



# *Trabajo de Diploma.*

**TÍTULO:** *“Aplicación de la metodología FRIDEL para la elaboración de un plan de negocio en el Palacio de Artesanía de Cienfuegos”.*

**AUTOR:** *Yusleivys Rodríguez Valdés.*

**TUTOR:** *Lic. Yanisleidy Quevedo Reyes.*

Curso 2008 - 2009  
“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”.



*“Debemos seguir trabajando, debemos seguir preocupándonos por producir más y más, por autoabastecernos, por tecnificarnos, por hacer cada vez más accesible a todos la cultura, por unir a nuestro pueblo en un solo haz que marche hacia el futuro”.*

*Ernesto Che Guevara.*

## **Dedicatoria.**

**Dedico todo mi esfuerzo y dedicación en la realización de este trabajo a:  
Dios en primer lugar por darme la salud y los conocimientos para poder llegar hasta  
aquí.**

**MI MAMÁ: Que es la razón de mi vida, es mi amiga, mi hermana, mi compañera, es  
el motivo de toda mi dedicación .Es lo más bello que Dios me dio.**

**MI PAPA: que con su ejemplo me ha forjado y me ha educado, enseñándome valores y  
principios para llegar a ser alguien en la vida.**

**MIS HERMANAS: para que sigan mi camino y sean profesionales capaces.**

**A MI ESPOSO: por estar a mi lado en estos momentos, por la paciencia, el cariño y  
sobre todo por el amor que me ha dado.**

## **AGRADECIMIENTOS:**

**A Dios por darme ese regalo precioso, la vida y por estar junto a mí en todos los momentos difíciles.**

**A mi mamá por su entrega total.**

**A mi papá por su ayuda y apoyo incondicional.**

**A mis hermanas por existir.**

**A mi esposo por ser un regalo que DIOS me envió.**

**A mi abuelita por ese amor que reparte sin medida.**

**A mi tía por la preocupación**

**A mi tutora Yanisleidys Quevedo por la dedicación.**

**A mis hermanas y hermanos de la iglesia por las atenciones.**

**Y no por último deja de ser menos importante es alguien que aprecio y considero y me ayudo en todo momento, Carlos Díaz, entre otros trabajadores del PDHL.**

### **Resumen.**

El presente Trabajo de Diploma se titula: “Aplicación de la metodología FRIDEL para la elaboración de un plan de negocio en el Palacio de Artesanía de Cienfuegos”.

Para la elaboración del mismo se ha utilizado un procedimiento metodológico basado en la elaboración de un plan de negocio, para ello se ha realizado un análisis de algunas metodologías siendo seleccionado para aplicarse la metodología FRIDEL, ya que es la más adecuada para contribuir al desarrollo local, aspecto de vital importancia.

El **objetivo general** de la investigación es: Elaborar un plan de negocio utilizando la metodología FRIDEL que fundamente la inversión en el Palacio de Artesanía de Cienfuegos y su contribución al desarrollo local.

Durante el desarrollo de la investigación se emplearon diversos métodos de investigación: Inductivo – deductivo, en la recopilación y evaluación crítica de la experiencia internacional en el tema.

Análisis – síntesis, en el estudio del carácter multidimensional del problema.

Estadísticos, para la sistematización de la información y comprobar la hipótesis.

Para la elaboración del plan de negocio se utilizó la metodología FRIDEL (Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Local).

Se utilizaron diferentes programas como Microsoft Word y Excel.

Además se realizó una extensa búsqueda bibliográfica a nivel territorial y por Internet.

Como resultado de esta investigación se elabora y fundamenta un plan de negocios que permitirá establecer con claridad información organizada y específica de la empresa logrando de esta manera obtener un financiamiento para la inversión y contribuir al desarrollo local.

Palabras clave: Metodología, Plan de negocio, Desarrollo Local

## **Summary**

The present Diploma Work calls “Elaboration of a plan of business in the Palace of Crafts of Cienfuegos through methodology FRIDEL”. For the elaboration of the same a methodologic procedure based on the elaboration of a business plan has been used, for it has been realised an analysis of some methodologies being selected to be applied the methodology FRIDEL, since it is adapted to contribute to the local development, vitally important aspect. The general mission of the investigation is: To elaborate a business plan using the methodology FRIDEL that bases the investment on the Palace of Crafts of Cienfuegos and its contribution to the local development. During the development of the investigation diverse methods of investigation were used: Inductive - deductive, in the compilation and critical evaluation of the international experience in the subject. Analysis - synthesis, in the study of the multidimensional character of the problem. Statistical, for the systematization of the information and to verify the hypothesis. For the elaboration of the business plan methodology FRIDEL was used (Rotating Bottom for Initiatives of Local Development). Different programs like Microsoft Word and Excel were used. In addition an extensive bibliographical search at territorial level and by Internet was realised. As a result of this investigation a plan of businesses is elaborated and based that will allow to establish with clarity information organized and specific of the company being obtained this way to obtain a financing it investment and to contribute to the local development.

**Keywords:** Methodology, business plan, local development

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: El desarrollo empresarial desde la perspectiva del desarrollo local.</b>	
<b>Principales conceptos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Desarrollo Local. Principales conceptos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Desarrollo económico local.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Planificación estratégica y desarrollo local.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.1 Características principales de la planificación estratégica a nivel local según Miguel Anselmo Bitar.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Planes de Negocio. Elementos y Definiciones.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Importancia de los proyectos de inversión para el desarrollo local.....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 2: Metodología propuesta para la elaboración de un plan de negocio.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Principales metodologías para elaborar un plan de negocio.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 La metodología FRIDEL para la elaboración del plan de negocio en el Palacio de Artesanía de Cienfuegos.....</b>	<b>30</b>
<b>Capítulo 3: Aplicación de la metodología FRIDEL para elaborar un plan de negocio en el Palacio de Artesanía de Cienfuegos.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Principales concepciones del proyecto.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Plan de Negocio.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 Valoración de la contribución del proyecto al desarrollo local.....</b>	<b>56</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>58</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>59</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos</b>	

## **Introducción.**

Los proyectos de desarrollo local constituyen un adecuado instrumento para la correcta asignación de los escasos recursos del Estado, en especial de los gobiernos locales y su primera experiencia dentro del marco de descentralización que viene implementándose en el país.

El PDHL/Cuba, uno de los Programas de Desarrollo Humano Local que se encuentra dentro del marco de las iniciativas de cooperación internacional promovidas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para ayudar a los países en vías de desarrollo, prevé la cofinanciación de proyectos formulados conjuntamente con Regiones, Provincias, Municipios europeos y respectivos actores sociales y económicos del territorio, en el marco de su plan operativo.

En la provincia de Cienfuegos existen algunos antecedentes en la elaboración y ejecución de proyectos, con el fin de contribuir al desarrollo local en la misma, sin embargo, no es prolífica la actuación de la provincia en este sentido, debido a los insuficientes recursos financieros en poder del gobierno local, aun cuando se tiene enclavadas importantes empresas dentro del territorio. Además no existen mecanismos, ni procedimientos para una identificación más efectiva de las oportunidades de negocios que brindan estos proyectos y un insuficiente conocimiento sobre las posibilidades del microfinanciamiento y pasividad en la búsqueda de oportunidades para aprovecharlo. Existen otras causas que limitan la gestión de proyectos y su contribución al desarrollo local en la provincia.

Por lo que se plantea como *problema científico* de esta investigación: La necesidad de la elaboración de un plan de negocio que permita fundamentar la inversión para la construcción de una cafetería en el Palacio de Artesanía de Cienfuegos.

### **El objetivo general**

Elaborar un plan de negocio utilizando la metodología FRIDEL que fundamente la inversión en el Palacio de Artesanía de Cienfuegos y su contribución al desarrollo local.

### **Objetivos específicos:**

1. Construir el marco teórico y refencial que sustenta la investigación.
2. Proponer el procedimiento metodológico para la elaboración de plan de negocio.
3. Elaborar un plan de negocio que fundamente la inversión en el Palacio de Artesanía de Cienfuegos. y su contribución al desarrollo local.

### **La hipótesis:**

Si se aplica la metodología FRIDEL se logrará fundamentar adecuadamente la inversión en el Palacio de Artesanía y su contribución al desarrollo local de Cienfuegos.

Para ello el trabajo se ha estructurado en tres capítulos:

En el primer capítulo se aborda todo lo referente sobre los principales conceptos de Desarrollo Local y Desarrollo Económico. Además se hace un análisis de las definiciones fundamentales de planificación estratégica desde la perspectiva del desarrollo local y planes de negocios, teniendo en cuenta sus objetivos, características e importancia.

En el segundo capítulo se hace un estudio detallado de diferentes metodologías que sean posibles emplear de manera que se pueda seleccionar o elegir la más correcta de acuerdo a las necesidades del proyecto y se exponen todos los pasos de la metodología FRIDEL por ser seleccionada como la más apropiada para la presente investigación

En el tercer capítulo se elabora el plan de negocio para la inversión que se desea realizar, utilizando la metodología FRIDEL y se valora su contribución al desarrollo local.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon diversos métodos de investigación tales como:

Inductivo – deductivo en la recopilación y evaluación crítica de la experiencia internacional en el tema.

Análisis – síntesis en el estudio del carácter multidimensional del problema.

Estadísticos para la sistematización de la información y comprobar la hipótesis.

Se utilizaron diferentes programas como Microsoft Word y Excel.

Además se destacan como principales métodos de la planificación el de Balance y el Normativo.

Además se realizó una extensa búsqueda bibliográfica a nivel territorial y por Internet.

En el trabajo se propone realizar un procedimiento metodológico para elaborar un plan de negocio, para ello se analizan varias metodologías, aplicando la metodología FRIDEL por sus características y peculiaridades como la más apropiada para la elaboración del proyecto.

Como resultado de esta investigación se logra elaborar un plan de negocio utilizando la metodología FRIDEL en el Palacio de Artesanía de Cienfuegos, aspecto de vital importancia para lograr fundamentar la inversión para construir una cafetería para los asociados del ACAA.

## **Capítulo I: “El Desarrollo empresarial desde la perspectiva del Desarrollo Local”.**

### **Principales conceptos.**

En este capítulo se ofrece una reseña sobre los principales conceptos de Desarrollo Local y Desarrollo Económico. Además se hace un análisis de las definiciones fundamentales de planificación estratégica desde la perspectiva del desarrollo local y planes de negocios, teniendo en cuenta sus objetivos, características e importancia.

### **1.1 Desarrollo Local. Principales conceptos.**

Para el estudio del Desarrollo Local es preciso tratar dos conceptos principales: el concepto de Desarrollo y Localidad.

De manera general se puede definir que el desarrollo se concibe no sólo como el ingreso y el crecimiento económico, sino que engloba también el florecimiento pleno y cabal de la capacidad humana y destaca la importancia de poner al ser humano (sus necesidades aspiraciones y opciones) en el centro de las actividades de desarrollo. “El desarrollo es un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades del ser humano. Esa es su acepción más simple, y al mismo tiempo, más abarcadora.”<sup>1</sup>

Es así que el concepto de desarrollo va evolucionando para convertirse en un concepto más cualitativo y multidimensional.

En términos de sistemas una localidad es:

“Un conjunto de elementos en interacción dinámica, localizado dentro de los límites de un espacio físico determinado, organizados en función de un fin”.<sup>2</sup>

“El espacio local, en tanto sistema, se compone de un conjunto de subsistemas en interacción dinámica entre sí y con su medio ambiente, cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades... no solo de las personas que viven y/o trabajan en esta localidad, sino de

---

<sup>1</sup> Tomado del Centro de Investigaciones de la Economía Mundial. Investigaciones sobre el desarrollo humano en Cuba.-La Habana: Editora Caguayo S.A 1997.

<sup>2</sup> Tomado de: Águila Cudeiro, Yudy. El Desarrollo Local .Tomado de:  
<http://www.cubasocialista.cu/texto/cmii/cmii02.htm>

las necesidades e intereses de los diferentes subsistemas que forman parte del sistema local.”<sup>3</sup>

Los elementos que constituyen el concepto de Desarrollo Local, heredan los mejores aportes de las distintas teorías del desarrollo y especialmente de la teoría territorial del desarrollo con la cual guarda importantes coincidencias.

Sin embargo el desarrollo local requiere adquirir la condición de desarrollo local endógeno, para reconocer, y atender adecuadamente, la condición protagónica de los ciudadanos y el aprovechamiento sustentable de las potencialidades de los territorios.

Algunas definiciones de desarrollo local expuestas por diferentes autores pueden ayudar a comprender el significado de este:

“El desarrollo local implica la búsqueda del bienestar social y la mejora de la calidad de vida de la comunidad local y concierne a múltiples factores, tanto públicos como privados que deben movilizar los numerosos factores, para responder a la estrategia de Desarrollo previamente consensuada.”<sup>4</sup>

“...Se trata de un complejo proceso de concertación entre los agentes – sectores y fuerzas- que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano(a) que viven en ese territorio o localidad. Más aún implica la concertación con agentes regionales, nacionales e internacionales cuya contribución enriquece y fortalece ese proceso que tiene una lógica interna, que avanza de manera gradual pero no dinámica ni lineal, que le da sentido a las distintas actividades y acciones que realizan los diferentes actores.”<sup>5</sup>

“...El desarrollo local es un proceso mediante el cual el gobierno y/o los grupos de una comunidad determinan administrar sus recursos, para crear nuevos empleos y estimular la actividad económica en una zona bien definida desde el punto de vista económico,

---

<sup>3</sup> IBIDEM nota 2

<sup>4</sup>Becerra Lois, Francisco A. Evaluación del Desarrollo Socio-Económico a Escala Territorial: El caso de Cienfuegos.

<sup>5</sup> Enríquez, Alberto. Hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional / local/ Alberto Enríquez, 2001.

indicando dicho proceso la formación de nuevas instituciones, desarrollo de industrias alternativas, mejoramiento de empresas, transferencias de tecnologías.”<sup>6</sup>

“... proceso basado en la alianza entre actores que se genera en un ámbito territorial inmediato, con el fin de impulsar procesos de cambio para el mejoramiento de su bienestar colectivo.”<sup>7</sup>

“...El desarrollo local es un proceso histórico, de carácter continuo e integral, dentro del cual la sociedad busca ordenar e incrementar el aprovechamiento de sus recursos para mejorar sus condiciones de vida, en un ambiente de igualdad de oportunidades y justicia que permita una plena valorización de la dignidad humana.”<sup>8</sup>

“...aprovechamiento de los recursos de la comunidad (agua, tierra, hombre) en función del desarrollo de la misma. Que el desarrollo local debe ser construido pensando en efectos a largo plazo, donde esté presente el concepto de Sostenibilidad, logrando el equilibrio entre lo económico, lo social y lo medioambiental. Teniendo el recurso humano un peso importante por la incidencia de estos en el cambio.”<sup>9</sup>

“...proceso de crecimiento Económico y cambio estructural, que se produce como consecuencia de la transferencia de recursos de las actividades tradicionales a las modernas, de la utilización de economías externas y de la introducción de innovaciones y que genera el aumento del bienestar de la población de una ciudad, comarca o región.”(Vázquez, 1988)

Los procesos de desarrollo local transcurren en un territorio específico, por lo tanto cuando se habla de desarrollo local se refiere al desarrollo de un territorio. El territorio no es un mero espacio físico; es por esto que no debe ser visto como un lugar donde suceden las cosas sino como una variable, como una construcción social. El territorio es a la vez condicionador y condicionado por y desde las acciones de los actores y las comunidades.

En este sentido, lo local no está determinado a priori, sino que por el contrario es una categoría conceptual que se construye por parte de los actores y los técnicos involucrados. Así, lo local, no es ni una escala, ni una división político-administrativa,

---

<sup>6</sup> Blaquely 1989 Referido por Becerra, Francisco. Inventario y valoración de recursos. Conferencia dictada en la maestría en Desarrollo Local. / Francisco A. Becerra –Cienfuegos, 2002.

<sup>7</sup> Ibidem p-2

<sup>8</sup> Raymond, Yves Flore. El Sistema Productivo en Rodas. / Y ves Flore; Yuderquis Padillas Sánchez, Tutor.- Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos (CF), 2004.

<sup>9</sup> Mirabal Patterson, Ania. El Desarrollo Local y la participación comunitaria dentro del proyecto Cauto. / Ania Mirabal Patterson-Santiago de Cuba, 2004.

ni un sistema de interacciones. Lo local es un concepto relativo, construido siempre en relación a un global, que va cambiando según el territorio que se defina. Así, lo local puede ser un barrio, una zona, una ciudad, una micro región o una región, nacional o transfronteriza.

