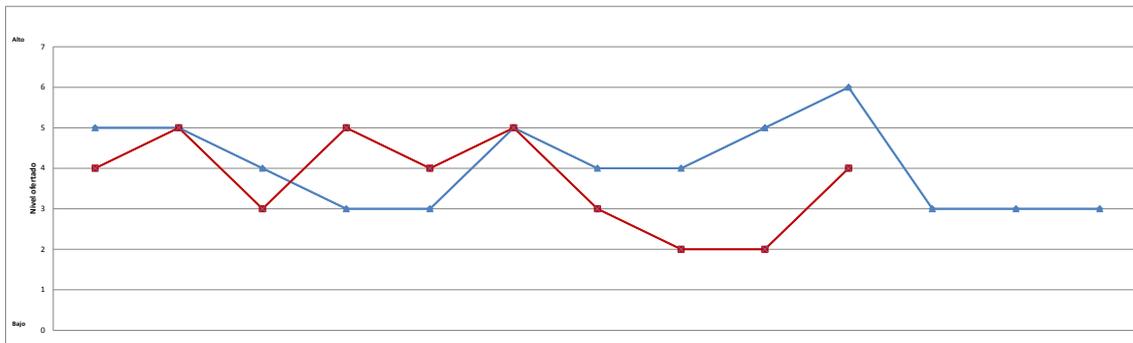


Gráfico 2-7. Ejemplo gráfica curva de valor

Uno de los atributos que forman parte de la gráfica será el público, y la función de este método es ver como varía éste en base a los cambios de los demás atributos, para conocer el potencial éxito que tendrán tanto el teatro como el museo.

. Segmento de clientes

Para conocer el segmento de clientes realizaremos un análisis exhaustivo de cada cliente potencial de cada establecimiento.

Para realizar este análisis nos valdremos de una técnica desarrollada por la compañía XPLANE, e integrada a la metodología de diseño de modelos de negocio, como una herramienta muy simple y completa. Ésta técnica se llama Mapa de Empatía del Cliente, y se construye a partir de a partir de seis conjuntos de preguntas:

¿Qué ve el cliente?

¿Qué escucha el cliente?

¿Qué piensa y siente realmente?

¿Qué dice y hace?

¿Cuáles son sus dolores?

¿Cuáles son sus ganancias?



Con la realización del perfil de cada segmento de clientes podremos obtener mejores respuestas a preguntas tales como: ¿esta Propuesta de Valor resuelve problemas reales del cliente? ¿Estaría realmente dispuesto a pagar por ella? ¿Cómo le gustaría ser contactado?

La representación del mapa de empatía se realiza de la siguiente manera:

