



Implementación de la metodología del plan de negocios en la mipyme “Steel gym”

Aguilar Ramírez Janeth

¹Universidad Autónoma del Noreste,
Monclova, Coahuila México jenthaguilar_93@hotmail.com mx Av. M. Blanco, Zona Centro, 25700
Monclova, Coahuila, 01 866 649 5300

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex

Artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: Abril de 2017

Fecha de publicación en línea: Junio de 2018

Resumen

A través del estudio de mercado de la mipyme, se formuló un modelo explicativo donde se describen los servicios que ofrece, la misión y visión del negocio. Se implementó una metodología en el modelo del plan de negocios que tiene como objetivo definir la razón de ser de la mipyme y hacia dónde quiere llegar; también se definieron los objetivos y los valores que tiene el fundador. Para lograrlo se recurrió a una estrategia de operaciones del marketing mix, por medio del marketing directo donde se detalla la manera de hacerle llegar los servicios por medio de páginas oficiales del negocio. De acuerdo al diagrama de flujo se describe la automatización de los procesos de la empresa, estos procesos cubren el ciclo de vida de cada operación desde que el cliente llega, se da de alta en el negocio, luego se da de baja, pasando por todos los servicios intermedios.

Palabras clave: Factibilidad, Mipyme, Misión, Plan de negocios, Visión.

Abstract

Through the market study of msme an explanatory model was formulated describing the services offered, the mission and the vision of the business, a methodology was implemented in the business plan model that aims to define the reason to be the mipyme and where it wants to reach, define the objectives and values that the founder has; to achieve this we used a strategy of marketing operations mix, through direct marketing where is the way to get the services through the medium of the official pages of the business, according to the flow diagram describe the automation of processes of the company, these processes cover the life cycle of each operation from the moment the customer arrives, is discharged in the business, until it is discharged, passing through all the intermediary services.

Keywords: Business plan, Feasibility, Mission, Msme, Vision.

1. Introducción

De acuerdo a los autores Chiatchua y Castañeda-González (2015) quienes describen que las MIPyMES “constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional” (p. 56). El establecimiento “Steel gym” es un negocio ubicado en la ciudad de Monclova, Coahuila, dedicado a brindar a sus clientes un servicio de acondicionamiento físico. Se puede describir como una microempresa ya que coincide con lo planteado por Andrés Vargas (2002) en cuanto a su personal siendo un número menor a 10.

Con el fin de conocer más a fondo la organización, se realiza un análisis de ciclo de vida de la empresa siguiendo el diagnóstico de la página de internet de Adizes. Una vez contestadas las preguntas el resultado sitúa al negocio en una etapa Go-Go caracterizada principalmente por ofrecer un servicio exitoso a sus clientes.

Los autores Batista y Hernández (2006), describen que las MiPyMEs presentan ciertas desventajas siendo que “su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños...Por la propia experiencia administrativa del dueño, este dedica un número mayor de horas de trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto” (p. 1); de la misma manera la propia etapa del ciclo de vida de la empresa presenta como desventaja la trampa del fundador la cual es caracterizada por. La Trampa del fundador ocurre cuando una empresa no puede dejar de depender del Fundador. Está atrapada por las capacidades y limitaciones del cuello de botella que es su Fundador. Esto puede ocurrir porque la organización no puede desarrollar las habilidades necesarias para reemplazar los talentos del Fundador. Esta Trampa también puede ocurrir ya sea porque el Fundador no quiere o no puede delegar de manera efectiva y descentralizar el control

Las desventajas propuestas tanto por Batista y Hernández (2006) como por Adizes se ven reflejadas en nuestra organización a que su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueño por lo tanto el objetivo de este estudio es implementar la metodología del plan de negocios en Steel gym, con el fin de mejorar su administración para que permanezca en el mercado.

2. Marco teórico

Plan de negocios

De acuerdo con Torres (2013), “el plan de negocios es una herramienta utilizada para modelar negocios. Es el anteproyecto de una empresa. Su objetivo es describir y comunicar un proyecto específico mediante el detalle de cómo, cuándo y con qué recursos se va a implementar. Al definir las variables críticas del negocio puede ser usado como una referencia a la hora de medir el progreso del proyecto, sirviendo como marco de cumplimiento durante los primeros estadios de la empresa”. (p. 14). Según Andía Valencia y Paucara Pinto (2014), el plan de negocios es “Como un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación, este documento muestra los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se desarrollarán para lograr dichos objetivos” (p. 2).