Es difícil precisar si el Desarrollo Local se trata de un proceso voluntario o involuntario, lo que si está claro es que tiene una serie de elementos asociables al concepto:

- Inversión en sí misma y por sí sola, no es Desarrollo Local, pero generalmente es una componente esencial del mismo.
- No existe un único modelo de Desarrollo Local, hay tantos modelos como experiencias, las cuales constituyen modelos autónomos cuyo control debe ejercerse desde el ámbito local, si bien se precisa la necesidad de una “coordinación” y cooperación a escalas y ámbitos mayores y más amplios que el local.
- Es un proceso que nace y se compatibiliza con las peculiaridades locales de cada zona y del entorno inmediato a la localidad.

A continuación enunciaremos algunas características propias que definen el modelo y que lo diferencian de otros modelos de Desarrollo Económico según Bartolomé Pérez:

1ª) Encuentra su base de actuación en la integración de los tres sectores productivos: agrario, industrial y servicios; incorporando las innovaciones tecnológicas a los mismos. Actuando las Corporaciones Locales como difusoras de los cambios tecnológicos en la economía local.

2ª) En el Desarrollo Local, tienen un protagonismo principal y decisivo los Recursos Endógenos (como la mano de obra cualificada, las infraestructuras, los recursos naturales, etc., existentes en la zona). Siendo necesaria la máxima coordinación en todas las actuaciones, ya que se trata de optimizar las ventajas comparativas que todo territorio tiene o posee (no vale aquella afirmación de que mi ciudad comarca - pueblo no tiene nada que ofrecer, ya que un Municipio siempre tiene algo en términos económicos); se trata de obtener la máxima rentabilidad de los Recursos Endógenos que todo territorio posee. Por ello, la Planificación Económica es una necesidad de este Nuevo Modelo de Desarrollo.

3ª) No se excluyen los Recursos Exógenos (los que provienen del exterior), pero la atracción de dichos recursos debe jugar un papel de complementariedad de lo endógeno y, por lo tanto, sin arrebatarse a éste la posición privilegiada que debe ostentar en la escala de valores del fomento económico de una determinada zona.

4ª) El Modelo de Desarrollo Local asume plenamente y defiende intensamente la presencia de MYPES (Pequeñas y Medianas Empresas) en el entorno local, como potenciadoras del crecimiento y uno de los pilares más firmes del mismo. Éstas tienen como cualidad ser, por regla general, intensivas en factor trabajo "L". Es decir, creadoras y generadores de un buen número de puestos de trabajo, uno de los principales objetivos del Modelo de Desarrollo Local y extensivas en factor capital "K" (necesitan por regla general, pocos recursos para su puesta en funcionamiento).

Además, este tipo de empresas poseen otra cualidad muy importante y es, su adaptación con más facilidades tanto a los cambios por el lado de la oferta (innovación tecnológica, nuevos inputs, calidad y diseño de los productos, etc.); como por el lado de la demanda (nuevos hábitos de consumo, variaciones en la renta, mayor calidad de vida y bienestar, etc.), debido a su gran flexibilidad.

5ª) En el Desarrollo Local, se incorpora como factor económico nuevo el "Medio Ambiente" (el factor ecológico), entendido éste no sólo como límite a respetar, sino como punto de partida, que nos debe permitir promover iniciativas y actividades productivas, respetuosas con el Medio Ambiente en el mundo local (oferta); pero que a su vez, cumpla con el firme objetivo de satisfacer el amplio campo de las Nuevas Demandas Sociales (ámbito cuantitativo) ligadas a la calidad ambiental (ámbito cualitativo). En la actualidad se están creando muchos empleos en actividades ligadas al Medio Ambiente: Gestión del agua, protección y Mantenimiento de Parques Naturales, el Turismo Ecológico, la Industria del Reciclado y Tratamiento de Residuos Sólidos, etc.

6ª) Por último, hay que señalar que el modelo de Desarrollo Local tiene sentido, Mediante la planificación siempre que exista una Visión Descentralizada, de forma que la promoción y el fomento económico sean impulsados por el Sector Público Local, que ha de disponer tanto de competencias administrativas, como de los recursos humanos y económicos necesarios para poner en funcionamiento el Modelo.

El desarrollo local está obligado a alcanzar un acelerado crecimiento del individuo social en tanto condición de desarrollo de la sociedad local misma. Pero, al mismo tiempo, tal desarrollo es imposible de alcanzar fuera de un elevado nivel de cooperación entre los propios individuos sociales, los colectivos a los que necesariamente tiene que integrarse para de conjunto transformar el medio y adaptarlo a la satisfacción de las necesidades sociales, entre ellas, la necesidad de asegurar continuidad del desarrollo y

disponibilidad de recursos y condiciones de habitar y vida para las generaciones venideras.

El desarrollo local en Cuba tiene que tener en cuenta nuestro modelo de desarrollo y las propias infraestructuras creadas que permiten aplicar y articular políticas nacionales en función de garantizar un desarrollo armónico y proporcional en todo el país, lo que no entra en contradicción, sino más bien permite complementar estos intereses, con la concepción del desarrollo local que puede ser tenida en cuenta para aplicar en las condiciones de Cuba. Por consiguiente, la integración dentro de la localidad y hacia el entorno de ella —tanto el más próximo: la región, como el más mediato: la nación, y también el más distante: el resto del mundo—, es condición de desarrollo de los individuos sociales en la localidad, de los colectivos laborales que conforma y de las organizaciones que constituye para gestionar ese desarrollo<sup>10</sup>.

El desarrollo local es por tanto un proceso dirigido de crecimiento económico y social, que implica un proceso de activación y cambio estructural de la economía local a partir de la introducción generalizada y dirigida de la ciencia y la innovación tecnológica, contribuyendo a elevar el nivel de vida de la población, donde se promueve básicamente la utilización de recursos endógenos como base para el desarrollo, lo que no niega la importancia de la participación de actores que utilicen y promuevan actividades a partir de recursos exógenos e incluso que el capital extranjero juegue un papel decisivo para el desarrollo, la condición que debe cumplirse es que genere empleos locales y que esto contribuya a elevar el nivel de vida de la población local.

Los procesos de Desarrollo Local, se dan sobre territorios determinados. Lo local es una construcción social. La búsqueda de espacios y escalas pertinentes es clave para el trabajo que realizan varias de nuestras instituciones. Así, cuando se habla de desarrollo de un territorio, se lo concibe en relación a cuatro dimensiones básicas.

- **Económica:** en relación con la creación, acumulación y distribución de riqueza.
- **Social y Cultural:** referida a la calidad de vida, a la equidad y a la integración social.
- **Ambiental:** referida a los recursos naturales y a la sustentabilidad de los modelos adoptados en el mediano y largo plazo.

---

<sup>10</sup> Tomado de la: Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Dr. Carlos Lazo Vento. Modelo de Dirección del Desarrollo Local.

- **Política:** vinculada a la gobernabilidad del territorio y a la definición de un proyecto colectivo específico, autónomo y sustentado en los propios actores locales

Luego de este análisis se considera acertado el concepto de desarrollo local, definido de la siguiente manera:

El desarrollo local es un proceso de cambio multidimensional sostenido de los individuos, los colectivos y localidades, a partir de la actuación consistente y concertada de los actores sociales orientados a la transformación del medio en consonancia con el propósito del desarrollo sostenible, necesariamente acompañado del continuo crecimiento económico equilibrado, estable y democrático como base y resultado de los cambios estructurales que potencien la solidaridad y la justicia sociales, la calidad de vida y el uso racional de los recursos escasos con que cuenta la localidad; sin comprometer las posibilidades de desarrollo de las futuras generaciones y la vida del planeta.(Padilla, 2006)

## **1.2 Desarrollo económico local.**

Todos los sistemas productivos locales requieren, por tanto, asegurar la introducción de las innovaciones productivas en su base económica, así como mejoras de competitividad en sus mercados. De este modo, hay que acompañar las políticas de estabilidad macroeconómica y ajuste externo con políticas de desarrollo económico local, a fin de dar adecuada respuesta a los cambios estructurales de la actual fase de transición tecnológica, en el contexto de la globalización y mayores exigencias en los mercados. Como se aprecia, la introducción de innovaciones productivas -una cuestión crucial para el desarrollo económico- no solamente depende de la existencia de personas con capacidad emprendedora, sino que requiere la existencia de entornos territoriales innovadores. Así pues, los problemas tecnológicos, la calificación de recursos humanos y la sostenibilidad ambiental, tres grandes temas del desarrollo económico, sólo pueden tratarse adecuadamente desde el nivel territorial. Sin embargo, conviene señalar que las empresas no están organizadas en censos o catastros, sino en cadenas productivas o “clusters” (agrupamientos o racimos de empresas) que integran los correspondientes eslabonamientos productivos “hacia atrás” (relaciones con proveedores de insumos y materias primas en general) o “hacia delante” (relaciones con distribuidores, comerciantes y clientes) que dan sentido a la actividad de las mismas. De este modo, la eficiencia productiva y la competitividad no dependen exclusivamente de las empresas contempladas de forma aislada, sino de los agrupamientos o redes de empresas, así

como de la capacidad de impulsar innovaciones que posee el territorio donde se localizan esos agrupamientos de empresas. La identificación territorial de dichos sistemas territoriales de empresas y el detalle de sus eslabonamientos productivos resulta, pues, crucial para poder elaborar estrategias apropiadas de desarrollo local. Por eso se insiste en que el desarrollo local no es lo mismo que desarrollo municipal, ya que las fronteras de los sistemas productivos locales no tienen porqué coincidir con las fronteras político-administrativas de los diferentes municipios. En ocasiones la base económica local es bastante similar en varios municipios colindantes y, en otros casos, sobre todo en municipios de gran tamaño, es posible identificar diferentes sistemas productivos locales. En el primer caso es necesario alentar la creación de una mancomunidad de municipalidades para abordar de forma conjunta la estrategia de desarrollo local, mientras que en el segundo caso la situación es bastante diferente. De ahí que se subraye la importancia de la flexibilidad de instituciones e instrumentos para una eficaz política de desarrollo económico local. Por lo general, las microempresas y pequeñas empresas suelen mostrar grandes dificultades en el acceso territorial a algunos de los servicios a empresas más importantes, como son la información empresarial, la capacitación en gestión empresarial y tecnológica, la formación de recursos humanos, el apoyo a la innovación productiva, la comercialización y fomento de la exportación, la cooperación empresarial, el fomento de nuevas empresas, y el asesoramiento financiero para la realización de proyectos de inversión. Todos estos servicios reales a empresas se unen a las dificultades habituales para el acceso al financiamiento, sobre todo el de medio y largo plazo. De ahí que la construcción de una oferta territorial de servicios de apoyo a la producción de este tipo de empresas de pequeña dimensión sea un aspecto decisivo para el desarrollo económico local. (Albuquerque, 2006)

Así pues, una política territorial activa para el fortalecimiento de la base empresarial local en relación con la innovación tecnológica, la calificación de los recursos humanos y el desarrollo sostenible es fundamental para sustentar un proceso de desarrollo local. Para ello se requiere, sobre todo, una actuación decidida de los diferentes actores locales, públicos y privados, a fin de buscar la óptima vinculación entre los diferentes elementos del sistema territorial de capacitación de recursos humanos y las necesidades del sistema productivo local; así como la construcción de entornos innovadores territoriales basados en la concertación estratégica de los diferentes actores locales. (Albuquerque, 2006).

En este análisis no puede dejarse de observar la relación directa que existe entre los principios del desarrollo económico y los del desarrollo social, así como sus formas de manifestación en un modelo de desarrollo local que pretende tener una marcada vocación hacia lo social y lo sostenible.<sup>11</sup>

Como principios del desarrollo económico, se pueden definir; la rivalidad, la competencia y el papel creciente del mercado, lo que remarca la invariante de que el más fuerte sobrevive. Opuestamente se definen los principios del desarrollo social, como; la solidaridad, la colaboración y el apoyo a los débiles y desfavorecidos. Las formulaciones anteriores nos llevan a sugerir que en la realidad de Cuba, aunque se separan las políticas y regulaciones en el desarrollo económico y en el social, por ejemplo las relacionadas con el Perfeccionamiento Empresariales en el ámbito económico y con la atención médica, la construcción de viviendas, la educación o la ciencia y la innovación en el ámbito social, se hace necesario integrar plenamente el desarrollo económico con el social, creando sinergias entre ellos, de forma tal que permitan aprender uno del otro, creándose alianzas estratégicas que formen redes no solo de subcontratación o comercialización, sino de aprendizaje y gestión del conocimiento, que conduzcan a la obtención de eficiencia y efectividad en la gestión, con independencia de las formas de propiedad establecidas.<sup>12</sup>

Esta formulación hace único e insustituible el espacio local para crear condiciones de integración en la aplicación de los principios del desarrollo económico y social, donde cada vez más ganen terreno estos últimos, fomentando como se apuntó anteriormente la formación de cadenas productivas y de servicios locales que observen los principios de la solidaridad y la colaboración y donde gane terreno el aprendizaje continuo como cultura de la localidad.<sup>13</sup>

Todos los sistemas productivos locales requieren, asegurar la introducción de las innovaciones productivas en su base económica, así como mejoras de competitividad en sus mercados. De este modo, hay que acompañar las políticas de estabilidad macroeconómica y ajuste externo con políticas de desarrollo económico local, a fin de dar adecuada respuesta a los cambios estructurales de la actual fase de transición tecnológica, en el contexto de la globalización y mayores exigencias en los mercados.

---

<sup>11</sup> IBIDEN 10

<sup>12</sup> IBIDEM nota 10

<sup>13</sup> IBIDEM nota 10

Esto no significa que el desarrollo económico local se limite únicamente al funcionamiento de actividades productivas que se realizan en mercados internos. No es así. Algunas de las iniciativas de desarrollo económico local utilizan también las oportunidades de dinamismo externo existentes. Lo importante es saber incorporar ese dinamismo exógeno como parte de una estrategia local de desarrollo.<sup>14</sup>

### **1.3 Proyección de la planificación estratégica para el desarrollo local.**

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades.

Además constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece.<sup>15</sup>

Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. (Resolución 276/03: 5)

---

<sup>14</sup> IBIDEM nota 10

<sup>15</sup> Tomado del curso: La planificación estratégica en el marco del desarrollo local. Por Miguel Anselmo Bitar.

Es elaborada para diversos horizontes temporales y escenarios, de acuerdo a las tareas económicas, posibilidades de ventas, estudios de mercado, proyecciones estratégicas y definiciones perspectivas con que cuente. Su estructura organizativa se ajusta a las características operativas y ciclo de producción de cada tipo de empresa, aunque debe preverse su adecuación por año, para facilitar que sus resultados sirvan para la definición del plan anual. (Resolución 276/03:5)

En su preparación se evalúa la factibilidad técnica, económica y financiera de la entidad, se prevén las necesidades de recursos y su asignación en el tiempo, se pueden identificar potenciales problemas antes de que ocurran, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción y, una vez concluido, permite orientar la actividad. Por ello, no debe limitarse a planillas de cálculo y números; la información cuantitativa tiene que sustentarse en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos de todo tipo.

La proyección estratégica debe mostrar el o los escenarios más probables que deberá enfrentar la entidad, con sus variantes o planes de contingencia. Su elaboración y actualización es responsabilidad de la empresa, que se basará en el grado de desarrollo y nivel de precisión que tenga sobre los distintos aspectos que lo conforman.

La proyección no debe ser estática, sino que debe servir para monitorear la realidad, por lo que debe actualizarse en los primeros meses de cada año a la par del plan anual de la entidad y, después, con los resultados de su ejecución, las decisiones que adopte el Gobierno central y los cambios en el mercado.

La proyección estratégica debe verse como un elemento esencial del proceso de elaboración del plan anual empresarial, en el que se concretan las acciones a emprender para alcanzar los objetivos propuestos.

El planeamiento estratégico es una herramienta para ayudar a resolver esta cuestión. Porque supone la participación de los actores involucrados en un contexto turbulento e impredecible, en la delimitación del camino a seguir para solucionar los problemas, porque mediante su participación los diagnósticos, ejecuciones y evaluaciones pueden ser más acertados y los ajustes necesarios reconocidos a tiempo.

- Lo antes expuesto, parte del principio de que todo poder es compartido, es decir supone la participación de una multiplicidad de actores.
- Al dar participación a los diversos actores sociales del territorio en la fijación de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, reduce los riesgos de los cambios de criterios producidos por los cambios de liderazgos políticos.

