

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CARBÓN  
VEGETAL EN LA EMPRESA AGROFORESTAL HOLGUÍN**

Tesis presentada en opción al título académico de máster  
en dirección

**AUTORA: Lic. Aimeé Valiente Reyes**

**TUTORA: Dr. C Alba Sánchez Arencibia, P. Tit**

**Holguín, 2016**



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48  
2501 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)

## **AGRADECIMIENTOS**

Mencionarlos a todos sería interminable muchas gracias todas las personas que de una forma o de otra han ayudado a la elaboración de este material.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48  
2501 www.uho.edu.cu

## SÍNTESIS

Cuba está enfrascada hoy en modernizar su economía. De ello da fe el proceso de actualización del modelo económico y el proceso de perfeccionamiento que se introduce en las empresas desde hace más de una década, para ello cuenta con un recurso principal: el hombre que con su espíritu creador hace coincidir en tiempo y espacio los medios de trabajos y materias primas, para de esta forma elevar la producción. Por lo que se hace necesario hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos, lo que redundará en un efecto positivo en la economía, facilitando la participación y superior balance en el comercio internacional.

En este sentido, la investigación desarrollada tiene como objetivo proponer un plan de negocio para un producto con destino a la exportación, carbón vegetal, conforme a las características de la Empresa Agroforestal Holguín, para ello se utilizaron durante la investigación diversos métodos teóricos tales como: análisis y síntesis, inductivo- deductivo, sistémico estructural, así como algunos métodos empíricos, de expertos y estadísticos.

**Palabras clave:** planeación estratégica, negocios, Empresa Agroforestal Holguín



## ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>I. CAPÍTULO I</b> Marco Teórico Referencial.....	6
<b>1.1</b> La Gestión Empresarial. Análisis Conceptual.....	7
<b>1.1.1</b> La Gestión Empresarial. Evolución.....	10
<b>1.2</b> La Planificación función básica dentro del proceso de dirección.....	13
<b>1.2.1</b> Planes de Negocios. Análisis Conceptual.....	25
<b>1.2.2</b> Planes de Negocios. Elementos Asociados.....	28
<b>1.3</b> Diagnóstico de la planeación en la Empresa Agroforestal Holguín.....	34
<b>II. CAPÍTULO II</b> Propuesta de un Plan de Negocio.....	39
<b>2.1</b> Elaboración de un Plan de Negocio. I Etapa.....	39
<b>2.1.1</b> II Etapa.....	45
<b>2.1.2</b> III Etapa.....	52
<b>2.2</b> Resultados de la validación de la propuesta del negocio.....	66
<b>CONCLUSIONES</b> .....	70
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	71
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	72
<b>ANEXO</b>	



## **INTRODUCCIÓN**

El carbón vegetal es el primer material de carbón utilizado por el hombre y su uso data probablemente desde el mismo momento en que se comienza a utilizar el fuego. De hecho, existen pruebas de que en muchas pinturas rupestres de hace más de 15.000 años el carbón vegetal se utilizaba para marcar el contorno de las figuras. El carbón vegetal se usa mayoritariamente como combustible, no solo de uso doméstico sino también industrial. El carbón suministra el 25% de la energía primaria consumida en el mundo, sólo por detrás del petróleo. Además es de las primeras fuentes de energía eléctrica, con 40% de la producción mundial (Grupo Empresarial Agroforestal, datos de 2006).

El carbón vegetal es un producto que tiene un mercado en crecimiento en el mundo La Unión Europea, con una demanda de aproximadamente 400.000 toneladas anuales, es el principal mercado internacional para el carbón vegetal de uso doméstico. Los principales importadores son Alemania (70/80.000 toneladas/año) y el Reino Unido (60.000 toneladas/año)

En la actualidad, la contribución a través de la exportación del sector productivo forestal en Cuba a la economía nacional, es solamente de 0,2 % y refleja poco sus potencialidades y queda mucho por hacer para desarrollar a plenitud el aparato productivo y comercializar los productos de la Cadena Productiva Maderera de manera que satisfaga todas las necesidades del mercado nacional; por lo tanto la rama agroforestal en Cuba adquiere una importancia de primer orden pues sus empresas estatales socialistas reconoce que sus producciones deben desarrollarse con eficiencia y competitividad, máxime en aquellas empresas inmersas en el Perfeccionamiento Empresarial, el cuál está encaminado a hacer de éstas: empresas altamente productivas, eficientes con capacidad de estar cada vez más en condiciones de satisfacer con producciones de calidad las necesidades de la población, incrementar



las producciones que son fondos exportables, generar la mayor cantidad de utilidades posible y competitivamente estar a la altura de las empresas más eficientes del mundo. En tal medida los procesos de planeación constituyen las acciones de primer orden para el logro de mayores niveles de producción mercantil, con la consecuente mejora continua de los procesos y de su correcta organización tributarán al logro de satisfactorios resultados de la empresa. Las claves para llevar a cabo una buena planeación se basan en el análisis y comprensión del entorno y fuerzas que afectan a la organización tanto de manera externa como interna.

En ese sentido la Empresa Agroforestal Holguín a pesar de tener implementado el Perfeccionamiento Empresarial presenta poca experiencia en temas de planeación, su objeto social abarca varias áreas de productos y servicios constituyendo la producción de carbón vegetal para la exportación la principal fuente de ingresos y el encargo estatal de la empresa, el incumplimiento de sus planes de venta durante el período que abarca 2013 - 2014, ha ocasionado que se desarrollaran acciones internas, éstas no están basadas en un estudio que garantice su eficacia y que de respuesta en alguna medida a las necesidades de la propia concepción del trabajo de sus áreas.

Para encontrar el factor que provoca, esta problemática se hizo uso de la tormenta de ideas con miembros del consejo de dirección de la empresa, personal calificado con años de experiencia en la actividad para descubrir las causas que provocan estos resultados en la organización:

1. Ineficiente gestión empresarial
2. Insuficiente la entrega de contenedores por parte de la entidad mediadora
3. Constante rotura del monta carga en el puerto
4. Insuficiente estimulación moral y material
5. Falta de estudio de mercado
6. Inestabilidad económica y financiera
7. Sistemas de pago inadecuados
8. Ausencia de planes de negocios



9. Régimen desfavorable de condiciones de trabajo

10. Baja calidad en la producción

Concluido el análisis se formula el siguiente **Problema Científico**: Insuficiencias de la gestión empresarial en la Empresa Agroforestal Holguín limita el cumplimiento de sus indicadores de desempeño.

Este problema se manifiesta en el **objeto de la investigación**: La gestión empresarial en la Empresa Agroforestal Holguín.

Para dar respuesta al problema científico se propone como **objetivo**: Proponer un plan de negocio que contribuya a una óptima gestión empresarial en la Empresa Agroforestal Holguín.

El objetivo precisa como **campo de acción**: planeación en la Empresa Agroforestal Holguín.

**Idea a defender**: Si se aplica un plan de negocio para la exportación de carbón vegetal en la Empresa Agroforestal Holguín conforme a sus particularidades, se podrá perfeccionar con una perspectiva de futuro sus indicadores de desempeño, así como la gestión empresarial.

**Tareas específicas:**

1. Fundamentar teóricamente la gestión empresarial y la planeación en la Empresa Agroforestal Holguín.
2. Diagnosticar la planeación en la Empresa Agroforestal Holguín.
3. Elaborar un plan de negocio que permita un perfeccionamiento de la gestión empresarial conforme a las características de la Empresa Agroforestal Holguín.

4. Validar la propuesta de plan de negocio.

**Métodos Utilizados:**

**Teóricos**

Histórico-lógico: Mediante previas investigaciones bibliográficas existentes en el país y en el mundo, para comprender el objeto de estudio en su desarrollo y evaluación de tendencias.

Análisis y Síntesis: A través del análisis de la problemática actual determinar posibles soluciones, tomando como referencia criterios de diferentes autores y adaptándolas al caso de estudio.

Sistémico – estructural: para el análisis y solución del problema, estableciendo una referencia para estudios teóricos similares. Relacionando estructuras entre fases internas o de variables.

**Empíricos**

Fueron utilizadas técnicas y herramientas tales como: entrevistas, encuestas para recopilar información, análisis crítico de las fuentes documentales, con el objetivo de aglutinar la mayor documentación posible con respecto a la organización. Se aplicó el muestreo por observaciones instantáneas, instrumentos estadísticos y matemáticos.

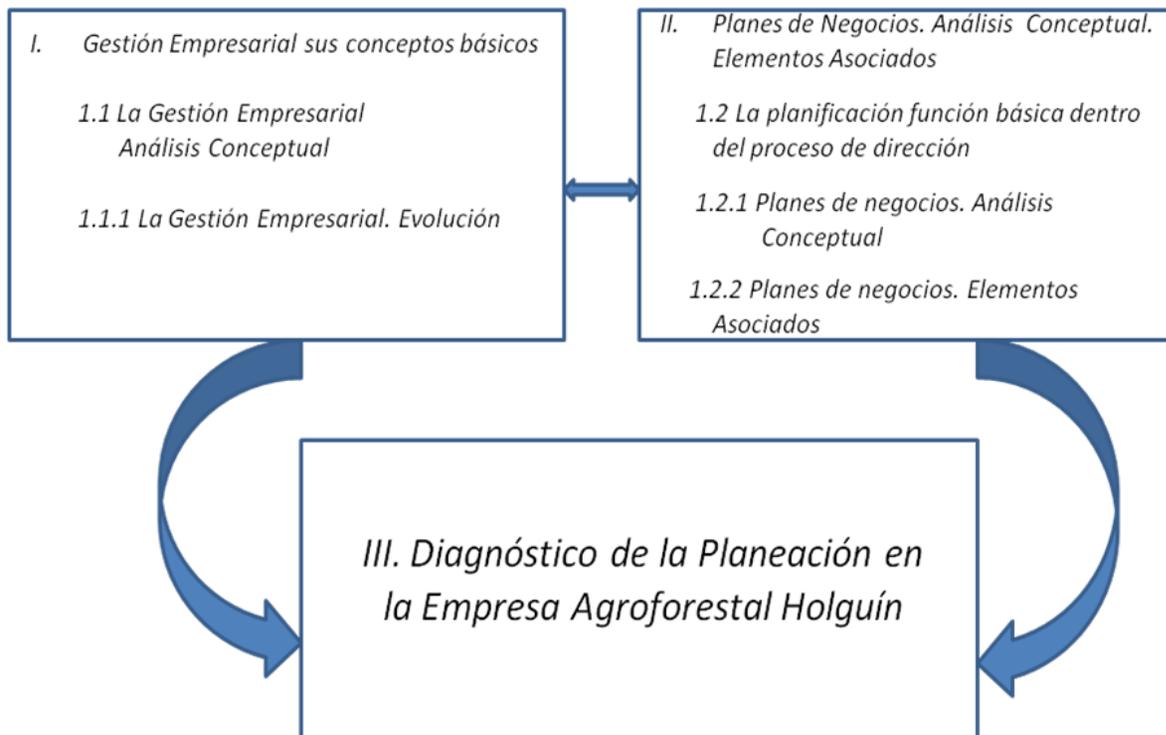
Aporte: Propuesta de un plan de negocio para un producto exportable en la Empresa Agroforestal Holguín; facilitará los pasos en la mejor implementación del sistema de gestión empresarial, y esto se revestirá en correspondencia con los indicadores que integran los elementos económicos de la empresa.



Este trabajo de investigación contiene una introducción, donde se describe la situación problemática y el diseño de la investigación. Un primer capítulo que contiene el marco teórico-referencial de la investigación. El segundo capítulo explica la propuesta a realizar y la validación de la misma en la Empresa Agroforestal Holguín. Posee además de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación que resultan imprescindibles, así como un conjunto de anexos de necesaria inserción, como complemento de los resultados expuestos.

## CAPÍTULO I

El capítulo muestra el resultado del análisis de las fuentes bibliográficas, destacándose los principales conceptos, definiciones, enfoques asociados a la Gestión dentro del proceso de dirección y Planes de Negocios, siguiendo la evolución de los elementos antes planteados. Presenta el análisis y las tendencias de los aspectos teóricos de toma de decisiones, así como el análisis de las características de las metodologías asociadas a los Planes de Negocios y el diagnóstico realizado a la entidad.





## 1.1 La Gestión Empresarial. Análisis Conceptual

Dadas las características del mundo actual de los negocios y la evolución de la administración, hoy en día se considera que lo que mantiene a una organización viva ya no es la existencia de una demanda real o potencial, sino la efectividad de su gestión, lo que permitirá el logro de la eficacia por la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios que la empresa genera, continua con el logro de la eficiencia, es decir habiéndose asegurado de comprender las necesidades y deseos de los clientes, estos se transforman en especificaciones y se ajustan los procesos para garantizar que den como resultado, por una parte el producto que el cliente quiere y por otra que todas las etapas del proceso agreguen valor al producto para que los recursos sean aprovechados adecuadamente. Esto significa invertir la pirámide de las necesidades de la organización.

Existen muchas tendencias en cuanto a la significación de la gestión muchos autores la asocian al desempeño administrativo y organizacional vinculándolo con términos de la eficacia con que una entidad alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad y depende de lo bien que realiza su labor de gestión. Si hacen bien su trabajo, es probable que el proceso de gestión logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación, como un todo, prosperará.

Kotler en 1980 definió a la gestión como una actividad humana dirigida a satisfacer las necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio. Por otro lado Stanton en 1985 planteó que consistía en un sistema total de actividades empresariales destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan a los clientes actuales y potenciales y que estos procesos de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución de ideas, tributarían a los objetivos de la organización.



Peter Drucker, uno de los autores de mayor prestigio en la administración define que la gestión empresarial puede medirse a partir de dos conceptos: eficiencia y eficacia.

La eficiencia, o sea la capacidad de hacer correctamente las cosas, es un concepto de entrada y salida (insumo-producto). El administrador eficiente es aquel que logra las salidas, o resultados, que correspondan a las entradas (mano de obra, materiales y tiempo). Los que logran minimizar el costo de los recursos. En cambio la eficacia es capacidad de escoger los objetivos apropiados. El administrador eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarla. En tal sentido la Gestión logra el cumplimiento de sus objetivos disponiendo que los responsables de su gestión realicen correctamente las labores que consideren necesarias.

Los aportes de autores como Kaouro Ishikawa, Phil Crosby, William Ouchi y Eliyahu Goldratt entre tantas celebridades del campo de la gestión de empresas, han dado continuidad a los principios que confirman la importancia de su aplicación para alcanzar el éxito en el desempeño de las organizaciones. La primera y más importante contribución de la gestión empresarial al proceso de mejoramiento es definir las metas con claridad y precisión (Harmon, 1996). Estos enfoques dominan el pensamiento y la práctica de la gestión empresarial y constituyen un preciado arsenal teórico para enfrentar tan compleja tarea, de primer orden para lograr la eficiencia, eficacia y competitividad de las empresas. Si es posible, aunque sea muy remota la opción de alcanzar el éxito, vale la pena intentarlo (Goldratt, 1994).

La **gestión** está diseñada básicamente para la solución de los problemas organizacionales; su accionar asume un gran campo de acción y muy complejo por la gran cantidad de conocimientos que adquiere el empresario, trabaja en el campo de la mercadotecnia, estratégico y operativo, porque su prioridad se basa en el mercado y utiliza para ello herramientas de comercialización y es un gestor de negocios, porque reúne las competencias necesarias para generar nuevos emprendimientos en base a la implementación de planes de negocios basados en oportunidades de mercado e innovación.



En Cuba, país que está empeñado en una empresa extraordinariamente difícil, su labor de gestión empresarial debe ir encaminada a desarrollar una sólida y eficiente economía, manteniendo además niveles de equidad y justicia social. Es casi imposible hablar de la importancia de la gestión empresarial para la isla sin tomar en cuenta las consideraciones de Irene Trelles que plantea que la base del perfeccionamiento de la gestión empresarial es el hombre. A la medida que este se motive e implique más, identificándolos con sus objetivos personales, aumentará la eficiencia, la eficacia y la calidad de nuestras empresas. Pérez Betancourt (2000) afirma que "Reconocer e incentivar al hombre para que dé lo que debe y puede, es la palanca que moverá el sistema empresarial cubano con el punto de apoyo irrenunciable que es el sistema socialista" La gestión empresarial debe incluir la posibilidad de respuesta ante las dificultades, la creatividad en la búsqueda de soluciones, en síntesis: la capacidad de adaptación al cambio, sobre todo si tenemos en cuenta el contexto de enormes dificultades que enfrentamos, por lo cual se impone la necesidad de perfeccionar la gestión.

