

# Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



Título: "Aplicación de la metodología FRIDEL para elaborar un plan de negocio en la Empresa Glucosa, Cienfuegos."

Autor: Dianni Rodríguez Varela

Tutor: Lic. Yanisleidy Quevedo Reyes

"Año 50 de la Revolución"

2008-2009



*Pensamiento*

---

*Pensamiento*

*“He trabajado y luchado con perseverancia, he querido llegar y he llegado”.*

*Demóstimes*

*Dedicatoria*

*A mí por todo el esfuerzo y sacrificio en estos cinco años.*

*A Dios por darme la vida.*

*A mi mamá: Que es para mí como una amiga, una hermana o una compañera.*

*A mi papá: por sus consejos y por ayudarme en estos cinco años.*

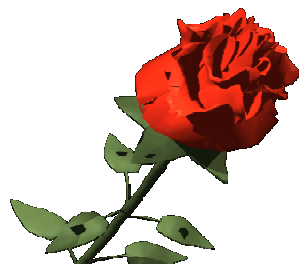
*A mis Abuelos: que con su ejemplo me han forjado y me han educado, enseñándome valores y principios para llegar a ser alguien en la vida.*

*A mis hermanos: que siempre están a mi lado y me apoyan con todo su corazón.*

*A mi Tía que siempre ha estado a mi lado en los momentos buenos y malos siendo como una madre para mí.*

*A mis amigas que siempre me han apoyado y han estado a mi lado, gracias.*

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





## *Agradecimientos*

---

### *Agradecimientos*

*A Dios por darme la existencia y permitirme vivir todos estos años de alegría, además de hacer realidad mis sueños.*

*A toda mi familia por apoyarme en mi vida y fundamentalmente en la de estudio.*

*A todas mis amigas por el apoyo y la ayuda en estos cinco años.*

*A los compañeros de la empresa y el PDHL que me ayudaron en la contribución de este trabajo.*

*A las compañeras de la empresa eléctrica por siempre acordarse de mí.*

*A mi tutora por su valiosa ayuda y tiempo.*

*A todos los profesores de la facultad por contribuir a mi formación a través del tiempo.*

*A la Revolución que me ha permitido formarme como profesional.*

*A mi novio por estar a mi lado en todos estos años.*

*A todos muchas gracias*

### **Resumen**

Un proyecto de desarrollo local deberá apuntar a mejorar las condiciones del entorno local, donde no sólo se debe hacer énfasis en resultados de naturaleza cuantitativa, sino también en aspectos de tipo cualitativos ligados a rasgos sociales, culturales y territoriales.

El presente trabajo “Aplicación de la metodología FRIDEL para elaborar un plan de negocio en la Empresa Glucosa Cienfuegos.” Tiene como objetivo general de investigación: Elaborar un plan de negocio utilizando la metodología FRIDEL (Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Local) para lograr fundamentar la inversión en la empresa Glucosa Cienfuegos y 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 los programas Microsoft Word y Excel. Además se realizó una extensa búsqueda bibliográfica.

Como resultado de esta investigación se elabora y fundamenta un plan de negocio 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: Desarrollo local, Cuantitativa, Metodología, Estadísticas



### Summary

A project of local development will have to aim to improve the conditions of the local surroundings, where not only should emphasis in results of quantitative nature, but also in aspects of qualitative type related to social, cultural and territorial characteristics.

The present work titles “Application of FRIDEL methodology to elaborate a business plan in the Glucosa Company, Cienfuegos.” The general mission of the investigation is: To elaborate a business plan using FRIDEL (Rotating Fond for Initiatives of Local Development) methodology to manage the investment on the Glucosa Company, Cienfuegos and its contribution to the local development.

For the development of the investigation diverse methods of investigation were used such as:

- 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.

Programs like Microsoft Word and Excel were used. In addition an extensive bibliographical search was realised.

As a result of this investigation a business plan is elaborated and based, that will allow to establish with clarity the organized and specific information of the company achieving this way to obtain a financing for the investment and to contribute to the local development.

Keywords: local developmente , quantitative, methodology, statistics

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1: El desarrollo empresarial desde la perspectiva del desarrollo local.</b>	
<b>Principales conceptos.</b> .....	4
<b>1.1. Desarrollo Local. Principales conceptos.</b> .....	4
<b>1.2 Desarrollo económico local.</b> .....	9
<b>1.3 Planificación estratégica y desarrollo local.</b> .....	14
<b>1.4 Importancia de los proyectos de inversión para el desarrollo local.</b> .....	16
<b>1.5 Plan de Negocio. Elementos y definiciones.</b> .....	18
<b>Capítulo 2: Metodología propuesta para la elaboración de un plan de negocio.</b> .....	25
<b>2.1. Principales metodologías para elaborar un plan de negocio.</b> .....	26
<b>2.2 La metodología FRIDEL para la elaboración del plan de negocio en la Empresa Glucosa Cienfuegos.</b> .....	33
<b>Capítulo 3: Aplicación de la metodología FRIDEL para elaborar un plan de negocio en la Empresa Glucosa Cienfuegos.</b> .....	44
<b>3.1 Principales concepciones del proyecto.</b> .....	44
<b>3.2 Plan de Negocio.</b> .....	47
<b>3.3 Importancia del proyecto para el desarrollo local.</b> .....	62
<b>Conclusiones</b> .....	64
<b>Recomendaciones</b> .....	65
<b>Bibliografía</b> .....	66
<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 a poner en práctica los empeños suscritos en el Encuentro Mundial sobre el Desarrollo Social de Copenhague. Con este objetivo el PNUD ha instituido el "Fondo Fiduciario para el desarrollo social sostenible, la paz y el apoyo a países en situaciones especiales".

A través de este fondo el PNUD se propone una estrategia de cooperación internacional en el ámbito de la cual colocar una red orgánica de programas de desarrollo humano, que tienen en común objetivos generales, métodos participativos y criterios de valoración, pero que se adaptan a las especificidades de las realidades locales donde intervienen.

El PDHL prevé la confinación de proyectos formulados conjuntamente con regiones, provincias, municipios europeos y respectivos actores sociales y económicos del territorio, en el marco del plan operativo del PDHL.

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**: La necesidad de elaborar un plan de negocio que permita fundamentar la inversión para la compra de una planta que refine y extraiga aceite a partir del germen del maíz, en la Empresa Glucosa Cienfuegos.

### **Objetivo general**

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

### **Objetivos específicos:**

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

**Hipótesis:** Si se aplica la metodología FRIDEL se logrará fundamentar adecuadamente la inversión en la Empresa Glucosa y su contribución al desarrollo local de Cienfuegos.

Para ello el trabajo se ha estructurado en tres capítulos:

En el primer capítulo se aborda lo referente al desarrollo local y económico, la relación que existen entre los proyectos de inversión y el desarrollo local, así como los principales conceptos de planes de negocios, su importancia, ventajas, objetivos, etc.

En el segundo capítulo se analizan las principales metodologías para elaborar un plan de negocio exponiendo los pasos de cada una y haciendo énfasis en la metodología FRIDEL por ser la más adecuada para el proyecto de investigación.

En el tercer capítulo se aplica la metodología FRIDEL para poder comprar una planta completa con el objetivo de refinar y extraer aceite de germen de maíz 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.



## *Introducción*

---

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

Como resultado de esta investigación se elabora y fundamenta un plan de negocio 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.

## **Capítulo 1: El desarrollo empresarial desde la perspectiva del desarrollo local.**

### **Principales conceptos.**

Este capítulo brinda una reseña sobre los principales conceptos de desarrollo local, desarrollo económico local y la planificación estratégica. Además se hace un análisis de las definiciones fundamentales de planes de negocio, así como, su objetivo e importancia

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

Antes de analizar qué se entiende por desarrollo local es preciso tener en cuenta qué es la localidad. En términos de sistema una localidad o sistema localizado es un conjunto de elementos de interacción dinámica, localizados dentro de los límites de un espacio físico determinado, organizados en función de un fin. El punto de partida es entonces la delimitación del espacio físico que se quiere estudiar.

Se entiende por Desarrollo Local a un proceso complejo que se genera en un ámbito territorial, donde interviene una sociedad local, pero que también se cuenta con un espacio humano de un ser con intereses y vivencias particulares en un ámbito de relación más inmediato, con creencias y valores que van a retro-alimentar lo colectivo desde sus propios aprendizajes, es una alianza entre actores con el fin de impulsar procesos de cambios para el mejoramiento de su bienestar colectivo, en la medida en que logran configurar el patrón de organización que se mantiene a lo largo del tiempo en virtud de haber adquirido ciertas capacidades de mejorar las condiciones ambientales. Si un sistema es sostenible es también durable ya que es capaz de auto-organizarse, de reproducirse y de auto-generar las condiciones para su continuidad. En la comunidad es preciso que se articulen los diferentes actores que la integran: las empresas, los sindicatos y otras entidades sociales, y que se encuentren dispuestos a impulsar proyectos colectivos que estén más allá de los intereses particulares o corporativos, o sea que funcionen en beneficio del interés público y del desarrollo de la comunidad como un todo.<sup>1</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>1</sup> Águila Cudeiro, Yudy. El Desarrollo Local .Tomado de: [www.cubasocialista.cu](http://www.cubasocialista.cu), 8 de mayo de 2008

indicando dicho proceso la formación de nuevas instituciones, desarrollo de industrias alternativas, mejoramiento de empresas, transferencias de tecnologías.”<sup>2</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>3</sup>

El desarrollo local es un fenómeno complejo de la evolución de los individuos sociales, los colectivos en que se integra y de la sociedad local, también de las estructuras económicas y sociales y de los sistemas ambientales en que se desenvuelve, que exigen de un enfoque en sistema integral, donde el factor decisivo es el hombre y la dirección de las acciones e intervenciones tienen que estar orientadas al desarrollo del individuo social, a la elevación de su bienestar, sobre la base del incremento continuado y sostenible del rendimiento de la producción social, de la eficiencia de la gestión económica y del mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo, así como ambientales, en que se realiza el hombre.<sup>4</sup>

El Desarrollo Local es como un "proceso por el que se organiza el futuro de un territorio, como resultado de la planificación llevada a cabo por los diferentes agentes locales que intervienen en el proceso, con el fin de aprovechar los recursos humanos y materiales de un determinado territorio, manteniendo una negociación o diálogo con los agentes económicos, sociales y políticos del mismo. El Desarrollo 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>5</sup>.

El desarrollo local "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

---

<sup>2</sup> Becerra, Francisco A. Inventario y valoración de recursos/ Francisco A. Becerra.- Conferencia dictada en la maestría en Desarrollo Local, Cienfuegos, 2002.

<sup>3</sup>Raymond, Yves Flore. El Sistema Productivo en Rodas. / Y ves Flore; Yuderquis Padillas Sánchez, Tutor.-- Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos (CF), 2004.--95h.

<sup>4</sup> Apreciaciones y evolución del desarrollo local. Tomado de: [www.monografias.com](http://www.monografias.com), 21 de enero de 2009.

<sup>5</sup> IBIDEM nota 4

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>6</sup>

El proceso activador de la economía y dinamizador de la sociedad local, mediante el aprovechamiento de los recursos existentes en un determinado territorio, se pone en capacidad de estimular y fomentar el desarrollo económico y social, garantizando la sostenibilidad de los procesos, creando empleo y riqueza y poniendo ésta en función de mejorar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de las comunidades locales.