- No se confunde con un diseño normativo. Es sólo un compromiso con la acción cuyo diseño puede ser modificado siempre que la realidad lo indique.
- Aplicado al territorio trata de establecer una serie de objetivos sobre su desarrollo y definir las actuaciones que permiten alcanzarlos, teniendo en cuenta el comportamiento del entorno tanto local como externo.
- Se concentra en los temas seleccionados como prioritarios, considerando la disponibilidad de recursos.
- Analiza las fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas del territorio.
- Se orienta a la acción con énfasis en los resultados prácticos.
- Busca un camino entre el problema y su solución, permite superar obstáculos, relacionando el presente con el futuro. Gestionar el cambio de modo sistemático.

El planeamiento estratégico parte de un diagnóstico que consiste en el análisis de la situación inicial que coincide con la situación actual de un problema o de los problemas en el territorio, considera lo que sucedería si no se interviene y como se modificará la situación si se interviene estratégicamente para lograr la situación deseada (imagen objetivo). Así podemos imaginar un camino, una de cuyas cabeceras es la situación inicial y la otra la situación deseada u objetivo. La planificación estratégica consistirá en la estrategia, el plan, programas y proyectos que nos permitan llegar de una cabecera a la otra, definiéndolas.

En la actualidad, la preparación e implementación de planes estratégicos es, sin lugar a dudas, uno de los ejes centrales de cualquier política de desarrollo local coherente, participativa y sostenible”.

No obstante, es importante tener en cuenta que la planificación estratégica no es la panacea que va a resolver todos los problemas de nuestro territorio.

- Si se utiliza con realismo como herramienta de análisis y concertación para enfocar los temas clave, aquellos que se consideran fundamentales para el futuro de nuestra comunidad, la planificación será un primer paso en la dirección adecuada.
- La planificación estratégica aplicada al territorio local trata de establecer una serie de objetivos, a medio y largo plazo, sobre la organización del desarrollo del territorio y definir aquellas actuaciones que permitirán alcanzar los objetivos teniendo en cuenta el comportamiento probable del entorno tanto local como externo.

El interés de la planificación estratégica reside en que provee de criterios de forma sistemática y está concebida para gestionar recursos limitados y para abordar temas

claves para la vitalidad económica y social de una comunidad a medio y largo plazo. (Bitar, 2008)

La planificación estratégica a nivel local desempeña un papel importante en:

1. Obtener una imagen integrada de la posición actual de la comunidad y de sus perspectivas futuras de desarrollo.
2. Identificar tendencias y direcciones que cohesionen a la comunidad y la ayuden a establecer un nuevo rumbo.
3. Incentivar a la comunidad a buscar oportunidades y a actuar, en vez de simplemente reaccionar a los cambios.
4. Asignar recursos a los problemas más acuciantes.
5. Identificar aquellas acciones, políticas e inversiones que tendrán el mayor impacto positivo en la situación futura de la comunidad.
6. Asegurar que las estrategias de desarrollo del territorio tenga objetivos claros a medio y largo plazo tratando de minimizar el riesgo de que los mismos se vean drásticamente comprometidos o modificados por un cambio en el liderazgo político.
7. Proveer un mecanismo para la cooperación entre los sectores público y privado

En definitiva, se puede considerar la planificación estratégica tanto un proceso como un instrumento. Como proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los actores políticos, sociales y económicos en la búsqueda de claridad respecto a la definición de objetivos y a la implementación de acciones adecuadas. Como instrumento, constituye un marco conceptual que facilita la concertación en la toma de decisiones.

### **1.3.1 Características principales de la planificación estratégica a nivel local según Miguel Anselmo Bitar:**

Las características principales del proceso de planificación estratégica a nivel local son las siguientes:

1. Se concentra en los temas seleccionados como claves y prioritarios.
2. Considera explícitamente la disponibilidad de recursos.
3. Analiza los puntos fuertes y débiles del territorio en relación con su propio desarrollo.
4. Contempla los grandes acontecimientos y cambios que están ocurriendo fuera del entorno estrictamente local (a nivel nacional o internacional).
5. Se orienta a la acción, con un fuerte énfasis en los resultados prácticos.

## **1.4 Planes de Negocios. Elementos y definiciones.**

### **¿Qué es un plan de negocios?**

**Plan de Negocio:** Documento que reúne la información necesaria para demostrar la factibilidad comercial, técnica-operativa, económica y financiera de una idea de negocio. No es lo mismo que la planificación empresarial.

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. (Becerra; 2001)

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. (Becerra; 2001)

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?). Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

### **La naturaleza de los negocios:**

Negocios significa diferentes cosas para diferentes personas:

Para unos, grandes compañías y sus actividades.

Para otros, pequeñas empresas de propiedad familiar.

Para otros más, quiere decir empleos.

### **Negocio en sentido amplio:**

Es el proceso económico mediante el cual se reúnen y utilizan recursos productivos (insumos básicos) para generar bienes y servicios (productos básicos) que pueden satisfacer las necesidades de la sociedad. Los negocios se sirven de los insumos básicos para generar los productos básicos deseados por los clientes. Los bienes son artículos tangibles producidos por las empresas. Los servicios son artículos intangibles, cosas que no pueden ser tocados antes de o vistas antes de ser adquiridas (Becerra; 2001)

### **Objetivos del plan de Negocios.**

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valuar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un negocio.

En las PYMES, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

**Antes de empezar.** Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio. Antes de lanzarse a armar un plan es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea.

La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance. Por esto, es recomendable utilizar una computadora que permita ir recolectando la información y modificándola, antes de llegar a la versión final.

Cada punto debe tener sentido en su relación con los demás, y debe surgir de un análisis con detenimiento, que suele llevar tiempo.

Si bien el tiempo invertido puede significar costos, en realidad, se trata de una inversión. Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores. Llega incluso a considerarse un activo en la evaluación de un negocio, ya que lo convierte en un negocio con "manual de instrucciones", como es el caso de las franquicias.

Antes de comenzar su elaboración, es bueno organizar la información disponible, detectar cuál es la información faltante y determinar cómo se conseguirá, además de pensar si se está en condiciones de realizarlo solo, o si se necesitará la participación de otras personas o equipos (responsables de áreas, abogados, contadores, etc...).

Durante la elaboración del plan debe tenerse en cuenta qué se quiere lograr con él (¿conseguir dinero?, ¿Aprobación de una idea?, ¿Un buen análisis para uno mismo?), considerando cuál es la información que le interesa a quien lo recibirá y de qué se le intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.

#### **Características de un plan de negocios.**

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

Con respecto a la definición de plan de negocio, se coincide con lo antes expuesto, ya que considera que un plan de negocio es un documento escrito que sigue un proceso lógico, que además recopila la información necesaria para llevar a cabo un proceso o proyecto donde los inversionistas pueden observar claramente los resultados que con el mismo se obtendrán además de ver en que actividad empresarial se va a desarrollar el negocio.

### **1.5 Importancia de los proyectos de inversión para el desarrollo local.**

La economía constituye el arte de satisfacer las enormes necesidades de la sociedad con los escasos recursos de que dispone. Esta finalidad lleva implícitos dos criterios fundamentales: la eficiencia en el uso de los recursos y la equidad en su impacto hacia la comunidad, tratando principalmente que estos se encuentren direccionados en forma especial hacia aquellos sectores más pobres de la población.

Este importante objetivo, la especialidad de la formulación y evaluación de los proyectos de inversión proporciona un importante instrumental teórico y metodológico que permite optimizar el uso de los escasos recursos de la economía, dando respuesta a un conjunto de interrogantes necesarios para la viabilidad económica, financiera y social en la ejecución de los recursos.

La etapa de la formulación debe atender a las interrogantes sobre que productos demanda la sociedad, así como el ¿cuánto?, ¿dónde? y ¿cómo? producir, que son respondidas a través de los estudios de mercado, localización e ingeniería del proyecto entre otros. La etapa de evaluación es relevante en la medida que nos permite establecer la viabilidad del proyecto como unidad de inversión, como unidad de negocios y en su impacto en el bienestar de la población, lo que se denomina la evaluación social o nacional del proyecto.

Para la evaluación de los proyectos existe el enfoque empresarial, determinando la viabilidad del proyecto como unidad económica y financiera y el enfoque social. Este último es pertinente principalmente para proyectos financiados con recursos del Estado y dirigidos a mejorar el bienestar de la comunidad, a través de la creación de mayores bienes y servicios, la generación de inversión, empleo, divisas y crecimiento económico en general.

También se encuentran factores desencadenantes en la promoción del desarrollo local como son: la situación de crisis que se vive en un territorio determinado, el liderazgo del territorio, los cambios en los entornos, los cambios en las formas de gestión, el acceso a fuentes de financiamiento más flexibles, etcétera. En una etapa inicial se debería valorar si algunos de los factores anteriores están muy presentes en la coyuntura de la localidad y ponderar su importancia para impulsar un proceso de desarrollo.

Las políticas de apoyo a las microempresas suponen el acceso al financiamiento (microcréditos), la asistencia técnica, la capacitación, el apoyo a la comercialización, los servicios tecnológicos y de infraestructuras de apoyo. Dentro de las experiencias concretas se han determinado un conjunto de problemas vinculados con la actividad

económica, como son: debilidad de la gestión empresarial, escasa innovación y falta de criterios de calidad, sectores económicos que necesitan de una profunda reconversión (textil, vestuario, tenerías.), ausencia de servicios a las empresas. A ello hay que agregar, el aumento de las tasas de desempleo, la precariedad en las condiciones de trabajo, y la fuga de profesionales calificados. (Del Castillo, 2004)

En el caso de Cuba las condiciones de partida para el desarrollo del microfinanciamiento vinculado al desarrollo local se diferencian del resto de las experiencias, pues se parte de un nivel del desarrollo social que garantiza la educación y la salud pública a todos los miembros de la sociedad y no son los niveles de pobreza crítica los que motivan el microcrédito, como es común para el resto del continente. Con la desaparición del campo socialista desaparecen los principales vínculos financieros y económicos del país, por lo que al no tener acceso a las principales fuentes de financiamiento externo, las restricciones financieras se convierten en el principal punto de estrangulamiento de la economía cubana.

Es de gran importancia lograr un desarrollo de los recursos sociales, culturales y ecológicos de la sociedad local con el fin de satisfacer las necesidades humanas básicas para lo que se necesita tener un financiamiento.

## **Capítulo II: Metodologías propuestas para la elaboración de un plan de Negocio.**

Para lograr que una inversión o proyecto tenga un éxito rotundo es necesario realizar un plan de negocio adecuadamente elaborado que responda a las necesidades de esa inversión o proyecto por lo que es necesario un estudio detallado de diferentes metodologías que sean posibles emplear de manera que se pueda seleccionar o elegir la más correcta de acuerdo a las necesidades del proyecto por eso en este epígrafe se hace un análisis de algunas metodologías con el fin de emplear en el trabajo la más apropiada. Esta metodología recoge los elementos básicos dentro de un Plan de Negocios, como herramienta básica del mundo gerencial actual. La misma describe brevemente los acápites principales en que se subdivide un Plan de Negocios armónicamente estructurado.

Varios autores han definido que los componentes más importantes que se deben tener en cuenta para realizar un Plan de Negocios son:

**a) Sumario Ejecutivo.** Este se escribe al final y es un resumen que describe brevemente en una página los elementos claves del plan. En este se debe incluir el objetivo, la misión y los puntos claves para el éxito de la empresa.

**b) Descripción de la Empresa.** Historia de la empresa, cuando fue fundada, evolución, constitución legal, etc. Quiénes son los accionistas de la empresa y cuál ha sido su evolución; sus instalaciones y localidades donde tiene operaciones.

**c) Productos o Servicios.** Describe que es lo que están vendiendo. Se requiere un enfoque en los beneficios al consumidor. La descripción del producto o servicio, sus competidores y un comparativo funcional, literatura de ventas, fuentes, tecnología y diseños futuros deben ser presentados en esta sección.

**d) Análisis del Mercado.** ¿Cuál es el mercado?, ¿Cuáles son las necesidades de los clientes?, ¿Dónde están?, ¿Cómo pueden llegar a ellos? Segmentos de mercado, sus requerimientos, las tendencias y crecimiento que éste presenta. Análisis de la industria, patrones de comportamiento, factores para competir y los principales competidores en el mercado.

**e) Estrategia e implementación.** Se debe ser específico e incluir las responsabilidades administrativas con fechas y presupuestos. Se debe poder dar seguimiento a los resultados, así como presentar la proposición de valor, ventaja competitiva, estrategia de mercadeo donde deben estar presentes las bases de precios y posicionamiento, y las Estrategias de Promoción, ventas y dentro de estas los pronósticos de ventas.

**f) Equipo Directivo.** Describe la organización y los miembros claves del equipo directivo. La estructura organizacional se incluye en esta sección, el equipo directivo, las áreas de oportunidad y el plan del personal.

**g) Análisis Financiero.** Se debe incluir el plan de Pérdidas y Ganancias Proyectadas y el Flujo de Efectivo proyectado. Para ello es necesario presentar los supuestos bajo los cuales se diseña el mismo, indicadores financieros claves, análisis de punto de equilibrio, estado de pérdidas y ganancias proyectado, flujo de efectivo proyectado, indicadores de negocios y el plan de largo plazo.<sup>16</sup>

Un Plan de negocios se puede estructurar de diferentes formas según las características del negocio. A continuación se muestran otros componentes que se pueden tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de negocios:

1. Resumen ejecutivo.
2. Descripción del producto y valor distintivo.
3. Mercado potencial.
4. Competencia.
5. Modelo de negocio y plan financiero.
6. Equipo directivo y organización.
7. Estado de desarrollo y plan de implantación.
8. Alianzas estratégicas.
9. Estrategia de marketing y ventas
10. Principales riesgos y estrategias de salida.

## **2.1. Principales metodologías para elaborar un plan de negocios.**

### **Estructura de un plan de negocios.**

Existen variadas y complejas metodologías para la elaboración de un plan de negocio, a continuación se hará referencia a algunas de ellas por diferentes autores:

#### **Modelo1**

La metodología Nafin para una microempresa de giro comercial, por: Mtra. Imelda L. Vázquez Jiménez, Dr. Roberto Celaya Figueroa, y LEF Hernán Domínguez Leyva.

Realiza un estudio de la empresa, en cuanto a sus ingresos, sus gastos, su capital y sus deudas, es decir, todo aquello que forma la base de la empresa. Es por ello que se

---

<sup>16</sup> Tomado de: <http://www.esmas.com/emprendedores/startups/paraquesirve/400852.html>

presenta un análisis detallado de estas variables, con el objetivo de explicar al empresario el rumbo que ha tomado la empresa durante cierto período de tiempo, dentro del cual comprende un análisis completo de sus clientes, sus proveedores, su competencia, etc., todo aquello que esté directamente relacionado con las operaciones reales de la organización.

- 1 Descripción idea de negocio.
- 2 Identificación de la necesidad: descripción de productos.
- 3 Nichos de mercado deseados ventas y mercadeo.
- 4 Requisitos de operación.
- 5 Cobertura territorial.
- 6 Investigación de mercado encuesta aplicada y análisis fofa.
- 7 Propuesta única del negocio.
- 8 Inversión básica del negocio.
- 9 Metas financieras: corto plazo, mediano plazo y largo plazo.
- 10 Productos a vender.
- 11 Definición de precios.
- 12 Medios de marketing.
- 13 Metas de marketing.
- 14 Desarrollo de productos.
- 15 Materiales de promoción.

## **Modelo 2**

La metodología para un negocio minorista analiza los siguientes puntos<sup>17</sup>:

1. Resumen Ejecutivo (objetivos, misión y claves para el éxito)
2. Descripción de la Compañía (propietarios de la compañía, historia de la compañía, deuda y capital y localidad e instalación de la compañía).
3. Productos y servicios (descripción de productos y servicios, comparación de competitividad, literatura para apoyar las ventas, fuentes, tecnología y productos y servicios futuros)

---

<sup>17</sup> Tomado de: [http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca\\_en\\_Linea/plandenegocios.html](http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.html) Esta presentación multimedia en línea fue creada usando ExpressTrain Web, derechos intelectuales reservados© 1998 Centro para Servicios Educativos Princeton, Inc. (<http://www.princetoncenter.com>.)