Según Weinberger Villarán (2009) el plan de negocios “Es una herramienta fundamental, para el empresario, pues le permite tomar decisiones de inversión, conseguir potenciales inversionistas y sobre todo, guiar las operaciones de la empresa una vez que está marcha” (p. 33). Según el autor Terrango (1999) “el plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa. En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha” (1). De acuerdo al autor García (2000), menciona que el plan de negocios sirve para visualización del negocio:

- Ayuda a la toma de decisiones acertadas.
- Descubre riesgos ocultos y debilidades permitiendo tomar a tiempo acciones correctivas.
- Ayuda a identificar nuevas oportunidades para el negocio.
- Identifica y aclara los criterios y supuestos sobre los que se fundamentará la actividad empresarial.
- Permite el manejo del riesgo y la incertidumbre.
- Define las necesidades de inversión y capital.
- Es una forma de visualizar el futuro y sus posibilidades.

De acuerdo a los autores Arditti, Rodríguez y Villar (2003), el plan de negocios “Sirve para analizar todos los aspectos del nuevo negocio, se pueden analizar las consecuencias de diferentes estrategias y tácticas, así como determinar los recursos humanos y financieros necesarios, todo sin ningún riesgo ni costo” (p. 9). Según Karen W. Villarán (2009) el plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que sirve para conocer en detalle en entorno en el cual se desarrollaran la actividades de la empresa, precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa, estar atentos a los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa y así anticiparse a cualquier contingencia que disminuirá la probabilidad de éxito de la empresa.

Se debe dar a conocer cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión del empresario y atraer a las personas que se requieran para el equipo empresarial y el equipo ejecutivo. Además evaluar el potencial real de la empresa y aquellas que exigen un control permanente, como los puntos críticos en los procesos, establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales, en este sentido, busca asignar responsabilidades y coordinar soluciones ante posibles problemas.

3. Metodología

Para la implementación del Plan de Negocios, se sigue la metodología propuesta por Andía Valencia y Paucara Pinto (2014), quienes describen la estructura de un plan de negocios como:

- 1- “Resumen ejecutivo: resumen y conclusiones
- 2- Descripción y visión del negocio: información que permita entender el negocio y la descripción de los productos y los servicios que ofrece
- 3- Análisis del mercado: descripción del sector en el que el negocio compite o competirá.
- 4- Planteamiento estratégico: una estrategia de planteamiento que nos permita saber dónde estamos y hacia dónde vamos, así como cuáles son nuestras.
- 5- Estrategia de comercialización y ventas: estrategia que se va a seguir para distribuir y vender los productos.
- 6- Análisis del proceso productivo: cómo se tiene que organizar para producir, qué insumos, maquinaria, etc., son necesarios.
- 7- Análisis económico financiero: cuántos ingresos y egresos se va a tener” (p. 3).

De acuerdo al modelo propuesto por Andía Valencia, et. al., en el primer paso se realiza la descripción y visión del negocio, antes de la intervención, el negocio contaba con una misión y visión, se redefine la filosofía organizacional orientándola a dar una mayor atención hacia los clientes, se inicia por la redefinición de la misión siguiendo lo descrito por Armijo (2011), “la misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de las otras instituciones y justifican su existencia” (p. 23).

Complementando el concepto de misión, Díaz de Castro, García, Martín y Periañez, (2001), describen a la misión como el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Posteriormente se redefine la visión de acuerdo a los autores Fernández Arroyo y Schejtman (2012), quienes sostienen que “la visión define cómo quieren ser percibidas las organizaciones, el futuro deseado al que aspiran llegar las organizaciones” (p. 21).

De la misma manera, Taylor (2010) también describe la visión como “ese punto en el futuro a donde queremos llegar, que es lo que queremos lograr con el paso del tiempo en un muy largo plazo” (pág. 1). Por último se describen los valores organizacionales de acuerdo a Steckerl Guerrero (2006), quien definió los valores “como las normas de conducta y actitudes según las cuales los individuos se comportan y van de acuerdo con aquello que consideran correcto” (p. 199). Por su parte, Rokeach (1973), Define “los valores como una creencia duradera en que una forma de ser y actuar es mejor que otra, la cual determina las actitudes, manifestaciones y juicios sobre sí mismo y los demás” (p. 319).

Nuestra misión consiste, entonces, en acompañar a nuestros clientes en el mejoramiento de su calidad de vida, manteniendo su salud con una cultura de ejercicio. Para el año 2020 planeamos ser agentes de cambio en la sociedad promoviendo un estilo de vida positiva, aplicando siempre el compromiso, energía, confianza y equidad como nuestros valores.

