

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LA  
IDEA DE NEGOCIO PELETERÍA  
JUSTO MANAMORE**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR: Alberto Leyva Zaldivar**

**TUTORA: MSc. Marcia Margarita Lastre Valdés**

**Holguín, 2014**

# *Pensamiento*

*“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor,  
la electricidad y la energía atómica:  
la voluntad. “*

*Albert Einstein*

# *Dedicatoria*

*Este trabajo de diploma constituye el humilde medio que tengo para expresar mi amor a aquellos que tienen una parte de mí en sí,*

*a quienes siempre daré mi corazón:*

*A Dios por cada momento de mi vida,*

*A mi madre por su infinito amor,*

*A Pombi por ser el mejor padre y*

*A Naty por llenar mi vida de luz.*

# *Agradecimientos*

*Muchas gracias a todos los que contribuyeron de una u otra forma  
en mi formación personal y profesional,*

*A quienes creyeron muchas gracias por apoyarme y a los que no  
también, gracias a ellos se fortaleció mi fe.*

*Pero existen seres que estuvieron presentes y sumaron sus vivencias  
a las mías, mi más absoluto agradecimiento para:*

*Virgi por su apoyo,*

*Mery por su invaluable amistad,*

*Enma por su cariño,*

*Gracias a Lisandra, Michel, Coloma, Kenia, Delia, Roly, Eduardo,*

*A mi tutora Marcia, a Elizabeth, a Yinet, gracias por su  
orientación,*

*Al personal de la biblioteca, especialmente María, Ama, Sandra,*

*Al colectivo de profesores en general,*

*Llegue mi gratitud a aquellos tantos que no he nombrado, pero que  
hicieron también posible convertirme en lo que soy.*

## RESUMEN

El presente trabajo de diploma fue realizado para dar respuesta a la necesidad del sector no estatal de contar con una herramienta para evaluar la viabilidad de las ideas de nuevos emprendimientos en su etapa de concepción. Para ello se realizó un profundo análisis de modelos de negocios, propuestos por diversos autores entre los que se destacan Magretta (2002), Osterwalder y Pigneur (2010) y Colomina y Yáñez (2014).

La utilización de herramientas estadísticas y matemáticas como el IBM SPSS Statistics versión 19.0 y el Ucinet 6 for Windows permitió valorar el criterio de los investigadores tratados, por lo que se obtuvo como resultado los elementos que deben componer un modelo de negocio integral. A partir de esto fue seleccionado el modelo de Análisis y Validación de Ideas de Negocio (AVIN), que cumplió con los requisitos establecidos y se ajusta a las necesidades de los cuentapropistas.

La aplicación de AVIN exigió el diseño de un procedimiento para analizar de forma conceptual y financiera las iniciativas económicas de acuerdo a las características del sector no estatal. Como resultado se determinó que la idea de negocio peletería Justo Manamora es viable, generando utilidades de \$207 558,8 en el escenario probable, \$289 836,8 en el optimista y \$131 687,8 en el pesimista según las previsiones del primer año.

## **ABSTRACT**

The present diploma work was carried out to give answer to the necessity of the non state sector of having a tool to evaluate the viability of the ideas of new entrepreneurships in its conception stage. For he/she was carried out it a deep analysis of models of business, proposed by several authors among those that Magretta stands out (2002), Osterwalder and Pigneur (2010) and Colomina and Yáñez (2014).

The use of statistical tools and mathematics as the IBM SPSS Statistics version 19.0 and the Ucinet 6 for Windows allowed to value the approach of the investigators treaties, for what was obtained the elements that should compose a model of integral business as a result. Starting from this it was selected the pattern of Analysis and Validation of Ideas of Business (AVIN) that it fulfilled the established requirements and it is adjusted to the necessities of the entrepreneurships.

The application of AVIN demanded the design of a procedure to analyze in a conceptual and financial way the economic initiatives according to the characteristics of the non state sector. As a result it was determined that the idea of business furriery Justo Manamore it is viable, generating utilities of \$207 558,8 in the probable scenario, \$289 836,8 in the optimist and \$131 687,8 in the pessimist during the first year forecasts.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	6
1.1 El emprendedurismo en el mundo. Orígenes, definiciones y situación actual .....	6
1.2 Desarrollo del emprendedurismo en Cuba.....	14
1.3 Análisis y selección de modelos de negocio .....	21
1.4 Conclusiones parciales del capítulo .....	26
<b>CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA ANALIZAR Y VALIDAR UNA IDEA DE NEGOCIO PARA EMPRENDEDORES</b> .....	28
2.1 Procedimiento de Análisis y Validación de Ideas de Negocio (AVIN) .....	28
2.2 Aplicación del procedimiento de Análisis y Validación de Ideas de Negocio .....	33
2.2.1 Fase I. Filtrado de ideas de negocios.....	34
2.2.2 Fase II. Diseño del modelo narrativo .....	36
2.2.3 Fase III. Diseño del modelo numérico.....	50
2.3 Valoración económica-social.....	55
<b>CONCLUSIONES</b> .....	56
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	57
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	58

## INTRODUCCIÓN

El hombre, junto a la sociedad que ha creado, son muestra fehaciente del proceso evolutivo, fundamentalmente en la manera de organizarse y formar parte de un ciclo de intercambio de valores materiales e inmateriales. La voluntad para crear nuevos mecanismos que le ayudasen a la supervivencia y mejoramiento de su calidad de vida propició ver el mundo de una forma dinámica y moldeable a sus necesidades. Esta aptitud y actitud en los seres humanos es denominada emprendedurismo y constituye la esencia de todas las cosas que se creyeron imposibles hasta que fueron logradas. En el campo de los negocios, el emprendedurismo es el gen diferenciador que potencializa el crecimiento de las naciones, sobretodo para hacer frente al convulso panorama económico actual. Esto ocasiona que la generación de empleo y la búsqueda de autonomía financiera brinde a los emprendedores una salida efectiva ante una crisis para la que no existe solución inmediata.

Diversos autores han estudiado el emprendedurismo con el fin de conceptualizarlo, ofreciendo cada uno una idea acorde a sus respectivas tendencias investigativas. Algunos como Richard Cantillon y Ludwig Von Mises coinciden en que la variable que define al emprendedurismo es la carga de incertidumbre. Por su parte Jean Baptiste Say (1830) y Alfred Marshall (1880) restan énfasis al factor de incertidumbre y le dan prioridad al buen juicio del emprendedor y su habilidad para coordinar los recursos necesarios para la producción. Otros consideran la innovación como una característica indispensable para ser emprendedor, introduciendo una nueva dinámica al desarrollo económico de la sociedad (Schumpeter (1911), Kizner (1998), Stevenson (2000)). Aunque existen numerosos puntos de vista propuestos por estudiosos del tema, de manera general los emprendedores son aquellos individuos dispuestos a correr un riesgo económico, coordinadores y organizadores, rellenos de vacíos, líderes e innovadores o imitadores creativos, contando como características fundamentales la autogestión, sustentabilidad, sostenibilidad, generadores de riquezas, capaces de



identificar una oportunidad o necesidad en el mercado y organizar los recursos necesarios para poner en funcionamiento su proyecto de negocio<sup>1</sup>.

En Cuba los emprendedores toman una singular importancia y en el entorno nacional a estos se les conoce como cuentapropistas. Este sector es muy heterogéneo y a él acude la población de forma generalizada ya que una parte significativa de las actividades dan respuestas a demandas acumuladas. A partir del triunfo de la Revolución, se realizaron un conjunto de reformas en el sector privado con el objetivo de lograr una equidad económica, que sería base para la construcción del socialismo, la actividad privada en el país quedó representada por campesinos individuales, transportistas y profesionales como médicos y estomatólogos.

Posteriormente se establecieron un conjunto de regulaciones que revitalizaron este tipo de trabajo, destacándose en 1985 la Resolución Conjunta No. 23 del Comité Estatal de Finanzas y del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, así como la actualización del Registro de Contribuyentes, donde quedaron explícitos quiénes podían ejercer este trabajo. (CETSS/ CEF, 1985). Otro logro importante se produjo en 1993, para dar respuesta a la difícil situación económica que atravesaba el país en el período especial, a través del Decreto Ley (141/93). Para esta fecha se determinaron las actividades autorizadas para el ejercicio por cuenta propia, la regulación de quiénes podían ejercerlas, los requisitos, supervisión y control de estas actividades. (CETSS, 1993).

El panorama económico y social cubano gana diversidad y dinamismo a partir de octubre del 2010, cuando fue propuesto por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro en su Resolución No.32, el Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido, basado en el principio de distribución socialista de la Revolución. Esto ofreció una apertura a nuevas oportunidades para el sector no estatal, el la que se consideraba este en 28(02, 03, 05, 09, 10, 17, 20, 26, 27, 53, 59, 71, 90, 165, 168, 178, 217, 219, 239, 248, 262, 278, 279, 291, 292, 295, 307, 308) directivas trazadas.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Montero, M. S. (2008). El papel del Emprendedurismo en la formación de clusters industriales. Catarina, Puebla, Universidad de las Américas.

<sup>2</sup> Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobado en el VI Congreso del PCC, abril, 2011.

Múltiples organizaciones internacionales han reconocido la importancia del conjunto de cambios económicos y sociales que se realizan en el país. Durante la II Cumbre de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) celebrada el 28 y 29 de enero del 2014 en La Habana, se resaltó la importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el fortalecimiento de las economías y el aumento de las capacidades de los países en desarrollo.<sup>3</sup> La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) advirtió además la necesidad de promover el emprendedurismo en América Latina como impulso al desarrollo industrial.<sup>4</sup>

El lanzamiento de un nuevo negocio demanda un proceso de análisis previo en el que se valora la efectividad que se pueda tener en la implementación para utilizar correctamente los recursos que se tienen a disposición. Para ello es necesario someter la idea a pruebas de viabilidad que permitan lograr una perspectiva objetiva sobre el éxito del negocio. Esto motivó el surgimiento de los modelos de negocio para iniciativas económicas, que permiten conocer de antemano si una idea es o no factible de implementar.

Diversos estudiosos han realizado investigaciones en pos de encontrar los elementos adecuados que deben conformar los modelos de negocios. Continuamente surgen nuevas propuestas encaminadas a la búsqueda del modelo de negocio más completo, pero hay consideraciones que no pueden obviarse cuando se analiza este campo, como las realizadas por Timmers (1998), Amit y Zott (2001), Joan Magretta (2002), Osterwalder y Pigneur (2010) y la de Colomina y Yáñez (2014) con su modelo Análisis y Validación de Ideas de Negocio (AVIN), cuyo objetivo consiste en una modelación integral de la idea de negocio abarcando los aspectos conceptual y financiero, para determinar las perspectivas de éxito de la idea.

Si bien es cierto que los emprendimientos muchas veces no son favorecidos por el entorno, los mayores obstáculos para el éxito provienen del negocio en sí. Para inicios del año 2013 la provincia Holguín había manifestado un incremento de 62% del total de

---

<sup>3</sup> "DECLARACIÓN II CUMBRE DE LA CELAC" from <http://es.wikipedia.org/wiki/II-cumbre-de-la-CELAC-de-2014>

<sup>4</sup> Bárcena, A. (2013). "CEPAL Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe"

trabajadores que existían al cierre del mes de octubre del 2010. Aunque esto resulta alentador, no pueden obviarse que las cifras de fracasos de los nuevos emprendimientos fueron de 79,5% en el año 2013 y 83,1% al cierre de febrero del 2014.<sup>5</sup> Esto se vio evidenciado fundamentalmente en un deficiente análisis del entorno e inestabilidad en los suministros de materias primas.

De las 201 actividades para ejercer el trabajo por cuenta propia, una de las más demandadas es la de productor vendedor de calzado<sup>6</sup>, siendo esta también una de las recurrentes en el proceso de entrega y cierre de negocios debido al mal análisis y concepción de la idea de negocio.

El análisis de estudio se realizó a la idea de negocio Justo Manamore que consiste en una peletería que oferta calzado y otros artículos en pieles con exclusivos diseños. A través de una entrevista realizada, se evidenció que no existe una herramienta para analizar y validar empíricamente los negocios antes de llevarlo a la realidad por los emprendedores, lo que constituye la **situación problemática**.

A partir de lo anterior, se plantea el **problema científico** siguiente: Carencia de una herramienta que permita evaluar la viabilidad de una idea de negocio a corto y largo plazo para emprendedores del sector no estatal.

El **objeto de la investigación** lo constituye el emprendedurismo, teniendo enmarcado como **campo de acción** los modelos de negocio para emprendedores.

Se persigue como **objetivo general** de la investigación analizar y validar la idea de negocio: peletería Justo Manamore mediante la aplicación del procedimiento diseñado para estos fines.

Para dar cumplimiento a este objetivo general se trazaron los siguientes **objetivos específicos**:

1. Confeccionar el marco teórico referencial de la investigación, producto de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre el emprendedurismo y los modelos de negocio.
2. Diseño de un procedimiento para facilitar la aplicación de AVIN.

---

<sup>5</sup> Registro de contribuyentes de los trabajadores por cuenta propia de la ONAT, 2014

<sup>6</sup> Gaceta Oficial No. 029 (2011)

3. Aplicar el procedimiento diseñado para analizar y validar la idea de negocio: peletería Justo Manamore.

Para contribuir a la solución del problema científico planteado se formuló la siguiente **idea a defender**: La aplicación de la herramienta AVIN permitirá, determinar si la idea de negocio: peletería Justo Manamore es o no viable, lo que contribuirá a disminuir el riesgo de fracaso del emprendimiento y elevar los resultados económicos y sociales.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes **métodos teóricos y empíricos**, asociados a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

#### **Métodos teóricos**

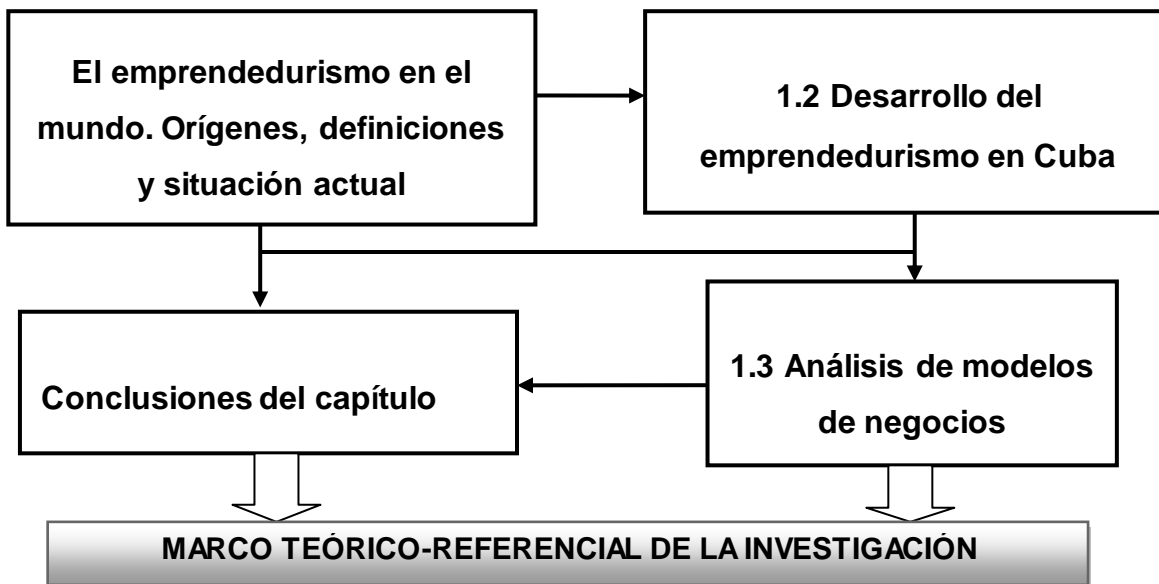
- **Análisis-síntesis**: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional, así como la consulta a personas con experiencias en los temas tratados
- **Inductivo – deductivo**: así como la abstracción científica, lo cual permitirá llegar a consideraciones fundamentales sobre el objeto de la investigación y resumir las principales características de los distintos modelos de negocios
- **Sistémico estructural**: para abordar el carácter sistémico de la herramienta a utilizar.

**Métodos empíricos.** Se utilizaron para la confección de la propuesta teórica metodológica y su posterior aplicación, auxiliándose de entrevistas, observación directa, trabajo en grupo (tormentas de ideas y dinámica de grupos), así como la utilización de los paquetes estadísticos Ucinet 6 for Windows, SPSS versión 19.0, software AVIN 2014 y herramientas del paquete Microsoft Office.