4. Resumen del análisis de mercado(segmentación del mercado, análisis de la industria, participantes de la industria, patrones de distribución, la competencia y los patrones de compra, competidores principales y análisis del mercado)

5. Resumen de estrategia e instrumentación (estrategia de mercadotecnia, estrategia de fijación de precios, estrategia de promoción, estrategia de ventas y pronóstico de ventas)

### **Modelo 3**

Otra de las metodologías que se ha aplicado en el mundo de los negocios es la que ha continuación mostraremos que fue elaborada para llevar a cabo la instalación de un hotel en la ciudad de Pisco, en México por José Luis Hernández Cabrera.<sup>18</sup>

#### **Plan de negocio para la instalación del Hotel Pisco.**

##### **Resumen ejecutivo:**

Descripción del servicio, ventaja comparativa , clientes potenciales, inversión requerida y estructura de financiamiento, estrategias del proyecto, resultado de la evaluación financiera y sus indicadores VAN y TIR, impacto ambiental del proyecto, conclusiones

##### **Definición del proyecto:**

Denominación del proyecto, naturaleza del proyecto, ubicación del proyecto, origen del proyecto, problemática situacional, objetivos del proyecto, estrategias del proyecto

##### **Estudio de mercado:**

Introducción, objetivos del estudio de mercado, objetivo principal, alcance, mercado turístico internacional, distribución geográfica del mercado turístico internacional, evolución de las llegadas internacionales, aspecto económico del turismo internacional, situación del turismo internacional e ingresos generados por el turismo internacional.

##### **Estudio técnico:**

Tamaño, proceso y tecnología, localización.

##### **Ingeniería de proyecto:**

Características físicas del terreno, programa de áreas, descripción de la edificación, presupuesto de la edificación.

##### **Estudio de la organización:**

---

<sup>18</sup> Plan de negocios para la instalación de un hotel en la ciudad de pisco. autor: ing. José Luis Hernández Cabrera. plan de negocios. 08-2006 .[www.gestiopolis1.com/recursos7/docs/emp/plan-de-negocio-para-emprendedores.htm](http://www.gestiopolis1.com/recursos7/docs/emp/plan-de-negocio-para-emprendedores.htm)

Tipo de Empresa, estructura organizacional, funciones básicas, directorio, administración, asesoría legal marketing, contabilidad, departamento de recepción, departamento de gobernata, departamento de bebidas, departamento de mantenimiento, determinación del volumen de personal.

#### **Estudio de la inversión y financiamiento:**

Inversiones, composición de la inversión total, inversión fija, inversión fija tangible, terreno, obras civiles, equipamiento, muebles y enseres, inversión fija intangible, capital de trabajo, cronograma de inversiones, financiamiento, fuentes y estructura de financiamiento, Flujo de servicio de la deuda

#### **Presupuesto de ingresos y egresos:**

Programa de presentación de servicios hoteleros durante la vida útil del proyecto, presupuesto de ingresos , presupuesto de ingresos departamentales, presupuesto de ingresos gastos por depreciación, gastos financieros, intereses, pago del principal, impuestos.

#### **Estudios económicos y financieros:**

Estados de ganancia y pérdidas, estado de flujo de caja, punto de equilibrio contable

#### **Evaluación económica y financiera del proyecto:**

Evaluación económica del proyecto, valor actual neto económico, tasa interna de retorno económico, Coeficiente beneficio-costo económico, periodo de recuperó económico, evaluación financiera del proyecto, valor actual neto financiero, tasa interna de retorno financiera, coeficiente beneficio-costó financiera, periodo de recuperó financiero, análisis de sensibilidad, análisis de sensibilidad del VAN.

#### **Modelo 4**

Este modelo fue propuesto por el profesor Ignacio de la Vega García-Pastor Del Instituto de Empresas. Madrid, España<sup>19</sup>.

Se propone su uso como instrumento de análisis corporativo para considerar una nueva oportunidad de negocio, un plan de diversificación, un proyecto de internacionalización, la adquisición de una empresa o una unidad de negocio externa, o incluso el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

- 1) Sumario ejecutivo
- 2) Introducción. Equipo promotor
- 3) Índice

---

<sup>19</sup> Tomado de:<http://www.wipo.int/sme/en/ip-business-planning-htm>,17/11/07

- 4) Descripción del negocio
- 5) Estudio del mercado
- 6) Descripción comercial
- 7) Descripción técnica/proceso productivo/operaciones
- 8) Plan de compras
- 9) Organización y recursos humanos
- 10) Estructura legal
- 11) Estudio económico-financiero
- 12) Valoración del riesgo
- 13) Resumen

### **Modelo 5**

#### **Metodología por las que se rigen las empresas cubanas.**

A continuación se muestran los aspectos fundamentales de la metodología por la que se rigen las empresas en Cuba para la elaboración de la Proyección Estratégica Empresarial, que está contemplada en la **Resolución 276/03 del Ministerio de Economía y Planificación**.<sup>20</sup>

En el sistema empresarial se identifica también como Plan de Negocios, termino menos apropiado, al no corresponderse con el alcance de la visión de futuro pretendida, siendo más abarcador el de proyección estratégica, asumido en estas instrucciones siempre que aparezca la palabra “plan” debe entenderse que se refiere al conjunto de proyecciones que elabora la empresa para el año planificado y que abarca todas las secciones y aspectos del plan, como por ejemplo, la eficiencia económica, el plan de producción y servicios, de portadores energéticos, de inversiones, el presupuesto en divisas, el estado de resultado planificado y el plan financiero, entre otros.

Plan anual empresarial:

Se trata de las proyecciones de la empresa para los distintos aspectos y secciones del plan para el próximo año calendario y que parten de los elementos que le aporta la proyección estratégica a mediano plazo, los resultados del control del plan del año en curso y las Directivas e Indicaciones que recibe del organismo que la atiende, los estudios de mercado, el pedido estatal y los contratos económicos que haya suscrito, así como otros documentos normativos y de política emitidos por el Partido y el Gobierno, con la participación activa de los trabajadores.

---

<sup>20</sup> Tomado de :Ministerio de Economía y Planificación .Resolución No276/03 Planificación Empresarial

Plan de producción y servicios:

Abarca lo relacionado con la planificación de todos los bienes y servicios que se producen en la entidad (calidad, organización de la producción, utilización de las capacidades, etc.)

Mercadotecnia:

Constituye el conjunto de estudios, acciones y medidas que ejecutará la entidad con vista a asegurar o mejorar su posición en el mercado (interno o externo) y su imagen.

Portadores energéticos:

Cada organismo de la administración central del estado y consejo de la administración provincial, definirá la nomenclatura para el examen de la eficiencia, atendiendo a la rama y actividad en cuestión.

Ciencia tecnología y medio ambiente:

Las principales tareas de la planificación de la ciencia y tecnología deben estar orientadas a la rápida introducción de los resultados de los programas, del plan de generalización de logros y a la elevación de la eficiencia económica de la actividad.

Inversiones:

Abarca todas las fases de la evaluación económica, la creación, ampliación, modernización, puesta en explotación y asimilación de los fondos básicos.

Defensa:

Comprende todo lo relacionado con la satisfacción de las necesidades de la Defensa para situaciones excepcionales y para tiempo de paz, así como de la Defensa Civil; como la única vía de alcanzar los objetivos previstos en interés de la Defensa sus necesidades se conciliarán y compatibilizarán con los objetivos de tiempo de paz.

Empleo y salario:

Agrupar el análisis y medidas de organización del proceso, estructuras, plantillas, normación del trabajo, estudios de flujos tecnológicos, eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo, la atención al hombre, estudios de sistemas de pagos y estímulos.

Seguridad y salud de los trabajadores:

Se establecen las medidas a estudiar o en ejecución para evitar accidentes y preservar la vida y salud de los trabajadores.

Presupuesto en divisa:

Es el reflejo del plan económico de la entidad en su expresión financiera en divisas.

Estado de resultado planificado:

Constituye la expresión económica de todas las operaciones de ingresos y gastos corrientes que se proyecten por la entidad, con independencia de la moneda en que se realicen, y, por ende, permite calcular el resultado (utilidad o pérdida) esperado para el período planificado

Flujo de caja:

Aún cuando no es propiamente una sección del plan, la elaboración del flujo de caja se realizará por toda entidad económica, como parte del proceso de planificación.

Plan financiero:

Consiste en un balance de los ingresos y gastos (con independencia de la moneda en que se ejecuten), donde se detallan todas las fuentes de ingresos y acumulaciones monetarias, y los egresos, según los destinos de utilización de los medios financieros.

### **Modelo 6**

Otra de las metodologías que se ha aplicado en el mundo de los negocios es la que ha continuación mostraremos que fue elaborada para llevar a cabo la instalación de un hotel en la ciudad de Pisco, en México por José Luis Hernández Cabrera.<sup>21</sup>

#### **Plan de negocio para la instalación del Hotel Pisco.**

##### **Resumen ejecutivo:**

Descripción del servicio, ventaja comparativa, clientes potenciales, inversión requerida y estructura de financiamiento, estrategias del proyecto, resultado de la evaluación financiera y sus indicadores VAN y TIR, impacto ambiental del proyecto, conclusiones

##### **Definición del proyecto:**

Denominación del proyecto, naturaleza del proyecto, ubicación del proyecto, origen del proyecto, problemática situacional, objetivos del proyecto, estrategias del proyecto.

##### **Estudio de mercado:**

Introducción, objetivos del estudio de mercado, objetivo principal, alcance, mercado turístico internacional, distribución geográfica del mercado turístico internacional, evolución de las llegadas internacionales, aspecto económico del turismo internacional, situación del turismo internacional e ingresos generados por el turismo internacional.

##### **Estudio técnico:**

---

<sup>21</sup> Plan de negocios para la instalación de un hotel en la ciudad de pisco. Autor: Ing. Jose Luis Hernández Cabrera. Plan de Negocios. 08-2006 ...  
[www.gestiopolis1.com/recursos7/ Docs/emp/plan-de-negocio-para-emprendedores.htm](http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/emp/plan-de-negocio-para-emprendedores.htm)

Tamaño, proceso y tecnología, localización.

**Ingeniería de proyecto:**

Características físicas del terreno, programa de áreas, descripción de la edificación, presupuesto de la edificación.

**Estudio de la organización:**

Tipo de Empresa, estructura organizacional, funciones básicas, directorio, administración, asesoría legal marketing, contabilidad, departamento de recepción, departamento de gobernata, departamento de bebidas, departamento de mantenimiento, determinación del volumen de personal.

**Estudio de la inversión y financiamiento:**

Inversiones, composición de la inversión total, inversión fija, inversión fija tangible, terreno, obras civiles, equipamiento, muebles y enseres, inversión fija intangible, capital de trabajo, cronograma de inversiones, financiamiento, fuentes y estructura de financiamiento, Flujo de servicio de la deuda

**Presupuesto de ingresos y egresos:**

Programa de presentación de servicios hoteleros durante la vida útil del proyecto, presupuesto de ingresos , presupuesto de ingresos departamentales, presupuesto de ingresos gastos por depreciación, gastos financieros, intereses, pago del principal, impuestos.

**Estudios económicos y financieros:**

Estados de ganancia y pérdidas, estado de flujo de caja, punto de equilibrio contable

**Evaluación económica y financiera del proyecto:**

Evaluación económica del proyecto, valor actual neto económico, tasa interna de retorno económico, Coeficiente beneficio-costos económico, periodo de recuperos económico, evaluación financiera del proyecto, valor actual neto financiero, tasa interna de retorno financiera, coeficiente beneficio-costos financiera, periodo de recuperos financiero, análisis de sensibilidad, análisis de sensibilidad del VAN.

**Conclusiones y recomendaciones:**

**Bibliografía:**

**Anexos:**

Como se ha mostrado en este epígrafe múltiples autores han realizado sus propias metodologías para la elaboración de planes de negocios teniendo en cuenta las especificidades de cada negocio, sus particularidades y características, pero ninguna de

estas metodologías será la que utilizaremos para la elaboración de nuestro negocio porque ninguna cumple con las condiciones que requiere el proyecto que vamos a realizar. Aunque la resolución 276/03 del Ministerio de Economía y Planificación por donde se rigen las empresas cubanas tiene varios puntos de contacto con la metodología que se aplicará dentro de los que se encuentran:

- El estudio del mercado.
- Plan de Producción y servicios.
- Inversiones.
- Presupuesto en divisa.
- Estado de resultado esperado.
- Flujo de caja.
- Plan financiero.

## **2.2 La metodología FRIDEL para la elaboración del plan de negocio en el Palacio de Artesanía de Cienfuegos.**

Todo proyecto valioso requiere de planificación y de un plan de negocio que defina con claridad los objetivos del negocio y describa los métodos que va a emplear para alcanzar dichos objetivos. En ello radica la presunción de esta metodología, que presenta un algoritmo de evaluación cualitativa y cuantitativa. Esta metodología se desglosa en 12 tareas fundamentales que se analiza en el epígrafe.

### **Directrices definidas por el FRIDEL.**

- Límite del crédito:
- Tasa de interés:
- Plazo de Pago:
- Período de gracia:
- Inversión en equipos.
- Creación de empleos.

### **Garantías que solicita el Banco de Crédito y Comercio.**

- Comerciales: contratos o carta de intención con clientes.
- Aval del Garante.

- De suministros: Contrato u oferta de proveedores.
- Flujo de caja de la empresa en divisa del año anterior.
- Objeto social.

## **Tareas.**

### **1. Sumario Ejecutivo.**

- Monto del préstamo.
- Objetivo del préstamo.
- Tiempo de amortización propuesto.
- Período de gracia solicitado.
- Resultado esperado.
  - Ventas totales efectuadas en el último año
  - Número de empleos que serán creados.
  - Ganancia total esperada con la inversión que se va a hacer a través del FRIDEL.

### **2. Descripción de la compañía.**

- Nombre de la empresa.
- Nombre comercial.
- Dirección.
- Teléfono.
- Correo electrónico.
- Organismo de la Administración Central del Estado al que se subordina.
- Forma social.
- Representante legal.
- Misión.
- Visión.
- Objeto social.
- Antecedentes históricos de la empresa.
- Impacto ambiental.
- Impacto Económico.
- Impacto social.

### **3. Clientes**

Describir los principales clientes y cuánto reporta cada uno en CUC.

En el análisis del perfil de las personas físicas se analiza el tipo de cliente y el perfil, dentro de los clientes se estudia personas físicas, sexo, edad, renta mensual promedio, tamaño de la familia o empresa, nivel de escolaridad, número de clientes potenciales en la región, consumo promedio del producto o servicio (mes o año) en CUC, cuando suelen comprar, etc. Luego se realiza una descripción de los factores decisivos para la compra (precio, calidad, tipo de envase, diseño, marca, local donde puede comprar, posibilidades de uso del producto, etc.) y su grado de importancia.

En el estudio de las personas jurídicas se analiza el sector, rubro de actividad, tamaño de las empresas, clientes, consumo promedio del producto (mes o año) en unidades, consumo promedio del producto (mes o año) en CUC, cuando suelen comprar, número de clientes potenciales en la región. Luego se realiza una descripción de los factores decisivos para la compra (precio, calidad, tipo de envase, diseño, marca, local donde puede comprar, posibilidades de uso del producto, vendedor, garantía etc.).

#### **4. Productos/servicios**

Se realiza una descripción breve del producto o servicio que se está analizando.

#### **5. Proyección de las ventas**

El primer problema que surge y que va a condicionar todo el proceso para el análisis de factibilidad económica de una acción inversionista es la previsión de las ventas. Se pueden utilizar varios métodos para llegar a un estimativo razonable. Cualquiera sea el que se utilice debe trazarse una meta realista. Entre tales métodos se tienen:

- A través del estudio del consumo promedio de los clientes actuales y potenciales.
- Basado en estimativos de lo que vende la competencia o en lo que la empresa vende a otros mercados parecidos con el que va a actuar.
- Basado en datos históricos que posea la empresa.
- Ventas repetidas considerando el ciclo de vida de los clientes.
- Mediante contratos de compra firmados, es la vía más fácil y segura.
- A través del análisis de tendencia aplicando series cronológicas.
- A través de la capacidad de instalación.

En la práctica estos criterios no se dan de forma aislada, debe considerar la mezcla de los que resulten pertinentes para lograr un buen estimativo. La descripción mensual de

esa proyección, el consolidado anual y final y el incremento con relación al año anterior debe quedar claramente explícita.

## **6. Competencia**

El concepto de mercado está en íntima relación con el de competencia: Productos que cumplen la misma función para los consumidores son productos que compiten. La competencia la constituyen aquellas empresas que actúan en el mismo mercado y que satisfacen la misma necesidad del cliente.