Continuando con la implantación del plan de negocios propuesto por Andía Valencia, et al., se analizó el mercado y se describe el sector en el que el negocio compite. Para este análisis describiremos nuestros servicios, clientes y competidores. Los servicios que se ofrecen en Steel Gym son los siguientes: aparatos de pesas, área cardiovascular, clases de spinning, mediante estos servicios cubre las necesidades de los clientes. Los clientes según Mella y Rodríguez (2009), son descritos como “las personas físicas o jurídicas que tienen necesidades de un producto, bien o servicio, que tienen solvencia o capacidad de adquisición y poder de decisión, los mismos que puede que reúnan todas las características o solo algunas” (p. 10). De acuerdo a esta descripción nuestros clientes son todas aquellas personas que estén preocupadas por su salud física y que tengan el tiempo de acudir a nuestras instalaciones. Nuestro principal segmento del mercado es adulto, joven a partir de los 18 años de ambos géneros.

A los competidores, Noam Chomsky (2000), los define como “algunos aspectos de conocimientos y habilidades; aquellas que son necesarias para llegar a ciertos resultados y exigencias en una circunstancia determinada es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado” (p. 1). Para identificar a nuestra competencia en el mismo sector se realizó una consulta en la base de datos del DENE del INEGI, resultando 8 negocios en la región.

Para el siguiente paso en la implementación de los pasos descritos por del plan de negocios se realizó una estrategia de comercialización estratégica, que nos permita saber dónde estamos y hacia dónde vamos, mediante un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio. De acuerdo al autor Ponce (2006), “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” (p. 1).

Las fortalezas detectadas en nuestro negocio son: atención al cliente, precios accesibles, horarios flexibles de servicio, ubicación accesible, entrenadores certificados, buenas instalaciones, variedad de aparatos, área de cocina saludable y venta de suplemento. Las oportunidades detectadas son: demanda cada vez mayor, tendencias Fit, necesidad de la persona de verse y sentirse bien y asociarse con una empresa. Las debilidades detectadas son: nuevos en el mercado, poca experiencia en el mercado, falta de publicidad y negocio de temporadas (altas, medianas o bajas) en ventas. Las amenazas detectadas son: lealtad del cliente a su gimnasio, robo por la delincuencia, muchos competidores, mala economía y otras tendencias en el acondicionamiento físico.

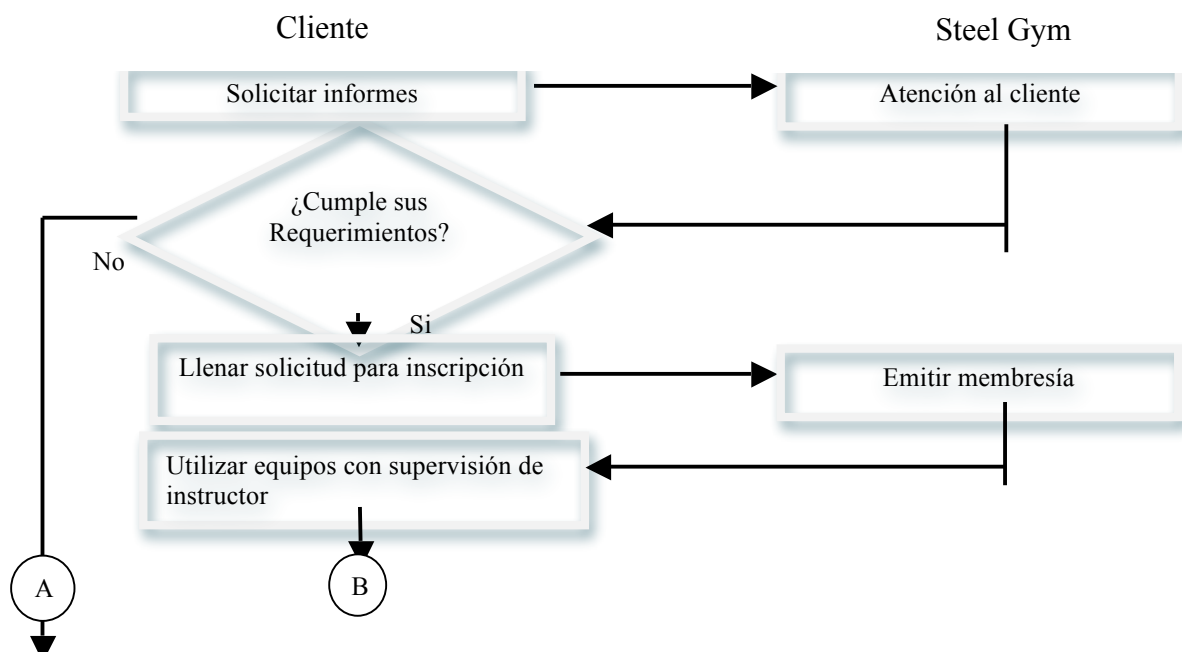
Dentro de esta estrategia más general hemos seleccionado la estrategia de desarrollo de mercado, es decir, nos hemos enfocado a agrandar el mercado, en nuestro caso a segmentos que aún no se han llegado en totalidad. Por su parte Tuija (1999), define que “el marketing mix es un juego de herramientas que usted combina para obtener la reacción deseada del mercado meta. Consiste en cuatro grupos variables, conocidas como “las cuatro p” (producto, precio, promoción, plaza)” (p. 15).