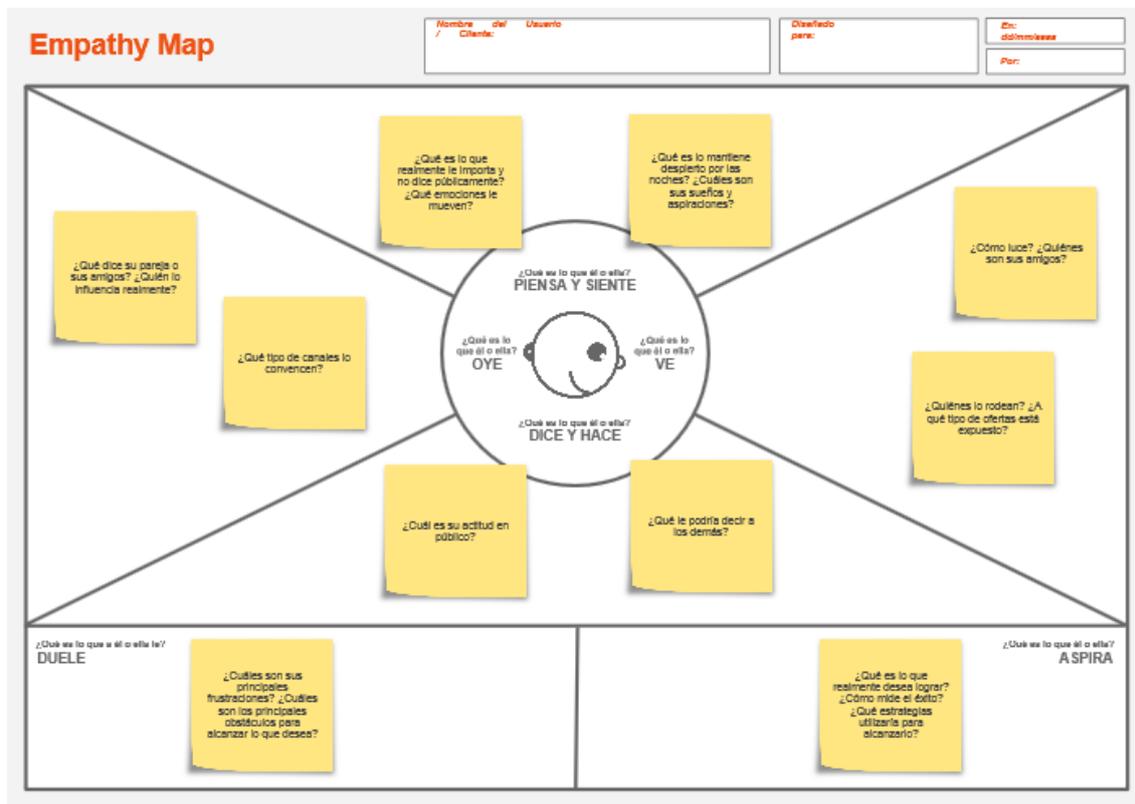


Gráfico 2-8. Ejemplo mapa de empatía

En cada apartado se contestará a las siguientes preguntas:

¿Qué es lo que él o ella piensa o siente?

- ¿Qué es lo que realmente le importa y no dice públicamente?
- ¿Qué emociones le mueven?
- ¿Qué es lo que le mantiene despierto por las noches?
- ¿Cuáles son sus sueños y aspiraciones?

¿Qué es lo que él o ella ve?

- ¿Cómo luce?
- ¿Quiénes son sus amigos?



- ¿Quiénes lo rodean?
- ¿A qué tipo de ofertas está expuesto?

¿Qué es lo que él o ella oye?

- ¿Qué dice su pareja o sus amigos?
- ¿Quién lo influencia realmente?
- ¿Qué tipo de canales lo convencen?

¿Qué es lo que él o ella dice y hace?

- ¿Cuál es su actitud en público?
- ¿Qué le podría decir a los demás?

¿Qué es lo que a él o ella le duele?

- ¿Cuáles son sus principales frustraciones?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos para alcanzar lo que desea?

¿Qué es a lo que él o ella aspira?

- ¿Qué es lo que realmente desea lograr?
- ¿Cómo mide el éxito?
- ¿Qué estrategias utilizaría para alcanzarlo?

Una vez respuestas todas estas preguntas el perfil de cada tipo de cliente estaría completamente definido, con lo que se podría hacer una propuesta de actuación para abordarlos desde la parte más afín a ellos. Y se sabría cuáles serían sus gustos y preferencias, muy importantes para la elección de actuaciones en las actividades del teatro y museo.

. Project Management

Tras la realización de estas herramientas, el modelo de negocio estaría completamente definido, con lo que pasaríamos al siguiente bloque que sería el Project Management

Para la realización del Project Management nos apoyaremos en La Guía del PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) la cual es un estándar en la gestión de proyectos desarrollado por el Project Management Institute (PMI). Se encuentra disponible en 11 idiomas: inglés, español, chino, ruso, coreano, japonés, italiano, alemán, francés, portugués de Brasil y árabe.

En 1987, el PMI publicó la primera edición del PMBOK® en un intento por documentar y estandarizar información y prácticas generalmente aceptadas en la gestión de proyectos.



La edición actual, la cuarta, provee de referencias básicas a cualquiera que esté interesado en la gestión de proyectos. Posee un léxico común y una estructura consistente para el campo de la gestión de proyectos.

Para comenzar explicaremos qué es un proyecto:

Los proyectos son una forma de organizar actividades que no pueden ser tratadas dentro de los límites operativos normales de una empresa u organización. Por lo tanto, los proyectos se usan como un medio para lograr un objetivo estratégico para la organización. El proyecto lo puede elaborar la propia empresa con personal e infraestructura propia o bien puede contratar a una empresa externa de gestión de proyectos; esto último es lo más habitual en proyectos de edificación.

☒ Es decir, lo habitual será que la empresa promotora o patrocinadora o bien la institución u organismo público interesada en un proyecto, normalmente encargará la elaboración y dirección del proyecto a una empresa externa a la organización de la propia empresa o entidad.

Una vez definido, debemos hacer lo mismo con la gestión de proyectos:

La gestión de proyectos es la disciplina que se encarga de organizar y administrar los recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, el coste y la calidad previamente definidos.

El Director de Proyectos es la persona responsable de alcanzar los objetivos del

Proyecto. En Edificación estos objetivos consistirán básicamente en finalizar las obras según el alcance previsto, en tiempo, plazo y costes, y con los estándares de calidad requeridos por el proyecto; todo ello con el objetivo final de lograr la satisfacción del cliente o interesados.