El desarrollo local es un proceso mediante el cual los gobiernos locales deben establecer iniciativas y promover actividades económicas y sociales eficientes y eficaces, de forma coordinada con todos los actores políticos, económicos y sociales, en proyectos conjuntos que influyan decisivamente en el sector productivo, incentivándolos con el objeto principal de rediseñar la estructura socio – económica de la localidad, en función de pasar de los niveles primarios a niveles secundarios y terciarios de desarrollo y así incrementar los valores productivos y la eficiencia en la gestión.

Este proceso se lleva a cabo a partir de la creación y organización de cadenas productivas y de servicios que horizontalmente, en la localidad, articulen las sinergias necesarias entre las diferentes organizaciones e instituciones del territorio, contribuyendo a elevar la efectividad económica y social de los proyectos que se ejecuten.

El desarrollo local realiza diagnósticos y estudios del territorio; programación, financiación y gestión de los proyectos; así como el seguimiento y la evaluación de las acciones emprendidas y de los objetivos perseguidos. Hay que tener en cuenta, que es un proceso de secuencias en el tiempo y de cambio estructural y por lo tanto, los resultados se obtienen a mediano y largo plazo, nunca a corto plazo. (Pérez: 1999)

---

<sup>6</sup> IBIDEM nota 4

A continuación, se enuncia algunas de las características propias que definen el Modelo de Desarrollo Local y que lo diferencian de otros Modelos de Desarrollo Económico según Pérez Bartolomé

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.). 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.

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 generadoras 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 impuestos, 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 nuevo factor económico 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 sea impulsado 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 es un proceso orientado a la creación de riqueza y de bienestar para la población local, con una alta utilización y valorización de los recursos locales. La participación de la microempresa en los sistemas productivos locales permitiría la creación de redes empresariales, a través de la cual se incrementa su eficiencia y participación en el mercado. En su evolución se pueden generar organizaciones empresariales más amplias, con incentivos para la exportación. Con tal propósito hay que promover iniciativas y proyectos que permitan difundir una cultura emprendedora, la capacitación gerencial y la ampliación del acceso al crédito a través del fomento del microcrédito. El desarrollo del capital humano debe articularse con las capacidades del gobierno local para que se incida de forma efectiva y organizada en el desarrollo del territorio (Castillo: 2004)

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.
- ✚ **Política:** vinculada a la gobernabilidad del territorio y a la definición de un proyecto

colectivo específico, autónomo y sustentado en los propios actores locales.

Se puede concluir que el desarrollo local es 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.

### **1.2 Desarrollo económico local.**

La polémica fundamental sobre este tema, es que desde una óptica de desarrollo capitalista se enfoca el tema del Desarrollo Local, basando sus modelos en el incentivo a las pequeñas empresas a partir de diferentes enfoques y programas de apoyo a emprendedores y concibiendo el papel del gobierno como agente promotor de la iniciativa privada.

Es muy importante desde el punto de vista de la presencia de las micro y pequeñas empresas en el territorio, lo cual las hace especialmente importantes para la distribución del progreso técnico a lo largo y ancho del territorio de cualquier país. Existe, sin embargo, un desajuste importante entre la decisiva contribución de este colectivo de empresas de pequeño tamaño a la economía nacional, al empleo y el ingreso, de un lado, y la fragilidad de las mismas ante las crecientes exigencias competitivas, de otro. De ahí la importancia decisiva de contar con una política territorial de fomento productivo para asegurar la introducción de innovaciones en los diferentes sistemas productivos locales, lo cual constituye una cuestión crucial para el desarrollo económico y social de cualquier territorio.

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 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.

En todo caso, como se aprecia, es preciso superar la habitual aproximación sectorial en el análisis de la economía local ya que las actividades productivas reales utilizan insumos que proceden de los distintos sectores económicos y son todas ellas de naturaleza multisectorial. (Alburquerque: 2006).

Por otra parte, para el fomento de las micro y pequeñas empresas no es suficiente una política genérica de apoyo desde el nivel central del Estado. Se requiere una política activa y concertada entre los diferentes actores, de apoyo a la innovación y desarrollo empresarial de dichas empresas en los diferentes ámbitos territoriales.

Por lo general, las micro 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.

En todo ello, la experiencia ya acumulada por multitud de iniciativas locales de desarrollo y generación de empleo durante estas últimas décadas en numerosos países, puede servir de referencia importante para dar contenido a una emergente cooperación que busca promover tanto la cooperación público-privada de actores territoriales como la coordinación de programas de cooperación que necesitan ser contemplados de forma conjunta, como son los programas de fortalecimiento de la gestión pública local, de un lado, y los programas de fomento productivo de micro y pequeñas empresas, de otro.

El enfoque integrado del desarrollo local permite, pues, actuar de forma consistente en la generación de empleo e ingreso en los diferentes ámbitos territoriales, enfrentando la pobreza y el desempleo de forma no únicamente asistencial. Para ello, sus objetivos específicos tratan de lograr una mayor efectividad y eficiencia de la política de desarrollo económico y social mediante un diseño territorial de la misma y la adecuación de los instrumentos de fomento a las demandas de innovación que tienen los diferentes sistemas productivos locales en los distintos territorios, en los cuales es crucial impulsar la movilización y participación de los diferentes actores, a fin de consensuar las necesarias estrategias de desarrollo local como resultado de la cooperación público-privada en los mismos.

Como resultado, los programas de apoyo a la micro y pequeña empresa, de un lado, y los programas orientados al fortalecimiento institucional de los gobiernos locales, de otro, no deben operar de forma aislada. En su lugar se requiere de un esfuerzo mediante un diseño integrado de desarrollo local, en el cual la descentralización, lejos de considerarse únicamente como un tema de gestión de los recursos transferidos a las administraciones locales, debe ser considerada, principalmente, como una herramienta fundamental para la mejor identificación de los actores y recursos de cada ámbito territorial, a fin de generar oportunidades de crecimiento económico e ingreso para la población local y territorial. (Albuquerque: 2006)

También los gobiernos locales deben establecer iniciativas y promover actividades económicas y sociales eficientes y eficaces, de forma coordinada con todos los actores políticos, económicos y sociales, en proyectos conjuntos que influyan decisivamente en el sector productivo, incentivándolos con el objeto principal de rediseñar la estructura socio – económica de la localidad, en función de pasar de los niveles primarios a niveles secundarios y terciarios de desarrollo y así incrementar los valores productivos y la eficiencia en la gestión.

Este proceso se lleva a cabo a partir de la creación y organización de cadenas productivas y de servicios que horizontalmente en la localidad, articulen las sinergias necesarias entre las diferentes organizaciones e instituciones del territorio, contribuyendo a elevar la efectividad económica y social de los proyectos que se ejecuten.<sup>7</sup>

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.

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.

---

<sup>7</sup> 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.

Las formulaciones anteriores nos llevan a sugerir que en la realidad de Cuba, aunque se separen las políticas y regulaciones en el desarrollo económico y en el social, por ejemplo las relacionadas con el Perfeccionamiento Empresarial 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>8</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 ganen más 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>9</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.

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.

Tanto la competitividad como el desarrollo son sistémicos, esto es, resultado del esfuerzo organizativo e institucional del conjunto de actores sociales. Por ello no basta únicamente

---

<sup>8</sup> IBIDEM nota 4

<sup>9</sup> IBIDEM nota 4

con asegurar las condiciones generales de estabilidad macroeconómica, sino que es preciso introducir las innovaciones productivas y de comercialización apropiadas en el nivel micro de cada sistema productivo local, incorporando la necesaria capacidad de gestión empresarial y tecnológica y la integración en redes de cooperación para acceder a la información estratégica o compartir ventajas de la especialización productiva y comercial.<sup>10</sup> Del mismo modo, para asegurar una actuación en cada ámbito territorial es necesario actuar también en el nivel meso, a fin de crear entornos favorables para el fomento del desarrollo local, lo cual exige el fortalecimiento de los gobiernos locales incorporando en ellos la lógica del desarrollo económico local y, sobre todo, abrir espacios de intermediación y cooperación a nivel territorial, a fin de alcanzar consenso para el desarrollo local.

### **1.3 Planificación estratégica y desarrollo local.**

La planificación estratégica que se orienta al desarrollo local supone un análisis y una concertación en los que participan en el conjunto de los actores locales, identificando las áreas problemáticas o temáticas, los objetivos, las líneas estratégicas, los problemas, alternativas, programas y proyectos concretos de acción para lograr los objetivos que se proponen en el territorio<sup>11</sup>.

La planificación estratégica es un modo sistemático de gestionar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una determinada organización, empresa o territorio. Es un proceso creativo para identificar y realizar las acciones más importantes, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles, y los retos y oportunidades futuras. La planificación estratégica puede ayudar a los gobiernos locales y a los organismos públicos y privados a gestionar con éxito los rápidos cambios que han experimentado en los últimos años y trata de establecer una serie de objetivos, a mediano 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.

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, que define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos,

---

<sup>10</sup> IBIDEM nota 4

<sup>11</sup> Anselmo Bitar, Miguel. La planificación estratégica en el marco del desarrollo local. Tomado de: [www.fts.uner.edu.ar/cu](http://www.fts.uner.edu.ar/cu), 12 de octubre de 2008.

desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.<sup>12</sup>

El entorno de nuestras ciudades, provincias, departamentos y regiones se ha modificado drásticamente durante la pasada década. Desequilibrios demográficos, obsolescencia de las infraestructuras, pérdida de empresas y empleos, dificultad para equilibrar gastos e ingresos públicos, etc., son algunos de los rasgos que identifican esas transformaciones. Enfrentados esos problemas, cuya solución no puede producirse de la noche a la mañana, algunas comunidades locales han reconocido la creciente necesidad de la planificación estratégica para poder tener una dirección a largo plazo y un marco operativo a corto plazo. La planificación estratégica ayuda a los líderes locales a determinar hacia dónde debe encaminarse la comunidad local, a identificar los recursos que necesita para llegar a dicho punto y a desarrollar los planes de acción a largo y corto plazo requeridos para alcanzar los objetivos propuestos. Puesto que la mayoría de las comunidades locales no disponen de recursos suficientes para poder solucionar todos los problemas con los que se enfrentan es de gran importancia poner la atención en los problemas vitales para su futuro<sup>13</sup>.

Las técnicas de planificación usuales, como el presupuesto anual, tienen un escaso valor en ese contexto. Es necesario un enfoque más amplio, a más largo plazo y más estratégico para la gestión. Por este motivo, un territorio, al igual que una organización del sector privado, puede beneficiarse de la planificación estratégica, definir los objetivos de su desarrollo socio-económico y asignar sus recursos, siempre limitados, de forma eficaz y eficiente.

**Importancia y características principales de la planificación estratégica a nivel local según Miguel Anselmo Bitar:**

### **Características principales**

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).

---

<sup>12</sup> IBIDEM nota 11

<sup>13</sup> IBIDEM nota 11

5. Se orienta a la acción, con un fuerte énfasis en los resultados prácticos.

### **Importancia**

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 importantes.
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 tengan objetivos claros a mediano 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.