La presentación de esta investigación se estructuró de la forma siguiente: un Capítulo I, que contiene el marco teórico referencial que sustentó la investigación; un Capítulo II, en el cual se describe la herramienta seleccionada y se aplica a un negocio perteneciente al sector no estatal; un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y, por último, un conjunto de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo constituye el soporte teórico de la investigación como resultado de una amplia revisión de fuentes bibliográficas. El cuerpo principal está conformado por cuatro epígrafes que contemplan diferentes tópicos que abarcan el comportamiento y evolución del emprendedurismo en Cuba y el mundo. En él se ofrecen una serie de herramientas de análisis y validación que se aplican a ideas prometedoras para lograr transformarlas en un negocio exitoso. De esta forma queda planteada la base fundamental para un posterior carácter empírico del tema objeto de estudio. El hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico referencial se muestra en la **figura 1.1**



**Figura 1.1** Estrategia seguida para la construcción del marco teórico referencial de la investigación

### **1.1 El emprendedurismo en el mundo. Orígenes, definiciones y situación actual**

Desde sus inicios, el hombre fue buscando diferentes maneras de crear mecanismos que le ayudase a la supervivencia y mejoramiento de su calidad de vida. Esta aptitud y actitud de los seres humanos es denominada emprendimiento, la cual hace relación con la capacidad de innovar y crear proyectos, combatiendo obstáculos para tener mejor estabilidad económica y laboral.

Investigando las raíces etimológicas, se entiende que el término “emprender” deviene de la palabra Latina “in” y “prender”. Con esa base los franceses acuñaron el término “entrepreneur” (pionero) y luego con el devenir del tiempo los ingleses adoptaron el término “entrepreneurship” que describe el comportamiento y las habilidades que requieren los emprendedores con potencial de éxito.<sup>7</sup>

El primer autor en introducir el término “emprendedor” fue el economista francés Richard Cantillon, quien, a comienzos del siglo XVIII, lo define como el *“agente que compra medios de producción a precios determinados con el fin de combinarlos dentro de un nuevo producto.”*<sup>8</sup>

Posteriormente, el economista francés Jean Baptiste Say enriqueció el concepto planteado por Cantillon, afirmando que: *“el emprendedor es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad.”* Además afirma que *“un emprendedor es alguien que une a otras personas con el fin de crear un organismo único de producción”*, por lo que se manifiesta como un ente capaz de integrar y transformar recursos con un enfoque administrativo en un entorno de incertidumbre.

A través de la historia teórica del emprendedurismo, estudiosos de múltiples disciplinas en las ciencias sociales han lidiado con un diverso número de interpretaciones y definiciones para conceptualizar esta idea. Con el tiempo, *“algunos escritores han identificado emprendedurismo con la función de carga de incertidumbre, otros con la coordinación de recursos productivos, otros con la introducción de innovación y aun otros con el suministro de capital”* (Hoselitz, 1952). A pesar de que ciertos temas continuamente resurgen a lo largo de la historia de la teoría empresarial, actualmente no hay una definición simple de emprendedurismo que sea aceptado por todos los economistas o que sea aplicable a toda economía.

Los economistas británicos Adam Smith, David Ricardo y John Stuart Mill, abordaron brevemente el concepto de emprendedor, aunque ellos se referían a éste bajo el amplio término de gestión empresarial. Mientras que los escritos de Smith y Ricardo sugieren

---

<sup>7</sup> Según consulta realizada en la página web [www.encyclopediadetareas.net](http://www.encyclopediadetareas.net), febrero 27, 2014.

<sup>8</sup> Definición dada por Cantillon en su libro “Essai sur la Nature du Commerce en Général”

que ellos igualmente subvaluaron la importancia del emprendedurismo, Mill toma otro curso para acentuar el significado del emprendedurismo para el crecimiento económico, afirmando que su desarrollo requiere habilidades no ordinarias.

La necesidad del emprendedurismo para la producción fue primero formalmente reconocida por Alfred Marshall en 1890. En su famoso tratado Principios de Economía, Marshall afirma que hay cuatro factores de producción: tierra, trabajo, capital y organización. La organización es el factor de coordinación, el cual une a los otros factores, y Marshall cree que el emprendedurismo es el elemento motriz de la organización. Según este autor, los emprendedores de Marshall deben tener la habilidad de prever cambios en la oferta y la demanda y estar dispuestos a actuar en tales previsiones de riesgo en la ausencia de información completa.

Así como Mill, Marshall sugiere que las habilidades asociadas con el emprendedurismo son raras y limitadas en su origen. Él afirma que las habilidades del emprendedor son “*tan grandes y tan numerosas que muy poca gente puede exhibir todas ellas en un muy alto grado*”. Marshall, sin embargo, da a entender que a las personas se le puede enseñar para adquirir las habilidades que sean necesarias para llegar a ser un emprendedor. Desafortunadamente las oportunidades para los emprendedores son frecuentemente limitadas por el entorno económico que les rodea y, aunque ellos compartan algunas habilidades comunes, todos son diferentes, y sus éxitos dependen de las situaciones económicas en las cuales intentan sus emprendimientos. (Marshall, 1994)

Por otra parte el economista norteamericano Harvey Leibenstein, añade que la característica insoslayable de todo emprendedor es la de ser “*llenador de vacíos*”, en el sentido que tienen la habilidad de descubrir dónde está fallando el mercado para desarrollar nuevos bienes o procesos que el mercado demanda y no se le está supliendo. Es ahí donde los emprendedores conectan diferentes mercados, combinan diferentes elementos y generan productos innovadores que satisfacen demandas insuficientemente satisfechas.

El primer economista en retomar el concepto de Say fue Joseph Schumpeter en 1911, en su libro “La Teoría de la dinámica económica”. Este autor puso en un lugar central al

emprendedor cuando habla del empresario innovador, que es quien al innovar en cualquiera de los aspectos empresariales, introduce nueva dinámica al desarrollo económico de la sociedad. Se puede decir que a partir de Schumpeter el concepto de emprendedor toma mayor auge y aplicación. Además, utiliza el término emprendedor para describir a aquellos individuos que con sus acciones causan inestabilidad en los mercados. Define al emprendedor como una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones. Él lo expresa de la siguiente manera en su libro *“Capitalismo, socialismo y democracia”*: *“La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.”*

Según este autor el equilibrio clásico sería obstaculizado por las acciones de los emprendedores, en pos de obtener un lugar monopólico en el mercado, por medio de la introducción de alguna innovación. Sin la existencia de emprendedores que lleven a cabo innovaciones, la tasa de crecimiento estaría limitada al crecimiento de los factores de la producción y se dificultaría la generación de dicho proceso.<sup>9</sup>

Un autor que realizó importantes aportes a la teoría de emprendimiento es el economista austriaco Ludwig Von Mises. Él identifica tres características que considera esenciales para que un individuo sea considerado emprendedor:

1. Evaluador: calcula beneficios y costos numéricos, en base a los mismos realiza elecciones, y al realizarlas descubre nuevas necesidades y nuevos factores de producción. A su vez, construye imágenes de las futuras acciones que pueden realizar otros individuos que actúen en el mercado.
2. Empresario: el emprendedor construye la decisión de cómo utilizar los factores, para producir mercaderías.
3. Soportar la incertidumbre: actúa en función del futuro y no conoce exactamente las acciones que otros seres humanos llevarán a cabo.

---

<sup>9</sup> J. Schumpeter (1942), *Capitalismo, socialismo y democracia*, p. 132



Por su parte, Howard Stevenson, profesor de la Universidad de Harvard, realizó en la década de los '80 un análisis acerca de la mentalidad emprendedora, y concluyó que se basaba más en las oportunidades que en los recursos.

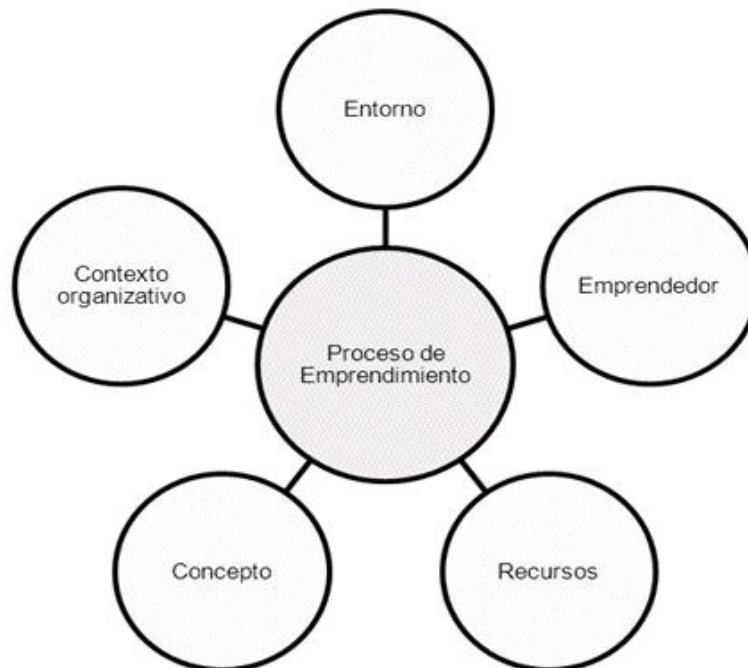
Stevenson, expresa que: *“Crear una empresa no es suficiente para ser considerado emprendedor. Un emprendedor, además de ser creador de una empresa, busca continuamente la oportunidad y crear nueva riqueza.”* Él considera imprescindible que el empresario innove para encuadrarlo como emprendedor. Y cabe aclarar que innovar no implica sólo crear un nuevo producto, puede innovarse al crearse una nueva organización o una nueva forma de producción o una forma diferente de llevar adelante una determinada tarea. También afirma que *“el emprendedor persigue la oportunidad, se compromete rápidamente, está predispuesto al cambio y se responsabiliza ante diferentes escenarios”* (Stevenson, 2000). A su vez, rescata especialmente el rol del emprendedor en la asimilación de cambios, dado que el mundo está modificándose continuamente, y plantea al futuro como un verdadero desafío.

Otro importante autor en el tema es Gifford Pinchot, quién popularizó el término *entrepreneur* en su libro *“Intrapreneuring”* en 1985, según este autor *“los emprendedores son personas que sueñan y logran hacer realidad lo que imaginan, son aquellos que pueden tomar una idea y hacerse responsables de innovar y de obtener resultados.”* Ya en 1999, Pinchot utilizó el término *intrapreneurship* para referirse al “espíritu empresarial” y hacer referencia a los emprendedores dentro de las grandes empresas. Según él, este espíritu es el que hace que existan iniciativas de proyectos y negocios en las mismas.<sup>10</sup>

Por otra parte los autores Morris, Kuratko y Schindehutte (2001) van más allá del concepto para enfocarse en los aspectos que intervienen en el proceso emprendedor, proponiendo el marco de referencia integrado del campo de conocimiento del emprendimiento. En la **figura 1.2** pueden identificarse las variables que resultan de ineludible análisis en dicho proceso.

---

<sup>10</sup> Pinchot (1978). Según consideraciones en su libro *“Intra-Corporate Entrepreneurship.”*



**Figura 1.2** Marco de referencia integrado del emprendimiento

**Fuente:** Adaptado de Morris, M.; Kuratko, D.; Schindehutte, M. Towards integration: understanding entrepreneurship through frameworks. *Entrepreneurship and Innovation*. February 2001.

Como se observa, el fenómeno del emprendimiento viene a ser el resultado de analizar y comprender las interacciones entre un conjunto de seis variables, en el que la variable “proceso de emprendimiento” ocupa un lugar central. Moroz y Hindle (2012) consideran que “... [El] emprendimiento, [...] es fundamentalmente un fenómeno pragmático que implica un conjunto altamente interrelacionado de procesos creativos, estratégicos y organizativos”.<sup>11</sup>

De manera general los conceptos varían de un autor a otro, pero a consideración del investigador de este trabajo, un emprendedor es aquella persona que tiene capacidad de transformación y cambio, que crea un negocio con el propósito de satisfacer tanto las necesidades del cliente como las propias, buscando la innovación, nuevos productos y servicios, mercados y nuevas fórmulas para administrar cada vez mejor.

<sup>11</sup> Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), pp. 781-818.

Por tanto los emprendedores son aquellos individuos dispuestos a correr un riesgo económico, coordinadores y organizadores, rellenos de vacíos, líderes e innovadores o imitadores creativos, contando como características fundamentales la autogestión, sustentabilidad, sostenibilidad, generadores de riquezas, son capaces de identificar una oportunidad o necesidad en el mercado y organizar los recursos necesarios para poner en funcionamiento su proyecto de negocio.

Hasta aquí se ha abordado sobre la figura del emprendedor y, en efecto él es el corazón del negocio, pero resulta imprescindible comentar sobre el medio de proyección de estos en el entorno económico, y es precisamente el negocio o emprendimiento en cuestión. En América Latina y el Caribe esos negocios de pequeña y mediana dimensión se conocen como PYME.

Hoy en día las PYMES cumplen un papel de suma importancia tanto en los países industrializados, como en los que se encuentran en vías de desarrollo. Estas contribuyen al progreso económico en gran parte del mundo y son generadoras de empleo y promotoras de avances en el entorno local, por lo que tienen potencialidad de convertirse en un importante complemento del trabajo de las grandes empresas. Se debe mencionar que no por ser pequeñas son insignificantes, al contrario, tienen un gran peso en la economía de un país y su crecimiento.<sup>12</sup>

Desafortunadamente las condiciones internas y externas en que se desarrollan estos negocios no siempre son las idóneas. Esto se debe a muchos factores a los que se ven expuestos estos emprendimientos, y aunque se conoce que las cifras de estos aumentan cada año, no podemos dejar de considerar las sorprendentes estadísticas de fracaso, pues solo así estaremos a un paso más de la solución a esta problemática que parece ser común en cualquier latitud que se analice.

Durante un estudio en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas chilenas creadas, en el año 1996 se determinó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año (Soriano, 2005). En Argentina de cada 400 nuevos emprendedores solamente 40

---

<sup>12</sup> Tomado del Dr. Espinosa Mosqueda en su Manual para la promoción de las PYMES mexicanas. Universidad de Guanajuato, México.

sobrevivirán en los primeros 2 años y de ellos sólo 20 llegarán a sus primeros 5 años (Samaniego, 2012). Por otra parte, el 75 % de las nuevas compañías mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), en Perú, en el año 2005 el 85% de las PYME desaparecieron antes de cumplir los 2 años de operaciones y el 66% de ellas desaparecen antes del primer año de operaciones. En los Estados Unidos de América, el promedio de vida de las pequeñas y medianas empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año. Sólo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al quinto año de vida (Soriano, 2005).

Por su parte, en España el 80% de las empresas quiebran en los primeros 5 años, lo que advierte que las estadísticas hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nuevas creación: según datos del 2003, más del 70% de los negocios no llegan a los 4 años de vida, y al cumplir 10 años, solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen (Soriano, 2005).

Estas cifras solo pueden inducir a un camino de análisis que permite replantearse muchas interrogantes, pero surge la inminente: ¿Qué ocasiona que algunos negocios triunfen, mientras otros quedan como solo el recuerdo de un osado emprendimiento?

En los últimos años diversas han sido las respuestas que los investigadores le han dado a esta cuestión y lo cierto es, que antes de ser implementado cualquier negocio, debe contar con una idea bien planificada y depurada de cualquier aspecto que pudiera impedir la materialización del proyecto. El éxito en este proceso de análisis de la idea es por tanto un factor determinante para el futuro triunfo en la materialización del proyecto.

Aquella persona que quiera emprender debe tener primero que toda la idea o el objetivo que se va a trazar, un capital para iniciar su propio negocio, y el impulso para enfrentar nuevos retos, y aventurarse en pos del logro de sus metas. Hoy día el emprendimiento es de gran importancia para la persona que quiera iniciar una nueva etapa en su vida, que tenga la necesidad de generar sus propios recursos e ingresos, de iniciar sus negocios y de pasar de ser empleado a empleador. Por tanto, toda persona que quiera

dar un paso adelante, ir donde otros no van, asumir riesgos racionales de acuerdo al entorno en que se desarrollan, con deseos y posibilidades de llegar a un estadio superior y con capacidad para materializar un proyecto de negocio en una realidad rentable, puede considerarse de antemano un emprendedor exitoso.

## **1.2 Desarrollo del emprendedurismo en Cuba**

En Cuba los emprendedores toman una singular importancia y en el entorno nacional a estos se les conoce como cuentapropistas. Estos son aquellos trabajadores que siendo o no propietarios de los medios y objetos de trabajo, no están sujetos a un contrato laboral con una persona jurídica y no reciben una remuneración salarial. Además elaboran su producción o prestan sus servicios de una forma individual o colectiva, mediante el empleo según procede, de ayuda familiar y se encarga directamente de la comercialización, o a través de otra persona o entidad que los represente legalmente a estos efectos.

El sector de los cuentapropistas en Cuba es muy heterogéneo y a él acude la población de forma generalizada ya que una parte significativa de las actividades dan respuestas a demandas acumuladas, se ofertan productos y servicios de forma oportuna, precios aceptables y en ocasiones con mayor calidad que en el mercado estatal. También ha constituido una fuente de empleo de gran significación.

A partir del triunfo de la Revolución, se realizaron un conjunto de reformas en el sector privado con el objetivo de lograr una equidad económica, que sería base para la construcción del socialismo en la Isla. Una vez despojados los terratenientes, ejecutivos anexionistas y explotadores dueños de empresas, la actividad privada en el país quedó representada por campesinos individuales, transportistas y profesionales como médicos y estomatólogos.