Toda empresa enfrenta algún tipo de competencia:

### **Competidores directos.**

Estudio de los competidores, su localización y ventas anuales de los productos y servicios similares.

### **Competidores indirectos.**

Realizar un estudio de los productos o servicios alternativos que satisfacen las mismas necesidades.

### **Análisis comparativo de los factores competitivos.**

Comparar la empresa en cuanto a competencia de acuerdo a los factores competitivos: calidad, diseño del producto, relaciones con el cliente, capacidad financiera, calificación del equipo directivo, facilidad de hacer asociación con empresas extranjeras, garantía de provisión de insumos en cuanto a la empresa y al competidor. Finalmente, realizar una valoración respecto a la posición que ocupa la empresa con respecto a la competencia como resultado de la inversión.

## **7. Política de precios**

Ver los precios de los productos o servicios que se está analizando en la empresa.

### **Política de precios**

Hacer una “x” en el recuadro correspondiente a la política de precios adoptada por su empresa.

- Mantener siempre el precio igual al de la competencia.
- Precio inferior por un determinado tiempo para ganar mercado.

- Precio definido por el gobierno.
- Precio inferior al de los competidores como factor competitivo.

## **8. Marketing**

Esta tarea describe cómo llegar a los clientes. Hay muchos negocios que teniendo un buen producto fracasan por no tener una buena estrategia de marketing.

Las estrategias de marketing combinan básicamente cuatro elementos:

- Precio.
- Producto.
- Promoción o divulgación.
- Puntos de venta.

### **Plan de marketing**

#### **Mensaje**

El mensaje tiene que transmitir a los clientes las necesidades que atienden, sus puntos fuertes, esa es la ventaja competitiva que la destaca de sus competidores, creando el diferencial que hará con que sea preferida.

#### **Punto de venta**

Este espacio deberá informar como está (o va a estar) constituido el equipo de ventas en cuanto a: número de vendedores, distribución geográfica de los mismos, cómo va a entrenar vendedores nuevos o hacer un reciclaje del equipo para vender nuevos productos que está lanzando.

#### **Estrategias propuestas para el servicio.**

Incluir las estrategias, así como los vehículos de “marketing” que utilizará, tales como plegables, prospectos, panfletos, media impresa (periódicos, revistas, publicaciones especializadas, ferias y exposiciones, placas, etc.)

#### **Precio**

Como se establece los precios de la empresa, si es ella misma o depende de otra organización.

#### **Estrategia de promoción.**

Analizar las estrategias de promoción que tiene la empresa y en caso de que no exista hacer recomendación.

### **Política de Ventas**

Ver si las ventas son realizadas al contado, por 30 días y 60 días.

### **Descripción de las técnicas y de los vehículos de “marketing” que utilizará**

Se incluirá los vehículos de “marketing” que utilizará, tales como plegables, prospectos, panfletos, media impresa (periódicos, revistas, publicaciones especializadas, ferias y exposiciones, placas, etc.

## **9. Proceso Productivo**

Tiene por finalidad proveer de información necesaria sobre la estructura productiva que permita tener una visión clara respecto a:

- Flujo del proceso de producción o de prestación de servicios.
- Disposición física del proceso productivo.
- Capacidad instalada de producción o de prestación de servicios.
- Cuantitativo de máquinas, equipos y utensilios directos.

## **10. Proveedores.**

El objetivo de esta sección es identificar las principales materias primas y los proveedores correspondientes así como el plazo de promedio de entrega.

## **11. Personas Claves.**

En el mundo de los negocios se precisa saber si las personas que van a tomar las decisiones en el plan de negocio poseen las competencias necesarias para que este se transforme en éxito empresarial. Por ello en esta tarea se deben identificar los principales ejecutivos del negocio y exponer de forma objetiva el currículum de cada uno de ellos en lo que al negocio se refiere. (Nombre(s) y Apellidos, Cargo, Escolaridad y Experiencia).

## **12. Planificación Financiera.**

La planificación financiera constituye el punto culminante de cualquier acción inversionista, pues mide en que magnitud los beneficios que se obtienen con la

ejecución de la inversión superan los costos y gastos para su materialización. La secuencia básica a seguir se presenta a continuación.

**a) Elementos de la inversión:**

Describe los elementos que serán comprados con el crédito, el precio de cada uno de ellos y el total, así como la unidad monetaria.

**b) Costos mensuales de producción:** Comprenden los costos y gastos de explotación mensuales evaluados para un período de 24 meses. Los meses pueden quedar identificados por números cardinales del (1 al 24) o por sus nombres (Enero, Febrero, Marzo.....) según convenga.

**c) Capital de Trabajo Necesario:**

Lo conforman los recursos financieros necesarios para cubrir los gastos relacionados con la compra de equipos, adquisición de mercancías e insumos y contratación de personal para el inicio de la explotación de una nueva inversión en virtud de su programa de operaciones y política de comercialización y con los incrementos de aprovechamiento durante el período de asimilación de la capacidad de producción o de servicios. Se calcula a través de la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes.

Para el cálculo de las diferentes partidas del capital de trabajo es necesario conocer el plazo de cobertura para cada una de dichas partidas. Estos plazos se determinan según la práctica comercial de cada negocio, la procedencia de cada mercancía y las características de la inversión.

A partir de los plazos de cobertura se calculan los coeficientes de renovación o ciclos de reaprovisionamiento. La fórmula general es:

$$\text{Coeficiente de renovación} = \frac{360 \text{ (días por año)}}{\text{Plazo de cobertura (días)}}$$

Cada partida del Capital de Trabajo se calcula partiendo de los Costos Corrientes, aplicando:

$$\text{Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas Brutas}}{\text{Coeficiente de renovación}}$$

$$\text{Efectivo en Caja} = \frac{\text{Salario Directo} + \text{Costos Indirectos} + \text{Gastos Financieros}}{\text{Coeficiente de renovación}}$$

**d) Estado de Ingresos Netos.**

Se utiliza para determinar los ingresos mensuales que se obtienen por la inversión con sus costos, o sea, las utilidades brutas después de deducidos los gastos, a esas utilidades brutas se les descuenta el impuesto sobre ellas y se obtienen las utilidades netas o utilidades a distribuir.

Se debe tener en cuenta las especificidades de la inversión para estas deducciones. Los meses pueden quedar identificados por números cardinales (del 1 al 24) o por sus nombres (Enero, Febrero, Marzo,...) según convenga.

**e) Determinación de los Costos.**

**Determinación de los costos de materias primas y materiales directos.**

Hacer una ficha en MN o en CUC para ver el costo unitario de materiales del producto, la unidad de medida, el consumo unitario, costo unitario y el costo unitario total.

**Proyección anual de costos con materiales.**

Se hace para el período del préstamo, en CUC o en MN, para los años estimados.

**Fuerza de Trabajo Directa**

Ver cantidad de trabajadores, cargo, sueldo, encargos sociales, costo total trabajador, costo total mensual. En la tabla deben constar los trabajadores de producción.

**Costo de la Fuerza de Trabajo Directa Anual:** Hacerlo para el período del préstamo con el cargo y los meses.

**Gastos Comerciales:** Hacerlo para el período del préstamo, en CUC o en MN.

**Costo Total Mensual de la Fuerza de Trabajo Administrativa y de Supervisión en MN.**

Analizar cantidad de trabajadores, cargo, sueldo en MN, encargos sociales en MN, costo total, costo mensual de sueldos en MN, costo anual de sueldos en MN.

**Otros Gastos Administrativos.**

Ver los gastos de material de oficina (teléfono, mantenimiento de equipos, depreciación equipos, otros gastos en cuanto a costo mensual en MN, costo mensual en CUC y costo mensual total.

**Demostrativo de resultado.**

**f) Flujo de Caja para la Planificación Financiera.**

Constituye la base para determinar la factibilidad de la inversión. Para su cálculo se tienen en cuenta la entrada y salida de efectivo; luego restándole a la primera la segunda se obtiene el saldo mensual a partir del cual se determina el saldo acumulado de efectivo.

Flujo de caja para la planificación financiera: las partidas a analizar son: entrada de efectivo, salida de efectivo, saldo anual, saldo acumulado de efectivo en el período de inversión para los años estimados.

#### **g) Indicadores Financieros**

- Valor Actual Neto (VAN).

No es más que los flujos netos efectivos desembolsados al costo capital apropiado, el costo de la inversión.

- Plazo de Recuperación de la Inversión (PRI).

Proporciona una medida de la liquidez de la inversión, por lo que se utiliza en situaciones donde es conveniente recuperar la inversión lo antes posible. Este indicador mide el tiempo que se necesita para recuperar el capital invertido, su estimación es sencilla y consiste en definir el momento en que la suma de los flujos netos de caja equivale a la suma de las inversiones. Para calcularlo se deduce del costo de inversión los flujos netos de caja de la inversión en orden cronológico hasta que llegue a cero.

- Tasa de Rendimiento de la Inversión (TRI).

Proporciona un índice de rentabilidad del proyecto, pretende indicar la ganancia generada por cada unidad monetaria invertida. Según este indicador, la regla de decisión para determinar si el proyecto es viable, es que tenga la tasa de rendimiento igual o mayor que la tasa de interés que prevalezca en el mercado, esto es, la tasa de interés del préstamo.

Promedio de Utilidad Neta

$$\text{TRI} = \frac{\text{Promedio de Utilidad Neta}}{\text{Inversión}}$$

El Promedio de Utilidad Neta se obtiene a partir del Estado de Ingresos Netos dividiendo la Utilidad no Distribuida Acumulada en el último mes de evaluación (mes veinte y cuatro) entre el total de meses que también es veinte y cuatro, la inversión es el valor del préstamo; este cociente le proporciona el Índice de Rentabilidad que multiplicado por 100 expresa la tasa de rendimiento. El producto de este índice por los

veinte y cuatro meses de evaluación le permite conocer la ganancia generada por cada unidad monetaria invertida.

➤ Punto de Equilibrio

Significativa importancia tiene en las inversiones conocer las relaciones entre el tamaño de los desembolsos de la inversión y el volumen de ventas requerido para lograr la rentabilidad, lo cual se explora en la planeación de costo, volumen y utilidad a través del punto de equilibrio conocido también como punto de paridad o umbral de rentabilidad. Este indicador identifica el nivel de ventas dónde no se obtienen pérdidas ni ganancias.

Para su determinación los costos de explotación se dividen en costos fijos y costos variables y se consideran las ventas.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

➤ Margen de Seguridad

De igual manera resulta útil conocer hasta dónde las ventas pueden declinar y estar aún en el punto de equilibrio, esto se logra a través del margen de seguridad. Este indicador, identifica la disminución porcentual que puede producirse en las ventas antes de generarse pérdidas.

$$\text{Margen de Seguridad} = \frac{\text{Ventas} - \text{Punto de Equilibrio}}{\text{Ventas}}$$

### **Capítulo # 3. Aplicación de la metodología FRIDEL para la elaboración de un plan de negocios en el Palacio de Artesanía de Cienfuegos.**

En este capítulo se aplica la metodología FRIDEL en el Palacio de Artesanía, con el fin de lograr un financiamiento para la construcción de una cafetería y sus herramientas de trabajo con el propósito de unificar a todos los artistas de la provincia, promoviendo así una vida cultural, para ello se analizan las principales concepciones del proyecto, desglosando todas las tareas de la metodología y evaluando su contribución al desarrollo local en Cienfuegos.

#### **3.1 Principales concepciones del proyecto.**

En este epígrafe se describen las principales concepciones del proyecto entre las que se destacan las siguientes: descripción del contexto local, impacto económico, ambiental y social, objetivos, desarrollo del proyecto, principales actividades, resultados esperados, sostenibilidad y aportes locales y por último, el presupuesto.

##### **Descripción del contexto local:**

El Palacio de Artesanía según sus objetivos y funciones, está dirigido a alcanzar el desarrollo pleno y superior de la artesanía que, en su manifestación busca y expresa el Arte en nuestro país sobre la base de una creación cada vez más exigente en su calidad y más consciente del papel que desempeña como parte importante de las expresiones del arte en general y del folclor de este pueblo en particular. Es una Asociación de índole artística y cultural, difundidos por todo el país.

##### ➤ **Impacto ambiental:**

No se prevén impactos negativos en cuanto a la inversión deseada, la cual permite un incremento del servicio en el territorio a partir de los útiles y herramientas de trabajo especializado, no obstante se procederá en correspondencia con la legislación ambiental vigente en Cuba.

##### ➤ **Impacto Económico:**

Con el valor del préstamo de 56 300 CUC se puede comprar un equipamiento tecnológico, material de construcción y útiles de cocina para la cafetería, lo que permitirá la creación de 10 nuevos empleos. La asociación alcanzaría un mayor crecimiento económico al expandirse en esta zona de la provincia con esta nueva iniciativa creciendo económicamente en los servicios que se ejecutan hoy.

##### ➤ **Impacto social:**

El proyecto contribuye al desarrollo de las relaciones, pues crea un espacio de encuentro con los asociados y fomenta las relaciones de solidaridad entre artistas, desarrollando un servicio recreativo a los asociados y sus familiares y contribuye a la

reanimación nocturna del Boulevard convirtiendo el espacio en un lugar donde se fomente la música tradicional cubana, desarrollando y fortaleciendo las capacidades locales para el aporte a la política de Desarrollo Local, con impactos económico, social, medio ambiental. En este marco el proyecto da origen a un incremento del servicio con calidad.

El proyecto contribuirá a fortalecer la capacidad institucional del sistema, posibilitando el incremento de nuevas plazas técnicas en función de los servicios especializados, dando empleo a profesionales tanto hombres como mujeres.

**Objetivo general del proyecto:** Crear una cafetería con su venta de productos comestibles en Moneda Librementemente Convertible para Asociados, promoviendo así una vida cultural donde se unifiquen todos los Artistas.

**Objetivos específicos:**

- Garantizar la reanimación de las actividades culturales a realizar en el patio del Palacio.
- Garantizar el consumo de víveres y comestibles a los asociados y sus familiares en actividades colectivas.
- Contribuir al desarrollo de intercambios y encuentros entre artistas del territorio y otras provincias visitantes.

**Desarrollo del Proyecto**

**Beneficiarios directos:** Todos los asociados al fondo que suman un poco más de 246, más los nuevos empleos, generados por la cafetería.

**Beneficiarios Indirectos:** La ejecución de este proyecto daría posibilidad a un número incalculable de artistas en general y trabajadores de la cultura, así también como a sus familiares e invitados, ya que gozarán y se beneficiarán de manera indirecta por los servicios prestados.

**Principales actividades:**

En este punto se describen las principales actividades que se llevarán a cabo en todo el proceso de elaboración, presentación y aprobación del proyecto. (Ver anexo A)

**Resultados Esperados:**

- Masificación de la cultura.
- Mejorar la calidad técnica y artística.
- Mayor disfrute de la música Tradicional.
- Convertir a Cienfuegos en el centro Nacional de la Cultura.

- Crear un club de intercambio con los artistas y familiares.
- Satisfacer la demanda de los clientes, en rapidez y calidad del servicio.
- Mejorar la atención y respuesta a la demanda de los clientes.
- Ampliar los servicios técnicos con calidad tanto en diversidad como en la expansión de los mismos con nuevos clientes.

Todo esto contribuye a un aumento de los ingresos, pues todos los servicios serán en Moneda Librementemente Convertible.

#### **Sostenibilidad y aportes locales:**

Este proyecto, cuenta con suministro de materiales y recursos necesarios para cumplir con el programa planificado, con el personal profesional altamente calificado y experimentado, para desarrollar con calidad las labores que desempeñan en cada uno de sus puestos de trabajo.

#### **Visibilidad**

Con la ejecución de este proyecto da la oportunidad del desarrollo del intelecto de los técnicos y profesionales, dando espacio a una metodología de trabajo para ser multiplicada en otras áreas del municipio o a nivel nacional.

### **3.2 Plan de Negocio.**

En este epígrafe se expondrá la metodología FRIDEL propuesta, en el Palacio de Artesanía de Cienfuegos con un financiamiento para comprar materiales de construcción, equipamiento tecnológico y útiles y herramientas de cocina, convenio mediante el cual sólo se devolverá el préstamo con un 4% de interés, lo que resulta muy favorable para la asociación. Desglosándose la metodología en doce tareas, que se muestran a continuación, además de presentar las principales directrices y garantías del Banco de Crédito y Comercio.