### **Campos de acción**

**Gestión estratégica:** Planifica el actuar a la empresa en el largo plazo, desarrollando una comprensión del macro y microentorno de una organización, es un agente de cambio y un creador por naturaleza de ventajas competitivas, desarrollando estrategias corporativas, de negocios y funcionales.

**Gestión operacional:** Se apoya en la economía, administración, psicología, recursos humanos, finanzas, métodos cualitativos y cuantitativos de medición, para lograr que la institución funcione.

**Ingeniería de Procesos:** Se enfoca en la descripción, análisis, identificación de problemas, mejora y control adecuado de los procesos en las organizaciones. Incluye procesos industriales, de servicios o extractivos.



Tecnología de la Información: Se encarga del uso y diseño *a priori* de las tecnologías relacionadas con las organizaciones. Maneja los sistemas de información.

Ingeniería de Proyectos: Planifica las actividades y tareas de los proyectos, realiza la evaluación de proyectos y los estudios de prefactibilidad. Hace uso de las herramientas técnicas, económicas y de mercado.

### **1.1.1 La Gestión Empresarial. Evolución**

En cierto sentido, la gestión en los procesos directivos y los negocios a nivel internacional han existido desde la prehistoria, cuando la cerámica y otros productos se negociaban a través de grandes distancias. Aún durante el imperio romano, los comerciantes llevaban productos de los consumidores de todo el mundo conocido.

Las empresas multinacionales -como las conocemos hoy en día eran muy raras hasta finales del siglo XIX. En aquel entonces algunas empresas comenzaban a invertir en instalaciones de fabricación en el extranjero, a pesar de estas exploraciones preliminares, la globalización de las empresas no tomó visos de seriedad sino hasta el final de la Segunda Guerra Mundial.

A mediados de los años 50 no solo inversiones directas sustanciales en instalaciones de fabricación se expandieron sino que empresas de servicios ampliaron sus horizontes. Muchas empresas eran tan agresivas y exitosas en su gestión empresarial que algunos países no fueron capaces de preservar su independencia económica. No obstante a medida que el poder de comercialización se incrementó en el extranjero, prosperó la producción interna y los productores extranjeros crecieron más allá de las fronteras de sus naciones.

En la actualidad, una cuarta parte de todos los bienes que se producen en el mundo cruzan las fronteras nacionales, en este mercado global, las organizaciones se verán obligadas a luchar por captar mercados en el extranjero y al mismo tiempo deberán proteger sus mercados nacionales contra la competencia del extranjero.



En Cuba antes de 1959 se caracterizó por la penetración del capital norteamericano desde finales del siglo XIX, la cual ejerció un papel preponderante en la estructura productiva cubana, mediante el control directo sobre la economía, que provocó la continuidad del capitalismo dependiente imperante en la isla desde la época de la colonia.

En los primeros años de la Revolución se confió únicamente en una economía planificada y centralizada, en la cual los altos mandos de gobierno tomaban las decisiones económicas trascendentes. La herencia de una estructura económica deformada, de base agropecuaria atrasada y escaso desarrollo industrial, provocó la orientación de la política económica de la Revolución. Se asume que la agricultura será la base del desarrollo económico del país y que contribuirá decisivamente al desarrollo industrial.

Con el derrumbe del campo socialista y la agudización de las políticas financieras de Estados Unidos contra la isla a finales de los años 80, la máxima dirección de la revolución acomete análisis críticos de las principales deficiencias en el campo económico, iniciando un proceso de rectificación de errores y lucha contra las tendencias negativas llamado a lo que hoy se conoce como el Período Especial, esta etapa se vió identificada por una fuerte importancia hacia la contabilidad, el control y la inspección en su condición de herramientas indispensables tanto para la gestión eficiente de las empresas como para evitar la proliferación de hechos de corrupción e ilegalidades; igualmente se destaca el carácter fundamental de la dirección, la política de cuadros y la preparación de los mismos para enfrentar las tareas del desarrollo económico.

En años más recientes, una debilitada productividad y otras penurias económicas llevaron a experimentar con nuevas medidas (Perfeccionamiento Empresarial), la inversión extranjera (Ley 118 de La Inversión Extranjera 2014) y cambiar estilos de dirección.



Esta tendencia se anunció junto con nuevas políticas de ajuste económico y permitió que fuerzas de libre mercado complementarían la economía rígida y que las organizaciones fueran más independientes en sus procesos de gestión.

Una organización es un sistema, compuesto por muchos subsistemas, entre ellos el subsistema de dirección. El estilo de dirección se relaciona con las conductas que asumen los dirigentes en el cumplimiento de sus funciones y constituye un elemento del proceso de dirección. La capacidad para dirigir con eficacia es una de las claves para ser un director eficaz. Se pueden obtener resultados superiores si los dirigentes añaden a sus operaciones el ingrediente extra de un eficaz liderazgo. La esencia del liderazgo es la disposición de seguir, o sea, la disposición de las personas para seguir a otras, lo que convierte a estas en líderes.

Es por lo anterior que resulta necesario reconocer las funciones generales de dirección, las que hasta hoy poco se diferencian de la clásica denominación de Fayol (1916), por lo que numerosos autores (Koontz y O'Donnel, [s.a.]; Borrego (1989); Portuondo (1990); Cohen (1991); y Carnota (1991), entre otros), han llegado al consenso de que, en el proceso de dirección se realizan cuatro funciones generales: planificación, organización, regulación (llamada también gestión, mando, dirección, ejecución) y el control.

La dirección constituye una actividad de tipo social que puede ser aplicada a todas las esferas de la vida del hombre. Numerosos autores han definido el término dirección, entre los cuales se hallan: Omarov, (1977); Hernández [et al.], (1986); Muguercia [et al.], (1986); Yáñez, (1985); y Carnota, (1987), entre otros muchos.

Para esta investigación se asume la definición de Carnota (1987), quien plantea que la dirección “es un modo consciente de actuar sobre los sistemas organizativos, sus subsistemas y demás elementos, con vista a obtener determinados resultados bajo ciertas condiciones y restricciones. La dirección, como todo sistema, cuenta con objetivos, elementos, relaciones y propiedades”.



Fig. 1 Funciones directivas

La planificación es una función básica del proceso de dirección (Fig. 1 Funciones directivas). Planificar es decidir por anticipado lo que se va a hacer en el futuro. Se orienta, por tanto, al futuro, no para adivinarlo, sino para diseñarlo, pre-construirlo. La planificación es un proceso de decisión por el que se formulan los objetivos a perseguir y se establecen los caminos para conseguirlos.

## 1.2 La Planificación función básica dentro del proceso de dirección

La **planificación**, la **planeación** o el **planeamiento**, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Otras definiciones, más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos". Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse.



Después de revisadas bibliografías referidas a la planeación estratégica, se pueden enumerar los modelos siguientes:

Menguzzato y Renau, en su obra *Dirección Estratégica de la Empresa*, un enfoque innovador del management (Menguzzato y Renau, 1989), define la planeación estratégica como un proceso de análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno de la empresa como de su entorno, buscando aspectos positivos y negativos y competitivos entre ambos. Plantean la posibilidad de comenzar a partir del “Proceso Clásico” mirándolo como procedimiento para la planeación estratégica, basado en la inteligencia, concepción y elección, buscando un equilibrio entre los distintos componentes de la empresa.

Jean Paul Sallenave, en su obra *Gerencia y Planeación Estratégica* (Sallenave, 1992) plantea que la formulación de la misión es el primer paso y después la realización de análisis interno de fortalezas y debilidades, y externo de oportunidades y amenazas, conformando un diagnóstico estratégico, de donde se formulan los objetivos a lograr y las estrategias que lleven a su cumplimiento, marcando las que pueden ser realizables y las que se desean, permitiendo tomar una decisión estratégica.

Esta decisión estratégica cuando se concreta el autor de esta obra la llama acción J.Stoner, en su obra “*Administración*” (Stoner, 1991), la planeación la define como el proceso de establecimiento de metas y directrices lógicas para lograr las referidas metas. La misión se considera como la meta general de la organización.

Eugenio Yánez González, en su obra “*Dirección estratégica*” (Yánez, 1991), considera que el proceso de formulación de estrategias comienza con el planteamiento de la misión, la determinación de los factores claves, identificación de los grupos implicados y la identificación de las unidades estratégicas, el problema estratégico y la propuesta de solución estratégica general.

El autor sugiere el análisis de opciones alternativas de acción estratégica para todos los subsistemas de la empresa y la definición de decisiones estratégicas por productos



y servicios o sectores, entidades, regiones o países y concluir con la elaboración de programas de acciones.

José Carlos Jarrillo, en su obra Dirección Estratégica (Jarrillo, 1992), se refiere a que la planificación estratégica aporta una metodología al proceso de diseño estratégico. Expone una serie de pasos concretos que pueden formar el sistema de planeación estratégico de una empresa. Su exposición a título orientativo da la posibilidad de no utilizar la metodología como una camisa de fuerza, sino a partir de las particularidades de cada empresa.

También proporciona la base o referencia para los procesos de control. Estos se basan en la determinación de las desviaciones que se obtienen comparando la situación real obtenida de los sistemas de información de la empresa, por ejemplo, contable, con la prevista en los planes elaborados en el proceso de planificación. El proceso de control obtiene las desviaciones, las analiza y decide las acciones a tomar para reconducir el negocio a la situación deseada.

### **Etapas y elementos de la planeación**

Dado que a veces puede tratarse de un proceso de toma de decisiones, se pueden distinguir varias etapas:

- Identificación del problema.
- Desarrollo de alternativas.
- Elección de la alternativa más conveniente.
- Ejecución del plan.

En los casos de la planeación reactiva y operativa no se hace un enfático uso en la toma de decisiones, ya que es lineal y solo administra los procesos en curso de alguna organización o sistema. El caso de la planeación táctica, estratégica y normativa, puede requerir los conceptos de toma de decisiones por lo complejo y amplio.



## **Tipos de planes**

- Por su marco temporal, pueden ser de corto, mediano y largo plazo.
- Por su especificidad y frecuencia de uso, pueden ser específicos, técnicos o permanentes.
- Por su amplitud, la planeación puede indicar la necesidad de planes: estratégicos, tácticos, operativos y normativos.

El primero y el último se realizan a largo plazo, el segundo en el mediano plazo y el tercero en el corto plazo.

Según la naturaleza de la organización, se deberán aplicar un conjunto de planes alineados para su actuación.

- Propósitos o Misiones - La misión o el propósito identifica la función o tarea básica de una empresa o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de operación organizada tiene propósitos o misiones. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad
- Objetivos - Los objetivos o metas son los fines a los que se dirige la actividad: son los resultados a lograr. Representan el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Los objetivos de la empresa son el plan básico de la misma, un departamento puede tener también sus propios objetivos. Naturalmente, sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de metas pueden ser diferentes por completo.
- Estrategias - Denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Se definen como el resultado del proceso a decidir sobre los objetivos de la organización,



sobre los cambios en éstos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.

- Políticas - Son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, éstas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo y contribuya a los objetivos. Son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo. Las políticas ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo que permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener control sobre lo que hacen sus subordinados.
- Procedimientos - Son planes que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento, detallan la forma exacta en que deben llevar a cabo ciertas actividades. Son sucesiones cronológicas de acciones requeridas. Los procedimientos cruzan las líneas de los departamentos.
- Reglas - Explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto. Son el tipo de plan más sencillo. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. El procedimiento se podría considerar como una serie de reglas. La regla puede o no formar parte de un procedimiento. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que se tiene que llevar a cabo o que no se tiene que llevar a cabo una cierta acción. Es

necesario asegurarse de distinguir entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al señalar áreas en las que los gerentes pueden usar su discreción. Las reglas, aunque también son guías, no permiten flexibilidad en su aplicación.

- Programas - Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general están respaldados por presupuestos.
- Presupuestos - Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente. El presupuesto es necesario para el control pero no puede servir como estándar de control sensible a menos que refleje los planes. Por lo general un presupuesto pone en práctica un programa pero puede ser en sí mismo un programa. La preparación de un presupuesto depende de la planeación, el presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización del trabajo o de horas máquina es. Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planear.

### **Estilos de planeación**

Russell L. Ackoff identifica en la planeación cuatro actitudes generales, dependiendo del tipo de enfoque que se le otorgue. Estas actitudes pueden encontrarse mezcladas en diversas proporciones dentro de una organización, y pueden variar dependiendo de la situación.



### **Inactiva**

Los inactivistas están satisfechos con situación actual y creen que cualquier intervención en el curso de los eventos resultará en empeorar su situación. Buscan estabilidad y supervivencia por lo que se los considera mayormente conservativos y enfocados en el presente. En esta categoría no existe la planeación, ya que el objetivo máximo es mantener a la organización con la menor cantidad de cambios posibles.

### **Reactiva**

Los reactivistas prefieren un estado anterior al que ahora se encuentran y están convencidos de que la situación esta yendo de mal en peor. Su planeamiento se centra en el pasado, por lo que generalmente produce desprecio hacia las nuevas tecnologías y prácticas que no fueron integradas exitosamente al modelo de la compañía o que no resultaron como se esperaba dentro del ámbito en el que se encontraba.

### **Proactiva**

Los proactivistas se centran con la mirada al futuro y en las posibles oportunidades que éste ofrece. Intentan optimizar la cantidad de circunstancias en las que podrían obtener ventajas más adelante, por lo que su sistema de planificación se basa en predecir y prepararse lo mejor posible y la calidad de los resultados es proporcional a la calidad de este proceso y a la velocidad de readaptación de la organización.

### **Interactiva**

Los interactivistas también se centran en el futuro. La diferencia radica en que ese futuro es fabricado gracias a las acciones del presente: Se intenta “prevenir” y no “prepararse” para las crisis futuras además de “crear” y no “explotar” posibles oportunidades. Dentro de la planificación interactiva se considera al futuro como algo dinámico y maleable.

### **En el nivel estratégico**

En el ámbito empresarial, de organizaciones y sistemas, considerándolo como sistema bajo análisis, la **planeación estratégica** ayuda a que se tengan claros los objetivos, para definir un programa de acciones a realizar. De esa manera se separa una problemática compleja en porciones pequeñas que se han de ir realizando poco a poco.

La planeación estratégica debe estar dirigida a los tres niveles estratégicos de una organización, los cuales son: nivel Directivo, Gerencial y Operacional, esto es con la finalidad de que exista una congruencia en lo que se planea con lo que realmente se puede realizar en las diferentes áreas de la organización.

La planeación estratégica se realiza con el fin de definir la situación futura de la organización, antes de que el futuro la defina. Cabe hacer la salvedad de que algunos autores del campo de la administración de organizaciones consideran que objetivos y metas son sinónimos. Otros consideran que las definiciones del párrafo anterior corresponden a los objetivos, mientras que las metas son una medida puntual de los objetivos. Otro grupo de autores utiliza ambos términos en forma exactamente opuesta.

En la mayor parte de las organizaciones los objetivos de planeamiento se resume en obtener beneficios para sus accionistas, empleados, la sociedad y el medio ambiente. Asignar los recursos a cada tarea (tiempo, dinero u horas hombre) es responsabilidad de los encargados del planeamiento, al igual que el orden en que se realizará cada tarea.

### **Herramientas**

Se requiere hacer uso de metodologías, modelos, métodos y estándares existentes, principalmente en lo que respecta a la administración.



Cuando no existen aspectos como los anteriores, es necesario realizar la creación de metodologías, modelos o sistemas que permitan establecer las reglas dentro la organización o sociedad.