### **1.4 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.<sup>14</sup>

Este importante objetivo, la especialidad de la formulación y evaluación de los proyectos de inversión proporciona un importante instrumento 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 los productos que demanda la sociedad, así como el ¿cuánto?, ¿dónde? y ¿cómo? producir, que son

---

<sup>14</sup> 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.com](http://www.eumed.net.com), 14 de diciembre de 2008.

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.<sup>15</sup>

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. (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 de 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

---

<sup>15</sup> IBIDEM nota 14

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.

### **1.5 Plan de Negocio. Elementos y definiciones.**

El plan de negocio es un documento que reúne la información necesaria para demostrar la factibilidad comercial, técnica-operativa, económica y financiera de una idea de negocio.

El plan de negocio 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)

Un plan de negocio es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio y posibilita a través del documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha".<sup>16</sup>

Un plan de negocio debe contener el estudio del plan económico financiero del proyecto de inversión. Los factores y variables - no siempre precisas - sobre las que depende el estudio hacen necesario disponer de herramientas que permitan realizar la simulación de una forma sencilla, contiene proyecciones financieras que reflejan la situación a futuro - normalmente en un horizonte temporal de 2 a 5 años donde se analiza la sensibilidad del modelo en función de los riesgos y oportunidades.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Plan de negocio. Tomado de: [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com), 19 de enero de 2009.

<sup>17</sup> Plan de negocio. Tomado de: [www.mipymes.gov.com](http://www.mipymes.gov.com), 19 de diciembre de 2006

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. Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocio 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. (Becerra: 2001)

### **Objetivos del plan de negocio.**

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocio 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 negocio 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 negocio son:

- ✚ Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.

- + Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiero y operativo, 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.
- + Valorar 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.

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 negocio no se limita a una tarea de redacción, ni 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 negocio 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.

### **Importancia del Plan de Negocio**

De la misma manera en que un balance constituye una foto instantánea de la situación financiera de una empresa, el plan de negocios debe dar una respuesta en el proceso de planificación. Si bien la idea de un negocio suele surgir de manera espontánea, es importante que, antes de lanzarse al desarrollo de un nuevo emprendimiento, se haga un análisis ordenado y lógico del negocio, de sus riesgos, su viabilidad, posibles resultados, etc. Tomarse el tiempo para analizar el negocio y pautar los pasos a seguir permitirá tomar las decisiones con una mayor seguridad. Esto no nos garantizará el éxito del negocio, pero al menos, nos preparará para afrontar las incertidumbres del mismo.

De acuerdo con David Gumpert hay ocho razones principales para elaborar un plan de negocio:

- 1- Convencerse a uno mismo de la idea antes de asumir un compromiso financiero y personal significativo.
- 2- Obtener un préstamo del banco.
- 3- Atraer inversionistas potenciales.
- 4- Convencer a otras compañías con las cuales se desee formar alianzas.
- 5- Explicar cómo funcionaría la empresa a las compañías con las cuales se pretende establecer contratos a mediano y largo plazo.
- 6- Atraer empleados.
- 7- Ayudar a las fusiones o las adquisiciones.
- 8- Asistir a los directivos para establecer metas y planear a largo plazo.

### **Características del plan de negocio.**

1. Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
2. Establecer metas a corto y mediano plazos.
3. Definir con claridad los resultados finales esperados.
4. Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
5. Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
6. Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.

7. Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
8. Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
9. Tener programas para su realización.
10. 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.

### **Ventajas del plan de negocio:**

1. Obliga al emprendedor a buscar información que puede ser estadística o de la experiencia de la gente para detallar datos.
2. Ayuda a conocer el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades, establece por tanto, las necesidades y prioridades financieras.
3. Ayuda a que las empresas puedan alcanzar sus metas. Los errores se cometen en el papel, eso permite reducir los fracasos.
4. Es una herramienta de diseño. El emprendedor va dando forma mental a su empresa antes de darle forma real, los detalles, ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito.
5. Herramienta de reflexión. El tener que poner por escrito de una forma organizada y coherente, las estrategias empresariales y la forma de alcanzar las metas nos obliga a reflexionar. Cuando se ha empezado a desarrollar el proyecto, la realidad se presenta con toda su crudeza. Surgen sorpresas que no habíamos previsto, se descubren aspectos del negocio que no conocíamos.
6. El plan de negocio ayuda a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio. Dado que en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, a los pocos meses podremos ver como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y si conviene tomar las decisiones oportunas.
7. Herramienta de comunicación. Sirve para poner por escrito en forma clara, los distintos aspectos del negocio y discutirlos de una manera objetiva y despersonalizada: es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar como por ejemplo quien asume

responsabilidades. El plan facilita la necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa.

8. Herramienta de marketing. Que a veces el empresario no dispone de todos los recursos necesarios para empezar un negocio o desarrollar un nuevo producto y/o servicio, debe buscar financiación externa y el plan puede ayudar a mostrar a los posibles inversores o prestatarios.
9. Herramienta de Gestión de Recursos Humanos. El plan de negocio sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar nuestras metas y la forma de conseguirlas nos debe servir también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas.

### **Propósito de un plan de negocio:**

Es la facilidad y la interpretación de las distintas circunstancias, donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible. Por otra parte es necesario señalar que siempre está presente en todo negocio el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito o fracaso del mismo. La planificación contribuye a resolver un número importante de problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo:

1. Falta de capital de inversión y acceso a las fuentes de financiamiento.
2. Prever situaciones que afectan la rentabilidad.
3. Introducir en forma eficaz nuevos productos y servicios al mercado.
4. Establecer y aplicar normas de producción y control de calidad.
5. Falta de estrategias de marketing.

### **Las razones por las que se decide realizar un plan de negocio son:**

1. Verificar que un negocio sea viable desde el punto de vista económico y financiero antes de su realización.
2. Detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero.
3. Determinar necesidades de recursos con anticipación.
4. Examinar el desempeño de un negocio en marcha.

5. Conducir y buscar la forma más eficiente de poner en marcha un emprendimiento.
6. Respalda la solicitud de crédito a una entidad financiera.

## **Para que sirve el plan de negocio**

### Visualización del negocio

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

### Comunicación

1. Permite conectar la empresa con su entorno, que es en general el conjunto de sus clientes, proveedores, inversionistas, gobierno, aliados y por supuesto, todos los competidores y clientes potenciales.
2. Atraer Inversionistas.
3. Atraer y retener personas de alta calidad profesional al equipo de trabajo.

### **Capítulo 2: Metodología propuesta 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 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 capítulo se hace un análisis de algunas metodologías con el fin de emplear en el trabajo la más apropiada.

Varios autores han definido que los componentes más importantes que se deben tener en cuenta para realizar un plan de negocio 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 las 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 ganancias y pérdidas proyectado, flujo de efectivo proyectado, indicadores de negocios y el plan de largo plazo.<sup>18</sup>

### 2.1. Principales metodologías para elaborar un plan de negocio.

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

#### Modelo1

La metodología Nafin para una microempresa de giro comercial, por: 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 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.<sup>19</sup>

- 1- Descripción de la 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.

---

<sup>18</sup> Componentes para un plan de negocio. Tomado de: [www.esmas.com](http://www.esmas.com), 23 de diciembre de 2008.

<sup>19</sup> Vázquez Jiménez, Imelda. Desarrollo de un plan de negocio con metodología Nafin para una microempresa de giro comercial. Tomado de: [www.itson.mx.com](http://www.itson.mx.com), 13 de diciembre de 2008.

- 6 -Investigación de mercado: encuesta aplicada y análisis DAFO.
- 7 -Propuesta única del negocio.
- 8 -Inversión básica del negocio.
- 9 -Metas financieras: a corto, mediano 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>20</sup>:

1. Resumen Ejecutivo: objetivos, misión y puntos 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, productos y servicios futuros.
4. Resumen del análisis de mercado: segmentación del mercado, análisis de la industria, participantes de la industria, patrones de distribución, la competencia, 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 a continuación se muestra que fue elaborada para llevar a cabo la instalación de un hotel en la ciudad de Pisco, en México por José Luís Hernández Cabrera.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Derechos intelectuales reservados. Tomado de: [www.sba.gov.cu](http://www.sba.gov.cu), 22 de diciembre de 2008.

### **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 y conclusiones.

#### **Definición del proyecto:**

Denominación, naturaleza, ubicación, origen, problemática situacional, objetivos y 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, tecnología y 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 bebidas, departamento de mantenimiento y 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

---

<sup>21</sup> Hernández, Luís José. Plan de negocios para la instalación de un hotel en la ciudad de Pisco. Tomado de: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), septiembre de 2006.

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 e 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-coste económico, período de recuperación económica, evaluación financiera del proyecto, valor actual neto financiero, tasa interna de retorno financiera, coeficiente beneficio-coste financiero, período de recuperación financiera, análisis de sensibilidad y 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>22</sup>.

Se propone su uso como instrumento de análisis corporativo para considerar una nueva oportunidad de negocio, así como, 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
- 4) Descripción del negocio
- 5) Estudio del mercado
- 6) Descripción comercial
- 7) Descripción técnica/proceso productivo/operaciones
- 8) Plan de compras

---

<sup>22</sup> Plan de negocio. Tomado de: [www.wipo.int.com](http://www.wipo.int.com), 17 de noviembre de 2007

- 9) Organización y recursos humanos
- 10) Estructura legal
- 11) Estudio económico-financiero
- 12) Valoración del riesgo
- 13) Resumen

### **Modelo 5**

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>23</sup>

En el sistema empresarial se identifica también como Plan de Negocios, término 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>23</sup> Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. Resolución No. 276/03 Sobre la Planificación Empresarial.-La Habana, 2003.-- 7 p.

### 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. Para ello 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.

Como se ha mostrado en estos epígrafes múltiples autores han realizado sus propias metodologías para elaborar el plan de negocio teniendo en cuenta las especificidades de cada negocio, sus particularidades y características, pero ninguna de estas metodologías será la utilizada para elaborar el plan de negocio, porque ninguna cumple con las condiciones que requiere el proyecto que se va a realizar, aunque la resolución 276/03 del Ministerio de Economía y Planificación por la que se rigen las empresas cubanas tiene varios puntos de contacto con la metodología que se aplicara, dentro de los que se encuentran:

1. El estudio del mercado.
2. Plan de Producción y servicios.
3. Inversiones.
4. Presupuesto en divisa.
5. Estado de resultado esperado.

### 6. Flujo de caja.

Actualmente existe en Cuba una institución denominada Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) que ofrece financiamiento para esos fines. Este programa tiene como objetivo apoyar el desarrollo social y económico local, fortaleciendo específicamente 4 líneas de acción:

1. Apoyo a la descentralización técnico-administrativa en el marco de las políticas nacionales.
2. Apoyo a la cobertura, calidad y sostenibilidad de los servicios territoriales.
3. Apoyo al desarrollo económico local.
4. Enfoque de género transversal al desarrollo.

Este financiamiento se otorga a través de la confección de un plan de negocio utilizando la metodología FRIDEL (Fondo rotativo para iniciativas de desarrollo económico local) que constituye un instrumento del Programa de Desarrollo Humano Local del PNUD que facilita préstamos a pequeñas y medianas empresas en el marco de una estrategia de desarrollo económico local.