A continuación se describe la aplicación de la teoría del marketing mix en nuestro negocio. Para el apartado de servicio se generará un valor agregado al servicio, proporcionando algún regalo que el cliente utilice como herramienta para mejorar su condición física. En el precio, ofrecer un descuento a las personas que decidan comprar el servicio de Steel Gym por un año, y a los clientes que deseen ingresar por primera vez se le puede regalar la inscripción. Para la plaza se realizarán promociones internas con nuestros clientes para mantener relaciones fieles y duraderas. Para la promoción se nombrará a una persona

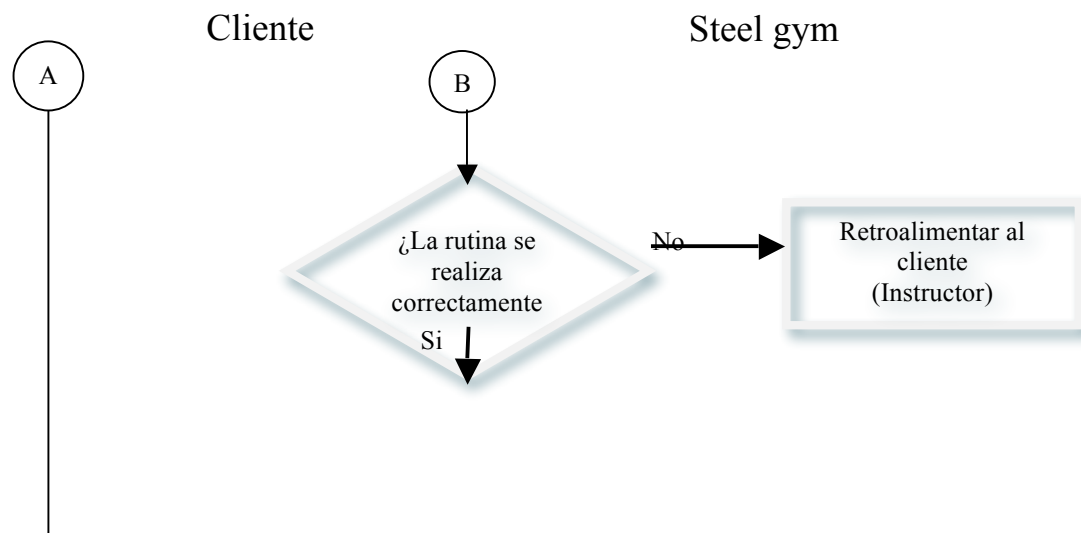
encargada de supervisar y mantener una página, con el fin de crear buenas relaciones con los clientes existentes o futuros y la promoción de ventas crearán eventos en la página oficial en Facebook, en el cual los clientes se tomen fotos en el gimnasio y la publique, de esta forma incentivar al cliente de que se puede ganar algunos premios y dar a conocer el gimnasio a la misma vez. Marketing directo: enviar un correo quincenal como “Feed” con testimonios o motivaciones para lograr producir más ganas de ir al gimnasio y también poder informar de las clases que se estarán impartiendo. Para el siguiente paso en la implementación de los pasos descritos por Valencia, et al. Se realizó una estrategia de operaciones. El autor Schroeder (1992), define a las operaciones como “un sistema de transformación que convierte entradas en salidas, entre las entradas al sistema se cuentan energía, materiales, mano de obra, capital e información” (p. 2).