Entre los años 1976 y 1978, se establecen regulaciones que revitalizaron este tipo de trabajo (CEE, 1981). En 1985 se dispuso, mediante la Resolución Conjunta No. 23 del Comité Estatal de Finanzas y del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, la actualización del Registro de Contribuyentes, quedando explícito quiénes podían ejercer este trabajo. (CETSS/ CEF, 1985)

Otros cambios se produjeron en septiembre de 1993, cuando se encargó al Comité

Estatad de Trabajo y Seguridad Social mediante el Decreto Ley (141/93), determinar las actividades autorizadas para el ejercicio por Cuenta Propia, la regulación de quiénes podían ejercerlas, los requisitos y el ordenamiento, supervisión y control de estas actividades, al mismo tiempo que se encargaba al Comité Estatal de Finanzas todo lo referido al Sistema Tributario. (CETSS, 1993)

En abril de 1996 se emitió la Resolución Conjunta No. 1 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia, que amplía las actividades y las personas autorizadas a ejercer y perfeccionar los procedimientos de ordenamiento y control. (MTSS/ MFP, 1996) Aquí se definen 157 actividades a ejercer por Cuenta Propia y las cuotas mínimas mensuales a pagar (en moneda nacional y/o divisas), a cuenta del impuesto sobre los ingresos personales.

Desde noviembre de 1997 hasta el año 1999, 37 actividades fueron restringidas, es decir, no se eliminaron, ni se prohibió ejercerlas, pero no se concedieron nuevas licencias. Estas actividades son suspendidas por indicaciones del MTSS y acuerdos tomados por las direcciones territoriales, quienes alegan que las causas por las que se toman estas decisiones son por una serie de conflictos en cuanto a:

- Higiene(en el caso de las actividades de alimentos)
- Adquisición de los productos en el mercado negro (adquisición de recursos de forma ilegal ya sea por trueque, compra ilícita, etc. mediante actividades penalizadas por la ley)
- Control de licencias (no se les podían garantizar la materia prima a nuevos trabajadores y traería consigo el desvío de recursos. En esta oportunidad, incluso, se llegó a pensar en retirarle la licencia a quienes la tenían).

Entre los años 1998 y 2001 se observa una disminución importante en cuanto a los ingresos que genera este sector al Estado, estos disminuyeron en 26 millones de pesos, debido fundamentalmente a la reducción de los trabajadores por cuenta propia.

Para el 2002 se aprecia una contracción en el desarrollo de la actividad por cuenta propia en el país ya que de cada 100 solicitudes recibidas solo se otorgaron 22 licencias. Desde la segunda mitad de la década del 90 y hasta el 2002 han dejado de

ejercer más de 290 000 cuentapropistas. Entre las principales causas observadas se encuentran:

- la poca demanda
- los problemas personales y de salud
- las deudas con la ONAT (Oficina Nacional de administración Tributaria).<sup>13</sup>

A principios del 2003, los cuentapropistas en Cuba representan el 4% del total de ocupados en la economía, ascendiendo a 147 743 los trabajadores inscritos, en los que predominaban personas adultas y ancianas y las del el sexo masculino representaban un 73%. Su calificación distaba mucho de lo que ocurría en América Latina ya que más de un 50% contaba con enseñanza básica o media superior terminada (33% secundaria básica y 21% preuniversitario).

Si bien pudiera determinarse otra fecha cercana como punto de inflexión en las prácticas de política económica en Cuba, el discurso pronunciado por el entonces Presidente en funciones Raúl Castro el 26 de julio de 2007 marca un momento importante al explicitar la intencionalidad gubernamental de iniciar un proceso de transformaciones sustanciales en la economía del país.

El panorama económico y social cubano ha ganado diversidad y dinamismo, entre otras cosas gracias a la flexibilización y ampliación del trabajo por cuenta propia, propuestas en el mes de octubre del 2010 por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro en su Resolución No.32. Como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano, y después de pasar por etapas de auge y declinación en las últimas dos décadas del siglo XX y primeros años del XXI, el trabajo por cuenta propia ha devenido desde entonces en una de las formas de gestión no estatal de mayor presencia. El Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros Raúl Castro Ruz, en su discurso de clausura de la sesión del Parlamento en diciembre de 2010 plantea que lo que corresponde al partido en relación al trabajo por cuenta propia es *“facilitar su gestión y no generar estigmas ni prejuicios hacia ellos y menos aún demonizarlos”* para más adelante afirmar que *“esta vez no habrá retroceso”*.

---

<sup>13</sup> Pérez Izquierdo (2003). Los trabajadores por cuenta propia en Cuba. (p.32)

El ya anunciado proceso de cambios, cobró aceleración desde la publicación en la Gaceta Oficial de la República de un conjunto de medidas que modificaban las anteriores prácticas y percepción del sector cuentapropista, pero manteniendo el legado de una economía política desarrollada en contextos socialistas. Al poco tiempo, se inició un proceso de consulta masiva al pueblo, donde se debatió un Proyecto de Lineamientos base para el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), que contenía a su vez un número importante de intenciones de política que establecían transformaciones en los aspectos institucionales y organizativos de la economía cubana, y que darían lugar posteriormente a un documento más completo que rectoraría nuevas medidas. Con respecto al proyecto de lineamientos y la versión oficial aprobada en el VI Congreso del PCC, vale destacar que estos constituyen los principios básicos de la operatividad de un nuevo modelo económico acorde a la realidad del país. Las dificultades en torno a la determinación de un sistema coherente de decisiones de política económica que impliquen cambios trascendentales en el funcionamiento de una economía, y por lo tanto también en los medios o instrumentos orientados hacia metas coyunturales o estructurales, y en el propio diseño de las políticas, dio paso a la discusión y análisis, durante el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba del proyecto final de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, para actualizar el modelo económico cubano.

Estos lineamientos, basados en el principio de distribución socialista de la Revolución, ofrecen una apertura que concede nuevas oportunidades para el sector no estatal y cuentan con 28 directivas (02, 03, 05, 09, 10, 17, 20, 26, 27, 53, 59, 71, 90, 165, 168, 178, 217, 219, 239, 248, 262, 278, 279, 291, 292, 295, 307 y 308) que conciernen a este sector, algunos de los más importantes se muestran en el **anexo 1**.

La actualización del Modelo Económico significó la apertura tan esperada por el sector cuentapropista en Cuba que deviene en el fortalecimiento de la estructura económica del país. Es tal la importancia concedida a la proliferación de las formas de producción no estatales, que se ha anunciado en varios escenarios que su contribución al PIB



ascenderá para el 2015 a un 40%.<sup>14</sup> En materia de empleo, al cierre de junio de 2012 los trabajadores en el sector por cuenta propia incrementaron en un 59.71% respecto a los existentes en septiembre de 2010, antes de entrar en vigor la flexibilización de la participación y empleo en este sector.

Para finales del año 2013 unas 444 mil 109 personas laboran como trabajadores por cuenta propia en Cuba, lo que revela un incremento cercano a los 45 mil con respecto a inicios del mismo año, señalando como las principales ocupaciones, la gastronomía, el transporte de pasajeros y el arrendamiento de viviendas y productor-vendedor de artículos varios de uso en el hogar. Precizando que de la cifra total, un 26 por ciento son mujeres y un 32 por ciento resultan jóvenes.<sup>15</sup>

### **Comportamiento del sector no estatal en la provincia Holguín**

En la provincia Holguín, para inicios del 2013, el sector cuentapropista había incrementado en un 62% el total de trabajadores que existían al cierre del mes de octubre del 2010. En la tabla 1.1 se muestra la distribución de estos de acuerdo a las categorías generales de contribuyentes de la ONAT.

**Tabla 1.1** Distribución del sector cuentapropista por categoría de afiliación

<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje del total</b>
Otorgadas por las Direcciones Municipales de Trabajo	74.35%
Transporte	22.04%
Vivienda	2.96%
ESEN	0.65%
Total	100%

**Fuente:** Registro de contribuyentes de la ONAT

Para esa fecha, las bajas más frecuentes correspondieron a las actividades de trabajador contratado, elaborador vendedor de alimentos en sus cuatro modalidades, carpintero, carretilleros y las propias del Transporte, lo que representa un 67.9% del

<sup>14</sup> Según declaraciones del Vicepresidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Esteban Lazo, en un espacio televisivo que salió al aire el abril de 2012, dentro de cinco años entre un 40 y un 45% del PIB cubano será producido por las diferentes formas de producción no estatales (Xinhua, 2012).

<sup>15</sup> Datos obtenidos en el sitio web [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu), diciembre 20, 2013.

total. En el **anexo 2** pueden apreciarse los gráficos que reflejan el comportamiento de las solicitudes y entregas de patentes. La tabla 2.2 se muestra los datos estadísticos porcentuales que reflejan la correspondencia entrega-solicitud de patentes desde diciembre del 2012 hasta febrero del 2014.

**Tabla 2.2** Relación bajas/altas de licencias en el sector no estatal

Años	Relación de las bajas/ altas
2012	86,3%
2013	79,5%
2014 (hasta febrero)	83,1%
Total	83,0%

**Fuente:** Registro de contribuyentes de la ONAT

Con el objetivo de conocer las causas que puedan afectar el desarrollo del sector cuentapropista en Cuba, se realizaron entrevistas a emprendedores con diversas modalidades de negocio, pertenecientes fundamentalmente a: gastronomía, transporte, hospedaje, producción y venta de artículos en general. Los resultados obtenidos permiten arribar a lo siguiente:

- Problemas a la hora de concebir y seleccionar la idea de negocio, propiciado por la inexistencia de herramientas para la evaluación de las alternativas iniciales, razón por la cual fracasan algunos negocios, pues implementaron una idea aparentemente prometedora, pero sin perspectivas reales
- Los ingresos obtenidos no cumplen las expectativas del trabajador, considerándose muchas veces insuficientes de acuerdo al esfuerzo empleado en la actividad y los recursos invertidos, lo que en muchos casos hace insolvente al negocio
- Altos impuestos a pagar, fundamentalmente en aquellos negocios de pequeña envergadura que poseen un mercado inestable y poseen bajos niveles de ingreso
- Incumplimiento del contribuyente con el pago de sus impuestos, por lo que según establecen los cuerpos legales deben causar baja del registro de la ONAT

- Altas y frecuentes multas implantadas por el cuerpo de inspectores, no justificadas correctamente, lo que crea, además de pérdidas monetarias, desconcierto y desánimo en los trabajadores por cuenta propia (TCP)<sup>16</sup>
- Difícil obtención de las materias primas y suministros debido a que no existe un proveedor estatal para suplir estas necesidades y aunque algunos se ofertan, es a precios muy elevados en CUC, lo que disminuye considerablemente su margen de utilidad.

Una vez analizados los principales factores que obligan a los trabajadores por cuenta propia a abandonar su proyecto de negocio, se impone cada vez más la búsqueda de soluciones acertadas para minimizar estas causas. Por tanto, el progreso del sector debería manifestarse de manera escalonada en un ascenso hacia un futuro mejor, donde los cuentapropistas sean los verdaderos impulsores de esa economía interna que aún necesita ser enriquecida.

Queda entonces esclarecido que el trabajo por Cuenta Propia tiene como objetivo central, en las condiciones actuales de la economía del país, complementar la actividad estatal de bienes y prestación de servicios útiles a la población. Representa para los que lo ejercen una vía de incrementar sus ingresos personales, además, constituye una alternativa más de empleo; para el presupuesto estatal significa un aporte, por vía del cobro de los correspondientes tributos.

Es importante destacar que a partir de los cambios implementados por la dirección del país con el fin de fortalecer y consolidar la estructura económica cubana, el trabajo por cuenta propia asume un rol protagónico, capaz de ofrecer bienes y servicios más diversificados. Debido al auge de este sector en el país, están creadas las condiciones jurídicas, sociales y en algunos casos materiales, para que una persona u organización no estatal que cuente con una idea bien concebida, los recursos para implementarla, y la necesidad u oportunidad manifiestas, pueda emprender exitosamente su proyecto de negocio.

---

<sup>16</sup> Información fundamentada en debates durante rendiciones de cuentas de los Organismos al entonces Primer Secretario del PCC Provincial Jorge Cuevas Ramos en varias sesiones durante el año 2013.

### 1.3 Análisis y selección de modelos de negocio

El desarrollo de todo nuevo negocio parte de la generación o identificación de una idea y el éxito está condicionado por la manera en que se transforma esa idea en una oportunidad. Y esa oportunidad tiene que ser desarrollada o explicada a través de un modelo de negocio que genere valor para los clientes y para los emprendedores, que a manera de esquema general, ayuda a pensar en la pregunta: ¿cómo puedo ganar dinero en mi sector?

En los últimos años, las empresas en general y no solo las empresas nacientes o *startups*, han ido incluyendo entre sus herramientas clave no solo el concepto de estrategia y de la cadena de valor sino también el de modelo de negocio.

La primera vez que se utiliza el concepto “modelos de negocio” fue en 1957, en “On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game”<sup>17</sup> (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005). Aunque el artículo hablaba sobre las dificultades y la importancia de la implementación de las actividades empresariales, se puede encontrar la primera mención a los modelos de negocio, pero sin dibujar un marco teórico ni una definición como tal. Hubo que esperar hasta los años 70 para que se diesen las primeras discusiones públicas o planteamientos sobre la cuestión de los modelos de negocio, y estas se dan por investigadores procedentes de diversa formación y campos científicos (Ghaziani y Ventresca, 2005).

Así como el concepto, los modelos de negocio han evolucionado a través de los años, intentando dar respuesta a las exigencias del entorno económico. Cada modelo tiene sus particularidades, pero lo que los hace consistentes, es el conjunto de elementos que este incluye para realizar el análisis a la idea.

Varios autores se han enfocado en los elementos que deben componer un modelo. Uno de ellos fue Timmers, quién planteó en 1998 que: “*Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información, incluyendo una descripción de varios actores de negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso.*” Este autor,

---

<sup>17</sup> Bellman R, Clark, C. et all (1957): «On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game», *Operations Research*, 5(4), 469-503

aunque considera elementos como la arquitectura, propuesta de valor, relación con los clientes y flujos de ingreso, desestima otros elementos que deben considerarse en un modelo.

Además de los aspectos considerados por Timmers, y omitiendo la arquitectura, Hamel (2000) propone como aspectos determinantes la segmentación de clientes, los canales de distribución, actividades claves, recursos clave y red de socios. Ya en esta propuesta, el modelo de negocio se estima desde un concepto más amplio, muestra un carácter más operativo y brinda importancia al mercado y a los aliados estratégicos que también posibilitan el funcionamiento del negocio.

Siguiendo la línea de este autor, los modelos pueden considerarse en función de su generación de riqueza y en base a los siguientes criterios:

- a) Eficiencia: Capacidad para extender o ampliar el negocio actual e una manera eficiente
- b) Originalidad: Grado en cual el modelo puede ser considerado único en su clase, sea como un todo o por algunos de sus componentes
- c) Congruencia: Ajuste entre los diferentes elementos del modelo
- d) Apalancamiento: Grado en el cual el modelo mejora los ingresos, bloquea a la competencia, genera economías estratégicas, adiciona flexibilidad, etc.<sup>18</sup>

Por su parte Amit y Zott (2001), con un enfoque sistémico, enfatizan en las actividades claves y los socios, así como su interrelación para garantizar la propuesta de valor, aumentando además el factor gobierno. Aunque estos consideran el negocio como un sistema de intercambio entre clientes, socios y proveedores, pierden de vista una de las razones fundamentales que es el enfoque al cliente.

Ya en el año 2002, la autora Joan Magretta propone lo que otros autores prestigiosos no habían considerado en su modelo de negocio, y es la estructura de costos. En su concepto planteó: *“Un modelo de negocio describe una historia lógica que explica quienes son sus clientes, qué valora, y cómo va a hacer dinero al darles ese valor.”* Además, considera la forma en que se lleva la oferta a los clientes mediante los

---

<sup>18</sup> Giaglis, George (2003). Trabajo realizado sobre el mercado de comunicaciones “Bled e-transformation”

canales de distribución, pero debe señalarse que no brinda notabilidad a la red de socios, actividades claves, recursos claves y relaciones con el cliente.

Para Magretta<sup>19</sup>, un modelo de negocio debe superar dos pruebas:

1. La prueba narrativa: el modelo de negocios cuenta una historia lógica explicando quiénes son sus clientes, que es de valor para ellos, y cómo usted hará dinero proveyendo algo de valor.
2. La prueba de números: un modelo de negocios debe “cerrar”, y esto quiere significar, que sea viable en términos económicos. La prueba de números confía en cualquier indicador financiero tradicional que permita comparar o determinar cuánta riqueza se va a generar a partir de una inversión inicial.