Entre sus objetivos se encuentran el poder apoyar los procesos de elevación de la productividad, organización y comercialización de las actividades industriales, agropecuarias y de servicios. Facilitar el aprovechamiento de las potencialidades internas del territorio y favorecer la participación activa de los agentes del desarrollo en cuanto a la evaluación y la realización de los proyectos. Así como poder movilizar diferentes fuentes de financiamiento interesadas en el desarrollo local.

### **2.2 La metodología FRIDEL para la elaboración del plan de negocio en la Empresa Glucosa Cienfuegos.**

Todo proyecto valioso requiere de planificación y de un plan de negocios 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, siendo tomada como referencia para la realización de este proyecto por las características de la misma. A continuación se desglosan las directrices fundamentales, las garantías que solicitan el banco y las tareas fundamentales de la metodología FRIDEL:

### **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.
- + 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:

1. A través del estudio del consumo promedio de los clientes actuales y potenciales.
2. 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.
3. Basado en datos históricos que posea la empresa.
4. Ventas repetidas considerando el ciclo de vida de los clientes.
5. Mediante contratos de compra firmados, es la vía más fácil y segura.
6. A través del análisis de tendencia aplicando series cronológicas.
7. 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.**

Estudiar 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 están 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 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 esté lanzando.

### **Estrategias propuestas para el producto.**

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**

Observar como se establecen 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, a los 30 días y 60 días.

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

Se incluirán 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:

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

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

$$\text{Cuentas por pagar} = \frac{\text{Mercancías e insumos} + \text{Servicios Públicos}}{\text{Coeficiente de renovación}}$$

### **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 debé 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 elaborar un plan de negocio en la Empresa Glucosa Cienfuegos.**

En este capítulo se aplica en la Empresa Glucosa Cienfuegos la metodología FRIDEL con el fin de lograr un financiamiento para comprar una planta completa que refine y extraiga el aceite a partir del germen de maíz, logrando un nuevo producto para la alimentación humana. A continuación se desglosan las principales concepciones del proyecto, las tareas de la metodología aplicada a la empresa y por último, la importancia que tiene para el desarrollo local.

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

Este epígrafe describe las principales concepciones del proyecto, entre las que se destacan las siguientes: descripción del contexto local, impacto económico, impacto ambiental, impacto social, objetivos, desarrollo del proyecto, principales actividades y resultados esperados.

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

La Empresa Glucosa Cienfuegos está diseñada para producir, transportar y comercializar de forma mayorista productos alimenticios derivados del maíz, tales como, sirope de glucosa, almidón de maíz, aceite para consumo humano, mezclas secas, siropes, refrescos y alimentos.

Actualmente se encuentra limitada la obtención de aceite para consumo humano por no contar con la tecnología adecuada para esta producción lo que restringe las posibilidades de comercialización. Con la concreción del proyecto se crearán cinco puestos de trabajo, lo que significaría un aporte sustancial a la creación de puestos de trabajo destinados, con preferencia, a la población del barrio Pueblo Griffó situado en la periferia de la empresa.

##### **Impacto ambiental**

Específicamente el proyecto se efectuará en la Empresa Glucosa Cienfuegos, radicada en Cienfuegos, ciudad de primer orden, cabecera del municipio y provincia del mismo nombre, se ubica en los 22° 08' 40" de latitud Norte y los 80° 26' 30" de longitud Oeste. Específicamente se ejecutará en la Planta de Producción de la Empresa Glucosa Cienfuegos (GYDEMA), localizada en la Zona Industrial No. 2 Reparto Pueblo Griffó, en la periferia

noreste de esta ciudad. La empresa cuenta con las facilidades de tratamiento de residuales, disponiendo de una planta diseñada para tratar todos los efluentes del proceso productivo que se genera en su producción, no produciéndose en el proceso de obtención, ni de refinación del aceite, polvo, sustancias nocivas o algún tipo de afectación al medio ambiente. Se logra también el aprovechamiento de un elemento altamente nutritivo y saludable que actualmente se pierde en el pienso.

La Empresa Glucosa Cienfuegos tiene implementada una planta de tratamiento y como la DBO5 disuelta de los efluentes se mantiene en el rango de 300 mg/lit, con máximos posibles del orden de 500-600 mg/lit no tiene sentido la construcción de plantas biológicas para pulido de la DBO5 por cuanto son niveles que pueden asumirse por los efluentes actuales del residual tratado en el proceso principal.

### **Impacto Económico**

Con el valor del préstamo de 100 mil CUC se puede comprar una planta completa, lo que permitirá la creación de cinco empleos nuevos. La empresa alcanzaría un mayor desarrollo económico y financiero al expandirse en la provincia y fuera de ella, teniendo un alcance nacional y un crecimiento económico de las ventas que se ejecutan actualmente.

### **Impacto social**

El proyecto contribuye al desarrollo de las zonas en ejecución, así como su relación directa a todo el país, una vez que la intervención pretende el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades locales para el aporte a la política de desarrollo local, con impactos económico, social y medio ambiental, propicia el desarrollo de la ciencia y la técnica en virtud del género humano. El proyecto contribuirá a fortalecer la capacidad institucional del sistema social y de los órganos de gobierno local en el territorio en la planificación y a la proyección de políticas, estrategias y planes de acción en la economía, además posibilita el incremento de nuevas plazas, dando empleo a profesionales tanto a hombres como a mujeres.

**Objetivo general del proyecto:** Comprar una planta para refinar y extraer aceite a partir del germen del maíz en la Empresa Glucosa Cienfuegos, que actualmente no se aprovecha para la alimentación humana.

### **Objetivos específicos:**

- ✚ Adquirir una planta completa.
- ✚ Diseñar una nueva estructura organizativa de la empresa capaz de satisfacer la necesidad del personal productivo.
- ✚ Aumentar la diversificación de las producciones de la empresa buscando con ello la rentabilidad de las producciones fundamentales, las cuales actualmente no son rentables.

### **Desarrollo del Proyecto**

#### **Beneficiarios directos:**

Con la realización del proyecto se crearán cinco puestos de trabajo que beneficiarán a cinco personas, lo que significa que sus familias tendrán un mayor ingreso económico a partir de la introducción del nuevo producto.

#### **Beneficiarios Indirectos:**

La ejecución de este proyecto daría la posibilidad a la empresa de introducir en el mercado un nuevo producto que actualmente no se produce en el país. Siendo incalculable el número de familias que se benefician de manera indirecta por el producto, además las características propias de este aceite garantizarían mejoría en la calidad de vida.

#### **Principales actividades:**

Se describen las principales actividades en el proceso de elaboración, presentación y aprobación del proyecto. **(Ver anexo A)**

#### **Resultados Esperados:**

- ✚ Incrementar los ingresos.
- ✚ Satisfacer parte de la demanda de los clientes.
- ✚ Garantizar la demanda en los programas de la Revolución, que se llevan a cabo en la Educación, Salud, etc.
- ✚ Ampliar los productos alimentarios en el país.

### 3.2 Plan de Negocio.

En este epígrafe se expondrá la metodología FRIDEL, propuesta en la Empresa Glucosa Cienfuegos con un financiamiento para comprar una planta completa que facilite la obtención y refinación del aceite de germen de maíz, convenio mediante el cual sólo se devolverá el préstamo con un 4% de interés, lo que resulta muy favorable para la empresa. A continuación se muestra la metodología desglosada en doce tareas, además se presentan 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: 100 000.00 CUC.
- + Destino del préstamo: Comprar una planta completa refinadora de aceite de maíz.
- + Tiempo de amortización propuesto: 24 meses.
- + Período de gracia solicitado: 6 meses.
- + Resultados esperados:

- Ventas que se esperan obtener: Las ventas del 2010 y 2011 son de 176372.17 CUC y 228628.00 CUC respectivamente.
- Número de empleos que serán creados: cinco empleos.
- Ganancia total esperada: para el 2010 es de 71830.00 CUC y para el 2011 de 131860.04 CUC.

### 2. Descripción de la Empresa.

- ✚ **Nombre de la empresa:** Empresa Glucosa Cienfuegos.
- ✚ **Nombre comercial:** GYDEMA.
- ✚ **Dirección:** Zona Industrial 2 Pueblo Griffó, Cienfuegos
- ✚ **Teléfono:** (432) - 52 3635.
- ✚ **Correo electrónico:** [gydema@gydema.cf.minaz.cu](mailto:gydema@gydema.cf.minaz.cu)
- ✚ **Organismo:** MINAZ
- ✚ **Forma social:** Estatal
- ✚ **Representante legal:** Jorge Luis Fernández Bello.
- ✚ **Misión:** Elaborar materias primas y materiales para diferentes procesos industriales y productos alimenticios, en una amplia gama de surtidos para la alimentación humana y animal, con la mejor calidad y eficiencia, garantizando la plena satisfacción de nuestros clientes.
- ✚ **Visión:** Es una empresa próspera, diversificada, líder en el mercado nacional y competitiva en el mercado internacional.
- ✚ **Antecedentes históricos de la empresa.**

En Diciembre de 1976, por decisión del Ministerio de la Industria Alimenticia se constituye un grupo de trabajo con el motivo de crear la unidad económica, que tendría la finalidad de ejecutar el proceso inversionista en la Empresa Glucosa, con el objetivo de producir esta materia prima, para la producción de caramelos y la exportación de glucosa a países del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), siendo una fuente de entrada de divisa al país, aunque nunca pudieron lograrse estas operaciones. Esta Unidad Económica Inversionista, se oficializa el 21 de enero de 1977 en las oficinas del antiguo Matadero de Cienfuegos, contratándose la empresa a la firma sueca Alfa Laval y DDS KROYER de Dinamarca, como consta en el contrato CI-143-75 suscrito por el Organismo Construcción

Industrial, correspondiendo la ejecución a la brigada termoeléctrica, obras varias de la empresa No 6 de obras industriales, concluyéndola en Julio del año 1980 en la conmemoración del Asalto al Moncada y al II Congreso del Partido Comunista de Cuba. La asistencia técnica extranjera comienza oficialmente a trabajar en septiembre de 1977. Finalmente el 11 de diciembre de 1979 según la Resolución No.157 quedó fundada la Empresa Glucosa Cienfuegos, siendo en ese momento única de su tipo en América Latina. Esta planta fue concebida, para realizar producciones fundamentales superiores a las 25 MT anuales, cifra que no se ha podido alcanzar en los 30 años que lleva de puesta en marcha, siendo la causa fundamental la falta de maíz, materia prima importada, desde Canadá, Argentina, África del Sur, Argelia y en los últimos años desde EE.UU. Fue a finales de la década de los 80, donde se materializaron los mayores resultados productivos, por ejemplo, en 1989 se fabricaron 7000 toneladas de Glucosa Ácida dado que el almidón se comenzó a producir en el año 91 pues anteriormente no estaba concebido entre los surtidos.