#### **Directrices definidas por el FRIDEL**

- Límite del crédito.
- Tasa de interés.
- Plazo de Pago.
- Período de gracia.
- Inversión en equipos.
- Creación de empleos.

## **Garantías que solicita el Banco de Crédito y Comercio.**

- Comerciales.
- Aval del Garante.
- De suministros.
- Flujo de caja de la empresa en divisa del año anterior.
- Objeto social

## **TAREAS**

### **1. Sumario Ejecutivo.**

- Monto del préstamo: 56300.00 CUC.
- Destino del préstamo: Comprar materiales de construcción, equipamiento tecnológico y útiles y herramientas de cocina para la inversión de la cafetería.
- Tiempo de amortización propuesto: 24 meses.
- Período de gracia solicitado: 6 meses.
- Resultados esperados:
  - Ventas que se espera obtener: Las ventas del 2010 y 2011 son de 161000.32 CUC y 238000.00 CUC respectivamente.
  - Número de empleo que serán creados: diez empleos.
  - Ganancia total esperada: para el 2010 es de 56183.46 CUC y para el 2011 de 94463.33 CUC.

### **2. Descripción de la Empresa.**

- **Nombre de la empresa:** Asociación Cubana de Artesanos y Artistas.
- **Nombre comercial:** ACAA.
- **Dirección:** Ave. 54 #3307 Boulevard % 33 y 35 Cienfuegos.
- **Organismo:** Ministerio de Cultura.
- **Forma social:** Estatal
- **Representante legal:** José Felipe Herrera Hurtado.
- **Misión:** Alcanzar el máximo desarrollo de la artesanía nacional, fortaleciendo el movimiento de la artesanía en Cuba a través de amplios planes de superación técnica y cultural, estimulando el rescate de nuestras raíces culturales en el campo de la artesanía cuidando las tradiciones de nuestra cultura e identidad nacional.

➤ **Visión:** Somos una Asociación próspera en la masificación de la cultura a nivel nacional.

➤ **Antecedentes Históricos de la Asociación:**

En el registro de la propiedad del oeste de Cienfuegos está inscripto en 1871 propiedad de José Quesada y Sada este local. Cuyas iniciales del propietario está en uno de los balcones. Está ubicado en los terrenos 267 y 268 escritura antigua y 1063 y 1064 escritura moderna.

El frente de la fachada 50 varas y fondo 40 varas en metros 1438, 20 m, la fachada por el frente a la calle San Fernando y por el costado Hourritiner, fue adquirido por Doña María del Rosario Muñoz, Don José Pérez Quesada y Don Miguel Plana, pasó por herencia por su esposa Doña Rosa Acevedo al no tener hijos a José Quesada, quien fallece en 1876 y deja como único heredero a Don Manuel Blanco y Ramos al cual además recibe un Ingenio “ Santa Rosalía” con dotaciones de esclavos y animales en el corral San Antón y la hacienda San Mateos en el cuartón de San Antón en Cumanayagua.

Don Manuel Blanco continúa la construcción del inmueble, fue Concejal Primer Teniente Alcalde, Presidente de Punta de Patrona y muere en 1905 sin dejar descendencias, las propiedades son heredada por Doña Amalia Blanco Ramos su hermana.

La casa pasa a sucesivas familias Blanco hasta el 30 de Mayo del 1956 que según registro de la propiedad lo adquiere José Simón Vázquez Ferreira natural de Manicaragua, abogado y casado con María Josefa Matos Gariña natural de Cumanayagua.

El Palacio de Blanco a partir de 1920 sufre transformaciones en su planta baja acorde al Desarrollo Comercial de la Ciudad: Dependencia del Banco español, Librería Cervantes, Casa Record, Deposito de Leche San Mateo y Santa Rosalía, Farmacia Casa Arco, Tienda de Tejido la Perla, Organización Católica Caballeros de Colón, Notaria de Federico Laredo Bru, Dirección Provincial CDR, Filial Universitaria, Centro Desarrollo Cultura Comunitaria y Consejo de Artes Plásticas.

**Breve reseña Palacio Blanco.**

Exponente más valioso de las construcciones del siglo XVIII, patio cuadrado, pilastras toscanas que guarnecen sus bancos rematados por guardapolvos, la cornisa está adornada por múltiples dentellos, moldurados a manera de bolados entablamentos que sirven de marcos a las fachadas y que conjugan el edificio con el gusto de los elementos neoclásicos.

Las vidrieras de colores con cinco tonalidades dan toque de originalidad, conforman una Palma Real que es quizás la única con esta forma en el país.

El resto de la cristalería colorida y por sus composiciones logradas embellecen el local.

La reja de hierro enriquece la visual de la fachada, forma un encaje o filigrana tachonados de flores rematadas.

Los pisos de pizarra y mármol gris en los salones delanteros de la segunda planta de singular belleza, al fondo con panetelas de barro y en los pavimentos del patio lozas bremesas.

Escaleras construida en maderas preciosas balaustrada, torneada ofrecen tres acceso la del zaguán cercana al tipo imperial posee ida y vuelta en sus dos ramas, las de acceso de la segunda planta al mirador de una creatividad inigualable.

El entresuelo al fondo del patio tiene vestigios decorativos, el patio ubicado sobre un gran aljibe es típico colonial.

Elemento sobresaliente es este local de la arquitectura Cienfueguera, Nacional y patrimonio de la Humanidad.

➤ **Constitución legal de la empresa.**

15 de abril de 1990

➤ **Fase en que se encuentra la empresa:** en expansión.

➤ **Objeto social**

El objeto social fue aprobado conjuntamente desde que se inscribió la asociación en el propio registro de asociaciones el 15 de abril de 1990 que se constituyó la Filial de la Asociación Cubana de Artesanos y Artistas (ACAA) Adscrita al tomo 1, folio89

expediente 234063752 del MINJUS en la cual se nos fue aprobada realizar las siguientes actividades:

- Prestar servicios en eventos teóricos y expositivos.
- Prestar servicios en Talleres y Cursos de superación.
- Prestar servicio de Artesanía Permanente

### **3. Clientes:**

Los principales clientes que tiene la asociación para este nuevo servicio que se prestará son los asociados y sus familiares.

#### **Perfil del cliente:**

**El cliente será una persona física natural con la siguiente característica: (Ver anexo B)**

**Tendencias:** Existe la posibilidad de crecimiento de nuestro servicio cultural recreativo y gastronómico. Estos valores físicos y en CUC son estimados conservadores, pues estos servicios somos los únicos que lo prestamos en el territorio, ya que nos encontramos en unos de los lugares mas visitados de la ciudad.

### **4. Producto/servicios.**

#### **Descripción del Servicio:**

En este punto se exponen los principales servicios que presta la asociación.

**Servicio actual:** Servicios de eventos teóricos y expositivos, talleres y cursos de superación, así como una feria permanente.

**Servicio nuevo:** Se realizará nuevas ejecuciones en el servicio como la instalación de una cafetería y la inversión en medios de construcción, equipamiento tecnológico e instrumentos y útiles de cocina, a fin de lograr nuevos servicios como el cultural recreativo donde el cliente puede gozar a una mayor amplitud de la música tradicional ya que el local está preparado con estos fines y gastronómico donde se oferta una amplia gama de productos comestibles proporcionando un mayor disfrute del entorno artístico y cultural, logrando así un incremento de los servicios actuales. Teniendo en cuenta la aprobación del proyecto FRIDEL.

A continuación se desglosan las características de los servicios gastronómicos y cultural recreativo unido a las necesidades que poseen los clientes.

<b>SERVICIO GASTRONÓMICO</b>	
<b>Necesidades de los clientes</b>	<b>Características de los servicios</b>
Atención al cliente	Se está al tanto de los clientes que llegan sean atendidos con un servicio rápido y de máxima calidad.
Calidad del servicio gastronómico	Se vela porque los productos estén en óptima calidad, se presta un servicio rápido y los productos sean consumidos en las fechas establecidas antes de su vencimiento.
Precios asequibles	Se establecen precios ínfimos para un mayor consumo y disfrute.
Horario	Se prestará servicio las 24 horas.

<b>SERVICIO CULTURAL- RECREATIVO</b>	
<b>Necesidades de los clientes</b>	<b>Características de los servicios</b>
Atención al cliente	Nuestros servicios se realizan pensando en los clientes por tanto nuestro objetivo es complacerlo.
Encontrar variedad y diversidad de opciones.	Nuestros servicios están programados para que el cliente encuentre y elija a su gusto.
Encontrar un ambiente favorable para la relajación, el deleite y la recreación.	El local esta preparado para que el cliente pueda encontrar un espacio de máxima plenitud y relajación ante los servicios prestados.

### **5. Proyección de las ventas.**

La proyección de las ventas, que espera tener la asociación para el 2010 y 2011 respectivamente en miles de pesos, basada en otras cafeterías similares en la ciudad y en el país. (Ver anexo C)

Es necesario tener en cuenta que estos son los productos que se ofertan inicialmente y luego el servicio gastronómico será ampliado con productos comestibles previamente elaborados.

La proyección de las ventas del servicio cultural recreativo no va a reportar ningún ingreso directamente, pero si contribuye indirectamente a proporcionar un ambiente donde se fomenten nuestras raíces culturales, las relaciones de solidaridad entre artistas, creando así un espacio de encuentro entre los asociados y logrando un mayor consumo gastronómico.

## **6. Análisis de la Competencia.**

Los factores por los cuales los clientes se pueden interesar en los servicios que serán brindados son los siguientes:

**Los resultados obtenidos en los años de trabajo de la asociación, el prestigio ganado por el cumplimiento estricto han captado el interés en los servicios que se realizan, se puede añadir que es única de su tipo en el territorio. Las características intrínsecas del servicio colocándolo en el codiciado campo de nuevas tecnologías logrando servicios más eficientes. La asociación cuenta hoy con la fuerza de trabajo calificada para estas labores y está preparada para diversificar sus servicios.**

- Precio del producto: Los precios de los servicios serán bajos, ya que esta cafetería es para el consumo de asociados y no posee fines lucrativos.
- Calidad del servicio: Alta
- Comodidad a la hora del uso del servicio: Alta
- Vendedor: Profesional con conocimiento de los servicios.
- Garantía: Durante el proceso se usará tecnología avanzada y los servicios se prestarán con todas las garantías establecidas y contratadas.

### **Identificación de los principales competidores directos.**

#### **Competidores directos.**

El Palacio de Artesanía no tendrá competidores directos con la cafetería que será creada con la inversión, pues en el territorio no existe otra con las mismas características y que brinde estos servicios a los asociados.

#### **Competidores indirectos.**

Existen algunas cafeterías en el territorio que dan servicio gastronómico y cultural recreativo, no así con las características que esta posee, porque el fin de la cafetería es para brindar servicios a los asociados.

Competidores indirectos.

➤ Cafetería El Terry

Localización: Cienfuegos

Servicio: Gastronómico.

➤ Cafetería El Palatino

Localización: Cienfuegos

Servicio: Gastronómico

### **Análisis comparativo de los factores competitivos.**

La Asociación Cubana de Artesanos y Artistas en Cienfuegos es la única de su tipo en el territorio capaz de prestar este tipo de servicio cultural recreativo y gastronómico además el equipamiento que se propone comprende tecnología de punta, con el objetivo de lograr la máxima satisfacción del cliente y calidad de los servicios.

Tomando como referencia servicios similares presentes en el mercado se espera un comportamiento como el que se muestra a continuación.

<b>Factores de comparación</b>	<b>Cafetería</b>	<b>Competidores</b>
Calidad	Excelente	Excelente
Precios del servicio	Bajo	Alta
Relaciones con el cliente	Excelente	Buena
Garantía en la provisión de insumos	Buena	Buena

### **7. Política de precios.**

Los precios de los servicios son inferiores al resto de las unidades pues es una cafetería para asociados con precios sumamente bajos sin fines lucrativos, estos han sido aprobados debidamente por el Ministerios de Finanzas y Precios.

<b>Servicio Gastronómico</b>		
<b>Productos</b>	<b>Nuestra Asociación</b>	<b>Competidor</b>
Cerveza	0.80	1.15

Nacional		
Refresco nacional	0.35	0.45
Malta	0.70	0.95
Ron Cubay Carta Blanca	2.00	3.30
Habana club añejo especial	4.55	6.55
Habana club añejo blanco	3.40	5.50
Habana club añejo 3 años	4.10	6.10
Jugo Natural guayaba	0.50	0.75
Jugo Natural mango	0.55	0.80
Jugo Natural manzana	0.50	0.75
Sorbeto Nestlé Bono Choco	0.50	0.80
Extrusos de Maíz	0.50	1.00
Galletas Can Can	0.15	0.20
Galletas Súper 2	0.10	0.15
Pelly de Jamón	0.80	1.00
Bombón	0.15	0.20
Chicle	0.10	0.15
Chupa-chupa	0.10	0.20
Peter Nestlé family	0.80	1.20
Turrón Nevada	2.0	3.50
<b>Total</b>	<b>22.65</b>	<b>34.7</b>

## 8. Marketing.

### Mensaje.

Estimados clientes nuestra asociación le brinda servicio de cafetería gastronómica y cultural recreativa con un servicio rápido y de calidad, con precios bajos en el mercado.

La estrategia de marketing combina básicamente cuatro elementos: Precio, Producto, Promoción o divulgación y Puntos de venta.

Punto de ventas.

La Asociación cuenta con un pequeño y limitado grupo documentado que se desplazarán por todo el territorio realizando las coordinaciones necesarias y su trabajo de marketing usando plegables, muestras y todo aquello que ayude a la propaganda de sus servicios para garantizar las ventas.

**Precio.**

Los precios de los servicios son bajos, se han establecido y han sido debidamente aprobados teniendo en cuenta los listados oficiales de precios que establece el Ministerio de Finanzas y Precios, ajustados por la ficha de costo para estos casos, según Resolución P93 del 2006.

**Estrategia de promoción.**

La asociación promueve sus servicios en las ferias, en las diferentes emisoras locales como son: radio ciudad del mar, perla visión, plegables, etc.

**Política de venta.**

Como política general, se venderá utilizando las relaciones habituales consumiendo el servicio y pagando en el mismo momento del consumo, al contado.

### **Descripción de las técnicas y de los vehículos de “marketing” que utilizará.**

En estos momentos no existe un financiamiento para la utilización de los vehículos de marketing, no obstante se utiliza algunas técnicas directas al cliente fijo con nuevos servicios. Se trabaja en la aplicación de nuevas estrategias.

### **9. Proceso de Servicio.**

La cafetería cuenta con un proceso de servicios de recibimiento y salida de los clientes en el cual todos los encargados de participar en este proceso se alistan para este momento de llegada, donde uno de los dependientes de la cafetería espera al cliente con todos sus atuendos, para que este sea atendido con la mayor rapidez posible dándole la bienvenida y el lugar a ocupar donde el cliente desee ser atendido en la barra, en el patio o el interior de la cafetería y deseándole una feliz estancia en el tiempo que ocupara en dicho lugar, concediéndole el primer lugar, mayor tiempo y la máxima satisfacción a los clientes. Después se le oferta a través de una carta todos los productos que se ofertan con sus precios respectivamente, posteriormente el cliente es atendido con su pedido, consume de ambos servicios cultural y gastronómico el cliente finalmente paga en el mismo acto del consumo y se pasa a la parte final donde el cliente desea retirarse se despide, deseándole un buen provecho y una grata estancia por

el servicio prestado, es importante aclarar que se propone un local para recibir un poco mas de 132 personas con las condiciones para brindar todos estos servicios a los asociados y sus familiares.

### **Fuerza de Trabajo.**

La distribución de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional, es como se relaciona a continuación:

<b>CARGO</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
Dirigentes		1	1
Administrativos		1	1
Económicos	1		1
Técnicos	1	2	3
Servicios	2	2	4
Total de trabajadores	4	6	10

La asociación posee un reconocido prestigio, calificación administrativa y técnica y aportará los medios adecuados garantizando el soporte técnico fundamental para el logro del propósito trazado. En este sentido esta asociación dispone de un grupo humano dotado de profesionales y con los medios y equipos adecuados que le permiten ejecutar estas actividades de forma óptima y la inversión de estos servicios, crearía 10 nuevos puestos de trabajo, generando además un servicio afable al cliente.

### **10. Proveedores.**

**Los principales insumos consumidos en la cafetería para el servicio gastronómico serán suministrados principalmente por la corporación CIMEX y CUBALSE.**

Identificación de los Proveedores.