Otros como Afuah y Tucci no tienen en cuenta los canales para distribuir la oferta a los clientes y toman las relaciones con estos como un aspecto prescindible para su modelo. Por otra parte Kallio (2006), al igual que Amit y Zott (2001), destaca la importancia del gobierno, valora además el papel de las alianzas y puntualiza la necesidad de la correcta coordinación del flujo de información, bienes y servicios entre los entes involucrados en el negocio. Luego surgieron otros modelos, como el propuesto por Rajala y Westerlund (2007) que está centrado en las oportunidades de ganancias, pero que, aún estimando las relaciones con los clientes, carece de un análisis de segmentos de mercado. Aunque estos autores valoran la estructura de ingresos, así como Kallio no analizan la estructura de costos ni las actividades claves. También existen otros modelos cuyo enfoque es puramente financiero como es el de Rappa (2008), que hace énfasis en la sostenibilidad mediante el análisis de los costos y los flujos de ingresos. Este describe *“como una compañía hace dinero especificando donde está posicionada en la cadena de valor.”*

De los modelos de negocio existentes, posiblemente el más difundido sea el creado por Alexander Osterwalder en el año 2004 con la propuesta de un lienzo explicativo llamado Business Model Canvas (lienzo de modelo de negocio). **(anexo 3)** Este plantea que *“un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de*

---

<sup>19</sup> Joan Magretta “Why business model matter”, Harvard Business Review (May 2002).

*elementos y sus intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercader y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.”<sup>20</sup>*

Posteriormente Osterwalder, junto a Pigneur publica en el 2010 un lienzo de modelo de negocio mejorado que contaba aún con los nueve elementos del modelo inicial: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades claves, socios claves y estructura de costos. Ya para esta fecha se plantea que *“un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura valor.”<sup>21</sup>*

Dicha propuesta constituye una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación. Además es lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo.

Una muestra de que en el mundo de los negocios no todo está dicho, lo constituye el método AVIN (Análisis y Validación de Ideas de Negocio) propuesto por Evaristo Colomina y Leonardo Yáñez en el 2014. Este método logra analizar paralelamente los aspectos narrativos y numéricos, cumpliendo la consideración de Magretta (2002) sobre la validez de modelos. Susceptible a someterse a la objetividad con que se valoran la mayoría de los aspectos que influyen en el análisis de la idea, acata la didáctica de la filosofía lean start-up de Steve Blank, herramienta útil para el refinamiento y la mejora, mediante el cual se pueden identificar y eliminar las fuentes de derroche que asolan la actividad emprendedora.

Asimismo considera los aportes del lienzo de modelo negocio de Osterwalder para brindar un soporte conceptual sólido. Además propone un software para el análisis de las cuentas con unos indicadores económicos que constituyen la salida para determinar la validez y sustentabilidad financiera de la idea. Una de las fortalezas

---

<sup>20</sup> Traducción de la definición dada por Osterwalder en su tesis doctoral.

<sup>21</sup> Osterwalder y Pigneur, 2010. Tomado del libro Generación de modelos de negocio.

de este modelo es que cuenta con herramientas para realizar un análisis general a una idea de negocio sin perder la minuciosidad.

A partir de la búsqueda de un consenso entre las consideraciones de los autores sobre cuales elementos deben componer un modelo de negocio, se confeccionó una tabla de frecuencias (**anexo 4**) para organizar la coincidencia de sus criterios. Con el objetivo de establecer una comparación entre las propuestas de dichos autores, se escogieron los que han ganado más notoriedad en el campo.

Para realizar el análisis estadístico de frecuencias, fueron objeto de estudio 11 investigadores de modelos de negocio y, mediante la utilización de las herramientas IBM SPSS Statistics 19.0 y Ucinet 6 for Windows se realizó el procesamiento de los datos. De manera general existen un conjunto de variables que presentan un alto grado de centralidad normalizada como se aprecia de forma gráfica en la red de agrupamiento de funciones del **anexo 5**, las cuales son:

- |                               |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| 1.Segmento de clientes        | 6.Recursos claves      |
| 2.Propuesta de valor          | 7.Actividades clave    |
| 3.Canales de distribución     | 8.Red de socios        |
| 4.Relaciones con los clientes | 9.Estructura de costos |
| 5.Fuentes de ingresos         |                        |

Según el análisis de centralidad realizado (**anexo 6**), estas variables presentan menor centralización global de cercanía con la red (Closeness), mayor centralización global de la cercanía armónica (Harmonic Closeness) y mayor robustez en los valores del eigenvector, como medida de centralidad. Esto manifiesta que la mayoría de los autores concuerda en que estos elementos deben componer un modelo de negocio.

Una vez establecido esto, concierne al emprendedor realizar la elección más sabia a la hora de escoger un modelo para su empresa. Ello estaría condicionado por sus conocimientos, habilidades, factores internos del propio negocio, entorno en que se va a desarrollar, naturaleza de las oportunidades, etc.

Teniendo en consideración que el sector cuentapropista en Cuba no cuenta hasta la fecha con herramientas científicas para realizar el análisis y la validación a una idea antes de ser implementada y que aún no posee la experiencia y madurez que



se adquieren con el paso del tiempo, este sector de trabajadores necesita un modelo de fácil aplicación, pero que a la vez sea capaz de dar respuesta a los retos que impone el dinamismo de la economía actual.

De los modelos tratados, solo el Business Model Canvas y el AVIN consideran los nueve elementos antes abordados. Si se busca el modelo más integral, entonces debe escogerse AVIN, pues, además de los elementos que considera Osterwalder en su modelo, posee otros recursos analíticos para moldear la idea.

Por tanto AVIN lleva ventaja sobre otros modelos, gracias al acoplamiento efectivo de herramientas que bien usadas garantizan un profundo análisis a una idea que, si obtiene validez, podría convertirse en fuente de utilidades. Además profundiza en el aspecto financiero del negocio, es de fácil aplicación y constituye un método novedoso que puede aplicarse en cualquier entorno económico.

Considerando que los cuentapropistas en Cuba se desempeñan en un medio con demanda inestable en la mayoría de los casos, enfrentándose a retos constantes y cada vez superiores, que también son golpeados por las restricciones económicas que impone el Bloqueo, se infiere que queda mucho aún por hacer en este sector. Por lo tanto el ingenio, la natural peculiaridad del cubano y su capacidad para enfrentar obstáculos y salir adelante, también serán sostén que favorezca la aplicación del marco conceptual abordado.

#### **1.4 Conclusiones parciales del capítulo**

En la actualidad, el emprendedurismo se ha convertido en una respuesta eficaz para aquellas personas que deciden aventurarse en el mundo de los negocios. Toda la teoría abordada en este capítulo constituye la base conceptual que sirve como punto de partida para la puesta en marcha de una idea que podría convertirse en un emprendimiento exitoso. De acuerdo al contenido tratado en los epígrafes se imponen algunas consideraciones para compartir:

1. El emprendedurismo, más que una tendencia, es una filosofía que ha evolucionado para llegar a ser la respuesta de muchas personas en el mundo ante la desestabilización económica; generando fuentes de empleo, impulsando la capacidad comercial interna de los territorios muestra que, aunque en muchos

países son altas las estadística de fracaso en los primeros años, se mantiene como una solución latente para aquellos que arriesgan para ganar.

2. Con la apertura al sector cuentapropista en Cuba se logró fortalecer la economía interna del país, dando además carácter jurídico al trabajador no estatal que, superando obstáculos aún existentes, se mantiene como un proveedor de bienes y servicios a la sociedad de notable importancia.
3. Resulta imprescindible, a la hora de poner en marcha un negocio, que la idea cuente con un tratamiento previo aportado por un modelo de negocio que permita llevarla a un plano material y que ofrezca objetividad y correcta proyección a corto y largo plazo.
4. De los modelos existentes, el AVIN, además de oportunidad de aplicación, cuenta con las herramientas necesarias para analizar y validar una idea de negocio en el entorno económico-social del país, ajustándose a las necesidades y exigencias analíticas y materiales que se puedan presentar.

## **CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA ANALIZAR Y VALIDAR UNA IDEA DE NEGOCIO PARA EMPRENDEDORES**

### **2.1 Procedimiento de Análisis y Validación de Ideas de Negocio (AVIN)**

Para dar soporte al proceso de pre implementación de ideas de negocio para emprendedores, se diseñó un procedimiento que facilite analizar y validar una idea antes de transformarse en realidad, aspecto determinante para que el nuevo negocio sea efectivo y sobreviva en el tiempo.

El procedimiento aborda tres fases, la primera abarca todo el proceso de generación y filtrado de las ideas, mediante el cual se escogerá la idea con mayores posibilidades de desarrollo, lo que favorece el ahorro de tiempo y recursos. La segunda fase comprende la parte narrativa en la que, a través de nueve etapas, se analizan los aspectos involucrados en el negocio y que constituyen el soporte conceptual del mismo. Por último, la tercera fase comprende el análisis financiero, aspecto ineludible para cualquier emprendimiento, puesto que su meta básica es generar utilidades. A continuación se muestran las fases propuestas, con sus etapas y objetivos en cada caso. **(anexo 7)**

#### **Fase I. Filtrado de las ideas de negocio**

**Objetivo.** Concebir ideas de negocio que den respuesta a necesidades u oportunidades manifiestas considerando los aspectos positivos y negativos en cada caso y seleccionar la más viable según su competitividad y perspectivas en el mercado.

##### **Etapas 1. Generación de ideas**

**Objetivo.** Identificar un conjunto de ideas de negocio con posibilidades de desarrollo en el mercado en el que se desea incursionar; rechazando las menos realizables y objetivas, para obtener así unas pocas con mayores perspectivas.

**Herramienta:** Tormenta de ideas, análisis de datos.

##### **Etapas 2. Filtrado de Ideas**

**Objetivo.** Seleccionar la idea de negocio más viable dentro de un pequeño grupo de ideas que en un principio parezcan factibles para implementar, de acuerdo a la evaluación del atractivo y la competitividad de cada una de las iniciativas.

**Herramienta.** Matriz de evaluación ideas de iniciativa económica (García Vidal. 2013).

## **Fase II. Diseño del modelo narrativo**

**Objetivo.** Realizar una descripción de los elementos que intervienen en la modelación de la idea para así conceptualizar cada una de los aspectos que inciden en el negocio, logrando definir las características de cada elemento del modelo y el papel que cumplen en la iniciativa elegida.

### **Etapas 3. Determinar segmentos de clientes**

**Objetivo.** Agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos para dividir el mercado en grupos de compradores que pudieran necesitar los productos y(o) servicios.

En esta etapa se procede a desglosar en perfiles de clientes el mercado en que se desarrolla el negocio de acuerdo a las variables de segmentación que se utilicen. Si es posible, de acuerdo al atractivo de cada segmento, se selecciona uno o más segmentos de mercado para entrar y se especifica la estrategia de posicionamiento que se pretende utilizar.

**Herramientas.** Análisis de datos del mercado, revisión documental.

### **Etapas 4. Definir la propuesta de valor**

**Objetivo:** Establecer claramente los productos y (o) servicios que se ofertarán, quedando definidas las líneas que se van a tratar y el criterio de determinación de estas, así como las dimensiones de la cartera y los elementos inherentes a la oferta.

**Herramienta.** Cartera de productos del negocio.

### **Etapas 5. Canales de distribución y comunicación**

**Objetivo.** Describir los canales de distribución que permitan llevar la propuesta de valor al mercado así como los mecanismos de comunicación del negocio a través de las fases de dichos canales.

En esta etapa debe abordarse cada punto de contacto con el cliente a través de las diferentes fases. Para mostrar la relación existente entre los diferentes canales se recomienda emplear la tabla siguiente:

**Tabla 2.1** Canales de distribución y comunicación del negocio

Tipos de Canal			Fases del Canal		
<b>Propios</b>	<b>Directos</b>	<b>Fuerza de venta</b>	<b>1. Percepción</b> ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios?	<b>2. Evaluación</b> ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor?	<b>3. Compra</b> ¿Cómo permitimos que los clientes compren los productos de manera específica?
		<b>Ofertas por Internet</b>			
	<b>Asociados</b>	<b>Indirectos</b>			
<b>Tiendas asociadas</b>			<b>4. Entrega</b> ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?	<b>5. Post-Venta</b> ¿Cómo proveemos servicio post-venta a los clientes?	
<b>Mayoristas</b>					

**Fuente:** Osterwalder y Pigneur (2010)

**Herramienta.** Tabla de relación de canales.

### **Etapla 6: Establecer relaciones con los clientes**

**Objetivo.** Determinar el tipo de relación que se establecerá con cada segmento de clientes, teniendo como principio la adquisición y retención de consumidores que tribute al aumento de las ventas.

Estas relaciones pueden manifestarse como:

Asistencia personal	Autoservicio	Servicios automatizados
Asistencia personal exclusiva	Co-creación	Comunidades

### **Etapla 7. Determinar fuentes de Ingreso**

**Objetivo.** Identificar las vías por la que el negocio genera ingresos y la fuente principal de ingresos del negocio para tener una visión global de cuáles son los más rentables y cuáles no, abordando además la estrategia de precios.

Las fuentes de ingreso pueden desglosarse de la siguiente forma:

- Venta de productos o del derecho de propiedad sobre un bien
- Tarifas de uso, por medio de las que el cliente paga más mientras más usa el servicio

- Tarifas de suscripción, al vender acceso continuo a un servicio
- Rentas, al conceder uso exclusivo de un bien por un periodo específico
- Licencias, al conceder permiso para usar propiedad intelectual
- Tarifas de intermediación
- Cobro por publicidad.

**Herramienta.** Elaboración de estrategias de precio.

### **Etapas 8. Definir recursos claves**

**Objetivo:** Definir cuáles son los recursos claves que se emplean para que el negocio tenga la capacidad de entregar su propuesta de valor y cumplir su razón de ser, plasmando la naturaleza de los mismos.

Los recursos pueden clasificarse de la forma siguiente:

Físicos

Humanos

Intelectuales

Financieros

### **Etapas 9. Definir Actividades Claves**

**Objetivo.** Describir las actividades más importantes que se deben realizar en el negocio para que opere exitosamente así como establecer cual será la actividad fundamental que se desarrollará en el negocio.

Las actividades claves pueden ser categorizadas de la siguiente forma:

1. **Productivas:** estas actividades están relacionadas, con el diseño, la elaboración y la entrega del producto.
2. **Solución de problemas:** las actividades claves de este tipo se relacionan con desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes, entre estas se encuentran las consultorías, asistencia técnica especializada, etc. Estas por lo general requieren una amplia gestión del conocimiento y entrenamiento continuo.
3. **Plataforma/red:** mantener actualizadas págs. Web para promociones, ventas, intercambios. Esto se pone en caso de que el negocio considere imprescindible el uso de este recurso en sus operaciones.

### **Etapa 10. Definir red de socios**

**Objetivo.** Definir los proveedores y socios con quienes se trabaja para que el negocio funcione, especificando que recursos proveen y que actividades se realizan en conjunto con estos socios, desglosándose como sigue:

1. Relaciones comprador suplidor para asegurar la disponibilidad de materiales.
2. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
3. Asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios.

### **Etapa 11. Estructura de costos**

**Objetivo.** Describir los costos incurridos en el negocio teniendo en cuenta su naturaleza de acuerdo al nivel de actividad (fijo o variable).

Aquí se determinan los costos de crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos.

### **Fase III. Diseño del modelo numérico**

**Objetivo.** Realizar un análisis financiero a corto y largo plazo del negocio para pronosticar el comportamiento del negocio en tres escenarios: probable, optimista y pesimista.

En esta fase se introducen los datos numéricos en el software de acuerdo a la naturaleza de los mismos para hacer posible el procesamiento automático, lo que proporciona una proyección financiera del negocio a corto y largo plazo.

Para facilitar la entrada de datos en el programa, es necesario confeccionar fichas de costo unitario de los productos, así como tablas de previsiones de inventario de materias primas y producción terminada.

Se verifica la confección del balance general tanto en la apertura como en el cierre del primer año lo que permite analizar el contenido y comportamiento de las cuentas.

Se calcula periodo de retorno de la inversión para complementar el análisis de la idea de negocio así como el punto de equilibrio.

**Herramienta.** Software financiero de AVIN, técnicas de análisis económico-financiero.

**Tabla 2.2** Previsiones financieras de AVIN

<b>Etapa 12. Corto plazo</b>	
Estado de Resultados	Apalancamiento operativo
Punto crítico de tesorería	Balance General
Escenarios a corto plazo	
<b>Etapa 13. Largo Plazo</b>	
PRI	Escenarios a largo plazo

**Tabla 2.3** Razones de rentabilidad

<b>Razón</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Propósito</b>
Margen sobre Ventas	$\frac{U.A.I.I}{Ventas}$	Mide la rentabilidad de las ventas y debe alcanzar valores inferiores a la unidad
Rentabilidad Económica	$\frac{U.A.I.I}{Activo\ Total}$	Mide el rendimiento extraído a los recursos del negocio
Rentabilidad Financiera	$\frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$	Mide el rendimiento extraído a la inversión de los propietarios

**Fuente:** Elaboración propia

## 2.2 Aplicación del procedimiento de Análisis y Validación de Ideas de Negocio

Con el objetivo de brindar una solución acertada respecto al proceso de concepción y elección de ideas de negocio viables se decidió aplicar la herramienta AVIN a una idea de negocio asociada al Proyecto Plaza Mercado cuyos emprendedores son clientes y beneficiarios del proyecto institucional No. 07/2014 “Incubadora tradicional para el desarrollo y acompañamiento de emprendimientos en el sector no estatal. Aplicación en el territorio holguinero”, que dio continuidad al proyecto institucional No. 03/2013 “Tecnología para la gestión de iniciativas de trabajos por cuenta propia del sector no estatal.”