Actualmente la capacidad instalada es de 56 % debido a que una de las líneas de molinación y refinación se encuentra fuera de servicio por no tener recursos para su puesta en función. Al inicio del 2002 se comenzaron a realizar las conversaciones, analizando la posibilidad de que la empresa pasara del Ministerio de la Industria Alimenticia al Ministerio del Azúcar, con el objetivo de continuar con la entrega de glucosa enzimática, producto resultado de la innovación tecnológica del proceso, como materia prima para la fabricación de sorbitol en la Planta de Camagüey, valorando mejores posibilidades de adquisición de la materia prima fundamental y buscando la posibilidad de una posible exportación. Dicho proceso ocasionó que para el año 2002 no se aprobaran cifras planificadas para realizar las producciones hasta tanto no se definiera el paso de un ministerio a otro, lo cual no se materializó hasta el 2 de abril del año 2002 que pasa oficialmente al Ministerio del Azúcar con subordinación al Grupo Empresarial de Alimentos (GEMA). En dicho año existió un gran deterioro de todos sus indicadores; muy por el contrario al año 2001 en el cual los resultados fueron alentadores, partiendo además que la empresa desde el año 1994 hasta el 2001 se había mantenido obteniendo utilidades. Ya en el año 2003 pasa a formar parte del Grupo Empresarial del MINAZ en la provincia

(GEA) y desde esa fecha la empresa ha obtenido utilidades todos los años, con eficientes indicadores económicos y con producciones sostenidas en ambas monedas.

En estos momentos se continúa buscando soluciones para dar respuesta a la economía del país, a la alimentación de su población, así como lograr que la empresa sea eficiente y pueda obtener nuevos productos, aprovechando al máximo las posibilidades que brinda el proceso fabril.

De todo ello resulta la posibilidad de realizar el proyecto de extracción y refinación de aceite de maíz, a partir de uno de los subproductos, el germen, con un alto contenido de aceite en su composición, para lo cual se han venido preparando las condiciones necesarias para su elaboración en la empresa, que cuenta con todas las condiciones técnicas y humanas requeridas para dicha producción. Como resultado de la política económica del país y debido a la importancia de los productos que en esta empresa se producen actualmente la entidad se encuentra en perfeccionamiento empresarial.

**Objetivo del proyecto:** Comprar una planta para refinar y extraer aceite a partir del germen del maíz en la Empresa Glucosa Cienfuegos, que actualmente no se aprovecha para la alimentación humana.

### 3. Cliente.

Principal cliente que tiene la empresa para el producto aceite:

Tecno-azúcar—dirección: Calle 14 entre 5ta Ave y 3ra Miramar C Habana

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

El cliente es una persona jurídica con las siguientes características:

- a) Sector: Comercializadora.
- b) Rubro de actividad: La comercializadora se dedicará a la distribución el producto.
- c) Tamaño de la comercializadora: Grande.
- d) Consumo promedio del producto en L/año: 125000.00
- e) Consumo promedio del producto en Moneda CUC: \$ 198750.00
- f) Número de cliente potencial en la provincia: 1.

### Descripción de los factores decisivos para la compra.

Grado de importancia	Alto	Mediano	Bajo
Precio	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
Calidad	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tipo de envase	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marca	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Local donde puede comprar	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posibilidades de uso del producto	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodidad a la hora del uso	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodidad a la hora de comprar	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vendedor	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garantía	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Tendencia:

- + El mercado tiende a crecer.
- + Incremento de la necesidad de alimento de la población.
- + Aumento del poder adquisitivo de la población con las mejoras de salario establecidas.
- + Oferta a precio justo y estable.

### 4. Producto.

#### Consideraciones generales:

- + El producto propuesto es de alta demanda en la provincia y en el país.
- + Se elaborará con tecnología avanzada ganando en eficiencia y calidad.
- + Gran demanda del producto dentro de las comercializadoras de productos alimenticios en el país sobre todo en el mercado en divisas.

#### Descripción del producto:

- + **Producto:** Aceite comestible.
- + **Marca Comercial:** GydeMa.

+ **Ingrediente:** germen de maíz.

+ **Composición:**

- Proporción total grasa 100%
- Grasa saturada 12,7%
- Grasa monoinsaturada 24,2%
- Grasa polinsaturada 58,7%
- Colesterol en mg por cada 100g 0%

+ **Proceso tecnológico:**

El maíz una vez limpio es sometido a un proceso de maceración con agua sulfurosa (1500 a 1800 mg/Kg. de anhídrido sulfuroso) a temperatura de 51±2 °C aproximadamente por un período de 48 a 60 horas en dependencia del tipo de maíz. Posteriormente es sometido a un proceso de molienda húmeda y diferentes etapas de separación y lavado de los componentes gruesos del flujo como el germen, este último se somete a un proceso de secado y posteriormente es sometido al proceso de extracción y refinación de aceite.

+ **Tipo de envase que se propone utilizar:**

El producto se envasará en contenedores tipo PET de 1.0 L de capacidad.

+ **Etiquetado:**

Todos los tipos de envases contienen la información necesaria.

- Nombre del producto
- Marca comercial
- Fecha de producción
- Garantía
- Empresa productora
- Código
- Licencia Sanitaria

+ **Condiciones de almacenamiento y/o conservación:**

Envases cerrados herméticos, local limpio, seco y fresco, sin riesgo de contaminación con sustancias tóxicas. Se utilizarán cajas de cartón corrugado debidamente identificado, como embalaje.

+ **Grupo poblacional al que va dirigido:**

A toda la población en general.

### 5. Proyección de las ventas.

La proyección de las ventas de la empresa para el 2010 y 2011 respectivamente en miles de pesos, basada en una capacidad de producción de dos toneladas de aceite diarias se puede observar en el **Anexo B**.

### 6. Análisis de la competencia.

#### Factores decisivos para la compra.

#### **Los factores por los cuales los clientes se interesan por el producto son los siguientes:**

Los resultados obtenidos en los años de trabajo de la empresa y el prestigio ganado por el cumplimiento estricto de las contrataciones que han captado el interés del mercado interno en las producciones que se realizan, se puede añadir que es única de su tipo en el país, las características intrínsecas del producto colocándolo en el codiciado campo de los alimentos saludables y nutritivos, con nuevas tecnologías logrando producciones más eficientes.

La empresa cuenta hoy con la fuerza de trabajo calificada para estas labores y está preparada para diversificar sus producciones. Por otro lado, la insatisfacción de un mercado tan importante como el de los productos alimenticios y en particular, los aceites comestibles, a continuación se muestran los principales factores del nuevo producto:

- + Precio del producto: Mediano
- + Calidad: Alta
- + Diseño: Alto
- + Lugar de compra: En la misma empresa.
- + Comodidad a la hora de comprar: alta oferta y carga directa en la empresa.
- + Vendedor: profesional con conocimiento del producto.
- + Garantía: en el proceso se usará tecnología avanzada y el producto se comercializará con todas las garantías comerciales establecidas y contratadas.

#### **Competidores directos:**

Es la única empresa de su tipo en el país, por lo que no tiene competidor directo dentro del territorio nacional. En el caso del aceite obtenido a partir del germen de maíz no existen competidores desde el punto de vista de producción.

### **Competidores indirectos:**

Aunque no existe en el mercado nacional el aceite de germen de maíz, si están presentes otros tipos de aceite comestible de origen vegetal, por ejemplo, el aceite de soya y de girasol, este último es muy codiciado por la población.

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

La Empresa Glucosa Cienfuegos será el principal abastecedor del aceite de maíz en el Territorio Nacional, además el equipamiento que se propone comprende tecnología de punta, con el objetivo de lograr la máxima productividad y calidad de las producciones.

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

<b>Factores de comparación</b>	<b>Empresa</b>	<b>Competidores</b>
Calidad	Excelente	Excelente
Diseño del producto	Excelente	Excelente
Relaciones con el cliente	Excelente	Buena
Capacidad financiera	Media	Alta
Garantía de provisión de insumos	Buena	Buena

### **7. Política de precio.**

El precio del producto se establece teniendo en cuenta los listados oficiales de precios que establece el Ministerio de Finanzas y Precios. El producto aceite de germen de maíz se venderá a un precio de 1.62 CUC por litros al cliente principal y para el consumidor a 2.15 CUC.

### **8. Marketing.**

#### **Plan de marketing**

#### **Mensaje**

“Se elaborará aceite comestible a partir del germen de maíz para la alimentación humana.”

#### **Puntos de venta:**

La empresa cuenta con la dirección de mercado, ésta dispone del departamento de ventas el cual apoya, participa, tiene iniciativas propias pero todo a través de la comercializadora Tecno-azúcar.

### **Estrategias propuestas para el producto aceite:**

El envase del producto se envasará en contenedores tipo PET de 1.0 lts. de capacidad como los demás vendedores del mercado. La etiqueta del mismo contendrá la información necesaria y con buena presentación.

### **Precio:**

El precio del producto se ha establecido teniendo en cuenta los listados oficiales de precios que establece el Ministerio de Finanzas y Precios.

### **Estrategia de promoción:**

La empresa promueve sus productos en las ferias y contratos comerciales. Se propone crear una página Web promocionando el producto aceite, por la importancia que tiene para la alimentación y vida humana.

### **Política de venta:**

Como política general se venderá utilizando las relaciones comerciales a través de la firma previa de contratos, con facilidades de pago a los 30 días, aunque cada caso será valorado.

### **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 utilizan algunas técnicas directas al cliente, como los contratos comerciales con clientes potenciales.

## **9. Proceso productivo.**

La Empresa Glucosa Cienfuegos, única de su tipo en el país, obtiene a partir del maíz el almidón y por su hidrólisis siropes de glucosa, resultando como subproductos: forraje, germen y gluten. Podemos verlo en un sencillo diagrama de bloque (**Ver Anexo C**).

En la sección de remojo se separan las dos terceras partes de las sustancias solubles de maíz, cambian las propiedades mecánicas del grano, al debilitarse sus enlaces, cambia la estructura del endospermo y gran parte de las sustancias solubles (proteínas) pasan al agua de remojo (sulfurosa) y por lo tanto disminuye la resistencia mecánica del grano. Ocurren procesos químicos, físico-químicos y biológicos. El agua sulfurosa se obtiene mediante la saturación del agua con dióxido de azufre y éste por la combustión del azufre en un horno. La absorción del gas sulfuroso en el agua se efectúa en las torres de absorción.

En la molienda se libera el germen y se separa una parte del almidón, los molinos son de discos. Cuenta la molinación con dos fases, en la primera se libera del 75 al 85 % del germen y en la segunda del 15 al 20 %, incidiendo en ello la calidad del proceso de remojo, el estado técnico de los molinos, el funcionamiento de los tamices, entre otros aspectos tecnológicos. El maíz molido después de la separación del germen, representa una suspensión acuosa de fibra, partículas del endospermo, gluten y los granos de almidón, para ello se realiza la molienda fina, para liberar al almidón de las partículas del endospermo. Se pasa por tamices, la lechada de almidón se lleva a refinación para separar la fibra fina. En los separadores se separa del gluten por diferencia de densidad bajo la influencia de la fuerza centrífuga. El gluten se concentra en un flotador antes de pasar al separador concentrador. La lechada del almidón se lava con agua en el filtro a vacío para separar las sustancias nitrogenadas y proteínas, de aquí pasa al secado donde sale con una humedad del 12% o pasa a la planta de glucosa donde se obtiene mediante la hidrólisis del almidón, que puede ser por vía enzimática, química o combinada, posteriormente se neutraliza el ácido o se inactiva la enzima, pasando a la refinación del hidrolizado, decoloración del sirope por el carbón activado y por último al proceso de concentración del jugo al valor deseado y su enfriamiento para pasar a su almacenamiento y venta.