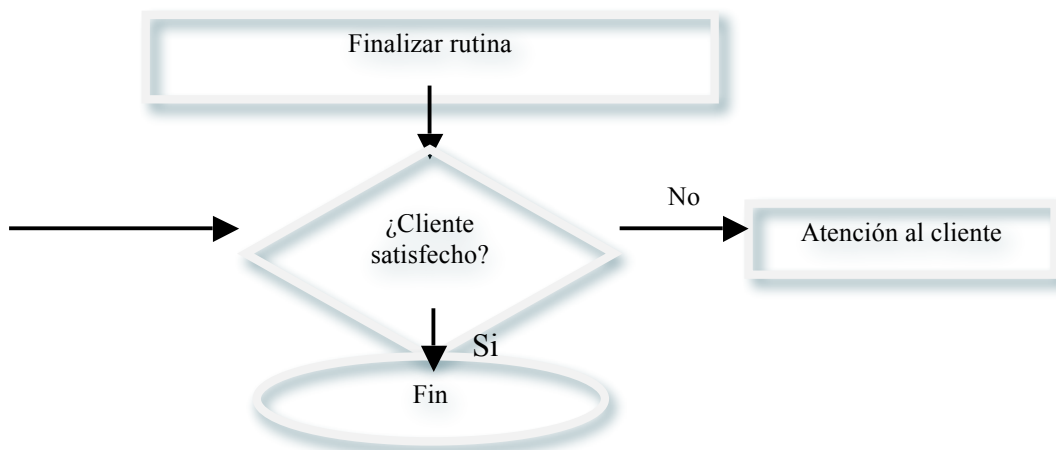
Los procesos llevados a cabo para el funcionamiento diario de nuestro negocio están divididos tanto en operativos como administrativos. Los procesos administrativos son inscripción, atención a clientes, publicidad y capacitación de los entrenadores y los procesos operativos son uso de equipo, limpieza y mantenimiento. Como principales insumos de nuestro proceso se tienen a los clientes, equipos e instructores. Por otra parte y en el área de concina necesita energéticos (gas, luz y agua) para preparar los diferentes platillos que se ofrecen a los clientes. Se realizó un diagrama del flujo para esquematizar el proceso normal que un cliente sigue desde que inicia su ingreso a nuestro gimnasio hasta que finaliza una rutina y sale de nuestro establecimiento.

El diagrama 1. Flujo de actividades realizadas por clientes y personal de Steel Gym.



El diagrama de proceso inicia cuando el cliente llega a nuestro establecimiento, pide informes para conocer si cumple con los requerimientos que está buscando se dirige en el departamento “atención al cliente”, si cumple con los requerimientos que él está buscando hace el llenado de la solicitud y se inscribe al gimnasio, una vez realizado este proceso el cliente utiliza los equipos de ejercicio del gimnasio con supervisión del instructor, se analiza si se realizó de manera correcta la rutina, el cliente tiene dos opciones “si” y “no”, en caso de que “no” el instructor realiza una retroalimentación al cliente, en caso de que la respuesta sea “si” finaliza su rutina correctamente y satisfecho. En caso que desde el principio no se hayan cumplido con los requerimientos que el cliente necesita, no se realiza el proceso y se pierde un cliente.





Fuente: elaboración propia.

Wheelwright (1984) plantea que las organizaciones compiten en cuatro dimensiones o competencias distintivas: precio, calidad, fiabilidad en el plazo de entrega y flexibilidad. Besant (1993) llama a las últimas tres competencias distintivas factores no precio. Buffa (1993) señala que estas cuatro competencias distintivas son básicamente responsabilidad de operaciones.

Análisis financiero

Moreno (1994) define el análisis financiero cuando “La empresa está orientada a satisfacer a un mercado y generar riqueza por lo que la información financiera debe estar orientada al mercado y a generar riqueza debiendo informar sobre: la generación de riqueza, el retorno de inversión de socios o accionistas, y la generación de flujo de efectivo” (p. 14).

Por ello la información financiera que es importante es aquella en la que impacta en los resultados de la empresa, debe ser importante la información en la que nos basamos para tomar decisiones en la empresa. Esta información es indispensable para la toma de decisiones, por lo que es importante preparar y analizar de manera inteligente la información financiera con la que contamos. Esta también debe de incluir análisis de tendencias, ya que no sólo es importante tener los resultados, como también es importante anticiparnos a lo que pueda pasar. Esta información está a cargo de la dirección financiera.