Para tomar esta decisión fueron consideradas las características emprendedoras de Aymara García Abdón y Justo Luis Ramos Nápoles, los que poseen capacidades



administrativas, innovadoras, buscan nuevas oportunidades de éxito en los negocios y están dispuestos a asumir un riesgo económico.

### **2.2.1 Fase I. Filtrado de ideas de negocios**

#### **Etapas 1. Generación de ideas de negocios**

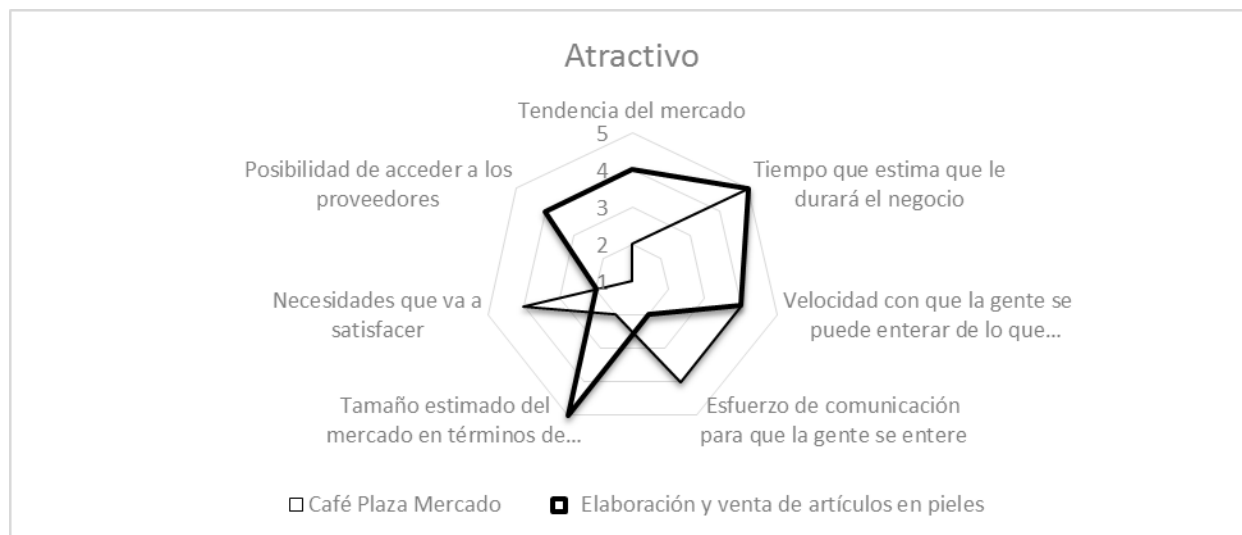
El surgimiento del Proyecto Plaza Mercado representa una oportunidad de inversión con grandes perspectivas de éxito. Por ello los emprendedores, junto a sus familiares, amigos, realizaron una tormenta de ideas en la que se analizaron los aspectos positivos y negativos de cada iniciativa. Como resultado de este proceso se obtuvieron las propuestas de negocio siguientes:

- **Café Plaza Mercado:** Es un local que ofrece un espacio de intercambio cultural para aquellas personas que desean degustar un delicioso café en un ambiente tranquilo, con música tradicional cubana.
- **Elaboración y venta de artículos en pieles (peletería Justo Manamore):** Consiste en un local ubicado en Calle Mercado 1 #276 % Mártires y Máximo Gómez, Centro de ciudad, que oferta productos en pieles de la mejor calidad como calzado, cintos, carteras y otros con diseños únicos en su línea.

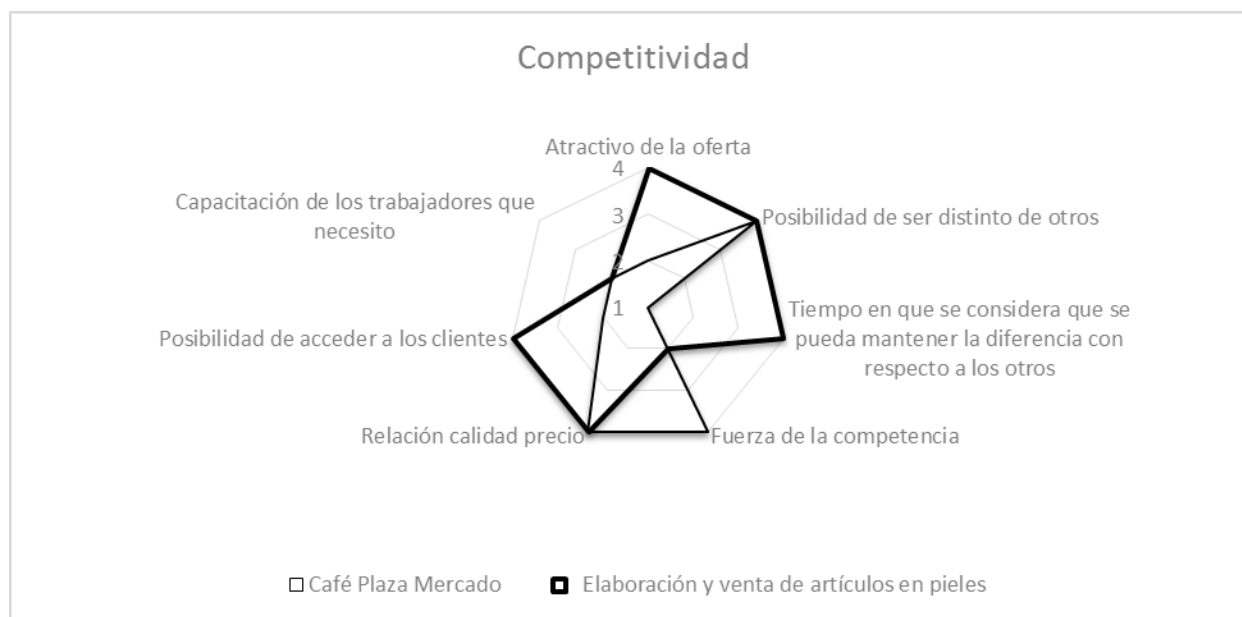
#### **Etapas 2. Filtrado de ideas**

Con el objetivo de seleccionar la idea de negocio más viable es necesario aplicar la Matriz de evaluación de iniciativas de ideas económicas (García Vidal G. 2013), la cual se compone de dos entradas: el atractivo de iniciativas económicas y el análisis de su competitividad. **(anexo 8)**

En la **figura 2.1** se ofrece una representación visual sobre el atractivo del mercado en que se proyectan las dos ideas de negocio. De manera gráfica se puede observar que la peletería Justo Manamore posee mayores perspectivas de desarrollo con respecto al Café Plaza Mercado, por lo que cuenta con mayores probabilidades de éxito.



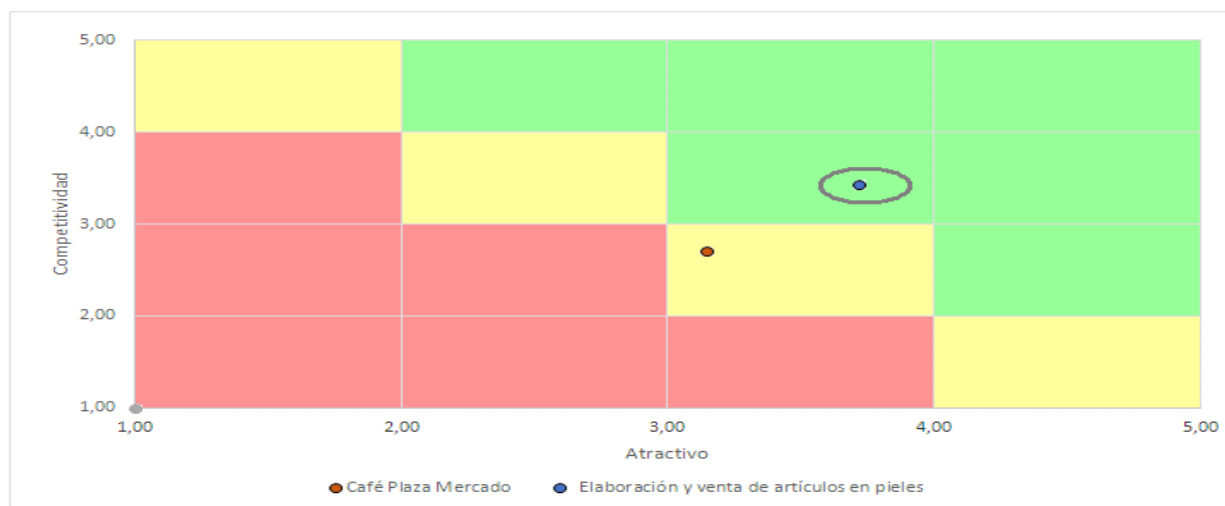
**Figura 2.1** Atractivo en el mercado



**Figura 2.2** Competitividad en el mercado

Con el objetivo de visualizar la competitividad en el mercado, en la **figura 2.2** se observa la superioridad de Justo Manamore sobre Café Plaza Mercado, ocupando mayor área gráfica. Esto significa que la tienda es capaz de aprovechar mucho más sus fortalezas para lograr un mejor nivel competitivo, lo que podría asegurar su supervivencia.

Luego de analizar los aspectos referentes a la evaluación del atractivo en el mercado así como la competitividad que puede tener cada una de las ideas, en la matriz A-C se observa la posición que ocupan las ideas según los elementos analizados.



**Figura 2.3** Matriz de evaluación de ideas de iniciativas económicas

Como se muestra en la matriz, la idea de elaboración y venta de artículos en piel posee mayores perspectivas de éxito, al ser superior en la prueba de viabilidad realizada. Esta idea se encuentra en la zona verde, lo que aumenta las posibilidades de hacer una inversión factible.

De acuerdo al análisis realizado en la etapa de filtrado de ideas, la elaboración y venta de artículos en piel resulta un emprendimiento prometedor, que merece la inversión de capital y estudio profundo de las condiciones en que se va a desarrollar.

## 2.2.2 Fase II. Diseño del modelo narrativo

### Etapa 3. Segmentos de clientes

Justo Manamore enfoca su oferta a un mercado de consumo tanto para clientes nacionales en general como para extranjeros, así como a un mercado industrial compuesto por entidades que adquieren los productos para complementar sus servicios. Para determinar los segmentos de clientes que podrían interesarse en la propuesta de valor, fue necesario analizar las variables de segmentación del mercado que permitieron distinguir las peculiaridades de cada tipo de clientes, dividiendo a estos por grupo de compradores como se muestra en las tablas siguientes:

**Tabla 2.4** Segmentación del mercado de consumo

Variable	Subvariable	Descripción
Geográfica	Nacionalidad	-Clientes nacionales en general -Clientes extranjeros de tránsito casual o tours programados asociados al Complejo Cultural Plaza de la Marqueta.
Demográfica	Edad/Sexo	De 0 a 9 años: 21242 niños; 19606 niñas De 10 a 14 años: 10855 niños; 10136 niñas De 15 a 34 años: jóvenes por género: 44180 (M), 42959 (F) De 35 en adelante: 95423 señores, 103335 señoras.
	Nivel de ingreso	-Personas con bajos niveles de ingreso -Personas con medio y altos niveles de ingreso.
Psicográfica	Estilo de vida	-Clientes con estilo de vida moderno que generalmente demandan artículos a la moda -Clientes con un estilo de vida más conservador que demandan modelos de calzado tradicionales.
Comportamiento	Beneficios buscados	Atributos de calidad del producto, precios justos, atención y programas de estímulos para el cliente.

**Fuente:** Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), año 2014

**Tabla 2.5** Segmentación del mercado industrial

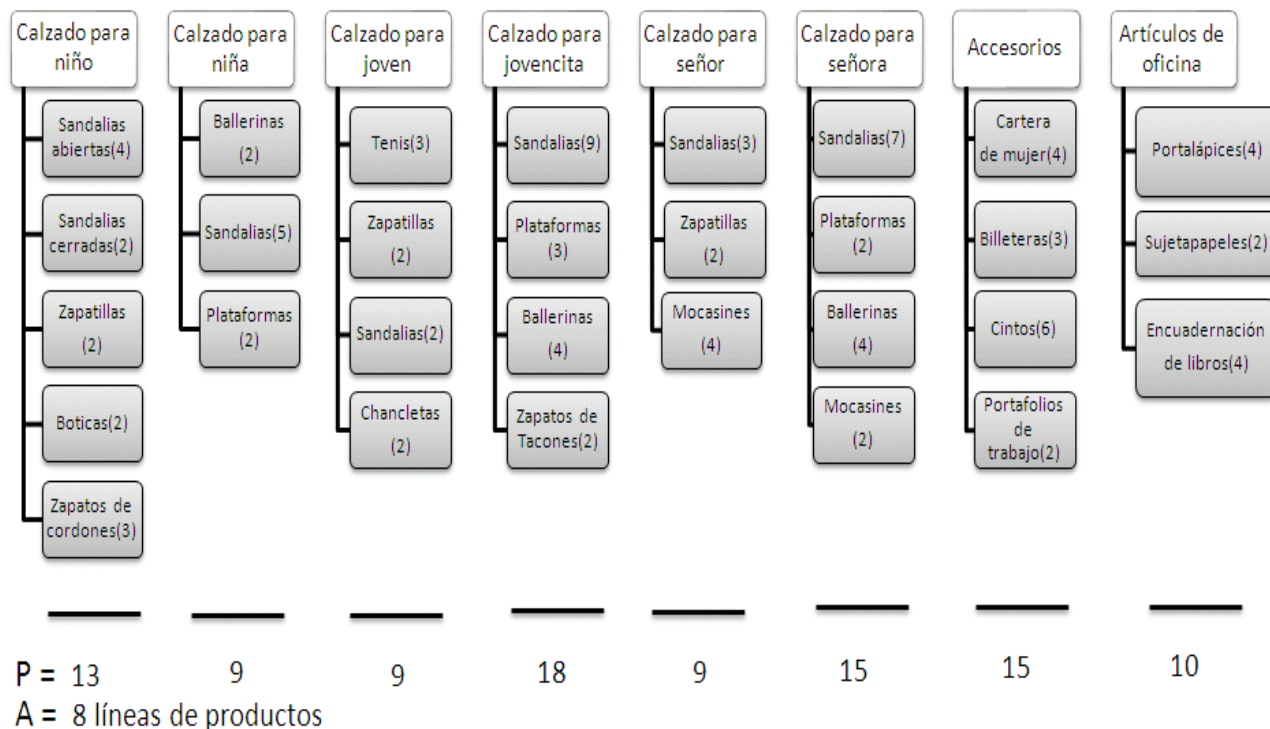
Variable	Subvariable	Descripción
Tamaño del cliente	Medianos	Compañías de baile y entidades estatales.
	Pequeños	Grupos de modelaje y negocios particulares.

Como el negocio trata la mayor parte de los segmentos de mercado y diseña programas de atención diferentes para ellos, la estrategia de segmentación que utiliza

es la aplicación de una mezcla de marketing diferenciado. Para lograr ocupar un lugar favorable en el mercado, el negocio puede posicionarse por sus novedosos diseños y una buena relación calidad-precio.

#### Etapa 4. Propuesta de valor

El proceso de investigación y desarrollo es constante, pues se realizan nuevos diseños a tono con las tendencias de la moda actual y se trabajan otros más conservadores que se han mantenido en el mercado por largo tiempo gracias a su gran aceptación por el cliente. A continuación se muestra la cartera de productos del negocio, en la que se plasma la oferta por las líneas de producto que se trabajan, determinadas por los distintos grupos de consumidores:



L = 98 tipos de productos en la cartera

**Figura 2.4** Cartera de productos del negocio

Como puede observarse, la cartera tiene una amplitud (A) de 8 líneas de producto ofertadas de acuerdo a las diferentes categorías que se trabajan. Cada línea cuenta con una serie de productos que componen la profundidad (P) de las mismas de acuerdo

a la variedad en la tipología de ofertas dentro de las mismas, para de esta forma completar una longitud (L) total de 98 productos en la cartera.

### **Diseño y producción por pedido**

Siempre es reconfortante poseer algo único, especial y Justo Manamore pretende brindar la posibilidad al cliente de contar con esa experiencia. Es por ello que ofrece atención especial a aquellos que buscan autenticidad y gran personalización en el producto que desean comprar, por lo que estos clientes tienen la posibilidad de participar activamente en el proceso de diseño donde manifiestan las características de la exclusividad deseada. Esta modalidad de oferta permite cumplir a satisfacción a cabalidad las expectativas del comprador sobre lo que espera en un calzado o accesorio. En este caso el cliente abona el 30% del precio en el momento del pedido y el resto a la entrega del producto, que formará parte de un catálogo de exclusividades de la tienda.

A continuación se muestran las dimensiones de la cartera de productos donde se determina la manera en que se propone la propuesta de valor de acuerdo a las necesidades que satisface, nivel de diferenciación y complementos de la oferta.