Las áreas dentro de las organizaciones que utilizan la parte normativa suelen ser las principales de las que dependen un sin número de áreas, debido a que marcan las líneas más generales de trabajo, brindan las pautas para que se organicen en torno a lo que van señalando, son áreas independientes de las que dependen otras estructuras.

Para lograr una adecuada función de las organizaciones hay que alinear los cuatro tipos de planes, realizando en cada tramo las adecuaciones pertinentes.

### **Otras características**

El desarrollo de todo tipo de planeación, por su amplitud, debe seguir una serie de pasos, se debe realizar una acotación del alcance, el tiempo, el lugar, la definición de los medios y los recursos con que se cuenta, esto implica realizar una análisis previo de lugar en donde se aplicará.

Se puede continuar realizando un diagnóstico de la situación, donde se vean:

- Los recursos
- Lo interno y externo (el medio ambiente incluido)
- Las oportunidades y fortalezas, las debilidades y amenazas.

Todo planteamiento es acotado, por lo que es necesario el desarrollo de los puntos anteriores para poder definir una forma de solucionar un problema y lograr su alcance deseado.

Si se cuenta con una propuesta de solución, pasamos a la parte del desarrollo, en la cual es necesario definir el enfoque a utilizar, indicando dentro del desarrollo un



bosquejo general de lo que se realizará incluso la amplitud a utilizar: estratégico, táctico, operativo.

Dentro de dicho enfoque, es inevitable dejar de hacer mención de lo siguiente:

1. La incidencia del proceso administrativo como sistema dentro del planeamiento y la organización.
2. La amplitud del planeamiento.
3. El tipo de planeación en el tiempo, largo plazo, mediano plazo, corto plazo.
4. Misión, valores, visión, propósitos.
5. Objetivos específicos, metas, modelos, políticas y normas.
6. Análisis de la propuesta de solución, elección de la propuesta de solución.
7. Factores medibles internos y externos, características de la solución.
8. Actitud del plan, principios de la planeación.
9. Definición de algún otro enfoque agregado.
10. Filosofía a utilizar.
11. Desarrollo del plan, implementación y evaluación.

Otro tipo de características que distinguen a la planeación es la existencia del tomador de decisiones, cuando se realiza la planeación es necesario que exista un fuerte compromiso por parte de todos los integrantes en la organización. Debido a que es quien debe contar con la capacidad de poder definir las diferencias existentes en alguna definición o actividad por realizar. También debe vigilar el curso de las tareas y pueda aplicar los cambios adaptativos dentro del planeamiento. Debe contar con cierto liderazgo y tomar las decisiones en el nivel respectivo. Además de conocer las ventajas

que le ofrecen al producto o servicio, el precio, su distribución y la promoción que se le pueda dar para el desarrollo del negocio.

Santon; Etzel y B.Walker. (2000). Sustenta que “El producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, incluye entre otras cosas empaque, color, precio, calidad, y marca junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.”

Según Michael Salomon – Elnora Stuart (2001). Se denomina es el valor que los clientes dan o intercambian para obtener un productos deseado. El pago puede realizarse en forma de dinero, bienes, servicios, favores, votos o cualquier otra cosa que tenga valor para la otra parte.

W. Perreault, Jr. y E.J. McCarthy. (2001). Sustenta que la plaza, también conocida distribución, consiste en poner los bienes y servicios en la cantidad y el lugar adecuados cuando el consumidor los desee.

Laura Fischer y Jorge Espejo. (2011). La promoción es dar a conocer los productos en forma directa y personal, además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores. Es decir es la actividad de la mercadotecnia que tiene como finalidad impulsar la venta de un producto en forma personal y directa.

**Idea de negocio:** es una percepción no formalizada de una oportunidad de negocio que vincula necesidades y/o problemas de un grupo de población con una propuesta de valor conveniente para satisfacerlas/resolverlos.

Una buena idea no es el negocio en sí, y no necesariamente se llegará a convertir en un negocio, o en un buen negocio. La idea ha de pasar por un proceso de validación (cualitativa + cuantitativa = modelo + plan) para comprobar si puede llegar a ser un negocio.



**Negocio:** es un método de obtención de rentas a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas.

**Un proceso de negocio:** es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente, llevadas a cabo para generar productos y servicios. Los procesos reciben insumos para transformarlos utilizando recursos de la empresa. Los procesos de negocio normalmente atraviesan varias áreas funcionales.

En la serie de normas internacionales ISO 9000 ("Sistemas de Gestión de la Calidad") se define un proceso como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" (ISO 9000:2005). Oscar Barros hace una importante distinción, al introducir el concepto de valor agregado en la definición de proceso, señalando que "un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Éstos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no" (Barros, 1994). Thomas Davenport, uno de los pioneros de la reingeniería, señala que un proceso, simplemente, es "un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Implica un fuerte énfasis en cómo se ejecuta el trabajo dentro de la organización, en contraste con el énfasis en el qué, característico de la focalización en el producto" (Davenport, 1993).

Hammer (1996) por su parte, establece la diferencia sustancial entre un proceso y una tarea, señalando que una tarea corresponde a una actividad conducida por una persona o un grupo de personas, mientras que un proceso de negocio corresponde a un conjunto de actividades que, como un todo, crean valor para el cliente externo. Al hacer esta comparación, Hammer hace la analogía con la diferencia que existe entre



las partes y el todo. Por su parte, Ould (1995) lista una serie de características que deben cumplir los procesos de negocio y que refuerzan la posición de Hammer; según este autor, un proceso de negocio contiene actividades con propósito, es ejecutado por un grupo de trabajadores de distintas especialidades, con frecuencia cruza las fronteras de un área funcional, e invariablemente es detonado por agentes externos o clientes de dicho proceso.

La planificación es una función reductora de incertidumbre, aporta información sobre lo que se quiere hacer y proyecta las consecuencias de actuar según lo planificado. La carencia de planificación o una planificación deficiente hace los negocios más arriesgados. La planificación establece un marco de referencia para las decisiones de gestión de los proyectos y/o negocios. Orientan la gestión hacia la consecución de los objetivos y facilitan, en consecuencia, su consecución. La acción de **planear** en la gestión se refiere a **planes** y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

### **1.2.1 Planes de Negocios. Análisis Conceptual**

Los planes de negocios poseen un enfoque integral dentro de la organización. Se basa principalmente en la utilización de patrones, tal como propone Oscar Barros (Barros 1994), donde se incluyen todas las actividades para desarrollar y mantener diferentes líneas de negocios, las cuales pueden ser instanciadas de forma particular para cada tipo de organización efectuando los ajustes pertinentes. Esto permite realizar generalizaciones sobre las estructuras de negocios utilizando conocimiento previo, las cuales ya incluyen el soporte respectivo, pudiendo generar modificaciones sobre esto para establecer mejoras o para desarrollar nuevas cadenas de valor o negocios.

Por otro lado, el plan de negocio no propone que las organizaciones deban actuar de manera mecánica y rígida por medio de la automatización, sino que deben ser capaces de adaptarse al entorno propio en el que viven, por lo cual deben existir los mecanismos necesarios para realizar correcciones dinámicas en su funcionamiento.



El Plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad (factibilidad) de la misma (comercial, técnica, jurídica, administrativa y económico-financiera), y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertirla en un proyecto empresarial concreto. Es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto. Incluso para empresas ya establecidas, un Plan de Negocio bien diseñado ha de ser la base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.

Los Planes de Negocios definido por Van Meel y Sol (1996) como el *diseño integral tanto de la estructura organizacional como de los sistemas de información*. Uno de los problemas planteados, fue la falta de desarrollo de teoría y marco metodológico que soportara esta rama. En la década del 90, Van Meel y Sol terminaron un proyecto de investigación para hacerse cargo de este problema. Un factor clave en su visión fue la de un modelamiento dinámico, una aproximación estructurada para resolver problemas de la vida real utilizando simulación.

Un esfuerzo paralelo ha sido desarrollado desde 1999 por Barros donde el énfasis está en establecer la ingeniería como una fundación para el rediseño de organismos funcionales. Estas fundaciones están basadas en la conceptualización del negocio a través de una ontología y la propuesta de diferentes tipos de patrones que sirven como modelos de referencia en su significado. Existen patrones para modelos de negocios, arquitecturas empresariales y componentes de procesos. Estos patrones han sido usados ampliamente en casos de la vida real. La administración de un negocio requiere mucho más que el deseo de ser su propio jefe. Requiere dedicación, persistencia, habilidad para tomar decisiones y habilidad de administrar tanto sus empleados como las finanzas. Su plan de administración, junto con sus planes de mercadeo y de administración financiera, establece la fundación y facilita el éxito de su negocio.



Los objetivos de un Plan de negocio varían según la etapa del ciclo de vida de la empresa: arrancada, crecimiento, madurez o declinación. Pero, en cualquier caso, ha de permitir a los promotores de una idea basada en la identificación de una oportunidad de negocio realizar un exhaustivo estudio de todas las variables que intervienen en el desarrollo del proyecto, aportándoles la información necesaria para determinar con razonable certeza la viabilidad del proyecto. Una vez en marcha, el Plan de negocio servirá como herramienta interna para evaluar el desarrollo del proyecto y sus desviaciones del escenario previsto.

Tabla No.1 Fuente: Adaptación de tabla tomada de “Clínica Empresaria. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocio” de Gerardo Saporosi, pág 43.

<b>Etapa del ciclo de vida</b>	<b>Tipo de plan</b>	<b>Objetivo empresarial</b>	<b>Variante clave</b>
Start Up	Plan de negocio para un nuevo producto	Penetración de mercado	Cuota de mercado
	Plan de negocio para una nueva empresa	Atraer a partners	ROI de la empresa
Crecimiento Madurez	Plan de negocio de monitoreo	Penetración de mercado Aumento de rentabilidad	Cuota de mercado Productividad
Declinación	Plan de negocio para la venta de la empresa	Valuar la organización	VAN Valor de la marca

A todos los aspectos que componen un Plan de negocio les corresponde un cierto nivel de incertidumbre, ya que muchas veces no será posible disponer oportunamente de toda la información requerida, para garantizar la respuesta óptima. En consecuencia, toda acción derivada de las decisiones que se adopten tendrá un riesgo asociado que influirá, en mayor o menor medida, en el logro de los objetivos propuestos. De aquí, la necesidad de realizar una adecuada gerencia o manejo de riesgos en cada componente del Plan a fin de reducir sus efectos negativos sobre los resultados de la organización. La adecuada concepción y puesta en práctica de un Plan de Negocio facilita la identificación preventiva de los riesgos asociados a los distintos componentes



del proyecto, así como la manera de manejarlos con la finalidad de eliminar o reducir al mínimo sus efectos negativos sobre el alcance y los objetivos propuestos.

Hay tres tipos de procesos de negocio:

**Procesos estratégicos** - Estos procesos dan orientación al negocio.

**Procesos sustantivos, clave o de generación de valor** - Estos procesos dan el valor al cliente, son la parte principal del negocio.

**Procesos de apoyo vertical u horizontal** - Estos procesos dan soporte a los procesos centrales.

La vista de procesos es una manera tan poderosa de visualizar y analizar un negocio, porque provee de la lógica con la cual los clientes lo miran; los clientes interactúan con la empresa, a través de los procesos del negocio, contratando un servicio, recibiendo dicho servicio, pagándolo y recibiendo atención de post-venta. Cuando se entiende el negocio desde esta perspectiva, es posible evaluar. Lo que realmente ocurre cuando se mira la firma como un conjunto lógico e integrado de procesos, es que resulta posible percatarse que los procesos reales, cruzan las estructuras organizacionales de manera longitudinal. Sin embargo, en el enfoque funcional, el proceso se hace invisible y por lo tanto, nadie se responsabiliza por su desempeño de manera integral y cada unidad funcional que tiene la responsabilidad de una parte solamente de este proceso, intenta optimizarlo, suboptimizando el proceso propiamente tal. Cuando una organización cambia de un enfoque basado en funciones a una lógica de procesos, lo que hace es pasar de enfatizar el quién hace qué, al qué se debe hacer para lograr cierto resultado.

### **1.2.2 Planes de Negocios. Elementos Asociados**

Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocio permite determinar anticipadamente a donde queremos ir, donde nos encontramos y cuanto nos falta para



llegar a la meta fijada. De no hacerlo significa improvisar. La improvisación en los negocios por lo general conduce al fracaso seguro (Torres Ortiz 2014)

Los planes de negocios son una herramienta imprescindible para justificar un nuevo proyecto empresarial y describir las acciones y recursos necesarios para desplegarlo, ya se trate de una nueva empresa o una nueva línea de negocio. Al fundamentar el proyecto, las actuaciones y medios requeridos y su impacto estimado, los planes de negocios se convierten en un instrumento útil para juzgar su potencial. Los planes de negocios tienen tres finalidades:

- La primera es planificar las acciones ante una oportunidad
- La segunda es justificar y comunicar el proyecto a personas u organizaciones que puedan aportar fondos.
- La tercera es establecer sus objetivos y evaluar su viabilidad.

Elaborar un plan de negocio es un ejercicio valioso que da a su promotor la oportunidad de realizar una reflexión estratégica sobre el proyecto. Esto permite considerar aspectos relevantes para su éxito futuro como:

- Analizar la industria y el mercado.
- Definir las acciones, recursos y organización necesarios.
- Anticipar y prevenir los obstáculos y riesgos.
- Establecer objetivos para evaluar el progreso del proyecto.

El plan de negocio típico contiene una serie de secciones que describen los puntos básicos el funcionamiento planificado de la nueva iniciativa. El nivel de detalle de estas secciones puede variar según el propósito del plan, su receptor, los recursos requeridos y la novedad del proyecto.

En la primera evaluación realizada por una revista en Internet se puede resumir estos elementos ó pasos comunes, en los planes de negocios, tales como:



1. Resumen.

a). Resumen ejecutivo del proyecto.

2. Datos de la compañía.

a) Antecedentes y justificación del proyecto.

b) Equipo promotor.

c) Estado actual.

3. Actividad de la compañía y producto.

a) Descripción del producto / servicio.

b) Modelo de negocio.

c) Comparativas del producto.

d) Cronograma.

4. Análisis del sector y estrategia.

a) Definición del mercado. Datos de interés.

b) Competidores.

c) Clientes.

d) Estrategia propuesta.

5. Plan de marketing.

a) Estrategia de marketing.

b) Proposición de valor del producto o servicio.

c) Política de precios.

d) Previsión de ventas.

e) Canales y distribución.

f) Plan de comunicación.

g) Plan comercial.



6. Operaciones y tecnología.

- a) Estrategia de operaciones.
- b) Desarrollo de producto.

7. Recursos operativos. Descripción y previsiones.

- a) Recursos tecnológicos.
- b) Costes operativos.

8. Plan de acciones.

Realizando una comparación con la tesis en opción al título de máster de Yépez, 2009 y tomando las consideraciones de otros estudiosos en la materia como el autor Pedro Nuevo que propone un índice del plan de negocio con 10 capítulos fundamentales, tales como:

- 1. - Resumen ejecutivo
- 2. - Concepto del negocio
- 3. - La nueva empresa en su sector
- 4. - El producto y su posible potenciación con productos o servicios relacionados
- 5. - Plan de investigación y desarrollo
- 6. - El mercado y la competencia
- 7. - Personal. Plan de incorporación, perfiles, motivación y retención
- 8. - Aspectos económicos. Rentabilidad
- 9. - Gestión de la empresa
- 10.- Plan detallado de lanzamiento de la empresa. Contingencias principales y coberturas

Otros autores de esta metodología como Cabascango, Santillan 2009 realzan el papel de la determinación precisa de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

para poder implementar las estrategias posteriores que faciliten darle respuesta a los resultados obtenidos en las investigaciones de mercado que se realicen. Una pequeña debilidad que se nota es la falta de un plan amplio de expansión o salida del negocio, siendo esto parte de la factibilidad del proyecto.