Se realizó un análisis financiero de la mipyme evaluando las principales variables que nos dan como resultado un análisis de viabilidad, rentabilidad y retorno de la inversión. Así mismo se incluye un análisis de sensibilidad que da varios escenarios: realista, pesimista y optimista. Interpretar bien los estados financieros para poder tomar decisiones sobre inversión, crecimiento y estabilidad del negocio, mediante los estados financieros podemos evaluar la solvencia y liquidez del negocio, así como la capacidad de generar fondos, conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento.

Las cifras de los insumos que requiere el negocio para ofrecer el servicio son:
Agua \$200, luz \$650 y gas para cocina \$350, da un total de \$1,200

Ventas Netas		\$ 226,000.00
Costo de bienes vendidos		\$ 240,000.00
Ganancias Brutas		\$ 14,000.00
Gastos operativos		
Ventas generales y admón.	\$ 10,000.00	
Depreciación	\$ 2,300.00	
Ganancias en operaciones		\$ 12,300.00
Gastos por intereses		\$ 2,300.00
Ganancias antes de impuestos		\$ 10,000.00
Gastos por impuestos		\$ 3,500.00
Ingresos Netos		\$ 6,500.00

4. Resultados

Se obtuvo una correcta implementación sobre la metodología del plan de negocios en la empresa Steel Gym, así como los elementos que lo conforman. La determinación adecuada de la descripción del negocio muestra otros aspectos relacionados con este, se describe la razón de ser y hacia dónde quiere llegar, mostrando e implementando las estrategias correspondientes para llegar a implementarlas, también se describen las razones que justifican su propuesta, sus objetivos y sus estrategias.

La descripción del negocio esta orienta hacia el tipo de empresa que es, así como el servicio que ofrece y las características que lo diferencian de la competencia, descripción de su ventaja competitiva.

Se realizó un estudio de mercado por medio del DENUÉ del INEGI conocer a los competidores ubicados en la región, analizar a la competencia para conocer cuáles son las estrategias que tenemos que implementar para competir y sobresalir. El diseño del planteamiento estratégico permite saber dónde estamos y hacia dónde vamos, conociendo nuestros puntos más fuertes, nuestras oportunidades, debilidades y las amenazas a las que se enfrenta. Diseñar las estrategias de comercialización describe la forma de hacer llegar a los clientes nuestro servicio con estrategias de marketing, entre otras cosas se mencionó las promociones que tendremos para nuestros y futuros clientes. El análisis del proceso productivo señala las áreas con las que cuenta la empresa, el proceso que se tiene para entrar al establecimiento y los insumos que requieren para ofrecer sus servicios a los clientes.

Se realizó un estudio financiero, donde se determinó la evaluación de la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de inversión, egresos e ingresos para la implementación de nuevas estrategias que beneficien al negocio.

5. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos se llegó a la conclusión de que la viabilidad del proyecto por medio de un análisis financiero correctamente. Aplicadas en las mipyme que determinaron éxito en la misma, se diseñaron estrategias de Marketing Mix para estar en constante innovación, para tener algo nuevo que ofrecer al cliente y se haga leal al negocio, por medio de distintos instrumentos de medición nos dimos cuenta de que existe una gran demanda del mismo, y así poner en práctica las estrategias propuestas para que el cliente cumpla con sus expectativas y quede satisfecho con el servicio, posteriormente se cuenta con servicios adecuados para brindarle satisfacción a nuestros clientes con los equipos necesarios para cada rutina, la selección de nuestro instructor calificado para que brinde el servicio efectivo y retroalimentar a los mismos. De acuerdo a un análisis financiero se determinó que el negocio cuenta con cifras favorables para seguir implementando estrategias. Se diseñaron objetivos para determinar la razón de ser y hacia dónde quiere llegar el negocio, para poner en práctica los objetivos. Por otro lado se determinaron los insumos que se requieren para utilizar los equipos de gimnasio, así como ofrecer una dieta balanceada a los mismos.

6. Referencias

- Chiatchoua, C., y Castañeda-González, Y. (2015). Influencia de las MIPyMES en la generación de empleos en la región XI Texcoco, Estado de México (2000-2010). *Quivera*, 17(2), 55-71.
- Guerrero, V. S. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*, (20).
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2.
- Terragno, D., & Leucona, M. L. (1999). *Cómo armar un plan de negocios*. Mercado.
- Valencia, W. A., y Pinto, E. P. (2014). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1), 080-084
- Vargas Urzola, A. (2002). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 93-108.
- Villarán, K. W. (2009). Plan de negocios. *Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio, USAID Perú y Ministerio de la Producción, Perú*.