**Tabla 2.6** Dimensionamiento de la cartera de productos del negocio.

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
Básica	Protección
Real	Se ofertan productos de buena calidad a un precio justo, con diseños exclusivos, además de la marca registrada Justo Manamore y logo identificativo.
Ampliada	Programas de estímulos al cliente en el que se ofrece café, caramelos, etc., bolsas para llevar el producto, asesoramiento al cliente durante y después de la compra y garantías del producto.

Con el fin de analizar los aspectos más relevantes dentro de la propuesta de valor, es necesario considerar algunos elementos presentes en la misma que son de vital importancia:

- *Precio*: Se ofertan productos similares a la competencia a un menor precio. La estrategia de precios se decide de acuerdo al costo de producción, calidad del material utilizado, etc.

- *Novedad:* El diseño de calzado propicia la búsqueda constante de nuevos modelos que capten la atención de los clientes, dentro de los más novedosos se encuentra el calzado para estar en casa.
- *Accesibilidad:* Una de las fortalezas del negocio es que posee productos para clientes con bajo, medio y alto poder adquisitivo. Posee una línea popular a un precio módico, otra con diseños a la moda a un costo medio, una de cuero y pieles para otro tipo de clientes y el turismo y una línea de diseño a petición a mayor precio por la exclusividad.
- *Conveniencia:* Además de la adquisición del producto en la propia tienda, el negocio cuenta con un catálogo con toda la oferta al que puede accederse por las redes sociales y páginas web.
- *Marca:* La marca brinda una distinción respecto a la competencia gracias a la realización de un calzado genuino en piel, con su logo que representa originalidad. La marca registrada constituye un respaldo legal en caso de ser copiada por otros, además de ser un activo intangible de gran notabilidad.
- *Rendimiento:* Se busca siempre trabajar con materiales de primera calidad. Los nuevos prototipos son sometidos a pruebas de durabilidad y resistencia antes de ser lanzados al mercado y aunque se invierte tiempo y recursos en investigación y desarrollo, la recompensa se manifiesta en el buen rendimiento de lo que se oferta.
- *Reducción de riesgo:* Este es un aspecto que brinda confiabilidad respecto al producto. Durante la compra, al cliente se le contestan todas las inquietudes sobre el producto y este posee treinta días de garantía. Si durante ese período el producto sufre algún deterioro como consecuencia de problemas en el proceso de fabricación y almacenamiento, el cliente tiene derecho a cambiarlo por otro totalmente nuevo.
- *Diseño:* Es uno de los fuertes del negocio. Durante este proceso se consulta material bibliográfico para recuperar diseños tradicionales, se presta gran atención a la moda, sus referentes (líderes de opinión), y exceptuando los casos de diseño por pedido, siempre se realizan pruebas de mercado a los nuevos modelos.

- *Personalización:* Se intenta personalizar tanto como sea posible, en el caso de los encargos es total y también se tiene en cuenta la línea para la que se produce, pues cada una posee características diferentes de diseño.

### **Etapas 5. Canales de distribución y comunicación**

La forma en que son alcanzados los clientes tiene gran repercusión en el éxito de las ventas del negocio. Es por ello que los canales de distribución y comunicación juegan un papel importante en la percepción que se desea que tenga el cliente sobre los productos incluidos en la propuesta de valor, caracterizándose por el nivel de distribución siguiente:

- *Nivel 0:* Productor-consumidor: los productos vendidos por la peletería Justo Manamore al cliente final.

Los canales pueden clasificarse de acuerdo al carácter de propiedad en propios y asociados y de acuerdo a la forma en que se alcanzan a los clientes, en directos e indirectos. La siguiente tabla muestra por qué vías el negocio proyecta su oferta:

**Tabla 2.7 Canales de distribución del negocio**

Tipos de canales			Descripción
Propios	Directos	Fuerza de venta	Contacto con vendedores destinados a algunos puntos, ventas a domicilio.
		Ofertas por internet	Ofertas a través de una infraestructura comercial de internet directamente con el cliente.
Asociados	Indirectos	Tienda Manamore	Venta en la tienda cuando el cliente se dirige al propio local.
		Tiendas asociadas	Ventas de productos en otras tiendas asociadas brindando comisiones por ventas a socios.

**Fuente:** Adaptación de Osterwalder y Pigneur ( 2010)



## **Fases que abarcan todos los puntos de contacto que tiene el cliente con el negocio**

1. *Percepción*: Aquí se manifiesta la primera impresión que tiene el cliente del negocio o la oferta y las acciones del negocio para que se fijen en la oferta. Justo Manamore pretende llegar llamar la atención del cliente mediante:
  - Decoración del local
  - Diálogo de la fuerza de venta
  - Cuño y logo que identifique el producto.
2. *Evaluación*: Existe un libro de quejas y sugerencias para que los clientes plasmen su impresión y fundamentalmente en los clientes frecuentes se puede obtener información sobre el comportamiento del producto una vez usado. También se llevan estadísticas de los productos más y menos vendidos para conocer las preferencias
3. *Compra*: Durante este proceso se instruye al cliente sobre las características, modo de uso y conservación del producto y se procede al cobro del mismo. Aquí se intenta crear un estilo distintivo y brindar el mayor confort posible.
4. *Entrega*: La entrega puede hacerse en el local o a un domicilio especificado por el cliente y la inmediatez de la misma depende de las características del canal utilizado. En el caso de los productos por pedido la fecha de entrega depende del tiempo empleado en las etapas de diseño y producción.
5. *Post-venta*: Luego de la compra, los clientes pueden solicitar asistencia e información sobre el producto. También se realiza seguimiento de garantías y atención al cliente por parte del personal. Se trabaja en la elaboración de una ficha de producto incluida que cuente con las características del mismo y orientación de uso.

## **Etapas 6. Relaciones con los clientes**

Motivado por la adquisición, retención de consumidores y el empuje de las ventas, el negocio presta especial atención a las relaciones con los clientes. Este aspecto es esencial en la experiencia del cliente. Según la forma en que se lleva la oferta a estos, están establecidas las siguientes relaciones:

- *Asistencia personal*: Interacción humana de la fuerza de venta cuando el cliente compra en la tienda. Aquí existe total comunicación negocio-cliente, este último

puede solicitar sugerencias en la compra gracias a la experiencia de los vendedores, expresar sus opiniones, ser orientados y gozar del confort del local.

- *Asistencia personal exclusiva*: En el caso de las ventas a domicilio, donde se destina un vendedor que lleva un catálogo a la residencia del cliente y lo asiste durante el proceso de compra.
- *Co-creación*: Cuando los clientes solicitan modelos exclusivos, tienen la posibilidad de participar en el proceso de creación de su propio calzado u accesorio. En este caso, junto a un productor artesano (también diseñador), el comprador forma parte del proceso de diseño, lo que permite al negocio acercarse cada vez más a la idea que tiene dicho cliente sobre el producto ideal.

### **Etapas 7. Fuentes de ingreso**

Como agente económico, el negocio busca constantemente entradas de efectivo que garanticen su supervivencia y le permita crecer. Por esta razón el flujo monetario y su control, toman gran importancia y deben determinarse las formas por las cuales el negocio recibe ingresos para de esta forma perfeccionar las vías existentes y si es posible, incorporar otras nuevas.

Las fuentes de ingreso de Justo Manamora son:

- *Cobro por publicidad*: La tienda brinda publicidad a asociados, lo que genera ingresos. Esto es posible debido a que existen algunos productos afines que el negocio no produce y que en ocasiones son complemento para la oferta.
- *Venta de productos*: Esta es la principal fuente de ingreso del negocio y consiste en la venta usual de productos a través del intercambio comercial con el cliente por las vías de negociación establecidas. Esta fuente es utilizada en la propia tienda, ventas a domicilio, por pedido y cualquier modalidad en la que el negocio acuerde el trueque de productos por dinero para lo que se establecen diferentes precios.

Para operar exitosamente es necesario tener establecida la estrategia de precios a utilizar en cada variante de venta presente en el negocio. De manera general se trata de ser lo más consecuente posible en este tema considerando el valor real del producto en el mercado y en dependencia de las características de cada cliente se establecen las estrategias más convenientes:

**Tabla 2.9** Estrategias de precios de Justo Manamore

Estrategia de precios		Descripción
<b>Precios fijos</b>	<b>Precios de lista</b>	Productos con precio estándar en el mercado y que no varían, o el caso en que el margen de ganancia sea muy reducido y por esto no se negocian rebajas.
	<b>Dependiente de las características</b>	El precio se decide de acuerdo a las características de calidad y costo de producción, características del diseño y exclusividad.
	<b>Dependiente del volumen</b>	El precio está en función de la cantidad comprada y de acuerdo a esto se establece al precio que se venderá al comprador. Esto se aplica más a la venta al por mayor aunque está decidida como estrategia global.
<b>Precios dinámicos</b>	<b>Negociación (regateo)</b>	Los productos poseen un límite hasta donde puede regatear el cliente. Generalmente se le rebaja al producto de diez a veinte pesos en moneda nacional, pero existen casos en que se es más flexible.
	<b>Gerencia al margen</b>	A los productos con mucho tiempo en inventario o pequeños defectos de fabricación se les baja el precio según corresponda.

**Fuente:** Elaboración propia

Los precios de venta de los productos ofertados en la peletería se muestran en la siguiente tabla, teniendo en cuenta que estos se adaptan a la estrategia de precios utilizada de acuerdo a la naturaleza de la comercialización.

**Tabla 2.8 Precios de los productos de la cartera**

No.	Elemento	Precio(MN)	No.	Elemento	Precio(MN)
1	Sandalias (piel)	180,00	12	Tenis	300,00
2	Sandalias (charol)	180,00	13	Zapatillas	350,00
3	Sandalias (vinil)	160,00	14	Sandalias (niño)(a)(piel)	150,00
4	Ballerinas (piel)	300,00	15	Sandalias(niña)	150,00
5	Ballerinas (tecnopiel)	250,00	16	Boticas (niño)(a)	200,00
6	Plataformas(Tecnopiel)	320,00	17	Tenis (niño)(a)	250,00
7	Plataformas(Charolina)	280,00	18	Plataforma (niña)	250,00
8	Plataformas(Piel)	300,00	19	Carteras	500,00
9	Tacones (piel)	400,00	20	Billeteras	100,00
10	Tacones (vinil)	350,00	21	Cintos	200,00
11	Mocasines	300,00			

**Fuente:** Elaboración propia

### **Etapas 8. Recursos claves**

Para crear y ofertar la propuesta de valor, alcanzar los mercados, mantener relaciones con los segmentos de clientes y generar ingresos, se requiere la utilización de recursos claves para el negocio. Estos recursos se clasifican en físicos, intelectuales, humanos y financieros.

- **Intelectuales:** Son los recursos caracterizados por la inmaterialidad, pero el hecho de no ser palpables no les resta notoriedad, pues estos son de suma importancia ya que ofrecen identidad y valor al negocio, estos son:

Marca Justo Manamore

Patentes de diseño de productos

Logo identificativo

Know-how de los procesos del negocio

- **Físicos:** Son los recursos tangibles que están presentes en el negocio. Por tanto se incluyen aquellos involucrados en el proceso productivo y los que se necesitan en la tienda.

**Tabla 2.10** Distribución de los recursos físicos del negocio

Nivel de Actividad	Clasificación	Recursos físicos
<b>Directos a la producción</b>	Materia prima	Pieles, vinil (piel orión), tecnopiel, charol, charolina, suelas (caucho, PVC, microporosa), pegamento (bargen, D-400, plastipol), hebillas, remaches, ojetes, cordones, zippers, peguetas, puntillas, adornos, hilo (de tejer y coser)
	Útiles y herramientas	Tijeras, pinzas de montar, troquel, martillo, remachador, abridor de huecos para ojetes, bigornia, lijas, hormas, pincel para pegamento, agujas de coser(a máquina y a mano).
	Equipos	Máquinas de coser, motor de lijado, prensa, máquina de secado, máquina de pirograbado.
<b>Indirectos a la producción</b>	Muebles y equipos de la tienda	Buró mostrador, caja registradora, asientos tapizados, espejos, estantería de almacén, estantería de exposición, lámparas, máquina cafetera, aire acondicionado, artículos decorativos.

**Fuente:** Elaboración propia

- Humanos: Se presta especial atención a los recursos humanos, enfatizando en su capacitación de acuerdo a la responsabilidad que asumen. En este aspecto se trabaja sobre el precepto de que un personal motivado muchas veces deviene en un cliente satisfecho. La plantilla de trabajadores está concebida de forma tal que se corresponda la carga de trabajo con la cantidad de personal por sección.

**Tabla 2.11** Recursos Humanos de Justo Manamore

Ventas		
Categoría	Cantidad	Descripción
Gerente	1	Se encarga de las relaciones públicas, gestión de clientes, diseño de productos y administración de Justo Manamore
Vendedor en la tienda	1	Es el encargado de ofrecer en la tienda de manera oportuna los productos al cliente
Vendedor a domicilio	1	Se encarga de llevar el producto terminado al cliente ya sea en diferentes puntos de la ciudad o a una dirección específica
Producción		
Cortador	1	Corte y confección de suelas y plantillas
Montador	2	Da forma al calzado en la horma
Preparador	2	Pegado, costura y acabado del producto

**Fuente:** Elaboración propia

- **Financieros:** Son el soporte monetario que se necesita para el funcionamiento del negocio, por tanto estos recursos son la garantía de que la idea cuenta con un respaldo financiero para ser implementada. Los recursos financieros que se necesitan son:
  1. **Efectivo en caja:** Dinero con que cuenta el negocio para hacerle frente a las obligaciones inmediatas como pagos menores (agua, electricidad, energía, etc.). Para estos fines se destina una cuantía razonable solo para los gastos necesarios y operaciones corrientes de la tienda como respaldo para la venta (monedas, billetes, cheques).
  2. **Efectivo en banco:** Representa el efectivo que tiene depositado el negocio en Cuentas Corrientes en una institución bancaria (Banco Popular de Ahorro), destinado para transacciones y operaciones a largo plazo o de gran envergadura. Este dinero se encuentra disponible y puede ser retirado en cualquier momento.

## **Etapa 9. Actividades claves**

Las actividades claves son las acciones más importantes que debe realizar el negocio para operar exitosamente. Estas permiten crear y entregar la propuesta de valor a los clientes de manera tal que estos reciban los beneficios del producto y perciban una imagen favorable del negocio. Justo Manamora enfoca sus esfuerzos en la realización de las siguientes actividades:

1. *Diseño y realización del producto:* Aquí se encuentran las actividades de investigación y desarrollo de productos, creación de prototipos, y diseño de productos personalizados de acuerdo a las preferencias de los clientes. También se manifiesta la principal actividad del negocio que es la producción de calzado y accesorios en pieles, contando con una infraestructura productiva capaz de responder ante la demanda del mercado.
2. *Promoción:* La promoción del producto juega un papel fundamental, pues siempre se desea atraer nuevos públicos objetivos y llegar a ellos por diversas vías para que se interesen por la oferta. A continuación se enuncian las acciones que se realizan para estimular a los clientes e influir en ellos para que opten por la propuesta de valor:
  - Publicidad oral de la fuerza de venta al orientar y asistir al cliente en la compra, enfatizando en los aspectos positivos del producto desde una perspectiva real, con una atención esmerada y cordial.
  - Originalidad y creatividad en el diseño exterior e interior del local, lo que diferencia al negocio de la competencia y hace atractiva y peculiar la perspectiva para el cliente.
  - Utilización de páginas web y redes sociales para publicidad y promoción de productos.
  - Merchandising mediante la ubicación de los productos más atractivos a la vista del cliente, así como la correcta distribución de los mismos en la tienda con el fin de lograr una percepción ideal de los mismos por parte del cliente.
  - Volantes con información, imagen y mapa de cómo llegar a la tienda distribuidos por la ciudad o en algún evento, local de asociados, etc.

- Benchmarking competitivo a otros negocios para ver puntos fuertes y débiles de la competencia y utilizar esa información como referentes para mejorar la propuesta de valor y atraer más clientes.

### **Etapas 10. Red de socios**

La peletería Justo Manamore posee un conjunto de socios con los que establece las relaciones siguientes:

1. *Relaciones comprador suplidor para asegurar la disponibilidad de materiales:* Son todos los proveedores de materias primas y materiales que se necesitan en el negocio, enunciándose a continuación:
  - Tiendas mayoristas estatales: Algunas de estas son Modas Praga, La Luz de Yara, La Hogareña, La Sucursal, La Casa Azul, Las Novedades, de las cuales se obtiene vinil (piel orión), telas, adornos, pegamento, hilos, suelas, cordones, cartón para plantillas y otros materiales.
  - Cooperativas ganaderas y mataderos estatales: Estos socios proveen la piel de cordero y reses.
  - Cuentapropistas: Proveen componentes como hebillas, remaches, adornos, etc.
2. *Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras:* tiendas de prendas de vestir y otros negocios que promocionan la oferta de Justo Manamore y que reciben por ello una retribución económica por el servicio prestado.
3. *Asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios:* alianzas con profesionales del mundo de la moda, instituciones culturales y compañías artísticas en general que posibilitan la inserción en un mercado en el que no ha incursionado la competencia.