Sintéticamente y haciendo una valoración con las metodologías anteriores los principales elementos que contiene los Planes de Negocios, se dividen en tres etapas: (Piscoya, Maribel, Tesis en opción al título de Licenciado en Administración de Empresas, 2015)

### **I Etapa**

#### **1.- Definición y desarrollo del negocio:**

Expresada en forma breve y clara, es de gran utilidad delinear lo que se espera del producto o servicio, y lo que no se espera del mismo; por qué lo elegimos, en qué mercado nos ubicaremos, las necesidades que detectamos o pretendemos cubrir, ubicación geográfica y zona de influencia, riesgos inherentes, etc. O sea, se refiere a caracterizar el negocio en particular.

### **II Etapa**

#### **2.- Características del entorno:**

Cómo son nuestras potencialidades; características, necesidades, valores, etc. si existen o no competidores o sustitutos para esa necesidad que viene a cubrir nuestro proyecto.

### **III Etapa**

#### **3.- Organización:**

**a)** Personal – Socios complementarios – Asociados - Organización Legal/jurídica Organigrama, funciones y responsabilidades; personal necesario para desarrollar todos los procesos (producción, distribución, ventas, etc.).

**b)** Producción – Distribución, Maquinarias y equipos, herramientas, mobiliario. Materias primas, proveedores, procesos productivos, canales de distribución y alternativas para realizarla (alianza con otros productores, tercerización de procesos, etc.).



- c) Infraestructura:** Tipo de establecimiento requerido; local, depósito, oficinas, etc. Su ubicación.
- d) Comunicación:** Mediante que medios o canales difundiremos nuestros servicios o productos; Que tipo de material será necesario (carpetas, cartas, folletos, afiches, tarjetas, publicidad). Imagen del negocio.
- e) Ventas:** Quien y como las realizará.
- f) Costos, Precios y Presupuestos:** Determinación de costos fijos y variables. Costos de inicio de operaciones. Costos operativos. Criterios para establecer los precios. Punto de equilibrio. Necesidades de financiamiento; estimados de ventas y utilidades proyectadas.
- g) Planificación estratégica:** Organización de los pasos del negocio. Secuencia de tareas y plazos para cumplirlas. Responsabilidades. Agenda de acciones

En el análisis de un plan de negocio otro paso importante es evaluar el atractivo de sus diversas Unidades Estratégicas de Negocio -UENs - con el propósito de decidir cuánto apoyo merece cada una. Finalmente, habrá que mantener siempre el punto de mira en la identificación de nuevas áreas de negocios que puedan desplazar a las ya existentes y de hecho introducirse como negocios de éxito para la organización empresarial. En la evaluación del atractivo de las Unidades de Negocio, la empresa emplea usualmente diferentes técnicas, entre las cuales las llamadas técnicas matriciales constituyen, a criterio de los expertos, un importante instrumento para modelar el futuro de la organización.

Se debe destacar que esta metodología es una de las más idóneas para desarrollar los planes de negocios por la flexibilidad y consecutividad de las etapas, así como deja bien definido en cada etapa el objetivo u objetivos del mismo, no obstante le falta un análisis profundo de la matriz DAFO antes de pasar a la investigación, así como la coordinación entre las partes del trabajo a realizar.



### **1.3. Diagnóstico de la planeación en la Empresa Agroforestal Holguín.**

Para la realización del diagnóstico se tuvieron en cuenta los siguientes indicadores:

- La amplitud de la planificación. Tiene en cuenta si se realiza una acotación del alcance, el tiempo, el lugar y la definición de los medios y los recursos con que se cuenta. El análisis de lo interno y externo y de las oportunidades y fortalezas, las debilidades y amenazas.
- El cumplimiento de los indicadores de desempeño. Se realiza un análisis de los principales resultados económicos.

La empresa fue creada como Empresa Forestal Integral Holguín por la Resolución 9 de fecha 15 de diciembre de 1976 emitido por el Ministro de la Agricultura. En el año 2015 cambia la denominación a La Empresa Agroforestal de Holguín integrada al Grupo Empresarial Agroforestal atendida por el Ministerio de la Agricultura con domicilio legal en la Carretera Central Km. 2 ½ Vía Habana, municipio y provincia Holguín. Cuenta con nueve Unidades Empresariales de Base (UEB) en distintos municipios. Los diversos servicios y productos que se recogen en su objeto social se orientan esencialmente a la silvicultura, de forma general, así como la producción y comercialización de productos madereros, no madereros y sus derivados, producción y servicios que se prestan a terceros y al exterior de donde proviene su fuente principal de ingresos en moneda libremente convertible, con la producción de carbón vegetal artesanal que constituye hoy el encargo estatal de la empresa y representa el 90 % de las ventas en moneda libremente convertible. En los últimos años los indicadores económicos de la organización se han comportado de forma irregular impidiendo exhibir mejores resultados.

En el año 2014 en este se aprovecharon más de un millón de metros cúbicos de madera. La dinámica en el consumo y producción de bioenergía a partir de fuentes tradicionales, ha tenido una tendencia decreciente en los indicadores per cápita que alcanzaron los valores siguientes:



- Leña combustible: 0,20 m<sup>3</sup>/hab. en 1961 a 0,039 en la actualidad.
- Carbón vegetal: 18,6 Kg. /hab. en 1961 a 3,6 en la actualidad

La producción actual de carbón vegetal es de 36 mil toneladas, con tendencia a crecer sobre todo para la exportación y el consumo en la industria. La tecnología predominante en la producción de carbón vegetal, consiste en hornos piramidales cubiertos de tierra y hierba (parva).

A pesar del ascenso que ha tenido la producción de carbón y los esfuerzos para desarrollar las plantaciones forestales con manejo intensivo con los recursos disponibles, los niveles de actividad están muy lejos de las potencialidades, por lo que se ha considerado necesario acceder a la inversión extranjera por las razones siguientes:

- La limpieza de las áreas infestadas de marabú y su aprovechamiento en la producción de carbón y de biomasa con valor agregado demanda importantes recursos materiales y financieros no disponibles actualmente.
- El monto de la inversión en plantaciones forestales tiene carácter de largo plazo y no es posible asumirlo con recursos propios.
- Los avances en las tecnologías de plantaciones con manejo intensivo conlleva la utilización de materiales reproductivos de alto potencial productivo no disponibles en Cuba. Las tecnologías de producción de plantas en vivero y manejo de plantaciones se encuentran muy avanzadas en países con un desarrollo exitoso de la silvicultura de bosques plantados, con rendimientos que superan de 3 a 5 veces los actualmente obtenidos en Cuba.

El sector agroforestal cubano, cuya aún enorme demanda insatisfecha de productos ha establecido la regularidad de producir a todo costo sin considerar al cliente, está hoy más urgido que nunca de aplicar instrumentos para evaluar el atractivo de sus

negocios y utilizar con ello, las herramientas valiosas que aporta la mercadotecnia a la planeación estratégica empresarial.

El análisis y ejecución de los planes de negocios es esencial para el sector agroforestal que enfrenta a diario decisiones difíciles en el mantenimiento de sus ofertas en el mercado; durante muchos años las entidades agroforestales cubanas han adolecido de un conocimiento cabal de su misión y de tener debidamente justificadas su cartera de negocios, elemento al que se le concede cada día más importancia en el mundo competitivo de hoy donde cada cual debe saber hacia dónde enrumbar su camino para desarrollar productos mejores en calidad, satisfacción al cliente y precio.

Tabla No 2. Cumplimiento de plan de ventas.

<b>Cumplimiento Plan de Ventas en CUC Acumulado 2013-2014</b>						
	<b>2013</b>			<b>2014</b>		
<b>INDICADORES</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>%</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>%</b>
Ventas en CUC (MP)	132.2	105.5	80	335.9	191.7	57

Como se puede apreciar desde el año 2013 hasta el año 2014 las ventas no cumple sus planes fijados, se evidencia una disminución de sus ingresos moneda libremente convertible y con ello se ve afectado el pago por estimulación a sus trabajadores. Lo anteriormente expuesto demuestra la existencia de una situación problemática que debe enfrentar la empresa y que ha quedado declarada de la forma que sigue: *incumplimiento con el plan de ventas en moneda libremente convertible, por la entrega de carbón para la exportación*. Con el objetivo de encontrar la causa fundamental de esta situación problemática se decidió realizar, a través de un método de expertos, la confección de un Árbol de Realidad Actual (Goldratt, 1994).



Para este fin se reunió el Consejo de Dirección de la empresa con la presencia de especialistas de alto prestigio y experiencia en la actividad y utilizando la tormenta de ideas se pudieron generar efectos indeseables que a juicio de los participantes constituyen causas posibles de la problemática enunciada.

Estos efectos indeseables se listan a continuación:

1. Es ineficiente la gestión empresarial.
2. No siempre se organiza y se coordina a tiempo la entrega de los contenedores por parte de la entidad mediadora.
3. Constante rotura del montacarga en el puerto.
4. No se realiza un análisis detallado del mercado así como, de las oportunidades y fortalezas, las debilidades y amenazas del entorno.
5. Insuficiente la estimulación moral y material a sus trabajadores.
6. No se examinan y controlan sistemáticamente los medios y los recursos con que se cuenta.
7. No se elaboran planes de negocios que den respuestas a las demandas del mercado.
8. Los análisis de los planes de negocios que se realizan en el sector agroforestal presentan enormes carencias: no se dispone de la información respecto a la competencia, lo cual limita el empleo y se desconoce sus propias debilidades y fortalezas como organización.
9. Régimen desfavorable de condiciones de trabajo.
10. Baja calidad en la producción

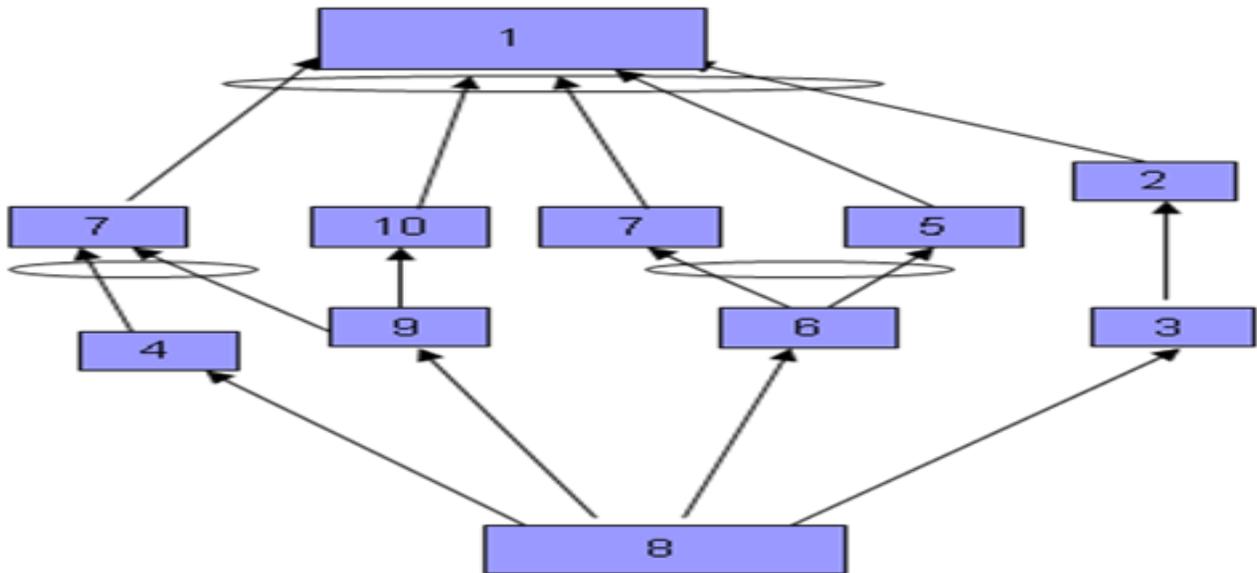


Fig.2 ÁRBOL DE REALIDAD ACTUAL

Como es posible apreciar existe una rama de este árbol que resulta imposible de eliminar por estar directamente relacionada con regulaciones de la dirección de la empresa. Por esta razón la orientación va hacia la rama de la izquierda sobre la que se puede decidir y que además agrupa efectos indeseables que inciden de forma desfavorable en el proceso de gestión.

Teniendo en cuenta esta decisión es posible declarar entonces como causa de la situación problemática o problema científico de esta investigación Insuficiencias de la gestión empresarial en la Empresa Agroforestal Holguín limita el cumplimiento de sus indicadores de desempeño. Definido de esta forma el problema que motiva esta investigación se traza como objetivo: Proponer un plan de negocio que contribuya a una óptima gestión empresarial en la Empresa Agroforestal Holguín.

En la revisión y análisis de la bibliografía se pone al descubierto el impacto que a tenido la evolución de la gestión empresarial, en las organizaciones. Así como se pone de manifiesto la necesidad de un plan de negocio evidenciándose que éste es herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos presentes y futuros de la entidad y para el mejoramiento de su gestión empresarial.

## **CAPITULO II**

En el capítulo se realiza la propuesta de un plan de negocio que contribuye a una óptima gestión empresarial en la Empresa Agroforestal Holguín, describiendo a su vez los pasos de cada una, y sus respectivas tareas específicas. También se describen el proceso para validar dicha propuesta, todo dentro del procedimiento seguido para la investigación en general.

### **2.1 Elaboración del plan de negocio en la Empresa Agroforestal Holguín**

El objetivo general de la investigación se encuentra orientado en la elaboración de un plan de negocio, que contará con tres etapas donde se describirán entre otros aspectos, la caracterización general de la empresa, la capacidad y tamaño de la misma, así como las especificaciones técnicas.

Además algunas consideraciones estuvieron sujetas a los supuestos siguientes:

- TASA DE CAMBIO: 1 CUC= 1 USD,
- El periodo de análisis es de 10 años,
- La información sobre los precios de los tipos de carbón vegetal a producir es la disponible al inicio del 2014,
- Todas las ventas serán mayoristas.

#### **I Etapa**

##### **Definición del negocio:**

Exportación, a través de la Empresa Exportadora ALCONA SA, de carbón vegetal de alto valor calórico y durabilidad, carbón activado y para la confección de briquetas a partir de los residuos. Producción de energía eléctrica y fomentar plantaciones forestales por la Empresa Agroforestal Holguín, para la empresa italiana BLUE POWER ENGINEERING. En bolsas de 15 y 20 Kg, con la marca acordada por las partes, y preslingadas en slingbags que contienen máximo 75 bolsas cada una y pesan aproximadamente 1.5 toneladas.



Donde se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

1. Suministros e insumos: El abastecimiento suficiente en cantidad y calidad de materias primas es un aspecto vital en el desarrollo del proyecto, la necesidad de buscar proveedores con experiencia y seriedad que ofrezcan facilidades en lo concerniente a variedad, transporte, forma de pago, calidad, promociones, entre otras, es un objetivo que se planteará con el afán de optimizar costos.
2. Tecnología y Equipos: Para ofrecer un producto con la calidad que satisfaga la necesidad de los clientes, es necesario la adquisición de equipos y maquinarias que faciliten y agilicen el buen funcionamiento del proyecto.
3. Disponibilidad de capital: Para que la empresa inicie con su actividad comercial, va a estar apoyada totalmente por financiamiento de capital extranjero a través de una empresa inversionista.
4. Compras: va estar encabezada por la búsqueda, valoración y selección de los bienes más adecuados para satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores.
5. Ventas: estará diseñada por la comunicación de información relevante a los consumidores sobre el producto, como forma de estimular las transacciones.
6. Información del mercado: se desarrollará como el conjunto de actividades dirigidas a conocer los deseos y características de los consumidores actuales y potenciales.
7. Asunción de riesgos: el adelantar el proceso de producción a la adquisición de los productos por los consumidores, supone asumir el riesgo de que estos productos no encuentren salida en el mercado, sufran procesos de merma, deterioro, obsolescencia. Estos riesgos van unidos al proceso de transmisión de la propiedad de la mercancía.
8. Financiación: al fijar las condiciones de precio y pago en que se realizan las transacciones se están determinando las entradas de liquidez en la empresa que permiten financiar el proceso productivo.
9. Adecuación y estandarización del producto: en múltiples ocasiones el producto final no reúne condiciones de tamaño, presentación y homogeneidad necesarias para su venta y consumo, por lo que ha de sufrir algunas transformaciones materiales.