**A continuación un grupo de insumos con sus respectivos proveedores, los cuales nos suministrarán para realizar dicha inversión.**

<b>INSUMOS de CONSTRUCCIÓN</b>	<b>PROVEEDORES</b>
Productos de acero inoxidable	ACINOX
Carpintería de aluminio, falsos techos y mobiliario	MICALUM
Productos metálicos	CUBAMETALES
Materiales de construcción	IMC
Madera	FCBC

<b>INSUMOS COMESTIBLES</b>	<b>PROVEEDORES</b>
Todos los utensilios desechables mas gran parte de los productos comestibles.	CIMEX

Licores, bebidas, refrescos, confituras y otros insumos	CUBALSE
Todo tipo de licores y bebidas	CUBARON

### **Plazo promedio de entrega de los insumos**

**El plazo de los insumos estará en dependencia del consumo de los mismos pero se establece un plazo promedio de 30 días a partir de que se establezcan los contratos de suministros.**

### **Garantía de provisión.**

**Existen los contratos con los proveedores los cuales se conservan y se mantienen en perfecto estado.**

### **11. Personas Clave.**

Las personas claves son:

Nombre: José Felipe Herrera Hurtado.

Cargo: Presidente.

Escolaridad: Nivel Superior.

Experiencia: Universitario con 35 años de experiencia laboral.

Nombre: Niurka García Figueredo.

Cargo: Especialista de Economía.

Escolaridad: Nivel Superior.

Experiencia: Universitario con 25 años de experiencia laboral.

Nombre: Jorge Calle Bosch

Cargo: Administrador

Escolaridad: Nivel Superior

Experiencia: Universitario, tiene 20 años de experiencia sobre todo en la actividad comercial pues realizo múltiples tareas entre ellas fue balancista o sea, comprador del Fondo Cubano de Bienes Culturales.

### **12. Planificación Financiera.**

**Elementos de la inversión. Ver Anexo D**

	<b>Elementos de la inversión</b>	<b>Precio</b>
1.	<b>Construcción y Montaje</b>	<b>16 176.35</b>
2.	<b>Equipamiento tecnológico</b>	<b>25 733.50</b>
3.	<b>Mantelería</b>	<b>2 754.90</b>
4.	<b>Muebles</b>	<b>11 635.25</b>

	<b>Total</b>	<b>56 300.00</b>
--	--------------	------------------

**Capital de trabajo necesario.**

Compra en materiales de construcción=16176.35 CUC

Equipamiento tecnológico=27733.50 CUC

Mantelería=2754.90 CUC

Muebles=11635.25 CUC

360 (días por año)

Coeficiente de renovación = -----

Plazo de cobertura (días)

Coeficiente de renovación =  $360 \div 30 = 12$  días

Ventas Brutas

Cuentas por cobrar = -----

Coeficiente de renovación

Cuentas por cobrar =  $161000.32 \div 12 = \$13416.70$

Salario Directo + Costos Indirectos + Gastos Financieros

Efectivo en Caja = -----

Coeficiente de renovación

Efectivo en Caja =  $53503.2 \div 12 = \$4458.6$

El plazo de cobertura de la entidad es de 30 días, teniendo entonces como coeficiente de renovación 12 días. Para el salario de los trabajadores que están directamente con la producción y logrando tener unas cuentas por cobrar de \$13416.70, conformando así

todos estos valores para cubrir los gastos relacionados con la compra de la inversión completa de la cafetería.

Para analizar todos los costos mensuales de servicios en que incurre la entidad para el 2010 y el 2011, se puede observar el **anexo E**, para determinar los costos variables se calcula los costos de materias primas y materiales directos (**Anexo F**) y la mano de obra directa a los servicios (**Anexo G**). También se calculó los gastos comerciales, la mano de obra indirecta y los gastos de administración que se reflejan en los **anexos H, I y J** respectivamente, para posterior estudio de los resultados demostrativos (**Anexo K**) y flujo de caja (**Anexo L**).

### Indicadores Financieros

➤ Valor Actual Neto

Se aprueba el proyecto al calcular el VAN porque es mayor que cero, \$ 77.167,70 no es más que los flujos netos efectivos desembolsados al costo capital apropiado, el costo de la inversión.

➤ Plazo de Recuperación de la Inversión (PRI).

Un año y tres meses es lo que necesita la empresa para recuperar el capital invertido y es el momento donde los flujos netos de caja equivalen a la suma de la inversión.

➤ Tasa de Rendimiento de la Inversión (TRI).

➤ El 54% es la tasa de rendimiento que supera la tasa de interés del préstamo, por lo que el proyecto se acepta.

➤ Punto de Equilibrio.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

Punto de equilibrio = \$33013.14 es el nivel de ventas dónde la empresa no obtendrá ni pérdidas ni ganancias.

➤ Margen de Seguridad

$$\text{Margen de Seguridad} = \frac{\text{Ventas} - \text{Punto de Equilibrio}}{\text{Ventas}}$$

Margen de seguridad = 0.794 identifica la disminución porcentual que puede producirse en las ventas antes de generarse pérdidas.

### **3.3 Valoración de la contribución del proyecto al desarrollo local.**

El proyecto realizado en el Palacio de Artesanía utilizando la metodología FRIDEL, contribuye en gran medida al desarrollo local en Cienfuegos, lo cual está dado por el cumplimiento de varios de los objetivos a alcanzar con esta metodología, en función de las necesidades económicas y sociales de la localidad en general, aunque es válido destacar que no ha sido así en todas las dimensiones del desarrollo local.

Desde el punto de vista ambiental, no se prevén impactos negativos en cuanto a la inversión deseada, la cual permite un incremento del servicio en el territorio a partir de los útiles y herramientas de trabajo especializado, no obstante se procederá en correspondencia con la legislación ambiental vigente en Cuba.

La asociación alcanzaría un mayor crecimiento económico al expandirse en esta zona de la provincia con esta nueva iniciativa creciendo económicamente en los servicios que se ejecutan hoy. Con el valor del préstamo de 56 300 CUC se puede comprar un equipamiento tecnológico, material de construcción y útiles de cocina para la cafetería, lo que permitirá la creación de 10 nuevos empleos, de ellos el 40 % son mujeres, esta iniciativa permite fortalecer el enfoque de género como eje estratégico y transversal a los procesos de desarrollo local.

El proyecto contribuye al desarrollo de las relaciones, pues crea un espacio de encuentro con los asociados y fomenta las relaciones de solidaridad entre artistas, desarrollando un servicio recreativo a los asociados y sus familiares y contribuye a la reanimación nocturna del Boulevard convirtiendo el espacio en un lugar donde se fomente la música tradicional cubana, desarrollando y fortaleciendo las capacidades locales para el aporte a la política de Desarrollo Local, con impactos económico, social, medio ambiental. En este marco el proyecto da origen a un incremento del servicio con calidad.

El proyecto ayudará a fortalecer la capacidad institucional del sistema, posibilitando el incremento de nuevas plazas técnicas en función de los servicios especializados, dando empleo a profesionales tanto hombres como mujeres.

**Desde el punto de vista sociocultural contribuirá en cuanto:**

- Constituye un espacio para el encuentro de creadores, que además de proporcionar esparcimiento y recreación, será un espacio para el intercambio y reflexión.
- Brinda a los asociados y creadores del sector artístico una recreación sana, con actividad de índole cultural y recreativa.
- Se convertirá en uno de los centros culturales más importante de la ciudad, por el lugar céntrico en que está ubicado geográficamente, por su tamaño y por la incidencia sociocultural que ejerce la asociación en la población.
- Las actividades que se realizan tienen un carácter sociocultural, pues se capacita a la población en el fortalecimiento del intelecto cultural y artístico, a través de desfiles de moda, actividades culturales con los niños, exposiciones de arte, cursos de capacitación de artesanía de diferentes tipos (textil, tallado, orfebrería, piel, cerámica y papier maché).

### **Conclusiones.**

- Del análisis conceptual de desarrollo local, se tomó como referencia los términos de creación de nuevos empleos, relación con el medio ambiente, el bienestar de la comunidad, mejoras de la calidad de vida de trabajadores y el aprovechamiento de los recursos.
- Dentro de los términos de un plan de negocio, se consideran como fundamentales la creación de un documento para evaluar el negocio y ponerlo en marcha y la factibilidad económica y financiera, entre otros.
- Se elaboró y fundamentó adecuadamente un plan de negocios, lo que permitirá a la empresa lograr un financiamiento para realizar la inversión deseada.
- Se espera una ganancia total con la inversión para el primer año de 56183.46 CUC
- Las ventas serán para el año 2010 de 161 M CUC y para el año 2011 de 238 M CUC.
- Se crearán 10 nuevos empleos, 4 para mujeres y 6 para hombres.
- El proyecto tendrá un gran impacto económico ya que se comprarán materiales de construcción, equipamiento tecnológico y útiles y herramientas de cocina para la construcción de dicho proyecto.

### **Recomendaciones.**

- Desarrollar investigaciones de esta temática en el resto de las empresas que soliciten financiamiento para sus inversiones.
- Presentar el plan de negocio al Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) de la provincia de Cienfuegos solicitando el préstamo para la inversión.
- Realizar la evaluación financiera del proyecto, luego de su ejecución.
- Valorar la posibilidad de brindar el servicio gastronómico al turismo y a toda la población cienfueguera.

### Bibliografía

- Águila Cudeiro, Yudy. El Desarrollo Local .Tomado de:  
<http://www.cubasocialista.cu/texto/cmii/cmii02.htm>, 8 de mayo de 2008.
- Alburquerque, Francisco. Desarrollo Económico Local. Tomado de:  
[F.Alburquerque@ieg.csic.es](mailto:F.Alburquerque@ieg.csic.es), 2006.
- Angel, María. [La importancia del plan de negocio](#).Tomado de:  
[La importancia del plan de negocio Angel María.htm](#), 6 de mayo de 2007.
- Anselmo Bitar, Miguel. La planificación estratégica en el marco del desarrollo local.  
Tomado de: [www.fts.uner.edu.ar](http://www.fts.uner.edu.ar), 12 de octubre de 2008.
- Apreciaciones y [evolución](#) del [desarrollo](#) local. Tomado de:  
<http://www.monografias.com/trabajos39/concepto-desarrollo-local/concepto-desarrollo-local2.shtml>, 21 de enero de 2009.
- Becerra, Francisco A. Inventario y valoración de recursos/ Francisco A. Becerra.--  
Conferencia dictada en la maestría en Desarrollo Local. —Cienfuegos: [s.n], 2002.  
[CD]
- Bueno Campo, Eduardo. Curso Básico de Economía de la Empresa. Un Enfoque de  
Organización/ Eduardo Bueno Campo. – España: Universidad Autónoma de  
Madrid, 2002.—120 p
- Castillo, Luís. Microcrédito. Tomado de:  
[http://xue.unalmed.edu.co/seminariopublica/av/29\\_AV\\_SuarezBoteroDM.pps#270,15,Bibliografía\(2\)](http://xue.unalmed.edu.co/seminariopublica/av/29_AV_SuarezBoteroDM.pps#270,15,Bibliografía(2)), 2004.
- Componentes para un plan de negocio. Tomado de:  
<http://www.esmas.com/emprendedores/startups/paraquesirve/400852.html>, 23 de  
diciembre de 2008

Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. Resolución No. 276/03 Sobre la Planificación Empresarial.--La Habana, 2003.-- 7 p.

Definición de Inversión. Tomado de: [Definición de Inversión.htm](#) E, 22 de octubre de 2008.

Definición de metodología. Tomado de: [Definición de metodología - Qué es, Significado y Concepto.htm](#), 2008.

Derechos intelectuales reservados. Tomado de: [http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca\\_en\\_Linea/plandenegocios.html](http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.html) , 22 de diciembre de 2008.

Fernández Romero, Zualin. Elaboración de un plan de de negocio e la Empresa PEXAC de la provincia de Cienfuegos/ Zualin Fernández Romero; Francisco Becerra Lois, Yanisleidy Quevedo, Tutor.--Trabajo de Diploma, PEXAC (CF), 2008.—82h.

González Gutiérrez, Alfredo. Fundamentos y métodos generales de planificación: compilación para el entrenamiento nacional de profesores de planificación / Alfredo González Gutiérrez, María R. Sánchez. -- La Habana: MEP y UH, 2004.-- 198 p.

Guía de un Plan de Negocios. Tomado De: <http://www.udem.edu.mx/academico/administración/emprededor/quía.htm>, 24 de enero de 2008.

Hernández, Luís José. Plan de negocios para la instalación de un hotel en la ciudad de Pisco. Tomado de: [www.gestiopolis1.com/recursos7/docs/emp/plan-de-negocio-para-emprendedores.htm](http://www.gestiopolis1.com/recursos7/docs/emp/plan-de-negocio-para-emprendedores.htm), septiembre de 2006.

Ísmodes Alegría, Julio César. Los proyectos de inversión, el sistema nacional de inversión pública y los gobiernos locales en el Perú. Tomado de: [www.eumed.net](http://www.eumed.net), 14 de diciembre de 2008.

Lazarte, Alfredo. Las agencias de desarrollo económico local: "promoviendo la empresarialidad en el marco del desarrollo humano sostenible. Tomado de: [DESARROLLO ECONOMICO LOCAL.htm](#), 2008.

Lazarte, Alfredo .El caso de Centro América. Tomado de: [DESARROLLO ECONOMICO LOCAL.htm](#), 9 de octubre de 2008.

Lazo Vento, Carlos. Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Tomado de: [www.ciget.pinar.cu](http://www.ciget.pinar.cu), 24 de noviembre de 2008.

Pérez, Alberto. Cienfuegos: 8va. Provincia cubana en el PNUD/PDHL – ¡Bienvenida.  
Tomada de: [Cienfuegos 8va\\_ provincia cubana en el PNUD-PDHL – ¡Bienvenida!.htm](#), 24 de noviembre de 2008.

Pérez Ramírez, Bartolomé. Curso Internacional. Tomado de:  
[www.economia.gob.mx/pics/p/p2761/cipi\\_1Adeseconomicolocal-bid.pdf](#), 1999.

Plan de Negocio para PYME's. Tomado de: [Plan de Negocios para PYME's gratis.htm](#),  
diciembre 2001.

El plan de negocio para una empresa pequeña .Tomado de: [El plan de negocio para una empresa  
pequeña - Monografias com.htm](#), 23 de octubre de 2008.

Plan de Negocio. Tomado De:  
[http://www.mujeresdeempresa.com/Finanzas000805.htm](#), 2000.

Plan de negocio. Tomado de:  
[http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocio.htm#  
Toc57704358](#), 19 de enero de 2009.

Plan de negocio. Tomado de:  
[http://www.mipymes.gov.co/emprendedor/newsdetail.asp?id=156&idcompany=44](#),  
19 de diciembre de 2006.

Plan de negocio. Tomado de: [http://www.wipo.int/sme/en/ip-business-planning-htm](#), 17  
de noviembre de 2007.

Proyectos "Desarrollo Económico y Social Local. Tomado de: [Programa de Desarrollo  
Humano Local \(PDHL\).htm](#), 22 de noviembre de 2008.

Qué es desarrollo económico local. Tomado de: [Qué es desarrollo económico local.htm](#),  
2008.

Raymond, Yves Flore. El Sistema Productivo en Rodas. / Y ves Flore; Yuderquis  
Padillas Sánchez, [Tutor](#)--Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos (CF),  
2004.--95h.

Vázquez Jiménez, Imelda. Desarrollo de un plan de negocio con metodología Nafin  
para una microempresa de giro comercial. Tomado de:  
[www.itson.mx/publicaciones/contaduria/Agosto2008/nafin.pdf](#), 13 de diciembre de  
2008.

Villacorta, Enríquez Alberto. Desarrollo Local. Tomado de: [www.riadel.org](#), 16 de  
marzo de 2007.