La gestión de un proyecto, muchas veces es responsabilidad de un solo individuo.

Este individuo rara vez participa de manera directa con las actividades que producen el resultado final. En vez de eso se esfuerza en responder a los problemas que surjan durante el periodo de vida útil de la obra mediante estrategias claramente planificadas y garantizar la interacción entre las partes que intervienen en la ejecución de la obra de manera que el riesgo general de fracasar disminuya notablemente.

Imagínense el fracaso que sería no finalizar a tiempo unas instalaciones deportivas antes de la inauguración de un evento deportivo de repercusión mundial o el coste económico que tendría no finalizar a tiempo para el inicio de la temporada turística o campaña navideña, la construcción de un hotel, un casino o unos grandes almacenes; o bien el desastre económico que supondría para un empresario o entidad pública, el incremento del presupuesto inicial en unos índices excesivamente elevados y no previstos. La función del Project Manager es precisamente evitar o minimizar los riesgos en la ejecución de un Proyecto.



Un Director de Proyectos es muchas veces un representante del cliente y debe determinar e implementar las necesidades exactas del cliente, basándose en su conocimiento de la firma que representa. La habilidad de adaptar los múltiples procedimientos internos de la parte contratante y la forma de estrechar los lazos con los representantes seleccionados es esencial para asegurar que los objetivos clave de costo, tiempo, calidad y, sobre todo, satisfacción al cliente, se hagan realidad.

Sin importar el campo, un gerente de proyectos exitoso debe ser capaz de visualizar el proyecto completo de principio a fin y tener la habilidad de asegurar que esa visión se haga realidad. De ahí la importancia de la formación multidisciplinar del Director de Proyectos y de su Equipo.

Cualquier tipo de producto o servicio - edificios, vehículos, productos electrónicos, software de computadora, servicios financieros, etc. - puede ser supervisado en su implementación por el Gerente de Proyectos.

Y por último, para definir correctamente ésta herramienta de la gestión de proyectos debemos definir las áreas del conocimiento que tiene la dirección de proyecto:

Las nueve áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos son las siguientes:

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

En nuestro proyecto nos centraremos en la gestión de la integración del proyecto y la gestión de riesgos, los cuales explicaremos a continuación.

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y las actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación y acciones de integración que son cruciales para concluir el proyecto y, al mismo tiempo, cumplir satisfactoriamente con los requisitos de los clientes y los interesados y gestionar las expectativas. Los procesos de Gestión de la Integración del Proyecto incluyen:



1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: desarrollar el acta de constitución del proyecto que autoriza formalmente un proyecto o una fase de un proyecto.
2. Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar: desarrollar el enunciado del alcance del proyecto preliminar que ofrece una descripción del alcance de alto nivel.
3. Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto: documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios en un plan de gestión del proyecto.
4. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto: ejecutar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto para lograr los requisitos del proyecto definidos en el enunciado del alcance del proyecto.
5. Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto: supervisar y controlar los procesos requeridos para iniciar, planificar, ejecutar y cerrar un proyecto, a fin de cumplir con los objetivos de rendimiento definidos en el plan de gestión del proyecto.
6. Control Integrado de Cambios: revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar los cambios, y controlar los cambios en los productos entregables y en los activos de los procesos de la organización.
7. Cerrar Proyecto: finalizar todas las actividades en todos los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos para cerrar formalmente el proyecto o una fase del proyecto.

Po otra parte la Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de los riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto.

Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos adversos para los objetivos del proyecto. Los procesos de

Gestión de los Riesgos del Proyecto incluyen:

1. Planificación de la Gestión de Riesgos: decide cómo enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.
2. Identificación de Riesgos: determina qué riesgos pueden afectar al proyecto y documenta sus características.
3. Análisis Cualitativo de Riesgos: prioriza los riesgos para otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando su probabilidad de ocurrencia y su impacto.
4. Análisis Cuantitativo de Riesgos: analiza numéricamente el efecto de los riesgos identificados en los objetivos generales del proyecto.
5. Planificación de la Respuesta a los Riesgos: desarrolla opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.



6. Seguimiento y Control de Riesgos: realiza el seguimiento de los riesgos identificados, supervisa los riesgos residuales, identifica nuevos riesgos, ejecuta planes de respuesta a los riesgos y evalúa su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Para la realización de integración del proyecto, nos valdremos de la herramienta conocida como **EDT (Estructura de desglose de tarea)**, mediante la cual se realizará un diagrama cronológico de las tareas que deberán realizarse para la puesta en marcha de cada actividad.