10. Transporte: el producto a los establecimientos comerciales próximos al lugar de consumo. La función de transporte desde el producto al consumidor se divide en una parte que es asumida por el propio consumidor, que transporta en mayor o menor medida el producto hasta su domicilio y otra que es realizada por las diferentes empresas que intervienen en el proceso de producción.

11. Producto: El producto que se venderá será principalmente carbón vegetal en varias dimensiones y tamaño, poniendo a disposición de los clientes una amplia gama de marcas y precios, para que así puedan elegir lo que más les satisfaga o les convenga.

12. Almacenamiento del producto: desde el momento en que se obtiene hasta que se produce la transacción al consumidor. El almacenamiento supone no solo el coste normal de almacén, sino financiar la inmovilización financiera que supone la mercancía.

13. Precio: Se ha establecido que los precios cuando son bajos estimulan el consumo, pero a su vez desaniman la producción, en cambio precios altos estimulan la producción pero desanima al consumidor, es por esto que para la etapa de introducción al mercado, se utilizará descuentos y promociones que atraigan el interés del consumidor. Para asignar el precio de venta del producto, se seguirán varios aspectos importantes como:

- El precio de venta estará constituido por el costo de comercialización, administración y venta más una ganancia adicional.
- El precio dentro de la empresa formará parte de la estrategia comercial, por esta razón se dará una atención especial a los proveedores y se buscará alianzas estratégicas para conseguir descuentos por cantidad y alternativas en la forma de pago y luego proceder a establecer el margen de utilidad que la empresa generará.



- La fijación por precio de mercado es la que más se usa en la actualidad y ya que existe competencia en la zona donde se está estudiando la viabilidad del proyecto, el precio se establecerá con relación a ésta.

14. Plaza: La distribución está considerada como la parte vital en el funcionamiento del negocio, debido a que aquí existe una interrelación con el cliente, tratar de satisfacer las necesidades de una demanda que cada día se vuelve más exigente se convierte en una meta dentro de la empresa y para alcanzarla es esencial contar con instalaciones adecuadas para un buen manejo de los productos, a fin de que la mercadería se encuentre organizada y bien distribuida, evitando confusiones y agilizando el despacho de la misma. Otro aspecto importante dentro de la plaza es la atención al público, contar con un equipo de trabajo que se involucre directamente con los objetivos de la empresa es indispensable; la capacitación constante y los incentivos serán políticas administrativas que se emplearán con la finalidad de brindar al cliente un producto eficaz.

**Identificación de las partes o socios y su participación:** El organismo patrocinador es el Ministerio de la Agricultura (Grupo Empresarial Agroforestal) y las partes en el negocio serán: PARTE CUBANA: Empresa Agroforestal Holguín, con domicilio legal en Carretera Central km 2 ½ Vía Habana. Código REEUP 131.0.04324.

**Objeto Social:**

- Realizar el fomento, manejo y la ordenación de los bosques.
- Comercializar productos agropecuarios, madereros y no madereros del bosque.
- Producir y comercializar posturas forestales y de frutales, productos artesanales e industriales elaborados a partir de la madera, así como Carbón Vegetal.

PARTE EXTRANJERA: BLUE POWER ENGINEERING srl, con domicilio legal en Pistoia (PT) Vía G.B. Venturi 1/3 CAP 51100, que ha ejecutado operaciones



comerciales con Cuba y manifestado su interés en participar en un proyecto de negocio conjunto para la utilización de la biomasa de marabú y el uso de las tierras que se limpien para el fomento de plantaciones forestales y agroforestales.

### **1. Modalidad de Inversión Extranjera que se propone**

Contrato de Asociación Económica Internacional (en lo adelante CAEI) al amparo de la Ley N° 118 Ley de la Inversión Extranjera, artículo 13.1, inciso b). El CAEI consiste en montar una Industria (Planta) para la producción de Carbón Vegetal y de Carbón Activado a partir del procesamiento del Marabú como materia prima. La planta contará con 2 baterías de 6 hornos metálicos cada una y tendrá una capacidad de producir anualmente, a plena capacidad, 3060 toneladas de Carbón Vegetal y 2635 toneladas de Carbón Activado. La Planta en el proceso de combustión del Carbón liberará gases que serán recogidos para ser usados en la generación de electricidad, la que estará en el entorno de 900,0 Mkw/h anualmente, suficiente energía para autoabastecer la industria y aportar al sistema energético nacional 682,9 Mkw/h. Del proceso de clasificación del carbón vegetal se deriva la carbonilla (residuos del carbón) la que será transformada en briquetas mediante una máquina.

### **2. Plazo o Período de vigencia.**

Vigencia: Diez (10) años a partir de su inscripción en el Registro Mercantil. Los 10 años serán de explotación ya que las inversiones que es necesario realizar se pueden acometer en un semestre.

### **3. Monto de la Inversión e indicadores fundamentales de rentabilidad:**

Las necesidades de Capital de Trabajo van aumentando hasta alcanzar los 1,011.5 MUSD. Durante el periodo de vigencia del CAEI se realizarán inversiones, fundamentalmente de Medios y Equipos Menores y la reposición de los activos fijos por un monto de 686.9 MUSD. Las aportaciones de las partes es de 920.8 MUSD

(51%) por la parte cubana (que será el valor estimado del Derecho de Usufructo por 10 años de nave y los Derechos de Superficie por 10 años de 12 800 m<sup>2</sup> de terreno, unos 890.8 MUSD, así como 30.0 MUSD de Estudios de Pre Inversión) y 855.9 MUSD (49%) por la parte extranjera, en efectivo, para un total de 1,776.7 MUSD de Aportaciones.

Tabla No.3 Montos de Inversión Inicial

	TOTAL	1	2
<b>INVERSION FIJA (1)</b>	<b>3.184,0</b>	<b>2.515,8</b>	<b>668,2</b>
Valor de los Derechos que se otorgan como aportes	890,8	890,8	0,0
Infraestructura (const de viales y const hidraulica)	26,3	26,3	0,0
Construcción Civil y Montaje	275,9	239,7	36,2
Equipos de transporte y otros equipos y medios	1.991,0	1.359,0	632,0
<b>GASTOS PREVIOS DE PRODUCCION (2)</b>	<b>96,7</b>	<b>72,2</b>	<b>24,5</b>
<b>CAPITAL FIJO INICIAL (1+2)=(3)</b>	<b>3.280,7</b>	<b>2.588,0</b>	<b>692,7</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL (4)</b>	<b>575,6</b>	<b>575,6</b>	
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>3.856,3</b>	<b>3.163,6</b>	<b>692,7</b>

Para poder acometer las Inversiones iniciales, además de los 1,776.7 MUSD de Aportaciones de las Partes, la parte extranjera garantizará un financiamiento a nombre del CAEI por un monto de 2,079.6 MUSD (1.387.0 MUSD en el 1ro y 692.7 MUSD en el 2do año de su funcionamiento) que a los efectos de la presente investigación se ha considerado a una tasa de interés anual del 6% y su pago a partir del 3er año de la CAEI, al inicio de cada año, en cuatro años, considerando que la repartición de dividendos en ese período está supeditada al pago del préstamo. Se ha considerado la situación de que la toma y pagos son anuales y la base de cálculo de los intereses es 360/360.

#### 4. Objetivos del negocio

##### Objetivos del Marketing:

- Vender carbón de alta calidad beneficiado, envasado y con imagen propia.
- Lograr posicionar una marca de carbón vegetal de origen Cuba en el mercado .

### Objetivos de Producción:

- Satisfacer las demandas del segmento del mercado seleccionado con un producto de alta calidad, según las especificaciones solicitadas por la empresa italiana BLUE POWER ENGINEERING.
- Otorgar valor agregado al producto, expresado en la bolsa y la presentación del producto final, contenido, características y propiedades.
- Disminuir costos e incrementar los ingresos, logrando la comercialización del carbón beneficiado y envasado, al distribuidor del cliente final.

### **2.1.1 II Etapa**

#### **Caracterización del entorno:**

Existen varias técnicas matriciales que se emplean para evaluar la posición competitiva y la interactividad de los negocios. Es preciso señalar, que estas técnicas han sido empleadas esencialmente en actividades de los sectores de la industria, o los servicios, sin embargo, no existe una condición particular que limite el empleo de las mismas para evaluar la producción y los productos agroforestales, a continuación se exponen las técnicas más conocidas y empleadas en la presente investigación.

Métodos matriciales para el análisis de la cartera de productos de la organización, tanto desde el punto de vista cuantitativo, como cualitativo.

La Matriz DAFO, conocida herramienta empleada esencialmente en el análisis de las estrategias, constituye otro de los instrumentos que utiliza la Mercadotecnia en el análisis de los negocios. La Matriz DAFO es además el precedente para la aplicación de otros instrumentos como la Matriz de evaluación de los impactos que es también un instrumento valioso para la organización.

El análisis DAFO/FODA en español, identifica los puntos débiles y fuertes (internos de la empresa); las oportunidades y las amenazas (externas) del entorno empresarial y puede ser útil en la definición de la posición competitiva del negocio respecto a su

entorno, en tal sentido, aunque no es una técnica matricial propia de la Mercadotecnia puede perfectamente ser empleada en el estudio de las Unidades de Negocios.

**Tabla No.4Fuente:** Menguzzato, M. y Renau, J.J.: “La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management”, Ariel, Madrid, 1991, Cap. 8, pág. 171.

		Diagnóstico Interno	
		<i>FORTALEZAS</i> (F)	<i>DEBILIDADES</i> (D)
Diagnóstico Externo	<b>OPORTUNIDADES</b> (O)	<b>Estrategias FO</b> (Ofensivas) Se usan las <b>Fuerzas</b> para aprovechar las <b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias DO</b> (Reorientación) Se superan las <b>Debilidades</b> aprovechando las <b>Oportunidades</b>
	<b>AMENAZAS</b> (A)	<b>Estrategias FA</b> (Defensivas) Se usan las <b>Fuerzas</b> para evitar las <b>Amenazas</b>	<b>Estrategias DA</b> (Supervivencia) Se reducen las <b>Debilidades</b> y se evitan las <b>Amenazas</b>

Algunos autores coinciden en destacar que el análisis DAFO ofrecerá los factores claves para el éxito y el perfil de la empresa que deberemos tener en cuenta para seleccionar la estrategia de marketing más adecuada para alcanzar las metas propuestas.

Las conclusiones que se obtienen como resultado del análisis FODA, pueden ser de gran utilidad en el análisis del mercado, en el diseño de las estrategias de mercadeo y



pueden ser incorporadas en el plan de negocio de las organizaciones, de ahí su posibilidad de empleo como herramienta útil para el análisis de la mercadotecnia.

De mucho valor para el estudio de los planes de negocios de las empresas es la Matriz de Evaluación de Nuevos Productos, la cual consiste en establecer indicadores de evaluación del negocio o producto, agrupados por afinidad, como son:

- Posibilidad de comercialización,
- Capacidad de producción,
- Características del mercado al que se destina, etc.

Esta matriz fue desarrollada por Barry M. Richman y ha sido adaptada por otros investigadores. Parte de la evaluación de una serie de factores considerando la importancia relativa de cada uno de ellos y la posición que tenga en la organización (nivel de competencia) en cada factor. Se considera una matriz de análisis cualitativo, o sea, que también parte de evaluar los indicadores a partir del criterio de expertos.

Además de las matrices anteriormente comentadas también se utiliza en el diagnóstico estratégico de la organización en el campo de la mercadotecnia, la Matriz de Evaluación de los Impactos, que permite determinar el grado de influencia de los factores del macro y microentorno en la organización y el nivel de respuesta de la misma de acuerdo con su capacidad. El análisis de la Matriz de Evaluación de los Impactos trabaja sobre la base del resultado de listar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización y una vez realizado este procedimiento se evalúa la influencia de cada factor sobre la organización, determinando, según el criterio de los expertos, cual es la magnitud del impacto y la capacidad de respuesta de la organización sobre dicho factor.

La organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, dice Porter:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los



- nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. **Rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
  3. **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
  4. **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
  5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Tabla No.5 Matriz DAFO

<p><b>F A C T O R E S  E X T E R N O S</b></p>	<p><b><u>AMENAZAS:</u></b></p> <p>A1 Eventos climáticos adversos.  A2 Atrasos e inestabilidad en la entrada de insumos.  A3 Ocurrencia de incendios forestales.  A4 Competencia de otros productores nacionales de carbón y de compradores internacionales europeos.</p>	<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <p>O1 Alta demanda en el mercado europeo.  O2 Tendencia creciente del precio del carbón vegetal.  O3 Existencia de puerto en la costa atlántica y redes ferroviarias a lo largo de todo en país.</p>
<p><b>F A C T O R E S  I N T E R N O S</b></p>	<p><b><u>DEBILIDADES:</u></b></p> <p>D1 Incipiente industria de fabricación de carbón en la empresa.  D2 Baja capacidad de almacenamiento de materias primas y productos terminados.  D3 Inexistencia de equipos de pesajes certificados.  D4 Carencia de estudio de mercado.  D5 Se adolece de una marca registrada.</p>	<p><b><u>FORTALEZAS:</u></b></p> <p>F1 Precios competitivos.  F2 Fuerza de trabajo calificada y especializada.  F3 Calidad final del producto.  F4 Fuente natural de materia prima.  F5 Existencia de amplias áreas cubiertas o infestadas por la especie que forman parte del programa de recuperación de tierras de vocación agrícola.  F6 Proyecto de Ordenamiento y Desarrollo Forestal de la entidad permite la sostenibilidad del programa.</p>



**EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS:**

**Reporte**

Total de indicadores y puntos

	Total - Puntos
Fortalezas : 6	16
Oportunidades : 3	8
Debilidades : 5	14
Amenazas : 4	10

**Fortalezas-Oportunidades**  
Valor promedio matricial : 10,6666666666667  
ZONA DE PODER  
ESTRATEGIA OFENSIVA  
MAXI-MAXI

**Fortalezas-Amenazas**  
Valor promedio matricial : 13,3333333333333  
ZONA DE PROTECCION  
ESTRATEGIA DEFENSIVA  
MAXI-MINI

**Debilidades-Oportunidades**  
Valor promedio matricial : 9,3333333333333  
ZONA DE INCERTIDUMBRE  
ESTRATEGIA ADAPTATIVA  
MINI-MAXI

**Debilidades-Amenazas**  
Valor promedio matricial : 11,6666666666667  
ZONA DE PELIGRO  
ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA  
MINI-MINI

Imprimir



MATRIZ D.A.F.O.	OPORTUNIDADES				AMENAZAS					TOTAL
	1	2	3	subtotal	1	2	3	4	subtotal	
<b>FORTALEZAS</b>										
1	3	3	2	8	2	3	3	2	10	18
2	3	3	2	8	2	3	3	2	10	18
3	3	3	2	8	2	3	3	2	10	18
4	3	3	2	8	2	3	3	2	10	18
5	3	3	2	8	2	3	3	2	10	18
6	3	3	2	8	2	3	3	2	10	18
<b>subtotal</b>	18	18	10	<b>40</b>	12	18	18	12	<b>60</b>	<b>100</b>
<b>DEBILIDADES</b>										
1	3	3	2	8	2	3	3	2	10	18
2	3	3	2	8	2	3	3	2	10	18
3	3	3	2	8	2	3	3	2	10	18
4	3	3	2	8	2	3	3	2	10	18
5	3	3	2	8	2	3	3	2	10	18
<b>subtotal</b>	15	15	10	<b>40</b>	10	15	15	10	<b>50</b>	<b>90</b>
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>20</b>		<b>22</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>22</b>		

Los resultados alcanzados muestran que en la organización predominan las fortalezas y las amenazas, dado especialmente porque la organización tiene las capacidades para aprovechar las oportunidades y sus fortalezas y protegerse de sus amenazas y debilidades, lo que posibilita que la intensidad del efecto de los impactos disminuya.