### **El proceso de obtención de aceite:**

Después de secado, el germen molido húmedo contiene entre 2-4% de humedad, con un contenido de aceite del 44-50%. Se somete primero a un proceso de prensado y luego la torta resultante es extractada con solvente para recuperar la mayor parte posible del aceite. El aceite pre-extractado por-prensado y el obtenido por extracción con solvente se combinan en un solo aceite crudo, produciendo una recuperación del 97 al 99%. El aceite de maíz crudo contiene componentes indeseables, como, ácidos grasos libres, fosfolípidos, mucílagos, carbohidratos, ceras e insolubles. Esta impureza se elimina mediante el proceso de refinación, cuyo resultado final es un aceite comestible, estable y de color claro. El siguiente esquema, muestra dos caminos posibles en el proceso de refinación del aceite de maíz (**Ver anexo D**).

### **Capacidad instalada de producción:**

La empresa tecnológicamente se concibió para producir 25 000 ton de glucosa ácida, materia prima fundamental de las Confiteras que existían y se construirían en el país, con

vistas a la exportación de sus producciones al mercado del antiguo CAME con un equipamiento de la firma Sueca Alfa Laval del año 1975. La situación creada en el país posterior a esta fecha obligó a buscar soluciones técnico–económicas que permitieran a la empresa diversificar sus producciones y de esa forma obtener eficiencia económica y ganar un mercado con estabilidad. Entre ellas se ponen de ejemplo, las producciones de glucosa enzimática para la producción de sorbitol, almidón de maíz, (demandado en las Industrias Alimentarias, Ligera y otras) y las mezclas secas de natillas, arepas, panetelas, etc., así como la utilización de los subproductos y residuales en la alimentación animal. No obstante el equipamiento tecnológico sufrió las consecuencias de ese período, por falta de mantenimiento y de renovación por tecnologías modernas, lo que ha incidido que en la actualidad solo se explote la capacidad de producción principal. Se propone comprar una planta completa para extraer y refinar aceite con una capacidad de procesamiento de 2.0 T de germen diario.

### **Fuerza de Trabajo:**

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

<b>Fuerza de trabajo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
Dirigentes	5	11	16
Técnicos	21	34	55
Obreros	35	88	123
Servicios	12	9	21
Administrativo	--	1	1
Total de trabajadores	52	164	216

La empresa posee un reconocido prestigio, calificación administrativa, técnica y metodológica y aportará su profesionalidad y los medios adecuados garantizando el soporte técnico fundamental para el logro del propósito trazado. En este sentido la entidad dispone de un capital humano de alta profesionalidad y con los medios y equipos adecuados que le permiten ejecutar estas actividades de forma óptima. La inversión es para una planta completa con un precio unitario de 100 000 CUC, la cual creará cinco nuevos puestos de trabajo y la existencia de un nuevo producto muy saludable para la vida humana.

### 10. Proveedores.

La materia prima fundamental es el maíz, que estará garantizada por los Ministerios del Azúcar y Alimenticia, en el caso del resto de los insumos serán suministrados por otras entidades del MINAZ y está incluido en el plan de negocio de cada empresa por año.

#### Identificación de las materias primas:

A continuación se muestran las materias primas para llegar a la obtención del germen de maíz:

Materias Primas	Proveedores
Maíz	Alimport
Sal	Comercializadora Cienfuegos
Cal	Calera
Azufre	Comercializadora Cienfuegos
Resina Catiónica	Comercializadora Cienfuegos
Reactivos Químicos	Fertilizante y Comercializadora Cienfuegos
Ácido Fosfórico	Comercializadora Cienfuegos
Hidróxido de Sodio	Fertilizante
Tierra infusorio	Comercializadora Cienfuegos
Cajas de Cartón	Planta Habana
Hexano Normal	Comercializadora Cienfuegos
Soda cáustica (o ceniza de soda)	Comercializadora Cienfuegos
Arcilla activa	Comercializadora Cienfuegos
Botellas PET 1.0 lt	Comercializadora Cienfuegos

#### Plazo promedio de entrega de materias primas:

El plazo de las materias primas estará en dependencia del consumo de los mismos pero se establece un plazo promedio de 90 días a partir de que se establezcan los contratos de suministros.

#### Garantía de provisión:

Existen los contratos con los proveedores los cuales se conservan en el departamento jurídico de la empresa.

### 11. Personas claves.

#### Las personas claves del negocio son:

✚ **Nombre:** Jorge Luis Fernández Bello

**Cargo:** Director General

**Escolaridad:** Nivel Superior

**Experiencia:** Ingeniero químico graduado en 1995 en la UCLV, posee experiencia de dirección por más de 10 años y conocimientos técnicos avalados por su participación en eventos científicos desde nivel de base hasta nacional, ha recibido postgrados de gerencia y administración de empresa.

✚ **Nombre:** José Francisco de Armas Fleytes.

**Cargo:** Director de Comercialización y Negocios.

**Escolaridad.** Nivel Superior.

**Experiencia.** Ingeniero electrónico graduado en 1995 en la UCLV, posee experiencia de dirección por más de 10 años y conocimientos técnicos avalados por su participación en eventos científicos desde nivel de base hasta nacional, ha recibido postgrados de gerencia y administración de empresa, comercio internacional y otros relacionados con el área de comercialización.

### 12. Planificación financiera.

Mide en que magnitud los beneficios que se obtienen con la ejecución de la inversión superan los costos y gastos para su materialización, además, si es factible o no la compra de la planta completa.

#### **Elemento de la inversión.**

<b>Elemento</b>	<b>Precio</b>
Planta completa	100000.00 CUC
<b>Total</b>	100000.00 CUC



### Capital de trabajo necesario.

Compra de un equipo = 100 000.00 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 =  $176\,372.17 \div 12 = \$14\,697.72$

Salario Directo + Costos Indirectos + Gastos Financieros

Efectivo en Caja = -----

Coeficiente de renovación

Efectivo en Caja =  $245\,217.36 \div 12 = \$1\,705.77$

Mercancías e insumos + Servicios Públicos

Cuentas por pagar = -----

Coeficiente de renovación

Cuentas por pagar =  $42\,783.45 \div 12 = \$3\,565.29$

El plazo de cobertura de la entidad es de 30 días, teniendo entonces como coeficiente de renovación 12 días, el salario de los trabajadores que están directamente con la producción

y logrando tener unas cuentas por cobrar de \$14697.72, conformando así todos estos valores para cubrir los gastos relacionados con la compra de la planta completa.

Para el análisis de todos los costos mensuales de producción en que incurre la entidad para el 2010 y el 2011, se puede observar el anexo E, y para los estados de resultados correspondientes a estos años el anexo F. Para determinar los costos variables se calculan los costos de materias primas y materiales directos (Anexo G) y la mano de obra directa a la producción (Anexo H). También se calcularon los gastos comerciales, la mano de obra indirecta y los gastos de administración que se reflejan en los anexos I, J, K, respectivamente, y para un posterior estudio de los resultados demostrativos (Anexo L) y flujo de caja (Anexo M).

### **Indicadores Financieros**

Para la puesta en marcha de un proyecto es necesario tener en cuenta los indicadores financieros como el VAN este debe de ser mayor que cero, la TIR mayor que la tasa de descuento para aprobar el mismo. Cuando se calculan estos indicadores con resultados favorables, se puede poner en marcha el proyecto.

### **Indicadores Financieros**

#### Valor Actual Neto

Se aprueba el proyecto al calcular el VAN porque es mayor que cero, \$55 621.01 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 ocho 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 18% es la tasa de rendimiento que supera la tasa de interés del préstamo, por la que el proyecto se acepta.

#### Punto de Equilibrio.

Costos Fijos

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

Punto de equilibrio = \$9 084.12 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 = 0.948 identifica la disminución porcentual que puede producirse en las ventas antes de generarse pérdidas.

### 3.3 Importancia del proyecto para el desarrollo local.

Los proyectos elaborados por la metodología de los planes de negocios del Fondo Rotativo para Iniciativas del Desarrollo Local, deben facilitar préstamos a pequeñas y medianas empresas en el marco de una estrategia de desarrollo económico local. Entre sus objetivos se encuentra el poder apoyar los procesos de elevación de la productividad, organización y comercialización de las actividades industriales, agropecuarias y de servicios. Facilitar el aprovechamiento de las potencialidades internas del territorio y favorecer la participación activa de los agentes del desarrollo en cuanto a la evaluación y la realización de los proyectos. Así como poder movilizar diferentes fuentes de financiamiento interesadas en el desarrollo local.

El proyecto tiene gran importancia para el desarrollo local, porque logra un mayor bienestar para la comunidad que se encuentra cerca de la Empresa Glucosa Cienfuegos, contribuyendo en la generación de empleos, mejorando así la situación económica y la calidad de vida de los trabajadores beneficiados y la de sus familias en la comunidad de Pueblo Griffo.

De esta manera, ese proyecto constituye la búsqueda de soluciones frente a problemas ligados a necesidades sentidas por diferentes grupos sociales.

Se crea la iniciativa de poder introducir un nuevo producto en el mercado de gran importancia, el aceite comestible. Se logra el máximo aprovechamiento de un subproducto del maíz, como es el germen, para la obtención de aceite que tiene una alta propiedad nutritiva y saludable y actualmente no se aprovecha, mejorando así el futuro de la empresa. La empresa obtiene un mayor impacto económico al introducir en el mercado un nuevo producto que actualmente no se produce en el país y logrando expandir sus producciones dentro y fuera de la provincia.

El proyecto propone lograr la eficiencia del producto y la equidad en su impacto hacia la comunidad y no tener ninguna afectación en el medio ambiente a la hora del proceso de obtención y refinación de aceite de germen de maíz.

Una de las desventajas que tiene el proyecto es que si en la comunidad no hay personas capacitadas para el proceso se busca personal calificado en otras comunidades. Otra de las desventajas es que el producto se vende en moneda convertible y existe la probabilidad que haya empresas presupuestadas que quieran comprar este producto por las propiedades que tiene y no puedan adquirirlo por ser comercializado solo en CUC.

### 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 seleccionó la metodología FRIDEL como la más apropiada para fundamentar la inversión.
- ✚ Como resultado de la aplicación de la metodología se elabora y fundamenta un plan de negocio que permitirá:
  - Comprar una planta completa para refinar y extraer aceite de germen de maíz, con un valor de 100 000 pesos.
  - Crear nuevos puestos de trabajo elevando la calidad de vida de estos empleados.
  - Introducir en el mercado un nuevo producto con características muy saludables y nutritivas.
  - Introducir en la empresa una nueva tecnología.
  - Disminuir la contaminación del medio ambiente con el proceso de obtención de aceite.
  - Incrementar el mercado de los aceites comestibles.
  - Con una capacidad de dos toneladas diarias del producto, obtener unas ventas de 176 372.17 CUC y 228 627.83 CUC para el 2010 y 2011 respectivamente.
  - Recuperar la inversión en un año y nueve meses.
  - Ubicar a la empresa en el primer abastecedor de aceite de germen de maíz en el país.