**Anexo A Principales actividades del proyecto.**

<b>Actividad</b>	Fecha de inicio	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Responsable</b>
1. Presentación del Proyecto FRIDEL a PDHL.	1 Febrero/09	25Abril/09	Director Proyecto
2. Aprobación del Proyecto FRIDEL y del Préstamo solicitado.	30Abril/09	Mayo/09	PDHL y Organismos que intervienen.
3. Compra de la inversión de equipamiento tecnológico, materiales de construcción y útiles de cocina para la cafetería.	Junio/09	Agosto/09	Director Empresa
4. Solicitud y aprobación de nuevas plazas para el proyecto de inversión.	Mayo/09	Julio/09	Esp. Principal Rec. Humanos.
5. Solicitud de personal calificado para los servicios prestados por la cafetería.	Mayo/09	Julio/09	Esp. Principal Rec. Humanos.
6. Elaborar un plan de servicios en MLC	Julio/09	Agosto/09	Esp. Principal Comercial

## **Anexo B: Perfil de las personas físicas**

### **PERFIL PERSONAS FÍSICAS**

<b>TIPO DE CLIENTE</b>	<b>PERFIL</b>
<b>1. Personas Físicas</b>	<b>Población de todas las edades y sexo</b>
<b>A. Sexo</b>	Masculino <b>X</b> Femenino <b>X</b>
<b>B. Edad</b>	<b>Todas las edades.</b>
<b>C. Renta mensual promedia</b>	100 CUC
<b>E. Tamaño de la familia</b>	Grande, Mediana y Pequeñas.
<b>F. Nivel de escolaridad</b>	-
<b>G. Grupo Étnico</b>	-
<b>H. Número de clientes potenciales en la región</b>	Mas de 1000
<b>I. Consumo promedio del servicio (mes o año) en CUC.</b>	199 MCUC al año.

### Anexo C: Proyección de Ventas

Proyección anual de ventas en M CUC (año 2010).

Descripción	1	2	3	4	5	6
Confituras	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
Cervezas	5.03	5.03	5.03	5.03	5.03	5.03
Ron y otras bebidas	4.10	4.10	4.10	4.10	4.10	4.10
Refrescos y Jugos	3.10	3.10	3.10	3.10	3.10	3.10
<b>Total</b>	<b>12.48</b>	<b>12.48</b>	<b>12.48</b>	<b>12.48</b>	<b>12.48</b>	<b>12.48</b>

Descripción	7	8	9	10	11	12	Total
Confituras	0.25	0.32	0.34	0.34	0.35	0.43	3.53
Cervezas	5.03	5.25	5.37	5.98	6.05	6.85	64.71
Ron y otras bebidas	4.10	4.25	4.45	4.68	5.05	5.50	52.63
Refrescos y Jugos	3.10	3.40	3.45	3.87	3.98	4.05	40.45
<b>Total</b>	<b>12.48</b>	<b>13.22</b>	<b>13.61</b>	<b>14.87</b>	<b>15.43</b>	<b>16.83</b>	<b>161.32</b>

**Proyección anual de ventas en M CUC (año 2011).**

<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Confituras</b>	0.43	0.45	0.54	0.65	0.76	0.87
<b>Cervezas</b>	6.85	6.92	6.95	7.02	7.12	7.23
<b>Ron y otras bebidas</b>	5.5	5.7	5.98	6.05	6.2	6.32
<b>Refrescos y Jugos</b>	4.05	4.23	4.34	4.55	4.67	4.78
<b>Total</b>	16.83	17.3	17.81	18.27	18.75	19.2

<b>Descripción</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>Total</b>
<b>Confituras</b>	0.96	1.05	1.15	1.25	1.32	1.50	10.93
<b>Cervezas</b>	7.34	7.56	7.7	7.98	8.05	8.58	89.3
<b>Ron y otras bebidas</b>	6.43	6.76	6.85	6.78	7.1	7.5	77.17
<b>Refrescos y Jugos</b>	4.95	5.2	5.5	5.98	6.05	6.3	60.6
<b>Total</b>	19.68	20.57	21.2	21.99	22.52	23.88	238.0

**Anexo D: Elementos de la inversión para la cafetería.**

**Cuantitativo de Máquina, Equipos y Utensilios Directos.**

<b>Observación</b>		<b>Costo Total</b>
1.	<b>Construcción y Montaje</b>	<b>16 176.35</b>
2.	<b>Equipamiento tecnológico</b>	<b>25 733.50</b>
3.	<b>Mantelería</b>	<b>2 754.90</b>
4.	<b>Muebles</b>	<b>11 635.25</b>
	<b>Total</b>	<b>56 300.00</b>

**Construcción y Montaje.**

<b>Utensilios</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Redes de instalación eléctrica</b>			
Interruptores simple	8	2.00	16.00
Toma corriente	12	2.50	30.00
Cables	750m	4.00	300.00
Tubería eléctrica ½"	1500m	3.25	4875.00
Caja eléctrica	53	3.45	182.85
Lámparas de 2x40 de empotrar	25	10.50	262.50
Tubo fluorescente	50	3.00	150.00
Breke desconectivo	8	5.50	44.00
<b>Redes de instalación hidrosanitaria</b>			
Cemento P-250	120bolsas	6.60	792.00
Cemento blanco	30	5.50	165.00

Arena cernida	20m3	3.30	66.00
Gravilla	5m3	4.55	22.75
Acero	0,5ton	10.0	5.00
Madera p/encofrar(pino)	2m3	102.45	204.90
Bloque 10cm	600u	1.05	630.00
Azulejos de 25x20	40 m2	14.70	588.00
Piso cerámico	55 m2	13.0	715.00
Piso mosaico	100m2	15.35	1535.00
Pintura vinil	40gl	35.40	1416.00
Cemento cola	15bolsas	9.35	140.25
Bisagra tipo libro de3”	67u	2.0	134.00
Tornillo tirafondo gruesa de 9/8	3	7.90	23.70
Tubería plástica	30	98.00	2940.00
Zifa plástica p/freg	3	20.65	61.95
Herraje de fregadero	3	20.90	62.70
Tuberías de 3/4 polipropileno	10	10.85	108.50
Tubería de 1/2 polipropileno	5	15.75	78.75
Codos de 3/4 x 90	6	5.25	31.50
Tee de 3/4 polipropileno	4	15.10	60.40
Universal de 3/4	1	4.80	4.80
Válvula de paso 3/4	1	6.60	6.60
Fregadero de acero inoxidable	3	94.50	283.50
Escurridera de acero inoxidable	3	79.90	239.70
<b>Total</b>			<b>16 176.35</b>

**EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO**

Utensilios	Cant	Precio Unitario	Total
Frizer Grande	2	1102.69	2205.38
Freidora	2	782.51	1565.02
Ventiladores de pared	5	38.65	193.25
Televisor	1	236.33	236.33
DVD	1	102.81	102.81
Equipo de audio	1	1094.39	1094.39
Caja registradora	1	1650	1650.00
Caja fuerte	1	500	500.00
Computadora	1	689.50	689.50
Glacial	2	1400	2800.00
Plancha	2	973.44	1946.88

Pesa en gramos	2	180.90	361.80
Pesa en kilogramos	2	400.65	801.32
Lasqueadora	2	826.62	3306.48
Vidrieras expositoras	4	755.89	3023.56
Cocina de gas de 4 hornillas con horno	1	1200	1200.00
Calderos	4	34.75	139.00
Olla de presión	2	26.50	53.00
Batidora	2	332.30	664.60
Coctelera	4	31.31	125.24
Bebedero	2	902.62	1805.24
Hielera	3	35.39	106.17
Termo de 10 galones con llave	2	166.75	333.50
Nevera de 25l con tapa	2	97.74	195.48
Carretilla	2	80.45	160.90
Microwey	1	132.05	132.05
Estantería	4	85.40	341.60
<b>Total</b>			<b>25 733.50</b>

## MANTELERÍA

Utensilios	Cant	Precio Unitario	Total
Copas	100	2.45	245.00
Vasos	100	1.20	120.00
Cubiertos(juego)	100	2.66	260.00
Jarras	20	5.50	110.00
Platos	100	3.45	345.00
Fuentes	100	4.0	400.00
Aceiteros	30	7.83	234.90
Saleros	30	2.97	89.10
Vasos desechables	Millar	30.55	30.55
Cubiertos desechables	Millar	23.20	23.20
Platos desechables	Millar	63.95	63.95
Útiles de servir con gramaje	20	20.60	413.20
Manteles	40	10.50	420.00
<b>Total</b>			<b>2 754.90</b>

## MUEBLES

<b>Utensilios</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Mesas de 4 sillas	17u	---	---
Mesas de 8 sillas	8u	---	---
Banquetas	6u	---	---
Taburetes	10u	---	---
Madera	20m3	375.80	7516.00
Sellador para madera	40gl	15.60	624.00
Cola blanca	12gl	12.00	144.00
Lija p/madera	40m	5.20	208.00
Barniz marino	40gl	14.15	566.00
Cuero	60m	7.40	444.00
Pintura aceite (crema)	10gl	15.50	155.00
Pintura aceite(caoba)	20gl	14.30	286.00
Decapante de costra	20gl	34.57	691.40
Diluyente P-5	20gl	12.75	255.00
Brocha 6	20u	10.05	201.00
Brocha 4	20	8.03	160.60
Brocha 2	15u	6.35	95.25
Diluyente p/barniz	20gl	6.60	132.00
Diluyente p/sellador	20gl	7.85	157.00
<b>Total</b>			<b>11 635.25</b>

**La mano de obra para construir las mesas, sillas, taburetes y banquetas las asume la asociación.**









## Anexo F: Determinación de Costos Directos

### Determinación Costos Directos Costo Unitario Materiales y Materias Primas Directas Servicio Gastronómico

Material	Unidad	Consumo Unitario	Costo Unitario	Costo Unitario Total
Cerveza Nacional	355ml	1	0.44	0.44
Refresco nacional	333ml	1	0.25	0.25
Malta	355ml	1	0.55	0.55
Ron Cubay	700ml	1	1.65	1.65
Carta Blanca	700ml	1	1.30	1.30
Habana club añejo especial	700ml	1	3.55	3.55
Habana club añejo blanco	70ml	1	2.40	2.40
Habana club añejo 3 años	700ml	1	3.10	3.10
Jugo Natural guayaba	330ml	1	0.30	0.30
Jugo Natural mango	330ml	1	0.40	0.40
Jugo Natural manzana	330ml	1	0.30	0.30
Sorbeto Nestlé Bono Choco	150g	1	0.56	0.56
Extrusos de Maíz	50g	1	0.25	0.25
Galletas Can Can	30g	1	0.05	0.05
Galletas Súper 2	10g	1	0.02	0.02
Pelly de Jamón	100g	1	0.50	0.50
Bombón	30g	1	0.05	0.05
Chicle	5g	1	0.005	0.005
Chupa-chupa	8g	1	0.05	0.05

Peter Nestlé family	200g	1	0.80	0.80
Turrón Nevada	500g	1	1.50	1.50
<b>Total</b>				<b>18.025</b>
<b>Total Anual</b>				<b>216.3</b>



Cargo	J	A	S	O	N	D
Dependiente	1372,68	1372,68	1372,68	1372,68	1372,68	1372,68
Auxiliar de Limpieza	775.00	775.00	775.00	775.00	775.00	775.00
Total	2147.68	2147.68	2147.68	2147.68	2147.68	2147.68
Total Anual						25772.16

**Anexo H: Gastos comerciales.**

**Gastos Comerciales en CUC 2010**

<b>Costos</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>
Promoción y Propaganda	220.00	220.00	225.00	229.00	235.00	242.00
Otros	100.00	110.00	115.00	120.00	120.00	125.00
<b>Total</b>	<b>320.00</b>	<b>330.00</b>	<b>340.00</b>	<b>349.00</b>	<b>355.00</b>	<b>370.00</b>

<b>Costos</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>
Promoción y Propaganda	240.00	238.00	235.00	220.00	215.00	200.00
Otros	120.00	115.00	112.00	110.00	100.00	95.00
<b>Total</b>	<b>360.00</b>	<b>253.00</b>	<b>347.00</b>	<b>330.00</b>	<b>315.00</b>	<b>295.00</b>
<b>Total Anual</b>						<b>3964.00</b>

**Gastos Comerciales en CUC 2011**

<b>Costos</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>
Promoción y Propaganda	250.00	260.00	275.00	280.00	285.00	290.00
Otros	100.00	105.00	110.00	118.00	122.00	125.00
<b>Total</b>	<b>350.00</b>	<b>365.00</b>	<b>385.00</b>	<b>398.00</b>	<b>407.00</b>	<b>415.00</b>

<b>Costos</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>
Promoción y Propaganda	290.00	290.00	288.00	287.00	285.00	283.00
Otros	125.00	125.00	123.00	120.00	115.00	112.00
<b>Total</b>	<b>415.00</b>	<b>415.00</b>	<b>411.00</b>	<b>407.00</b>	<b>400.00</b>	<b>395.00</b>
<b>Total Anual</b>						<b>4389.00</b>



Cargo	E	F	M	A	M	J	Total
Gerente	669.32	669.32	669.32	669.32	669.32	669.32	4015.92
Económico	591.82	591.82	591.82	591.82	591.82	591.82	3550.92
Administrador	591.82	591.82	591.82	591.82	591.82	591.82	3550.92
Custodios	457.96	457.96	457.96	457.96	457.96	457.96	2747.76
Total	3225.62	3225.62	3225.62	3225.62	3225.62	3225.62	13865.52
Total Anual							27731.04

## Anexo J: Determinación de los gastos administrativos.

### Gastos Administrativos en (CUC) 2010

<b>GASTOS</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>
Material de oficina	50.00	55.00	55.00	55.00	58.00	60.00
Teléfono	100.00	110.00	150.00	155.00	180.00	190.00
Depreciación de equipos	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
Otros gastos	200.00	200.00	210.00	215.00	218.00	220.00
<b>Total</b>	<b>475.00</b>	<b>490.00</b>	<b>540.00</b>	<b>550.00</b>	<b>578.00</b>	<b>595.00</b>

<b>GASTOS</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>
Material de oficina	65.00	65.00	75.00	78.00	78.00	80.00
Teléfono	210.00	210.00	220.00	225.00	225.00	230.00
Depreciación de equipos	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
Otros gastos	220.00	222.00	225.00	230.00	235.00	240.00
<b>Total</b>	<b>620.00</b>	<b>622.00</b>	<b>645.00</b>	<b>658.00</b>	<b>663.00</b>	<b>675.00</b>
<b>Total Anual</b>	<b>7111</b>					

### Gastos Administrativos en (CUC) 2011.

<b>GASTOS</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>
Material de oficina	80.00	85.00	85.00	90.00	98.00	100.00
Teléfono	230.00	235.00	240.00	245.00	245.00	255.00
Depreciación de equipos	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
Otros gastos	240.00	244.00	248.00	250.00	252.00	255.00
<b>Total</b>	<b>675.00</b>	<b>689.00</b>	<b>698.00</b>	<b>710.00</b>	<b>720.00</b>	<b>735.00</b>

<b>GASTOS</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>
Material de oficina	100.00	100.00	110.00	110.00	115.00	120.00
Teléfono	260.00	260.00	270.00	275.00	280.00	280.00
Depreciación de equipos	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
Otros gastos	260.00	265.00	265.00	270.0	270.00	275.00
<b>Total</b>	<b>745.00</b>	<b>750.00</b>	<b>770.00</b>	<b>780.0</b>	<b>790.00</b>	<b>800.00</b>
<b>Total Anual</b>	<b>8862.0</b>					

**Anexo K: Demostrativo del Resultado esperado.**

**DEMOSTRATIVO DE RESULTADO**

<b>PARTIDAS</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>
Ventas Totales	161000.00	238000.00
(-) Gastos Administrativos	7111.0	8862.0
(-) Gastos Financieros	0.0	0.0
(-) Gastos Comerciales	3964.0	4389.0
(-) Costo del Producto Vendido CUC	9986.0	25917.6
(-) Costo del Producto Vendido MN	53503.2	53503.2
= Utilidad Neta Imponible	86436.08	145328.2
(-) Impuesto sobre Utilidad (35 %)	30252.62	50864.87
= Utilidad después de Impuesto	56183.46	94463.33

**Anexo L: Finalmente el flujo de caja.**

**Flujo de Caja para Año 2010 y 2011.**

<b>Partidas</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>
Ventas Brutas	161000.32	238000.00
(-) Devoluciones y Rebajas (2%)	3220.00	4760.00
= Ventas Netas	157780.32	233240.00
(-) Costo del Producto Vendido	63489.24	79420.80
(-) Gasto de Administración	5611.00	7362.0
(-) Gasto Financiero	0.00	0.00
(-)Gasto Comerciales	3964.00	4389.00
(-) Gasto de Depreciación	1500.00	1500.00
= Utilidad ante Intereses e Impuestos.	83216.08	140568.20
(-) Interés del Préstamo (4%)	2252.00	2252.00
=Utilidades ante Impuesto	80964.08	138316.20
(-) Impuesto (35%)	28337.43	48410.67
= Utilidad Neta después de Intereses e Impuestos	52626.65	89905.53
(+) 100% de Gastos de la Depreciación	1500.00	1500.00
(=) Flujo de Caja.	54126.65	91405.53