### **2.1.2 III ETAPA**

#### **Organización**

##### **Caracterización de la Empresa Agroforestal Holguín**

La rama forestal se creó dentro del sector agropecuario en el año 1961 denominándose dirección de desarrollo y aprovechamiento forestal, permaneciendo con este nombre hasta el año 1976, fecha en que se constituyó el Instituto Nacional de Desarrollo y Aprovechamiento Forestal (INDAF) La Empresa Estatal Socialista Forestal Integral de Holguín (EFIH), fue creada por la Resolución 9 de fecha 15 de diciembre de 1976 emitido por el Ministro de la Agricultura con domicilio legal en la Carretera Central Km. 2 ½ Vía Habana, municipio y provincia Holguín. En el año 2015 cambia la denominación a La Empresa Agroforestal de Holguín integrada al Grupo Empresarial Agroforestal atendida por el Ministerio de la Agricultura.

Las áreas limítrofes de la empresa pueden describirse de la siguiente forma: al Norte limita con el Océano Atlántico, al Sur con la Provincia Granma y Santiago de Cuba, al Este con el Océano Atlántico y al Oeste con la provincia de Las Tunas. La actividad fundamental de la empresa es la silvicultura, que contempla el fomento y desarrollo forestal, la explotación de los recursos forestales del territorio, asegurando su carácter sostenible.

Cuenta con Patrimonio Forestal de 63 288.6 Ha, de ellas 50 244.6 Has de Bosques Naturales, 7 396.6 Ha de Plantaciones, 1 488.6 Ha de Plantaciones Jóvenes, 2 596.9 Ha de áreas deforestadas y 1 561.9 Ha de área inforestal con el objetivo de preservar las especies existentes y 17.0 caballerías dedicadas al autoconsumo. A la empresa le fue aprobada la implementación del perfeccionamiento Empresarial en el año 2008 quedando conformada de la siguiente forma: La empresa abarca 9 municipios o UEB Agroforestales Municipales Banes, Gibara, Rafael Freyre, Urbano Noris, Antilla, Cacocum, Holguín, Calixto García y Báguano. Tres Aserríos, dos Carpinterías, una UEB de Apoyo y Aseguramiento, tres Granjas Estatales de nuevo Tipo y la UEB Comercializadora.



Los diversos servicios y productos que se recogen en su objeto social se orientan esencialmente a la silvicultura, de forma general, así como la producción y comercialización de productos madereros, no madereros y sus derivados, producción y servicios que se prestan a terceros y al exterior de donde proviene su fuente principal de ingresos en moneda libremente convertible, con la producción de carbón vegetal artesanal que constituye hoy el encargo estatal de la empresa. Presenta una política de marketing que potencia la venta de las producciones forestales madereras y no maderas a plena satisfacción de sus clientes. Apoyándose en cuatro elementos principales: el mercado, las necesidades de la sociedad y sus clientes, la integración y la rentabilidad.

**Misión:** Fomento, explotación y manejo de los bosques; reforestación boscosa y tratamiento silviculturales, axial como la producción y comercialización de los productos madereros y no madereros, tanto en moneda nacional como en divisas, para garantizar las demandas de los clientes en base a la sostenibilidad de los bosques y enriquecimiento del acervo cultural forestal de los trabajadores.

Como vía para el logro de la misión, ha formulado los **valores compartidos** siguientes: sentido de pertenencia, ejemplaridad, competitividad, calidad total, responsabilidad social y sustentabilidad.

Para cada uno de ellos, ha determinado el alcance de su comportamiento y evidencia, el objeto y los mecanismos de control, así como el establecimiento de un significativo plan de comunicación de estos valores, apoyándose en diferentes medios técnicos y logrado el concurso de organizaciones políticas y sociales.

**Visión:** La Empresa muestra un crecimiento sostenible de la producción y comercialización de la madera aserrada, madera rolliza, carbón vegetal y otros productos forestales y servicios con valor agregado, con calidad, competitividad y resultados eficientes. Siendo líder en el mercado del territorio, dirigida por personal calificado y obreros especializados altamente satisfechos por la atención que se les brinda.



### **Micro localización**

La Empresa Agroforestal Holguín creará una Unidad Empresarial de Base (UEB) por el tiempo que dure el CAEI con la finalidad de controlar de forma independiente su funcionamiento, tanto productiva, económica, como financieramente. El CAEI se localizará en la Unidad Empresarial de Base de Servicios Técnicos e Integrales que radica en San Rafael donde se ubicará la industria para la producción de carbón vegetal y activado y las UEB que le tributarán materias primas serán: Holguín, Calixto García Báguanos, Rafael Freyre, donde las áreas de marabú y las plantaciones forestales a fomentar serán tierras de esos municipios. Las instalaciones y el terreno ya están inscritas en el Registro de la Propiedad a favor del Estado Cubano y se está tramitando el Certificado de Micro localización aprobado por el Instituto de Planificación Física (IPF) de Holguín.

### **Fuerza de Trabajo**

El CAEI tendrá 80 trabajadores (79 cubanos y 1 extranjero), de ellos 67 Directos y 13 Indirectos.

La Dirección de la UEB estará integrada por un Director, un económico, un contador y un especialista en Recursos Humanos. Serán parte de la dirección dos (2) supervisores de campo. El área productiva estará organizada en una sola Brigada con 2 grupos de trabajo, uno Industrial y el otro de Apoyo a la Producción.

### **Mercado de Destino de los productos resultantes del negocio.**

La producción del CAEI se destinara al mercado Europeo: *Carbón Vegetal 3060 t/año, Carbón Activado 2635 t/año y Briquetas 1050 t/año* y al mercado nacional la energía eléctrica.

## Comercialización

Tabla No 6. Bienes y Servicios

Tabla Proyección por años				
Capacidad potencial	UM	Año 1	Año 2	Año 3 y más
Carbón Vegetal	%	50	92	92
Carbón Activado		50	92	92
Briquetas		71	95	95
Energía eléctrica		79	95	95
<b>Producción</b>				
Producción	UM	Año 1	Año 2	Año 3 y más
Carbón vegetal	TM	1.665,8	3.060,6	3.060,6
Carbón activado	TM	1.428,0	2.635,0	2.635,0
Briquetas	TM	790,0	1.050,0	1.050,0
Energía eléctrica	Kwh	569.122	682.947	682.947
<b>Ventas</b>				
Ventas	CUC/UM	Año 1	Año 2	Año 3 y más
Carbón vegetal	310	516,4	948,8	948,8
Carbón activado	1600	2.284,8	4.216,0	4.216,0
Briquetas	250	197,5	262,5	262,5
<b>Venta de carbon (Exportaciones)</b>		<b>2.998,7</b>	<b>5.427,3</b>	<b>5.427,3</b>
<b>Venta de energia (Mercado Nacional)</b>	<b>0,15</b>	<b>85,4</b>	<b>102,4</b>	<b>102,4</b>
<b>TOTAL</b>		<b>3.084,1</b>	<b>5.529,7</b>	<b>5.529,7</b>

Tabla No. 7 Materias Primas

Materias Primas (año 1)	U/M	Cantidad/año	Precio	Importe MUSD
Leña de marabú	t	19725,7	15,00	295,9
Bolsas de carbón vegetal de 12kg	MU	143	196,00	28,0
Bolsas de briquetas de carbón veg. de 12kg	MU	49,5	196,00	9,7
Bolsas de carbón vegetal/activado de 300kg	MU	4,9	2450,00	12,1
Combustible	ML	206,9	1000,00	206,9
<b>Totales</b>				<b>552,6</b>

Materias Primas (años 2 al 10)	U/M	Cantidad/año	Precio	Importe MUSD
Leña de marabú	t	35865	15,00	538,0
Bolsas de carbón vegetal de 12kg	MU	260	196,00	51,0
Bolsas de briquetas de carbón veg. de 12kg	MU	90	196,00	17,7
Bolsas de carbón vegetal/activado de 300kg	MU	9	2450,00	22,0
Combustible	ML	376,2	1000,00	376,2
<b>Totales</b>				<b>1004,9</b>



Las 35865 toneladas de Marabú que se utilizarán, cada año, como materia prima, para la producción del Carbón, serán compradas a la Empresa Agroforestal Holguín por el CAEI (538.0 MUSD anuales) y serán acopiadas, procesadas y transportadas a la Planta por maquinaria especializada de esta última entidad. Los 90.7 MUSD para la compra de sacos para el carbón son de importación y el combustible se adquirirá en plaza.

### **Transportación:**

La producción terminada de Carbón Vegetal será envasada en sacos de 12 kg y la de Carbón Activado de 300 kg, por máquinas especializadas operadas por obreros calificados, los que serán embalados en contenedores para su traslado, en transporte propio del CAEI, a los puertos de embarques para ser exportados. Producto del proceso de elaboración y clasificación del Carbón Vegetal se deriva un subproducto (carbonilla), la que será procesada por una máquina para transformarla en una briqueta de 12 kg con el objetivo de comercializarla y con ello se evita residuos contaminantes.

### **Seguros:**

Todos los seguros relacionados con el suministro del equipamiento y los suministros de la industria serán abordados en los contratos como obligaciones de los proveedores. El resto de los seguros (traslados desde el puerto a las instalaciones y seguro industrial durante el proceso de construcción y montaje) se contratarán. Además se incluirá una póliza de seguro con cobertura para daños físicos y pérdidas de beneficios provocadas por fenómenos meteorológicos para el período de vigencia.

### **Propiedad Intelectual y Transferencia de Tecnología:**

El proyecto contempla la transferencia de la tecnología de producción de carbón vegetal y activado y la generación de electricidad a partir de los gases de la pirólisis.



La transferencia se hará mediante asistencia técnica y capacitación in-situ de la parte extranjera a la parte cubana y en su momento se firmarán los instrumentos jurídicos que correspondan. El CAEI tiene que definir la estrategia marcaria para la exportación y comercialización de su producción y realizar los correspondientes registros en la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial. La inversión que se propone es considerada como **Limpia**, al no tener impacto negativo sobre el ambiente por cuanto está previsto que los gases tóxicos sean procesados y utilizados en la generación de electricidad y los residuos sólidos del carbón (carbonilla) convertirlos en briquetas que serán comercializadas, no obstante, el proyecto deberá ser sometido al proceso de Evaluación de Impacto Ambiental, tal como establece la Resolución 132/2009 del CITMA “Reglamento del Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental”.

### **Esquema de Operaciones**

La política de contabilidad que se aplicará se deberá ajustar a las Normas Cubanas de Información Financiera y debe satisfacer las exigencias fiscales y contables establecidas. Los estados financieros del CAEI se aprobarán por su Junta y serán auditados en cada ejercicio fiscal por una firma de auditoría de reconocido prestigio, autorizada por el Ministerio de Finanzas y Precios u Organismo que lo sustituya. La moneda para los fines de los negocios desarrollados por el CAEI en Cuba será el Peso Convertible. No obstante, en sus cobros y pagos desde y hacia el exterior, la CAEI utilizará la moneda libremente convertible que acuerden las Partes. El ejercicio fiscal lo componen 12 meses de calendario (año natural) iniciándose el primero de enero de cada año y terminando el 31 de diciembre.

El CAEI contratará en condiciones de mercado la adquisición de los bienes y servicios necesarios para la ejecución del Proyecto. Las empresas cubanas tendrán la primera opción para realizar el suministro de dichos bienes y servicios siempre que puedan suministrarlos a precios, calidad, condiciones de entrega y de mantenimiento, así como condiciones de financiamiento competitivos a escala internacional. En todos los casos,



el CAEI contratará con el proveedor que oferte las mejores condiciones de conformidad con lo establecido en la legislación vigente en la República de Cuba.

Tabla No 8. Gastos comerciales

Concepto	Valor
<b>Gastos nacionales</b>	<b>463,3</b>
Flete	199,1
Descarga	68,4
Almacenamiento	12,6
Comisión por exportación	27,6
Fuerza de trabajo	155,6
<b>Gastos en el exterior</b>	<b>393,3</b>
Costos de manejo de roturas en el exterior @ 5% del valor FOB	258
Costos de manejo de proyecto en el exterior	126,1
Costos de pre-desarrollo	9,2
<b>Totales</b>	<b>856,6</b>

Tabla No.9 Gastos de Administración

Conceptos	Importe MUSD
Gastos materiales (oficina y limpieza)	24,0
Mantenimiento equipos de oficina	10,0
Viajes, dietas, etc (3 personas x 4 días, 1 vez al mes)	18,7
Servicios de consultorías, auditorías, legales, etc	5,0
Medios de Protección, ropa y calzado	15,8
Gastos bancarios	22,0
Otros Gastos	10,0
Fuerza de trabajo	181,4
<b>Totales</b>	<b>286,9</b>

A partir del 2do año se estabilizan los niveles de ventas y costos y gastos que puede alcanzar el CAEI.



## Inversiones Iniciales en equipos de transporte y otros medios

Tabla No. 10 Inversiones Iniciales

<b>EQUIPOS TECNOLOGICOS</b>			
Excavadora	250,1	83,4	166,8
Pinza para PW140	29,1	14,6	14,6
Tractor 4WD 100 HP	69,5	34,7	34,7
Trailer de plataforma de silvicultura	55,8	55,8	-
Low-boy Camión de plataforma	22,3	22,3	-
Aspersor de herbicida para tractor	3,1	3,0	0,1
Aditamento Sierra/labranza para tractor	3,8	3,6	0,2
Aditamento de tres discos para tractor	2,9	2,8	0,1
Aditamento de disco escarificador para tractor 4000KG	7,9	7,6	0,4
Buldozer con vástago de 5 dientes	271,0	258,7	12,3
Cargador telescópico con cuchara 2m3	85,5	85,5	-
Remolque detrás del depósito de diesel	15,7	7,8	7,8
Camioneta para el supervisor	90,0	90,0	-
Motosierras	52,8	35,2	17,6
Doble retorta de carbón	244,2	122,1	122,1
Doble retorta de carbón activado	306,5	153,2	153,2
Cortador de ramas- Urban TR110 (+spares)	27,2	13,6	13,6
Esquilador de troncos (+piezas repuesto)	7,1	3,5	3,5
máquina empacadora/ báscula10 - 80kg	43,4	43,4	-
Máquina de hacer/empacar carbón 1-2 TM/hr	26,1	26,1	-
Trituradora de carbón vegetal	9,4	9,4	-
Báscula de puente- portable	12,2	6,1	6,1
Herramientas	30,8	30,8	-
Contenedor usado de 20'	2,9	2,9	-
6 x 4 t unidad cabecera de tractor	112,4	56,2	56,2
chasis contenedor de 40'	45,2	22,6	22,6
plataforma de cinco ruedas	7,9	7,9	-
unidad de separación de gas contenerizado	56,5	56,5	-
Generador marino 150KVA 3 Phase	31,3	31,3	-
Tuberías	6,8	6,8	-
Autobus rural	50,0	50,0	
Computadoras + impresoras	4,0	4,0	
Escritorios + sillas	3,0	3,0	
Juego de sala	2,0	2,0	
Nevera + equipo para agua fría	1,5	1,5	
Teléfonos móviles	1,2	1,2	
<b>Total equipos</b>	<b>1.991,0</b>	<b>1.359,0</b>	<b>632,0</b>



### **Constitución de Reserva**

Se ha previsto una Reserva para Pérdidas y Contingencias creada a partir de hasta el diez por ciento (10%) de las utilidades reales obtenidas al cierre de cada ejercicio económico (por ser producción silvícola) y hasta el quince por ciento (15%) del total de sus activos fijos tangibles y su capital de trabajo (Res 49/2004 del MFP).

### **Fondo de Estimulación**

La constitución del Fondo de Estimulación se determina por lo establecido en la Ley de Inversión Extranjera y su distribución de conformidad a lo regulado por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

### **Diseñar la estrategia de exportación del carbón vegetal con la Empresa Italiana BLUE POWER ENGINEERING**

#### **Objetivos estratégicos:**

- I. Actualización del modelo de gestión de la empresa y desarrollo de una estrategia de exportación análoga.
- II. Planificar y ejecutar inversiones para garantizarla instalación de hornos industriales en naves disponibles de la empresa y garantizar almacenamiento bajo techo de una parte de la leña proveniente del corte del marabú y otras especies en cantidades suficientes para la fabricación de carbón bajo condiciones de clima adverso.
- III. Contratar y ejecutar con oportunidad las adquisiciones en plaza y la importación de los insumos y equipamientos demandados para la producción, beneficio, envasado y comercialización.
- IV. Establecer un Programa Especial de vigilancia y prevención de incendios forestales en las áreas de riesgo identificadas.