### **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.
- ✚ Crear una página Web promocionando el producto aceite, por la importancia que tiene para la alimentación y vida humana.
- ✚ Trabajar en la extracción y refinación de aceite, en horarios del día de menor consumo energético.



### Bibliografía

Aceite de maíz. Tomado de: [www.aceitedemaiz.com](http://www.aceitedemaiz.com), 11 de diciembre de 2008.

Águila Cudeiro, Yudy. El Desarrollo Local. Tomado de: [www.cubasocialista.cu](http://www.cubasocialista.cu), 8 de mayo de 2008.

Alburquerque, Francisco. Desarrollo Económico Local. Tomado de: [f.alburquerque@ieg.csic.es](mailto:f.alburquerque@ieg.csic.es), 2006.

Ángel, María. La importancia del plan de negocio. Tomado de: [www.importancia del plan de negocio.com](http://www.importancia del plan de negocio.com), 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: [www.monografias.com](http://www.monografias.com), 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]

Berbesi, Roberto. Esquema del proceso de aceites comestibles. Tomado de: [www.esquema del proceso de aceites comestibles.htm](http://www.esquema del proceso de aceites comestibles.htm), 25 de octubre de 2006.

Boy, Adolfo. El maíz en Argentina. Tomado de: [www.forotierraalimentación@gruposyahoo.com](http://www.forotierraalimentación@gruposyahoo.com), 2004.

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



- Calvo, Miguel. Principales grasas comestibles. Tomado de: [www.grasas vegetales comunes.com](http://www.grasasvegetales.comunes.com), 22 de diciembre de 2008.
- Castillo, Luís. Microcrgetito. Tomado de: [www.unalmed.edu.com](http://www.unalmed.edu.com), 2004.
- Componentes para un plan de negocio. Tomado de: [www.esmas.com](http://www.esmas.com), 23 de diciembre de 2008.
- Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan de Economía Nacional / MEP. —La Habana: MEP, 2004. -- 256 p
- Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. Resolución No. 276/03 Sobre la Planificación Empresarial.--La Habana, 2003.-- 7 p.
- Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. Seminario de Alto Nivel sobre las funciones básicas de la Planificación y experiencias exitosas/ MEP.-- La Habana: MEP Noviembre del 2000. —53 p
- Cuba. Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica del V congreso del Partido Comunista de Cuba. / PCC.-- La Habana: Editora Política, 1997.-- 40 p.
- Definición de Inversión. Tomado de: [Definición de Inversión.htm](#), 22 de octubre de 2008.
- Definición de metodología. Tomado de: [www.definición de metodología.htm](http://www.definición de metodología.htm), 2008.
- Errasquin, Lisandro .Proyecto Nacional de eficiencia de cosecha y poscosecha de granos. Tomado de: [www. visitas a plantas de extracción de aceite de soja - articulo tecnico.com](http://www.visitas a plantas de extracción de aceite de soja - articulo tecnico.com), 11 de diciembre de 2008.
- La extracción del aceite. Tomado de: [www.aceite de maiz.com](http://www.aceite de maiz.com), 2003

- 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:[www.udem.edu.cu](http://www.udem.edu.cu), 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.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)., 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.com](http://www.eumed.net.com), 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: [www.desarrollo economico local.com](http://www.desarrollo economico local.com), 2008.
- Lazarte, Alfredo .El caso de Centro América. Tomado de: [www.desarrollo economico local.com](http://www.desarrollo economico local.com), 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.
- Miguel, Ignacio. Aceite vegetal, el biocarburante. Tomado de: [www.aceite de maiz.com](http://www.aceite de maiz.com)., 31de enero de 2008.



- Pérez, Alberto. Cienfuegos: 8va. Provincia cubana en el PNUD/PDHL – ¡Bienvenida.  
Tomada de: [www.cienfuegos 8va provincia cubana en el PNUD-PDHL.cu](http://www.cienfuegos8va.provincia.cubana.en.el.pnud-pdhl.cu), 24 de noviembre de 2008.
- Pérez Ramirez, Bartolomé. Curso Internacional. Tomado de: [www.economia.gob.cu](http://www.economia.gob.cu), 1999.
- Plan de Negocio para PYME's. Tomado de: [www.plan de negocios para pyme's gratis.com](http://www.plan.de.negocios.para.pyme.s.gratis.com), diciembre 2001.
- El plan de negocio para una empresa pequeña .Tomado de: [www.el plan de negocio para una empresa pequeña - monografias com.](http://www.el.plan.de.negocio.para.una.empresa.pequeña-monografias.com), 23 de octubre de 2008.
- Plan de Negocio. Tomado de:[www.mujeresdeempresa.com](http://www.mujeresdeempresa.com),2000.
- Plan de negocio. Tomado de: [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com), 19 de enero de 2009.
- Plan de negocio. Tomado de: [www.mipymes.gov.com](http://www.mipymes.gov.com), 19 de diciembre de 2006.
- Plan de negocio. Tomado de: [www.wipo.int.com](http://www.wipo.int.com), 17 de noviembre de 2007.
- Proyectos "Desarrollo Económico y Social Local. Tomado de: [www.programade desarrollohumanolocal.cu](http://www.programade.desarrollohumanolocal.cu), 22 de noviembre de 2008.
- Qué es desarrollo económico local. Tomado de: [www.desarrolloeconomico.com](http://www.desarrolloeconomico.com), 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.com](http://www.itson.mx.com), 13 de diciembre de 2008.



## *Bibliografía*

---

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

**Anexo A: Principales actividades del proyecto.**

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable
1. Presentación del Proyecto FRIDEL a PDHL.	Noviembre/08	Febrero/09	Director Proyecto
2. Aprobación del Proyecto FRIDEL y del préstamo solicitado.	Marzo/09	Mayo./09	PDHL y Organismos que intervienen.
3. Compra de la planta completa.	Junio./09	Dic./09	Director Empresa
4. Solicitud y aprobación de nuevas plazas.	Julio/09	Agosto/09	Esp. Principal Rec. Humanos.
5. Incrementar los contratos con los clientes acorde a la inversión.	Dic./08	Enero/10	Esp. Principal Comercial
6. Elaborar el plan de producción en CUC teniendo en cuenta el crecimiento por la inversión.	Sept./09	Oct./09	Director Empresa



**Anexo B: Proyección de las ventas en miles de pesos.**

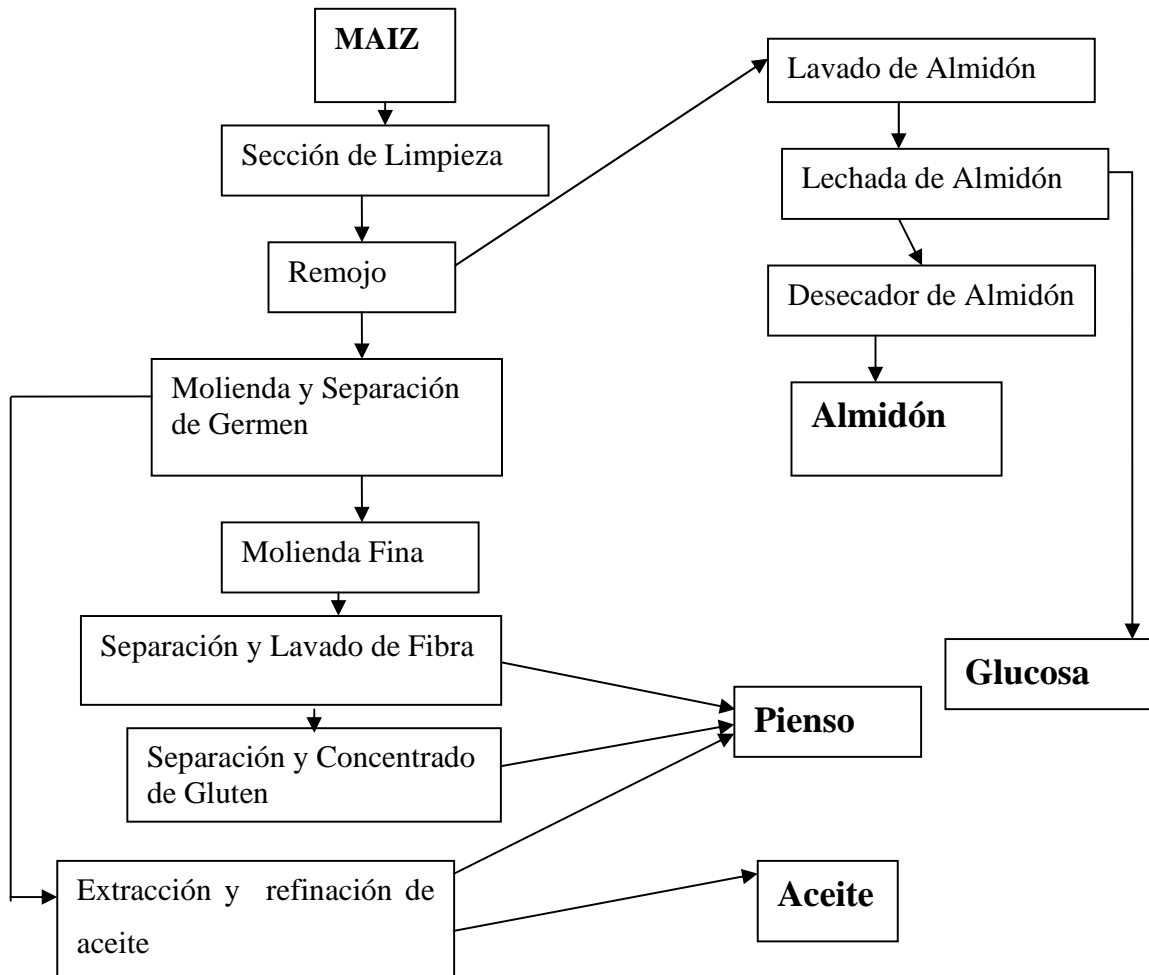
**Proyección de las ventas en el año 2010**

<b>Producto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Aceite de maíz	9.24	10.21	10.12	10.20	10.11	10.02
Total	9.24	10.21	10.12	10.20	10.11	10.02
<b>Producto</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Aceite de maíz	16.24	18.90	20.10	20.01	20.10	21.10
Total	16.24	18.90	20.10	20.01	20.10	21.10
<b>Total</b>						<b>176.37 CUC</b>