### **Etapas 11. Estructura de costos**

Justo Manamore es una organización con fines de lucro por lo que posee el principio netamente económico de generar utilidades. Para ello es necesario definir los costos en que se incurrirán con el funcionamiento del negocio, lo que permite conocer el beneficio real obtenido y así determinar si se es o no rentable. Las características de la estructura de costos del negocio se divide en:



- Costos fijos: No están determinados por la cantidad de productos que se realizan sino que significan cuantías invariables para los periodos de tiempo analizados.
- Costos variables: Estos varían proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios producidos.

En la tabla 2.12 se mencionan los costos en los que incurre el negocio, desglosados en fijos y variables, posteriormente en el modelo numérico se detallarán los mismos traduciéndolos en términos monetarios.

**Tabla 2.12** Estructura de costos

<b>Costos fijos</b>	
Alquiler	Agua
Electricidad	Promoción
Salario indirecto y ASS	Tenedor de libros
Teléfono	Internet
Transporte	Depreciación
<b>Costos variables</b>	
Materia prima	Salario directo
Comisiones a vendedores	Impuestos

### 2.2.3 Fase III. Diseño del modelo numérico

Para poner en marcha el proyecto de negocio Justo Manamore fue necesario realizar un estudio detallado de los recursos a emplear y su traducción en términos monetarios. Se utilizaron como herramientas de soporte al análisis financiero el software AVIN 2014, que realiza proyecciones en tres escenarios (probable, optimista y pesimista) a corto y largo plazo, así como programas de Microsoft Excel para facilitar la implementación del modelo numérico.

Los emprendedores cuentan con un capital propio de \$100 000,00 para lanzar su negocio, el que conlleva una inversión en máquinas, mobiliarios y herramientas por un valor de \$37 100,00 (**anexo 9**). Además se prevee contar con un inventario inicial de materias primas y producción terminada ascendentes a \$15 000,00 en cada caso. Esta inversión de recursos y toda la estructura contable que necesita el negocio para

comenzar se muestran en el balance inicial (**anexo 10**). Con el objetivo de estimar los costos unitarios de los productos de la cartera se confeccionaron las fichas de costo (**anexo 11**), lo que permite conocer con exactitud los gastos de producción en los que se incurren. Otros costos importantes corresponden a gastos indirectos a la producción como se muestra en el **anexo 12**.

En un principio, AVIN considera importante analizar un costo de producción que abarca los gastos de materiales y mano de obra directos, un costo fijo de producción para aquellos recursos y servicios de apoyo y un costo variable en comisiones, así como un impuesto porcentual a abonar.

El software pronostica un incremento discreto de las ventas en el escenario probable, que aumenta a medida que el negocio adquiere madurez, no siendo así en el optimista donde aumentan un 20% cada año, y en el pesimista donde disminuyen un 20%. La proyección a corto y largo plazo del negocio se muestra en las etapas posteriores.

### **Etapas 12. Análisis financiero a corto plazo**

Para reflejar el comportamiento del negocio durante el primer año de operación, se muestra a continuación en la tabla 2.13 el estado de resultado que pronostica el software para el escenario probable en que podría desarrollarse.

**Tabla 2.13** Estado de resultado del negocio para el escenario probable

<b>RESULTADOS</b>										
			Tienda Justo Manamore		Año: 2014		Probable			
IdMes	VentasNetas	CosteVentas	MergenBruto	Variables	Margen	Generales	Personal	Amortiz.	CFDper	BN
1	57.910,00	26.488	31.421,97	5.791,00	25.630,97	4.886,33	4.087,00	585,60	9.558,93	16.072,03
2	60.250,00	27.558	32.691,65	6.025,00	26.666,65	4.886,33	4.087,00	585,60	9.558,93	17.107,72
3	60.180,00	27.526	32.653,67	6.018,00	26.635,67	4.886,33	4.087,00	585,60	9.558,93	17.076,73
4	63.320,00	28.963	34.357,43	6.332,00	28.025,43	4.886,33	4.087,00	585,60	9.558,93	18.466,50
5	64.500,00	29.502	34.997,70	6.450,00	28.547,70	4.886,33	4.087,00	585,60	9.558,93	18.988,77
6	62.260,00	28.478	33.782,28	6.226,00	27.556,28	4.886,33	4.087,00	585,60	9.558,93	17.997,34
7	62.300,00	28.496	33.803,98	6.230,00	27.573,98	4.886,33	4.087,00	585,60	9.558,93	18.015,05
8	60.220,00	27.545	32.675,37	6.022,00	26.653,37	4.886,33	4.087,00	585,60	9.558,93	17.094,44
9	59.960,00	27.426	32.534,30	5.996,00	26.538,30	4.886,33	4.087,00	585,60	9.558,93	16.979,36
10	60.500,00	27.673	32.827,30	6.050,00	26.777,30	4.886,33	4.087,00	585,60	9.558,93	17.218,37
11	60.510,00	27.677	32.832,73	6.051,00	26.781,73	4.886,33	4.087,00	585,60	9.558,93	17.222,79
12	56.210,00	25.710	30.499,55	5.621,00	24.878,55	4.886,33	4.087,00	585,60	9.558,93	15.319,61
	728.120,00	333.042		72.812,00		58.636,00	49.044,00	7.027,20		207.558,71

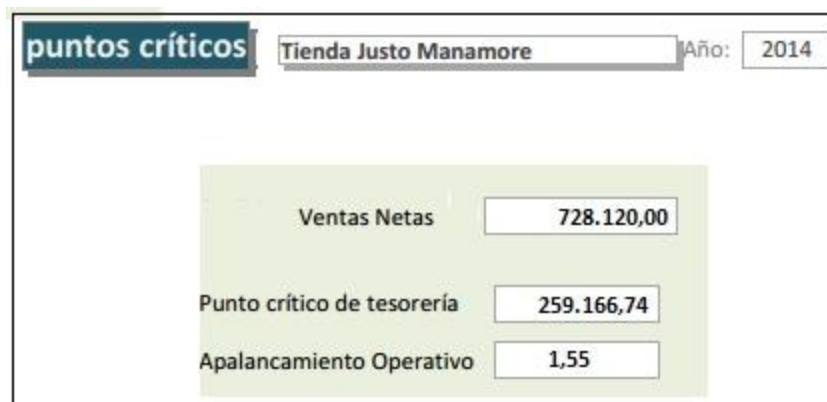
**Fuente:** Salida del software AVIN 2014

En la tabla 2.13 se muestra el comportamiento de las ventas durante el año analizado, con un costo de venta que representa un 45,7% de estas. Además se representan los costos variables referentes a comisiones e impuestos y los costos fijos que contienen los gastos generales, de personal y las depreciaciones de los equipos, para obtener una utilidad neta al finalizar el año ascendente a \$207 558,71. Esto evidencia la rentabilidad del negocio en las condiciones que se está analizando.

En los **anexo 13 y 14** se muestran otras tablas que respaldan la salida del programa mostrando las ventas de los productos y el costo desglosado por las necesidades específicas de materias primas.

Luego de conocer los gastos previstos durante el primer año que ascendieron a \$58 636,00, los ingresos generados, costos de producción, así como la existencia final en materia prima y producción terminada (**anexo 15**), se procedió a confeccionar un balance final en el que se refleja un aumento considerable del presupuesto de tesorería del negocio en \$214 047,04, lo que favorece el crecimiento de los activos circulantes, por lo que se podrá hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. (**anexo 16**)

Con el objetivo de conocer a partir de qué nivel de ventas se comienzan a generar beneficios, se determinó el punto crítico de tesorería, determinándose que a partir de \$259 166,74 el negocio comienza a estar apalancado, manifestando la sensibilidad de las utilidades ante las variaciones de las ventas como se muestra en la figura siguiente:



**Figura 2.5** Puntos críticos

**Fuente:** Salida del software AVIN 2014



**Figura 2.6** Escenarios a corto plazo

**Fuente:** Salida del software AVIN 2014

Como puede observarse en la figura anterior, se obtienen utilidades en cada escenario, manifestando la viabilidad financiera del negocio a corto plazo, por lo que para este margen de tiempo es factible de implementar la idea. Se obtienen \$207 558,8 en el escenario probable, \$289 836,8 en el optimista y \$131 687,8 en el pesimista.

El cálculo de las razones de rentabilidad arrojó los resultados siguientes:

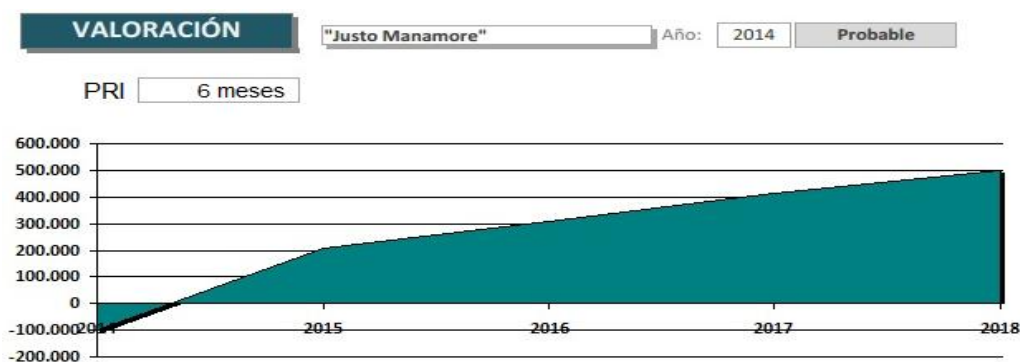
**Tabla 2.14** Razones de rentabilidad

Razón	Valor	Análisis
Margen sobre ventas	0,28	Por cada peso vendido se generan \$0,28 de utilidades
Rentabilidad económica	0,64	Por cada peso de activo total invertido se obtiene una utilidad de 0,64
Rentabilidad financiera	0,67	Por cada peso de recursos propios invertidos se generan \$0,67 de utilidades

**Fuente:** Elaboración propia

### Etapa 13. Análisis financiero a largo plazo

Uno de las prioridades a largo plazo consiste en pronosticar al cabo de que tiempo retorna el valor de los recursos invertidos. Según los cálculos realizados, el Período de Recuperación de la Inversión (PRI) es de seis meses una vez implementado el negocio. A continuación se muestra la gráfica que registra el comportamiento del efectivo en el negocio hasta el año 2018:



**Figura 2.7** Flujo de efectivo a largo plazo

**Fuente:** Salida del software AVIN 2014

Las previsiones a largo plazo demuestran que independientemente del escenario en que se encuentre el negocio, se seguirán generando utilidades a lo largo de los años. No obstante, si se presenciara un escenario pesimista, el negocio sería rentable hasta el 2018, año a partir del cual se obtendrían pérdidas por un valor de \$23 239,8. A pesar de esto último, queda demostrada la factibilidad de implementación a largo plazo.



**Figura 2.8** Escenarios a largo plazo

**Fuente:** Salida del software AVIN 2014

Una vez realizado el análisis financiero a la peletería Justo Manamore, puede concluirse que la idea es viable y puede invertirse en ella con expectativas de éxito a corto y largo plazo.

### **2.3 Valoración económica-social**

La aplicación del procedimiento de análisis y validación de ideas de negocio AVIN para el sector no estatal contribuye al logro de beneficios económicos y sociales. A pesar de la novedad que trae aparejado el tema en el país, se auguran ya avances en cuanto a la concepción de iniciativas económicas más acertadas, aportando al desarrollo de los ámbitos mencionados de la siguiente forma:

#### **Económico**

Este es el principal aporte que se realiza ya que se brinda a los emprendedores una herramienta para determinar la viabilidad de sus proyectos de negocio, lo que reduce considerablemente el riesgo de cierres una vez implementados estos. Por tanto contribuye al desarrollo económico local, promoviendo inversiones factibles, que tendría un impacto positivo en el decrecimiento de los altos índices de baja del registro de contribuyentes de la ONAT. Internamente, la implementación del modelo propuesto, posibilita previsiones de ventas para el negocio capaces de generar utilidades ascendentes \$ 207 558,71 en el primer año para un escenario probable, logrando determinarse la efectividad de inversión en la idea seleccionada.

#### **Social**

La investigación realizada constituye un notorio aporte a la sociedad, pues la peletería Justo Manamore se integrará al proyecto de desarrollo local Complejo Plaza Mercado, de gran importancia para el entorno cultural y social del Municipio Holguín. Además, la implementación efectiva de AVIN posibilita la identificación y satisfacción de necesidades reales de la población.

## CONCLUSIONES

La realización de esta investigación trajo consigo resultados satisfactorios que tributan al cumplimiento del objetivo propuesto, ofreciendo una herramienta para analizar y validar ideas de negocio en el sector no estatal. Luego de confeccionar el marco teórico referencial y del diseño e implementación del procedimiento abordado, puede arribarse a las siguientes conclusiones:

1. La bibliografía consultada, tanto nacional como internacional en torno al emprendedurismo, permitió reafirmar la importancia de este en el desarrollo de las naciones como salida a la crisis económica, medio para lograr autonomía financiera y fuente generadora de nuevos empleos
2. Los altos índices de baja del registro de contribuyentes de la ONAT, junto al resultado de entrevistas realizadas a cuentapropistas de diversos negocios, corroboraron, entre otras problemáticas que aquejan el sector, la necesidad de realizar análisis de viabilidad a las ideas antes de llevarlas a la realidad económica
3. El análisis estadístico realizado a diversos modelos de negocio en el ámbito internacional permitió determinar los componentes que debe poseer un modelo, por lo que se eligió el AVIN como el más integral para dar respuesta a las necesidades planteadas del sector privado
4. El diseño y aplicación del procedimiento abordado permitió conocer que la peletería “Justo Manamore” es una idea de negocio viable a corto y largo plazo, capaz de generar utilidades y sobrevivir en el tiempo de manera eficaz, según las previsiones en los escenarios probable, pesimista y optimista.

### **RECOMENDACIONES**

Luego de haber realizado la presente investigación, arribando a las conclusiones anteriores, se recomienda lo siguiente:

1. Divulgar las experiencias y resultados obtenidos, socializando el presente material, de modo que se convierta en fuente bibliográfica para futuras investigaciones
2. Considerar el presente trabajo como guía para los emprendedores en el proceso de análisis de viabilidad de ideas de negocio
3. Continuar el perfeccionamiento del procedimiento diseñado en todas sus fases adaptándolo a las condiciones que se puedan presentar, para así responder a nuevas necesidades cuya satisfacción demande el tratamiento del tema abordado y marco jurídico.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguirre, L. (2013). "Potencializando el Emprendedurismo y su impacto económico" Retrieved 23/8/2013, from [www.forbes.com.mx](http://www.forbes.com.mx).
2. Al-Debei, M. M. and D. Avison (2010). "Developing a unified framework of the business model concept" *European Journal of Information Systems* (2010) 19,359–376 from [www.palgrave-journals.com/ejis/](http://www.palgrave-journals.com/ejis/)
3. Bárcena, A. (2013). "CEPAL Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe"
4. Bellman R, Clark, C (1957). "On the Construction of a Multi-Stage, Multi Person Business Games", *Operations Research*, 469-503
5. Bueno, G. A. L. (2010). *Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios*. Santiago de Chile.
6. Cachón, I. O. (2012). *Medición de impacto socio-económico y evaluación de las políticas públicas de apoyo a emprendedores e impulso a la creación de empresas*. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales Departamento de Economía Aplicada I Madrid España, Universidad Rey Juan Carlos.
7. Castañeda, R. H. (2012). "Cuba: la necesidad de las Pymes en los ajustes socioeconómicos en curso"
8. Castro, R. (2007). *Discurso pronunciado en el acto central con motivo del aniversario 54 del asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes* Periódico Granma. Camagüey.
9. Castro, R. (2010). *Discurso pronunciado en la Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas*. Periódico Granma: Folleto 40 páginas.
10. CELAC. (2014). "DECLARACIÓN II CUMBRE DE LA CELAC" from <http://es.wikipedia.org/wiki/II-cumbre-de-la-CELAC-de-2014>
11. Chambi Viraca, D. Yujra, et al. (2010). "Breve Historia del Emprededurismo" Grupo 60, from <http://grupo60ing-umsa.blogspot.com.html>.
12. Climent, E. C. and L. Y. Muñoz (2014). *Herramientas para el Análisis y Validación de Ideas de Negocio (AVIN)*. Universidad de Alicante. España.