**Plan de acción:**

<b>ACCIONES</b>	<b>RESPON-SABLE</b>	<b>PARTICIPAN- TES</b>	<b>FECHA CUMPLI- MIENTO</b>
1. Contratar una entidad especializada para realizar investigaciones, estudios y elaborar el modelo de gestión integral de la empresa.	Director General Empresa Agroforestal Holguín	Subdirectores de Economía, Director Comercial, y Jurídico	II trimestre 2016
2. Elaborar la estrategia de exportaciones.	Director General Empresa Agroforestal Holguín	Director Comercial	III trimestre 2016
3. Establecer la política marcaria, de registros y patentes de la empresa, definir la marca de comercialización internacional, y registrarla en los territorios de interés.	Director General Empresa Agroforestal Holguín	Director Comercial y Jurídico	II semestre 2016
4. Implantar la política de supervisión, control y elevación de la calidad y presentación de los productos exportables.	Director General Empresa Agroforestal Holguín	Especialista Calidad	enero/dic. 2016



5. Revisar y actualizar la política de precios de los productos de exportación, transporte y seguro.	Director General Empresa Agroforestal Holguín	Subdirector Economía, J' Dpto. Aseguramiento y Logística	III trimestre 2015
6. Constituir los programas de capacitación, publicidad y promoción de la empresa.	Director General Empresa Agroforestal Holguín	Subdirección de Capital Humano, Director Comercial y Comunicación Institucional	III trimestre 2016
7. Realizar levantamiento y diagnóstico de las instalaciones y naves disponibles para la ubicación de la inversión	Director General Empresa Agroforestal Holguín	J' Dpto. Inversiones y Subdirectores de Producción y Técnico y Desarrollo	II trimestre 2015
8. Elaborar los Estudios de Factibilidad de las inversiones y presentarlos para su aprobación	Director General Empresa Agroforestal Holguín	J' Dpto. Inversiones	Antes de diciembre 2015



9. Tramitar e inscribir en el Plan de la Economía los valores de la inversión en las categorías correspondientes	Director General Empresa Agroforestal Holguín	J' Dpto. Inversiones y Subdirector Económico	Proceso de elaboración del Plan 2016
10. Ejecutar las inversiones según cronograma aprobado	Director General Empresa Agroforestal Holguín	J' Dpto. Inversiones	I semestre 2016
11. Identificar posibles proveedores y suministradores de insumos y equipamientos.	Director General Empresa Agroforestal Holguín	J' Aseguramiento y Logística	Proceso de elaboración del Plan 2016
12. Conciliar las demandas con las empresas importadoras y suministradores nacionales, presentar la documentación exigida y formalizar las contrataciones con antelación suficiente para garantizar la entrega oportuna de insumos y equipamiento.	Director General Empresa Agroforestal Holguín	J' Aseguramiento y Logística, Subdirector de Economía y Jurídico	Proceso de elaboración del Plan 2016
13. Establecer un sistema de supervisión de la ejecución	Director General	Director Adjunto, J'	I semestre 2016



de los contratos	Empresa Agroforestal Holguín	Aseguramiento y Logística y Jurídico	
14. Elaborar el Programa de vigilancia y prevención de incendios forestales en las áreas de riesgo identificadas	Director General Empresa Agroforestal Holguín	Subdirector Forestal, J' Protección y Seguridad.	II trimestre 2015
15. Implementar y chequear el cumplimiento del Programa.	Director General Empresa Agroforestal Holguín	Subdirector Forestal, J' Protección y Seguridad, Directores UEB	III trimestre 2015, hasta 2020



### Resultados del negocio

El plan de negocio que se propone para esta nueva empresa muestra que en éstas condiciones, el CAEI tiene utilidades todos los años, pagando el 15% de Impuesto sobre Utilidades los dos últimos años. Pues en una primera etapa no puede distribuir todas las utilidades entre los años 3 al 6 (retiene un total de 1,140.0 MUSD), que puede distribuir entre los años 7 al 10.

Además de que resulta beneficioso para la Inversión pues muestra que el proyecto tiene resultados positivos a una tasa de actualización del 15 % ya que:

- Valor Actual Neto (VAN): 3,464.3 MUSD
- La Tasa Interna de Retorno: 41.6 %
- Periodo de recuperación de la inversión inicial de 3.5 años

Tabla No.11 Los Beneficios para el País se muestran:

	TOTAL
<b>BENEFICIOS DIRECTOS</b>	
Impuesto sobre Utilidades	313,6
Dividendos parte Cubana	4.679,0
Aranceles	0,0
Otros Ingresos	1.524,8
<b>TOTAL DE BENEFICIOS DIRECTOS</b>	<b>6.517,4</b>
<b>BENEFICIOS INDIRECTOS</b>	
Servicios prestados por otras empresas	5.396,5
Mat. primas y materiales obtenidos en Cuba	5.137,8
<b>TOTAL DE BENEFICIOS INDIRECTOS</b>	<b>10.534,3</b>
<b>TOTAL DE BENEFICIOS</b>	<b>17.051,7</b>

## 2.2. Resultados de la validación de la propuesta de plan de negocio

Para una valoración de la viabilidad de la propuesta de un plan de negocio en la Empresa Agroforestal Holguín se recurrió a la **Consulta a Especialistas**. Con tal propósito se escogieron nueve especialistas (ver anexo 1), de reconocida experiencia en la actividad productiva, los cuales se clasificaron según sus características en:

1. Ingenieros Forestales (5)
2. Técnicos Forestales (2)
3. Licenciado en Economía (1)
4. Máster en Ciencias Sociales (1)

Se utilizó una escala literal como sigue: MA: Muy Adecuado, BA: Bastante Adecuado, A: Adecuado, PA: Poco Adecuado, NA: No Adecuado, en todos los aspectos a evaluar.

Por medio de una encuesta se solicitó a los especialistas que emitieran sus criterios en relación con la objetividad de la propuesta, importancia de contar con un plan de negocio enfocado a las particularidades de la entidad; la pertinencia de la propuesta, teniendo en cuenta la contribución de las acciones propuestas al mejoramiento de los indicadores de desempeño, contribución a mejorar la planificación y la gestión empresarial, entre otros aspectos sometidos a la valoración.

Se recibieron las nueve respuestas para un 100 % que después de procesadas arrojaron los siguientes resultados:



### RESULTADOS DE CONSULTA A ESPECIALISTAS

ASPECTOS	MA	%	BA	%	A	%	PA	%	NA	%
Objetividad de la propuesta	8	88,8	1		-	-	-	-	-	-
Estructura de la propuesta	7	77,8	2		-	-	-	-	-	-
Pertinencia de la propuesta	9	100			-	-	-	-	-	-
Conformidad con las etapas.	8	88,8	1							
Conformidad con las acciones propuestas.	7	77,8	2							
Viabilidad de la propuesta	9	100			-	-	-	-	-	-
Cumplimiento de las normas para la elaboración de planes de negocios	9	100	-		-	-	-	-	-	-
Coherencia y lógica de la exposición escrita de las ideas	8	88,8	1		-	-	-	-	-	-

El 88,8 de los especialistas consideran Muy Adecuado (MA) la objetividad de la propuesta alegando que es muy importante la investigación dirigida a perfeccionar el proceso de planificación estratégica de la empresa. Entre los criterios expuestos se citan los siguientes:

- Permitir a los directivos la identificación de la oportunidad de negocio.
- Se explican los objetivos a perseguir y se establecen los caminos para conseguirlos.
- Realiza una exposición de las variables que intervienen en el desarrollo de la planificación, aportándoles la información necesaria para evaluar el desarrollo del proyecto y sus desviaciones del escenario previsto.
- Permite dar respuestas a las demandas del mercado.

El 77,8% de los especialistas consultados consideran Muy Adecuado (MA) la estructura puesto que las etapas favorecen el proceso de planeación. Reconocen como muy significativo:

- La identificación de los problemas identificados como punto de partida del proceso.
- La delimitación de las competencias necesarias para dar solución a dichos problemas.
- La determinación de las evidencias de desempeño empresarial para retroalimentar el proceso productivo.

El 100% de los especialistas consultados consideran Muy Adecuada la pertinencia de la propuesta, y señalan la posibilidad que ofrece de mejorar organización, el proceso productivo, sus actividades al ser capaz de prever todas los posibles hechos de contingencia que se presenten.

El 88,8% de los especialistas consultados consideran Muy Adecuada la conformidad con las etapas, y exponen que:

- Facilitan el seguimiento al diagnóstico del desempeño empresarial.
- Proporcionan un adecuado tratamiento al significado y sentido que presenta el proceso productivo en la empresa.

El 77,8% de los especialistas consultados consideran Muy Adecuada la conformidad con las acciones propuestas la cual favorece y nos orienta hacia un enfoque integral de la evaluación del desempeño empresarial.

En relación a la viabilidad de la propuesta, el cumplimiento de las normas para la elaboración de planes de negocios así como la coherencia y lógica de la exposición escrita de las ideas se coincide entre un 77,8% y 88,8 de los especialistas consultados en considerar muy adecuado o bastante adecuado, planteando que existe coherencia y



lógica de la exposición escrita de las ideas, reflexionando que el análisis realizado a partir de la consulta bibliográfica es profundo, demostrando consistencia en sus inferencias y reflexiones teóricas.

En resumen, la categoría que indica Muy Adecuado y que expresa que se está de acuerdo totalmente con esos aspectos de la propuesta, recibió en total un porcentaje (96% como promedio). La categoría siguiente, Bastante Adecuado recibió 4%, lo que sumada a la anterior cubre el cien por ciento (100 %) de las respuestas solicitadas, las otras categorías no recibieron obviamente ningún tipo de respuesta, siendo entonces las categorías de Muy Adecuado y Bastante Adecuado, las que indican la factibilidad, pertinencia y demás aspectos abordados, lo que significa que positivamente se acepta la propuesta de proyecto profesional de Plan de Negocio.



## CONCLUSIONES

1. La sistematización de los fundamentos teóricos acerca de la gestión empresarial y la planeación revelan la necesidad de incluir planes de negocios conformes a la realidad empresarial actual.
2. El diagnóstico realizado a la Empresa Agroforestal Holguín reveló insuficiencias en su gestión relacionada por la ausencia de planes de negocios coherentemente elaborados afectando el cumplimiento de indicadores de desempeño.
3. El Plan de Negocio constituye un instrumento seguro de trabajo y requiere de permanente actualización dada su naturaleza y guía teórico-organizativa y metodológica. El mismo demanda de mayor vigilancia por todos los figurantes que los ejecutan y deben servir para mejorar a mediano o largo plazo la calidad en el proceso de exportación. Esta estrategia de exportación de carbón vegetal de marabú y otras especies con la empresa italiana BLUE POWER ENGINEERING es un paso de avance para la competitividad de las empresas agroforestales. La ejecución de esta propuesta aportará la mejora de la eficacia y la eficiencia de la gestión de nuestras empresas.
4. Con la validación de la propuesta, se demostró que la creación de un Plan de Negocio, con una atención mejorada a la actual, variedad de productos y precios competitivos, atraerá la atención de muchos clientes; generando un rendimiento que supera el costo de oportunidad, convirtiendo el proyecto en un atractivo negocio para los inversionistas.



## RECOMENDACIONES

1. Someter a la aprobación de los canales pertinentes del Grupo Empresarial Agroforestal y las empresas exportadoras, el diseño de la estrategia de exportación del carbón vegetal de marabú y otras especies con la empresa italiana BLUE POWER ENGINEERING.
2. Orientar a la Dirección Forestal del Grupo Empresarial Agroforestal a realizar inspecciones periódicos a las empresas agroforestales, productoras de carbón vegetal de marabú y otras especies, con el propósito de valorar los resultados del proceso productivo.
3. Crear las condiciones para lograr la implementación del diseño estratégico.
4. Estrechar relaciones de trabajo con las empresas exportadoras dedicadas a la exportación de carbón vegetal de marabú.



## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Ackoff, I. R y col. (1993) El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. Editorial Trillas. México.
2. American Marketing Association (A.M.A). (1960) Definiciones de Marketing: Un glosario de términos de Marketing; – Chicago; Editorial ANA. Pág. 32
3. Anthony, Robert. Management Accounting. (1988) Editorial. Richard D. Irwin, Inc. Unión Soviética Homewood.
4. Barros, Oscar. (1994) Reingeniería de Procesos de Negocios, Editorial Dolmer Chile
5. Beck, Harry. (1998) Vendo lo Invisible: La Mercadotecnia de los Servicios Intangibles. Editorial Prentice – may Hispanoamericana. México.
6. B y W. Santon, Etzel y B.Walker. (2000). Fundamentos del Marketing. McGraw-Hill. Cabascango, Santillan Tesis en opción al título de máster en administración de empresas, Quito 2009
7. Concha, P.F. (2001). Planes de negocios: Una metodología alternativa. Lima: Universidad del Pacifico.
8. Carnota Lauzán, Orlando: (1987) Teoría y práctica de la dirección socialista. La Habana, Universidad de La Habana Carnota Lauzán, Orlando: Cuando el tiempo no alcanza, La Habana, Editorial de Ciencias Sociales. 249p.
9. Carnota, Orlando: (1980) Curso de Administración para Dirigentes. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
10. Castillo More Jesús. (2007). Economía General. Perú: USAT.
11. Cohen, Allan R. (1988) Excelencia en la Administración, guía para optimizar rendimientos en las organizaciones. Editorial Limusa. Pág. 87
12. Colectivo de autores. (1991) Metodología de Investigación Social. Editorial Pueblo y Educación. Cuba.
13. Crosby, Phil (1979) Calidad es gratis,
14. Cruz Roche, Ignacio. (1991) Fundamentos del Marketing. Editorial Barcelona.



15. Davenport, Thomas, (1993) Process innovation, Harvard Business School Press, USA
16. De Pablo, S. (1998) Guía Paso a Paso para elaborar el Plan de Negocio que marcará el Rumbo de la Empresa. Editorial Marketing Roca.
17. Domette, Nicolesco y Domette; Irma de Torres. (1992) Diccionario de Mercadotecnia. Definiciones y Comentarios. Limusa. Noriega Editores. México.
18. Drucker, P. F. (1988) Management. Heinemann Professional Pub. Ltd, Londres. England.
19. Drucker, P. F. (1993) Administración y futuro. Editorial Sudamericana S.A. Segunda Edición. Buenos Aires. Argentina.
20. Drucker, P. F. (1993) Concept of the Corporation. Transaction Publications. USA
21. Drucker, P. F. (1993) The Effective Executive. Harper Business. USA
22. Drucker, P. F. (1994) La sociedad postcapitalista. Grupo Editorial Norma. Colombia.
23. Drucker, P. F. (1995) Managing in a Time of Great Change. Truman Talley/Dutton. USA
24. Drucker, P. F. (1999) Beyond the Information Revolution. The Atlantic Monthly; October 1999; Volume 284, No. 4; page 47-57.
25. Drucker, P. F. New (1992) Priorities. <http://www.context.org/ICLIB/IC32/Drucker.htm> Originally published in Dancing Toward The Future (IC#32). Summer 1992, Page 6. (Consultado: Mayo 2009).
26. Drucker, P. F. The Age of Social Transformation. (1994) <http://www.theatlantic.com/politics/ecbig/soctrans.htm>. Originally published in The Atlantic Monthly, November 1994. USA. (Consultado: Mayo 2009).
27. Drucker, P. F. (1994) El ascenso de la sociedad de conocimiento. Revista Facetas. No. 104. Vol. 2



28. Durán, G. y Kremerman, M. (2008) Caracterización del sector retail. Una mirada General. Recuperado a partir de: 30 de Agosto del 2012 de, <http://www.fundacionsol.cl/wpcontent/uploads/2010/09/CuadernoRetail.pdf>
29. Earls, Gerard. (1989) Mercado en Acción. Ediciones Ventura. México.
30. ESEM Internacional. (2000) Módulo I. Políticas de Productos. Ediciones ESEM. España.
31. Estrada Vera Alfredo (2013) " Plan de Negocio de LABIOFAM para la exportación del Ferrical – Sudáfrica en el año 2014", Tesis Diplomado INCOMEX 2013.
32. Fayol, Henry (1916) Administration industrielle et générale prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle. Francia.
33. Finnigan, Jerome P. (2011). Guía de BenchMarketing Empresarial Prentice may Hispanoamericana. S.A.
34. Fischer Laura y Espejo Jorgue (2011). Mercadotecnia. México: McGraw -Hill.
35. Gerard Barnés y otros. (2000) Su Empresa. ¿De Clase Mundial? Un Enfoque Latinoamericano. Centro Mexicano de Gestión Empresarial, UNAM. La Habana: Editorial Academia, Páginas 58, 266.
36. Goldratt, E. (1993) El síndrome del pajar. Ediciones Casti-Ilo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
37. Goldratt, E. (1994) No fue la suerte. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
38. Goldratt, E.; Cox, J. (1992) La meta. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
39. Goldratt, E.; Robert F. (1992) La Carrera. Ediciones Castillo S.A. Monterrey. Nuevo León. México.
40. Goldratt, E. (1990) Theory of Constraints. North River Press. USA
41. Grede, Robert. (1997) Mercadotecnia al Descubierta. Editorial Prentice may Hispanoamericana. México.