Después de realizar la EDT, se define paca paquete de trabajo y se realiza una ficha donde se especifica con detalle de que consta cada uno. La dicha de cada paquete de trabajo será de esta manera:

Descripción del paquete de trabajo	
PT	
Actividad	
Responsable	
Objetivos	
Actividades asignadas	
Principales entregables	
Interesados involucrados	

Gráfico 2-9. Ejemplo ficha paquete de tareas

Una vez rellena, cada tarea queda completamente definida, posteriormente se definen los hitos y entregables que completarán la definición de la planificación del proyecto.

Por otro lado para la definición de la gestión de riesgos, primero se identifican cuáles serán los potenciales riesgos y posteriormente se analizan mediante la realización de una matriz de probabilidad e impacto.

Para la realización de la matriz en primer lugar hay que evaluar del 1 al 5 de menor a mayor el nivel de probabilidad e impacto que tendrá cada riesgo en cada establecimiento.

Posteriormente se reflejarán los datos evaluados en una tabla que bien podría ser como ésta:



Riesgo	Código	Probabilidad (P)	Impacto (I)
Personal poco cualificado Retirada de financiación Caché de compañías alto Retraso en la recepción de materiales			
No se cumpla el éxito esperado Green excesivo el precio de entrada Cambio de normativa Retraso, fallo o problemas con la impresión			
Problemas con la publicidad Espacio insuficiente o excesivo Problemas con luces o música			
Planificación no se adapta a la realidad Controles Insuficientes Aumento de los costes			

Gráfico 2-10. Ejemplo tabla análisis de riesgos

Una vez definidas las evaluaciones se representa mediante un gráfico de dispersión todos los riesgos según sus valores, una vez representado tendremos los riesgos más importantes a los que tendremos que prestar más atención, que serían los que tienen el índice de probabilidad e impacto más altos, los cuales corresponden a la siguiente zona de la gráfica:

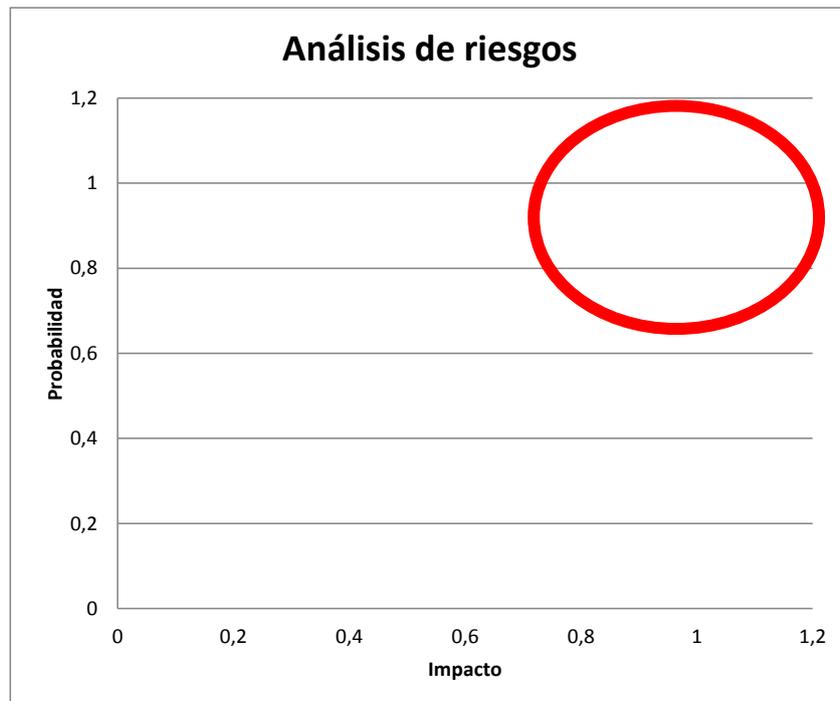


Gráfico 2-11. Ejemplo gráfica análisis de riesgos



Además realizaremos la matriz en una tabla, donde reflejaremos los riesgos según probabilidad e impacto Alto, Medio, o Bajo.

Tras la representación conoceremos cuales son los más importantes y los menos siguiente esta matriz ejemplo donde están representados del 1 al 9 la importancia de cada celda.

Probabilidad	Alto	4	2	1
	Medio	7	5	3
	Bajo	9	8	6
		Bajo	Medio	Alto
		Impacto		

Gráfico 2-12. Prioridad de riesgos en matriz de calidad

Así pues, los riesgos representados en la matriz como esta tendrían el valor según esta numeración siendo el 1 el de mayor importancia y al que tendría que prestarse más atención y el 9 al que menos.

De esta manera queda definida toda la metodología que aplicaremos a lo largo del proyecto.