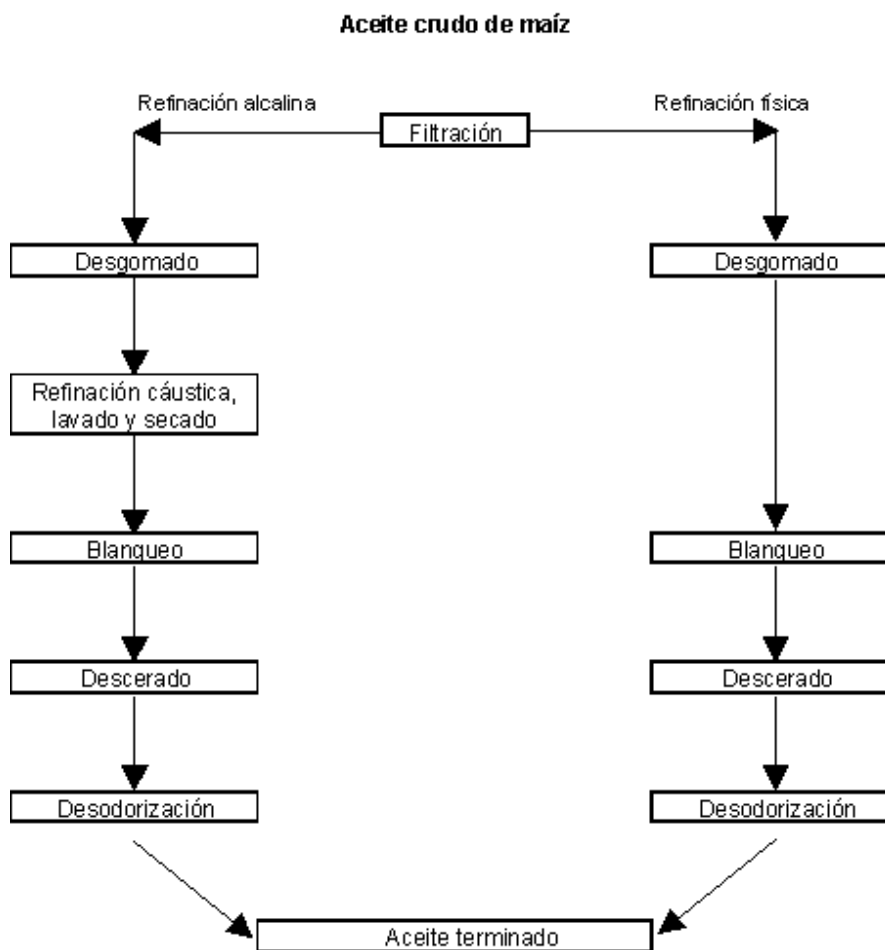
**Proyección de las ventas en el año 2011**

<b>Producto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Aceite de maíz	10.12	10.25	10.12	10.05	11.41	10.28
Total	10.12	10.25	10.12	10.05	11.41	10.28
<b>Producto</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Aceite de maíz	25.84	27.02	26.72	27.22	28.62	39.94
Total	25.84	27.02	26.72	27.22	28.62	39.94
<b>Total</b>						<b>228.62 CUC</b>

Anexo C: Diagrama de bloque



Anexo D: Caminos posibles en el proceso de refinación del aceite de maíz.





**Anexo E: Costos mensuales de producción en miles de pesos.**

**Costos mensuales de producción en el 2010**

<b>Costos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Energía eléctrica	0.34	0.35	0.34.	0.34	0.34	0.35
Combustible	0.90	0.91	0.91	0.90	0.90	0.91
Depreciación de equipos	0.40	0.25	0.60	0.41	0.32	0.24
Mantenimiento de equipo	-	-	-	-	-	0.24
	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Energía eléctrica	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.35
Combustible	0.92	0.90	0.90	0.91	0.90	0.89
Depreciación de equipos	0.65	0.72	0.20	0.80	0.44	0.30
Mantenimiento de equipo	-	-	-	-	0.32	-
<b>Total</b>						<b>20.93CUC</b>



**Costos mensuales de producción en el 2011**

<b>Costos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Energía eléctrica	0.35	0.34	0.35	0.34	0.34	0.34
Combustible	0.90	0.91	0.90	0.90	0.90	0.91
Depreciación de equipos	0.25	0.60	0.32	0.40	0.41	0.65
Mantenimiento de equipo	-	-	-	-	0.92	-
	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Energía eléctrica	0.35	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34
Combustible	0.92	0.90	0.91	0.90	0.90	0.90
Depreciación de equipos	0.24	0.20	0.72	0.80	0.30	0.44
Mantenimiento de equipo	-	-	-	-	0.84	-
<b>Total</b>						<b>25.76CUC</b>



**Anexo F: Estado de Ingreso Neto en miles de pesos.**

<b>Partidas</b>	<b>Años</b>	
	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Ingreso	\$176.37	\$228.62
(-)costo de producción	<u>65.86</u>	<u>25.76</u>
Utilidad bruta	\$110.50	\$ 202.86
(-) impuesto/ utilidad	<u>38.67</u>	<u>71.00</u>
<b>Utilidad neta</b>	<b><u>\$71.83</u></b>	<b><u>\$ 131.86</u></b>



Anexo G: Determinación de los Costos.

Determinación de los costos de materias primas y materiales directos.

<b>Materiales</b>	<b>Unidad</b>	<b>Consumo unitario</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Germen	T	2	119.24	238.48
Ácido fosforito	T	110.00	0.35	38.50
Hexano normal	L	92.40	0.30	27.72
Soda caustica	T	84.00	0.23	19.32
Arcilla activa	T	105.20	0.25	26.13
Botella PET	U	115.00	0.19	21.85
<b>Costo unitario total</b>			<b>0.37 CUC</b>	
<b>Costos anual de materias primas y materiales directos</b>			<b>42.78 CUC</b>	



**Anexo H: Fuerza de trabajo directa.**

**Fuerza de trabajo directa**

<b>Cargo</b>	<b>N de trabajadores</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Encargos Sociales</b>	<b>Costo Total Trabajador</b>	<b>Costo Total Mensual</b>
<b>Operadores</b>	4	260.00	106.36	366.36	1465.44
<b>Total</b>	4	260.00	106.36	366.36	1465.44

**Costo de la Fuerza de Trabajo Directa Anual (Año 2010)**

<b>Cargo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Operador</b>	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44
<b>Total</b>	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44
<b>Cargo</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Operador</b>	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44
<b>Total</b>	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44
<b>Total</b>						<b>17585.28</b>



**Costo de la Fuerza de Trabajo Directa Anual (Año 2011)**

<b>Cargo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Operador</b>	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44
<b>Total</b>	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44
<b>Cargo</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Operador</b>	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44
<b>Total</b>	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44	1465.44
<b>Total</b>						<b>17585.28</b>



**Anexo I: Gastos Comerciales en miles de pesos.**

**Gastos Comerciales en el 2010**

<b>Año 2010</b>	<b>Meses</b>					
<b>Partidas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Propagando	-	-	-	-	-	-
Comisiones/Ventas		-	-	0.68	-	-
Ferías	-	0.54	-	-	-	-
<b>Producto</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Propagando	-	-	-	-	-	-
Comisiones/Ventas	-	-	0.84	-	-	-
Ferías	0.76	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>2.85 CUC</b>					



**Gastos Comerciales en el 2011**

<b>Año 2011</b>	<b>Meses</b>					
<b>Partidas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Propagando	-	-	-	-	-	-
Comisiones/Ventas		-	-	-	0.79	-
Ferías	-	-	0.65	-	-	-
<b>Producto</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Propagando	-	-	-	-	-	-
Comisiones/Ventas	-	-	-	-	-	0.94
Ferías	-	0.54	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>2.92 CUC</b>					



**Anexo J: Fuerza de trabajo administrativa y de supervisión.**

**Costo total mensual de la fuerza de trabajo administrativa y de supervisión (2010)**

<b>Cargo</b>	<b>Número trabajadores</b>	<b>Sueldo en MN</b>	<b>Encargo Social</b>	<b>Costo total</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual sueldos</b>
<b>Jefe de turno</b>	1	325.00	132.96	457.96	457.96	5495.52
<b>Total</b>	1	325.00	132.96	457.96	457.96	5495.52

**Costo total mensual de la fuerza de trabajo Administrativa y de supervisión (2011)**

<b>Cargo</b>	<b>Número trabajadores</b>	<b>Sueldo en MN</b>	<b>Encargo Social</b>	<b>Costo total</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual sueldos</b>
<b>Jefe de turno</b>	1	325.00	132.96	457.96	457.96	5495.52
<b>Total</b>	1	325.00	132.96	457.96	457.96	5495.52



**Anexo K: Gastos Administrativos en miles de pesos.**

**Gastos Administrativos en el 2010**

<b>Año 2010</b>	<b>Meses</b>					
<b>Gastos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Mantenimiento de equipos</b>	-	-	-	-	0.24	-
<b>Depreciación equipos</b>	0.41	0.41	0.41	0.41	0.41	0.41
<b>Teléfono</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Gastos</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Mantenimiento de equipos</b>	-	-	-	-	0.32	-
<b>Depreciación equipos</b>	0.41	0.41	0.41	0.41	0.41	0.41
<b>Teléfono</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>5.57 CUC</b>					



**Gastos Administrativos en el 2011**

Año 2011		Meses					
Gastos	1	2	3	4	5	6	
Mantenimiento de equipos	-	-	-	-	0.92	-	
Depreciación equipos	0.41	0.41	0.41	0.41	0.41	0.41	
Teléfono	-	-	-	-	-	-	
Gastos	7	8	9	10	11	12	
Mantenimiento de equipos	-	-	-	-	0.84	-	
Depreciación equipos	0.41	0.41	0.41	0.41	0.41	0.41	
Teléfono	-	-	-	-	-	-	
<b>Total</b>						<b>7.09 CUC</b>	



Anexo L: Demonstrativo de Resultados en miles de pesos.

	2010		2011		
	EN CUC	TOTAL	EN CUC	TOTAL	
	Ventas Totales	\$176.37	\$176.37	\$228.62	\$228.62
(-)	Gastos Administrativos	1.10	1.10	7.09	7.09
(-)	Gastos Financieros	-	-	-	-
(-)	Gastos Comerciales	2.85	2.85	2.92	2.92
(-)	Costo del Producto Fabricado o Vendido	65.86	65.86	26.12	26.12
(=)	Utilidad Neta Imponible	\$106.54	\$106.54	\$192.48	\$192.48
(-)	Impuesto Sobre Utilidad	37.29	37.29	67.37	67.37
(=)	<b>Utilidad Después del Impuesto</b>	<b>\$ 69.25</b>	<b>\$ 69.25</b>	<b>\$125.11</b>	<b>\$125.11</b>



**Anexo M: Flujo de Caja para la Planificación Financiera.**

	2010		2011	
	EN CUC	TOTAL	EN CUC	TOTAL
Ventas	\$176372.17	\$176372.17	\$228628.0 0	\$228628.00
(-) Devoluciones y rebajas	1763.72	1763.72	2286.28	2286.28
(=) Ventas Netas	\$174608.45	\$ 174608.45	\$226341.5	\$226341.5
(-) Costo del Producto Vendido	65864.25	65864.25	65864.25	65864.25
(-) Gastos Administrativos	573.00	573.00	1761.00	1761.00
(-) Gastos Financieros	-	-	-	-
(-) Gastos Comercial	2854.00	2854.00	2923.00	2923.00
(-) Gastos Depreciación	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00
(=) Utilidad antes interés e impuesto	\$100317.2	\$100317.2	\$150793.3	\$150793.3
(-) Impuesto del préstamo	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00
(=) Utilidad ante de impuesto	\$96317.20	\$96317.20	\$146793.3	\$146793.3
(-) Impuesto	33711.02	33711.02	51377.66	51377.66
(=) Utilidad después interés e impuesto	\$ 62606.19	\$ 62606.19	\$95415.64	\$95415.64
(+) Gastos Depreciación	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00
(=) <b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ 67606.18</b>	<b>\$ 67606.18</b>	<b>\$100415.6</b>	<b>\$100415.6</b>