- 42.** Hamermesh, Richard G. (1995) Planificación Estratégica o Cómo se las Arreglan los Gerentes Triunfadores. Editorial Limusa. México.
- 43.** Hechevarría, Espinosa Domingo, (2010) Tesis en opción al título de máster en dirección, Holguín.
- 44.** Hernández, del Campo Arnaldo y otros. (1990) Mercadotecnia y Promoción. Ed. Pablo de la Torriente. La Habana.
- 45.** Holtje, Hebert F. (1991) Mercadotecnia. Mc Graw – Hill. Investigación de Mercado, un Enfoque Aplicado, Editorial MES.
- 46.** Isidoro Castro, José Luís. (1999) Taller de Planeación Estratégica. La Habana,
- 47.** Jarrillo, José C. (1992) Dirección Estratégica. Pág. 37.
- 48.** Jeffrey L. Seglin. (1992) Curso de Mercadotecnia. Mc Graw – Hill / Interamericana, México.
- 49.** Koontz, Harold y Cyril O'Donnell (1999): Elementos de administración. La Habana.
- 50.** Kotler, Philip. (1998) Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. Segunda Edición. MES Páginas. 759, 843.
- 51.** Kotler, Philip. (1998) Mercadotecnia. México; Editorial Prentese – may, 1998. Pág. 112
- 52.** La Política Económica del Partido y la actualización del modelo económico socialista cubano.
- 53.** Lambin, J. R. (1987) Marketing Estratégico. Mc Graw Hill. México. Páginas. 13,21
- 54.** Ley 118 sobre la inversión extranjera 2014.
- 55.** Lidon Campillo, Jesús (1998). Conceptos básicos de economía. Universidad
- 56.** Politécnica de Valencia: Valencia.
- 57.** Luther, William M. (1997) El Plan de Mercadeo, Cómo Prepararlo y Ponerlo en Marcha. Cargraphics, S.A. Colombia.



58. Mallo Rodríguez, Carlos. (1997) Contabilidad Analítica. Editorial Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.
59. Menguzzato y Renau. (1989) La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management. Menguzzato, M. y Renau, J.J.: “La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management”, Ariel, Madrid, 1991, Cap. 8, pág. 171.
60. Michael R. Salomon - Elnora W. Stuart. (2001). Marketing. Colombia: Pearson.
61. Minzbert, H. (1989) Diseño de Organizaciones Eficientes. Editorial El Ateneo. Madrid.
62. Modia de Sauza, Francisco A. (1995) La Sexta Generación del Marketing. El Síndrome del Canguro. Editorial Mc. Graw – Hill. Santa Fe de Bogotá.
63. Naveros, J. A. y Cabrerizo, M.P. (2009). Plan de negocio. Dirección y gestión de empresas. España: Vértice. Recuperado a partir de: 15 de agosto del 2012
64. Ould, M. (1995) Busines Processes. Modelling and analysis for re-engineering and improvemet, Wiley.
65. Paul, Peter (1997) Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill.
66. Paul, S. J. (1992) Gerencia y Planificación Estratégica.
67. Payne Adrian. (1993) La Esencia de la Mercadotecnia de los Servicios. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México. Páginas 177, 248.
68. Pérez Betancourt, A. y col. (1990) Cacería de errores. Editora Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.
69. Pérez Betancourt, A.; Llorca, C. D. (2000) Lo que todo empresario cubano debe conocer. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.
70. Piscoya, Maribel (2015) Tesis en opción al título de licenciado en administración de empresas, Chiclayo
71. Porter, M. (1980) Competitive Strategy. Free Press. Nueva York. USA
72. Porter, M. (1995) Ventajas competitivas. Free Press. New York. USA.



- 73.** Pan de negocio: Minimarket, minisúper o tienda de conveniencia. Recuperado a partir de: 03 de Setiembre del 2012 de, <http://www.1000ideasdenegocios.com/2012/02/plan-de-negociominimarket-minisuper-o.html>.
- 74.** Proyecto CIDA; (1996) Administración del Marketing; Editorial Normas, S.A. 1996. Reyes Ponte, Agustín. Administración por Objetivos. Grupos Noruega Editores.
- 75.** Resolución No. 50 "Reglamento General sobre la actividad de importación y exportación", de fecha 3 de marzo del 2014, del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extrajera.
- 76.** Resolución 132/2009 del CITMA "Reglamento del Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental".
- 77.** Ribero Hernández, Magda. (1997) Curso Básico de Marketing. La Habana.
- 78.** Ries, Al y Trout Jack. (1994) Posicionamiento. Mc. Graw – Hill. México.
- 79.** Ries, Al y Trout, Jack. (1986) La Guerra de la Mercadotecnia. Mc. Graw – Hill. México.
- 80.** Ries, Al y Trout, Jack. (1994) Las 22 Leyes Inmutables del Marketing. Mc. Graw – Hill. México.
- 81.** Robert J. Dolan; (1997) La Esencia del Marketing. Editorial Normas, S.A. Colombia.
- 82.** Rosales Obando, José (2000). Elementos de Microeconomía. Mexico Editorial: EUNED.
- 83.** Robbins, Stephen, P. y Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson Educación. Stutely, Richard. (2000). Plan de negocios: La estrategia inteligente. México: Prentice Hall.
- 84.** Sallenave, J. P. (1992) Gerencia y Planificación Estratégica. Pág. 78.
- 85.** Saporosi, Gerarado. (1992) Clínica Empresaria. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocio, pág. 43



86. Serrano, Gómez. (1990) Marketing para Economistas de Empresas. Editorial ECIC. Madrid.
87. Sistema de Gestión de la calidad, (2005)
88. Stercronthal B, Samuel Croeg. (1982) Consumer Behavior and Information Processing Perspective. Prentice – Hall; EE. UU.
89. Stoner, J. Administración. (1991). Pág. 193.
90. Stutely, Richard. (2000). Plan de negocio: La estrategia inteligente. México: Prentice Hall.
91. Terragno Danila y Lecuona María Laura. (2003) Cómo Armar un Plan de Negocio. Revista Mercado / Dinero. Febrero 2003. Pág. 24.
92. Torres Ortiz Julio A. (2014) "Diseño de la Estrategia de Exportación de Carbón Vegetal para el Medio Oriente, Tesis Diplomado INCOMEX.
93. Trelles, Irene (compiladora) (2004) Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Felix Varela.
94. Van Mell y Sol. (1996) Ingeniería de Negocios pág 440 – 461.
95. Web. [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt) (1981) *perfil de Portugal, indicadores macroeconómico* [www.cynertiaconsulting.com](http://www.cynertiaconsulting.com) 2015 Revista de jóvenes emprendedores Wikipedia.
96. William J, Storton. (1981) Fundamentos del Marketing. Editorial Mc. Graw – Hill. EE. UU.
97. W. Perreault, Jr. y E.J. McCarthy. (2001). Marketing. Un enfoque global. México: Mexico: McGraw –Hill.
98. Yáñez González, E. (1992) Dirección Estratégica, Decisiones Estratégicas. Talleres de Impresión del SIME, La Habana, Pág. 335.
99. Yañez y Colomina, (2011) Planificación Financiera, Universidad de Alicante.
100. Yépez, Juan Fransisco (2009) Tesis en opción al título de máster en administración de empresas, Ecuador.



## ANEXO 1

Lista de Especialistas.

No	NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	NIVEL
1	Arcel González Ortiz	Director General	Msc Ing Forestal
2	María Montaner Barea	Directora Adjunta	Ing Forestal
3	Elena Viamonte Mendoza	Directora Contable Financiera	Lic. Economía
4	Sara Garayalde Aguilera	Directora Técnico Desarrollo	Ing Forestal
5	Ernesto Tamayo Reyes	Director de Silvicultura	Tec. Forestal
6	Elisel González Infante	Director Comercial	Tec. Forestal
7	Mislav Torrente Luz	Directora de Producción	Ing Forestal
8	Duglas Lucas Batista	Director UEB Camazán	Ing Forestal
9	Elizabet Sánchez Verdecia	Especialista de Calidad	Ing Forestal



**ANEXO 2.**

**CONSULTA A ESPECIALISTAS**

ESTIMADO COLEGA: Estamos interesados en conocer sus opiniones sobre la objetividad del proyecto de carácter profesional de elaboración de un Plan de Negocio, dirigido a la ejecución, informe y seguimiento del proceso, en la Empresa Agroforestal Holguín, así como la posibilidad de aplicación en la práctica social, nos gustaría sinceridad en sus opiniones, garantizando así el éxito de este estudio.

Se agradece su  
colaboración.

Selecciona con una X según sus criterios, cuál de los ítems propuestos cumple UNA de las exigencias de la escala valorativa y de considerarlo necesario argumente su selección.

1. Objetividad de la propuesta, importancia a partir de la correspondencia con las necesidades de la Empresa Agroforestal Holguín.

\_\_\_ Muy Adecuado, \_\_\_ Bastante Adecuado, \_\_\_ Adecuado, \_\_\_ Poco Adecuado, \_\_\_ No Adecuado.

-----  
-----

2. Estructura de la propuesta de carácter profesional de plan de negocio para la dirección de la Empresa Agroforestal Holguín.

Cómo usted considera la estructura de la propuesta a formar:

Marque la respuesta que más se acerca a sus criterios:

MA: Muy adecuada BA: Bastante adecuada A: Adecuada PA: Poco adecuada NA: No adecuada .



ETAPAS	MA	BA	A	PA	NA
I Etapa Definición del Negocio					
II Etapa Clientes y Competencia					
III Etapa Organización					

Considero que se deben modificar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Pertinencia de la propuesta, teniendo en cuenta la contribución de esta para la Empresa Agroforestal Holguín.

\_\_\_ Muy Adecuado, \_\_\_ Bastante Adecuado, \_\_\_ Adecuado, \_\_\_ Poco Adecuado, \_\_\_ No Adecuado.

-----  
-----

4. Conformidad con las etapas para realizar el proyecto en la Empresa Agroforestal Holguín.

\_\_\_ Muy Adecuado, \_\_\_ Bastante Adecuado, \_\_\_ Adecuado, \_\_\_ Poco Adecuado, \_\_\_ No Adecuado.

-----  
-----

5. Viabilidad de la propuesta y su posible impacto de la puesta en práctica en la Empresa Agroforestal Holguín.

\_\_\_ Muy Adecuado, \_\_\_ Bastante Adecuado, \_\_\_ Adecuado, \_\_\_ Poco Adecuado, \_\_\_ No Adecuado.



-----  
-----

6. Cumplimiento con las normas para la elaboración de planes de negocios.  
\_\_\_ Muy Adecuado, \_\_\_ Bastante Adecuado, \_\_\_ Adecuado, \_\_\_ Poco Adecuado, \_\_\_  
No Adecuado.

7. Coherencia y lógica de la exposición escrita de las ideas.  
\_\_\_ Muy Adecuado, \_\_\_ Bastante Adecuado, \_\_\_ Adecuado, \_\_\_ Poco Adecuado, \_\_\_  
No Adecuado.

-----  
-----

Que otras sugerencias nos harías para perfeccionar la propuesta de plan de negocio  
en la Empresa Agroforestal Holguín.



### **ANEXO 3.**

#### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA AGROFORESTAL HOLGUÍN**

ÁREA DE REGULACIÓN Y CONTROL

DIRECCIÓN GENERAL

PUESTO DE DIRECCIÓN

DIRECCIÓN TÉCNICA Y DE DESARROLLO

DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECCIÓN CONTABLE FINANCIERA

ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS

UEB AGROFORESTAL HOLGUÍN

UEB AGROFORESTAL CAMAZÁN

UEB AGROFORESTAL CALIXTO GARCÍA

UEB AGROFORESTAL BANES

UEB AGROFORESTAL RAFAEL FREYRE

UEB AGROFORESTAL GIBARA

UEB AGROFORESTAL ANTILLA

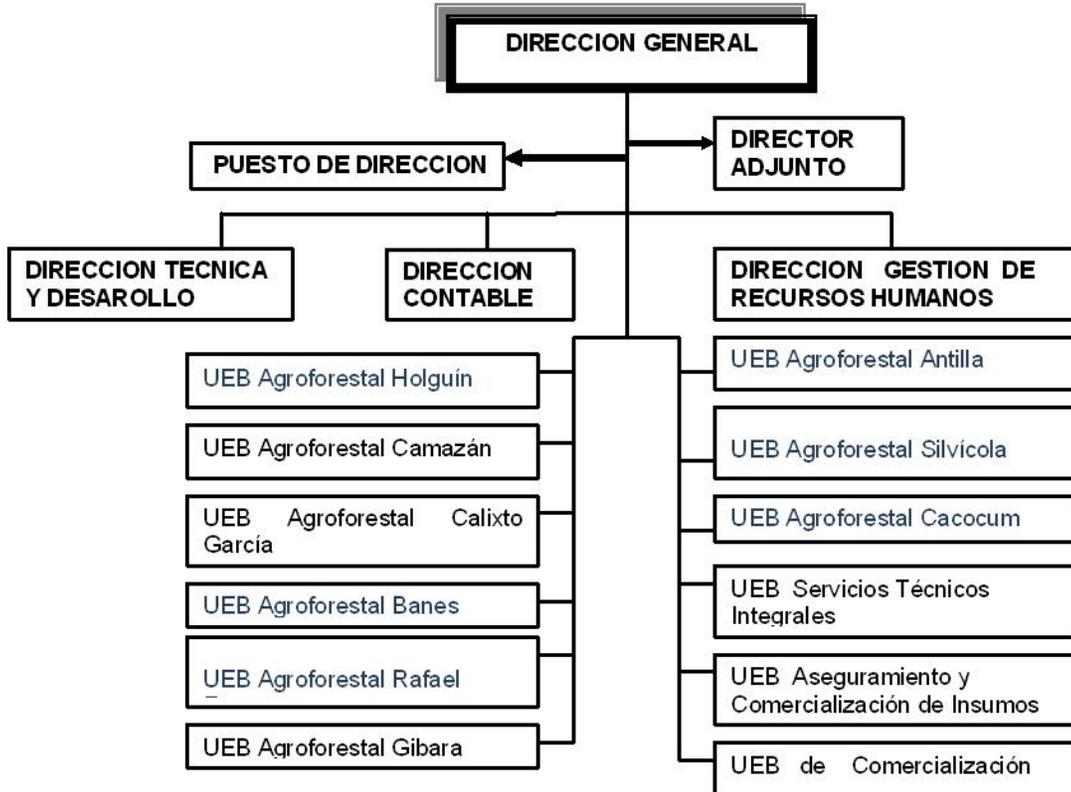
UEB AGROFORESTAL URBANO NORIS

UEB AGROFORESTAL CACOCUM

UEB SERVICIOS TÉCNICOS INTEGRALES

UEB ASEGURAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS

**Estructura Organizativa de la Empresa Agroforestal Holguín.**



**Anexo 4 Mapa de procesos**