13. Coduras, A., M. Guerrero, et al. (2011). "Emprendimiento Corporativo en España" Instituto Vasco de Competitividad, Orkestra.
14. Crissien Castillo, J. and R. Pérez Uribe (2007). 40 Años de Emprendimiento. Bogotá, Colombia, Editorial Universidad EAN.
15. Cruz, H. R. (2013). "Emprendedurismo, creatividad e innovación"
16. Díaz Fernández, I., H. Pastori, et al (2012). "El trabajo por cuenta propia en cuba: actualidad y perspectivas. Economía y gerencia en Cuba: avances de investigación Abril"
17. Díaz Leyva, P. A. (2013). Procedimiento de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal. Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial.
18. Espina, C. D. (2013). Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación
19. Fernández Arner, A. F. (2011). "El trabajo por cuenta propia y actualidad económica cubana"
20. Fernández, M. C. d. (2013). "El emprendedurismo transforma la nación"
21. Grand, D. J. (2010). "La importancia del emprendedurismo en el futuro económico de México"
22. Hedman, J. and T. Kalling (2003). "The Business Model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations" European Journal of Information Systems.
23. Magretta, J.(2002). "Why business models matter." Harvard Business Review.
24. Ministerio de Justicia. (2012). Gaceta Oficial No. 053 Ordinaria. Decreto Ley No. 305 De las Cooperativas no Agropecuarias. Diciembre 11. La Habana.
25. Ministerio de Justicia. (2012). Gaceta Oficial No. 053 Ordinaria. Ley No. 113 Del Sistema Tributario. Noviembre 21. La Habana.
26. Ministerio de Justicia. (2013). Gaceta Oficial No. 027 Extraordinaria. Resolución No. 353/2013 Ministerio de Finanzas y Precios. Septiembre 26. La Habana.
27. Montero, M. S. (2008). El papel del Emprendedurismo en la formación de clusters industriales. Catarina,Puebla, Universidad de las Américas.

28. Morris, M. H., D. F. Kuratko, et al. (2001). "The International Journal of Entrepreneurship and Innovation" 35-49.
29. Multidisciplinario, E. D. and E. d. C. d. Postgrado (2011). "Acercamiento a la Implementación del Trabajo por Cuenta Propia en la provincia de Holguín"
30. Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010). "Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers" Wiley.
31. Osterwalder, A., Y. Pigneur, et al. (2005). "Clarifying business models: origins, present, and future of the concept." Communications of the Association for Information Systems: 1–40.
32. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.
33. Peláez O. (2014). Expectativas por cuenta propia. Granma, Enero 31.p. 4,
34. Rajala, R. and Westerlund (2007). "Business models – a new perspective on firms' assets and capabilities: observations from the Finnish software industry."The International Journal of Entrepreneurship and Innovation 115–126.
35. Rappa, M. (2008). "Managing the Digital Enterprise: Business Models on the Web"
36. Sacchetti, E. (2009). "Para Vivir, Hay que Seguir Inventando, Mi Hermano. La Experiencia de la Microempresa en Cuba." 4: 173–203.
37. Schumpeter J. (1942), Capitalismo y socialismo, p. 132
38. Soriano, C. L. (2005). "El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué?" from [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
39. Uribe and Valencaino (2011). "Revisando el Emprendedurismo" Información Comercial Española. Boletín Económico de ICE 3021: 53-62.
40. Yhanes, G. (2014). Procedimiento de plan de marketing para las nuevas formas de gestión no estatal. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Holguín
41. Zott C. and R. Amit (2001). "Value creation in e-business" Strategic Management 22: 493-520.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Lineamientos más importantes que hacen referencia al sector cuentapropista en Cuba**

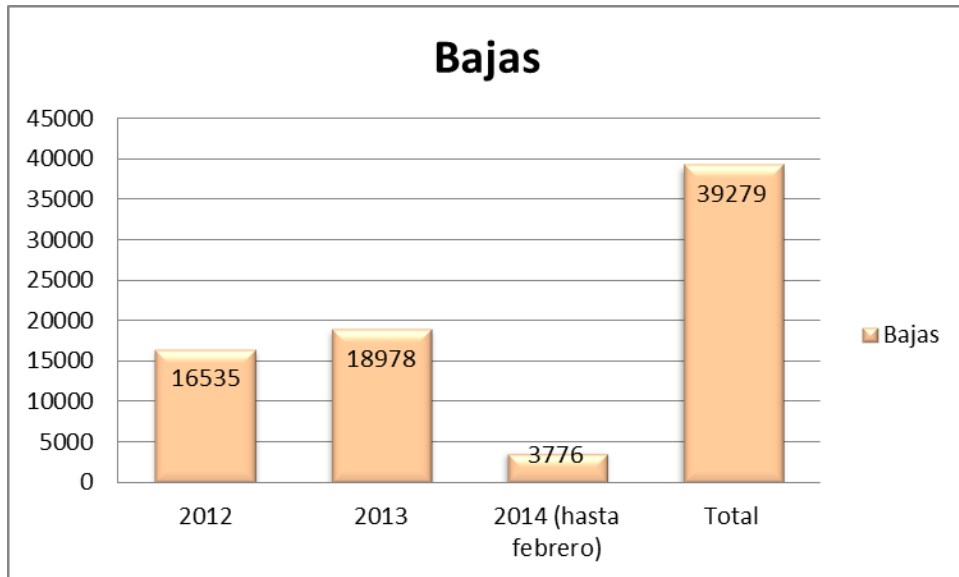
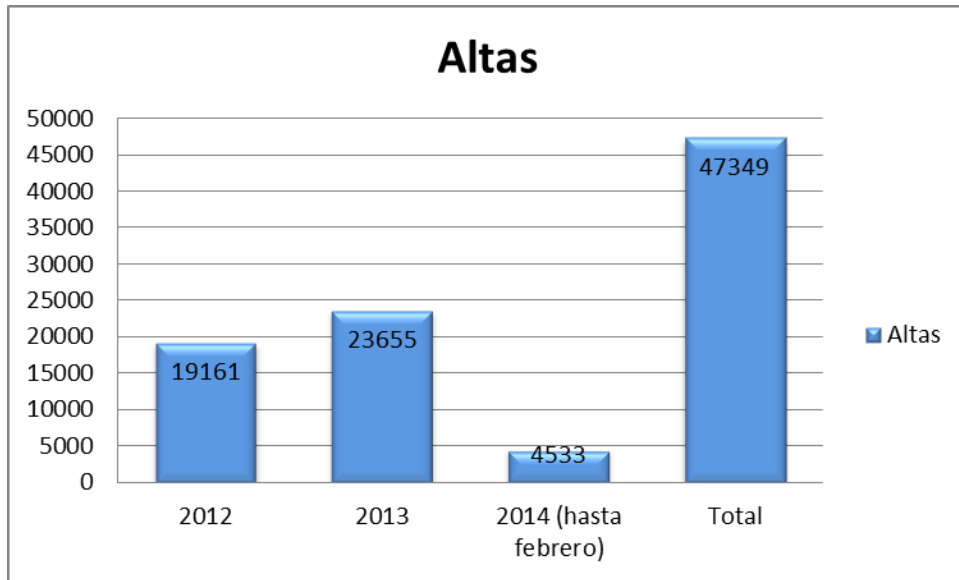
<b>Capítulos</b>	<b>Lineamientos</b>
<p><b>I Modelo de gestión económica</b></p>	<p>02. El modelo de gestión reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, que es la forma principal en la economía nacional, las modalidades de inversión extranjera previstas en la ley (empresas mixtas, contratos de asociación económica internacional, entre otras), las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas, todas las que, en conjunto, deben contribuir a elevar la eficiencia.</p> <p>10. Las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal se refrendarán mediante contratos económicos y se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica.</p>

<p><b>II Políticas macroeconómicas</b></p> <p>-Política de precios</p>	<p>71. Se adoptarán medidas dirigidas a propiciar, en lo posible, la estabilidad de los precios de las ofertas no estatales, en especial en las actividades vinculadas con necesidades básicas de la población, teniendo en cuenta la situación de la economía.</p>
<p><b>VI política social</b></p> <p>-Empleo y salarios</p>	<p>168. Ampliar el trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan.</p>
<p><b>VII Política agroindustrial</b></p>	<p>178. Adoptar un nuevo modelo de gestión, a tenor con la mayor presencia de formas productivas no estatales, que deberá sustentarse en una utilización más efectiva de las relaciones monetario-mercantiles, delimitando las funciones estatales y las empresariales, a fin de promover una mayor autonomía de los productores, incrementar la eficiencia, así como posibilitar una gradual descentralización hacia los gobiernos locales.</p> <p>191. Prestar atención especial al desarrollo del beneficio y de otras actividades que incorporan valor al producto agropecuario, elevan su calidad</p>

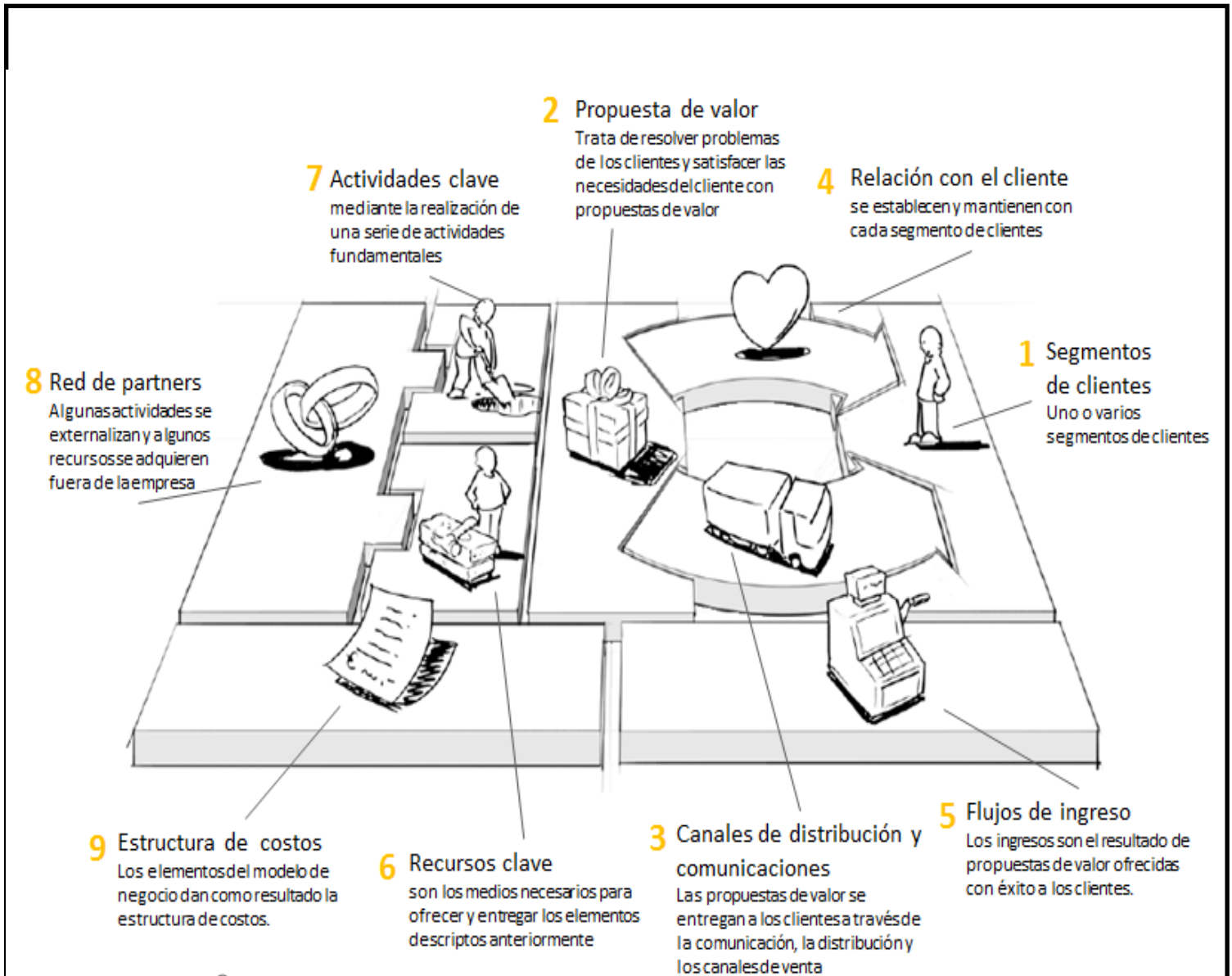
	<p>y presentación, ahorran transporte y gastos de distribución y conservación, integrando las pequeñas procesadoras de alimentos a nivel local con la gran industria, con vistas a potenciar la oferta de alimentos al mercado interno, incluyendo la sustitución de importaciones y las exportaciones.</p>
<p><b>XII Política para el comercio</b></p>	<p>305. Diversificar los surtidos, calidad y precios de los productos y servicios que se ofertan, para satisfacer las demandas de los distintos segmentos de la población, según sus posibilidades de acceso, siendo éste uno de los factores que contribuyen a estimular el trabajo.</p> <p>308. Introducir formas no estatales de gestión en el comercio, en lo fundamental en los servicios gastronómicos, personales y técnicos de uso doméstico.</p> <p>309. Promover la oferta de productos alimenticios que propicien el logro de una alimentación balanceada..., entre otros, como política de desarrollo del consumo.</p>

**Anexo 2. Gráficos que muestran el comportamiento de solicitudes y entregas de patentes sector no estatal en la provincia Holguín desde el año 2012 hasta el 2014**

**Fuente: Registro de Contribuyentes de los TCP de la ONAT**



### Anexo 3. Lienzo de modelo de negocio

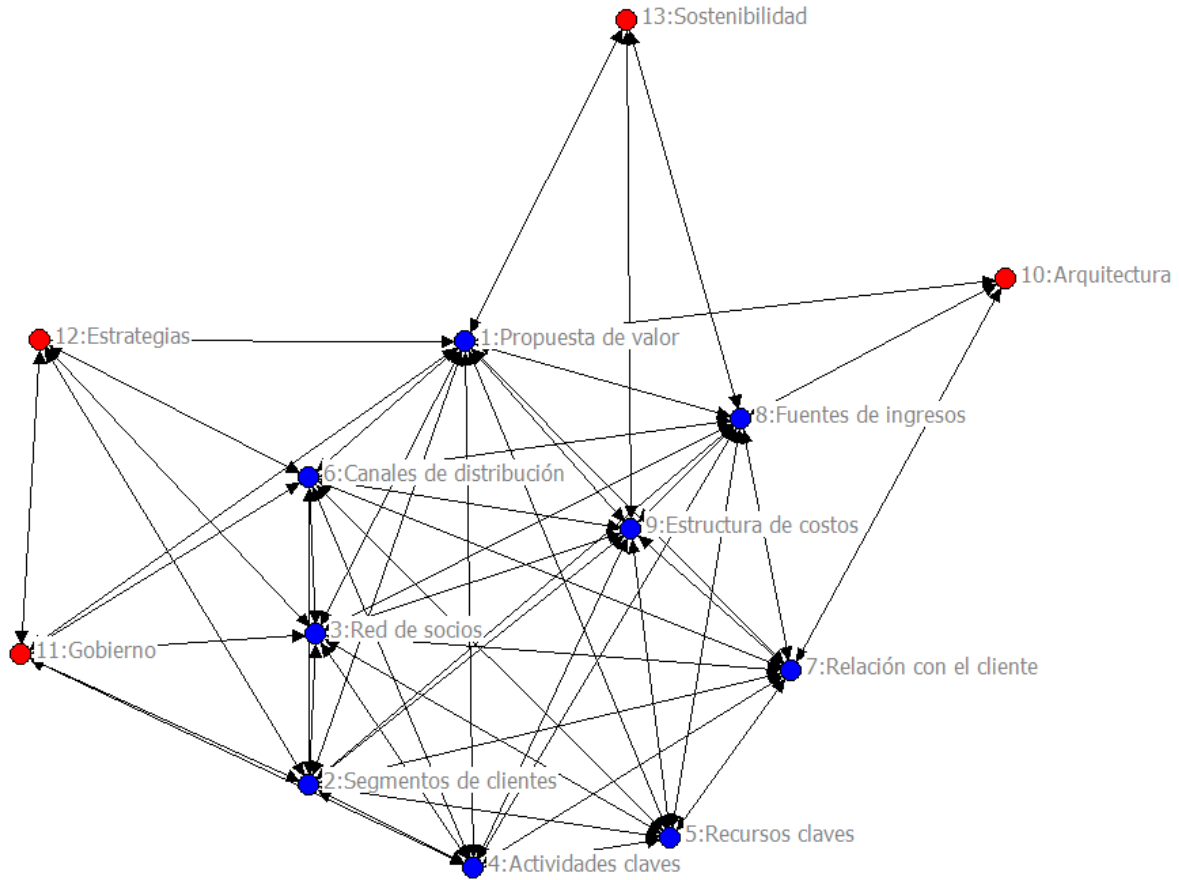




#### Anexo 4. Comparación de diferentes modelos de negocios

Pasos	Autores											Total de coincidencias
	Timmers(1998)	Hamel (2000)	Amit y Zott (2001)	Joan Magretta (2002)	Afuah y Tucci (2003)	Ostelwalder, (2004)	Kallio (2006)	Rajala y Westerlund (2007)	Rappa (2008)	Osterwalder y Pigneur (2010)	AVIN (2014)	
Propuesta de valor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Segmentación de clientes		1		1	1	1	1			1	1	7
Red de socios		1	1		1	1	1			1	1	7
Actividades claves		1	1		1	1				1	1	6
Recursos claves		1			1	1	1			1	1	6
Canales de distribución		1		1		1	1			1	1	6
Relación con el cliente	1	1				1		1		1	1	6
Flujo de ingresos	1	1		1	1	1		1	1	1	1	9
Estructura de costos				1	1	1			1	1	1	6
Arquitectura	1											1
Gobierno			1					1				2
Estrategias								1				1
Sostenibilidad									1			1

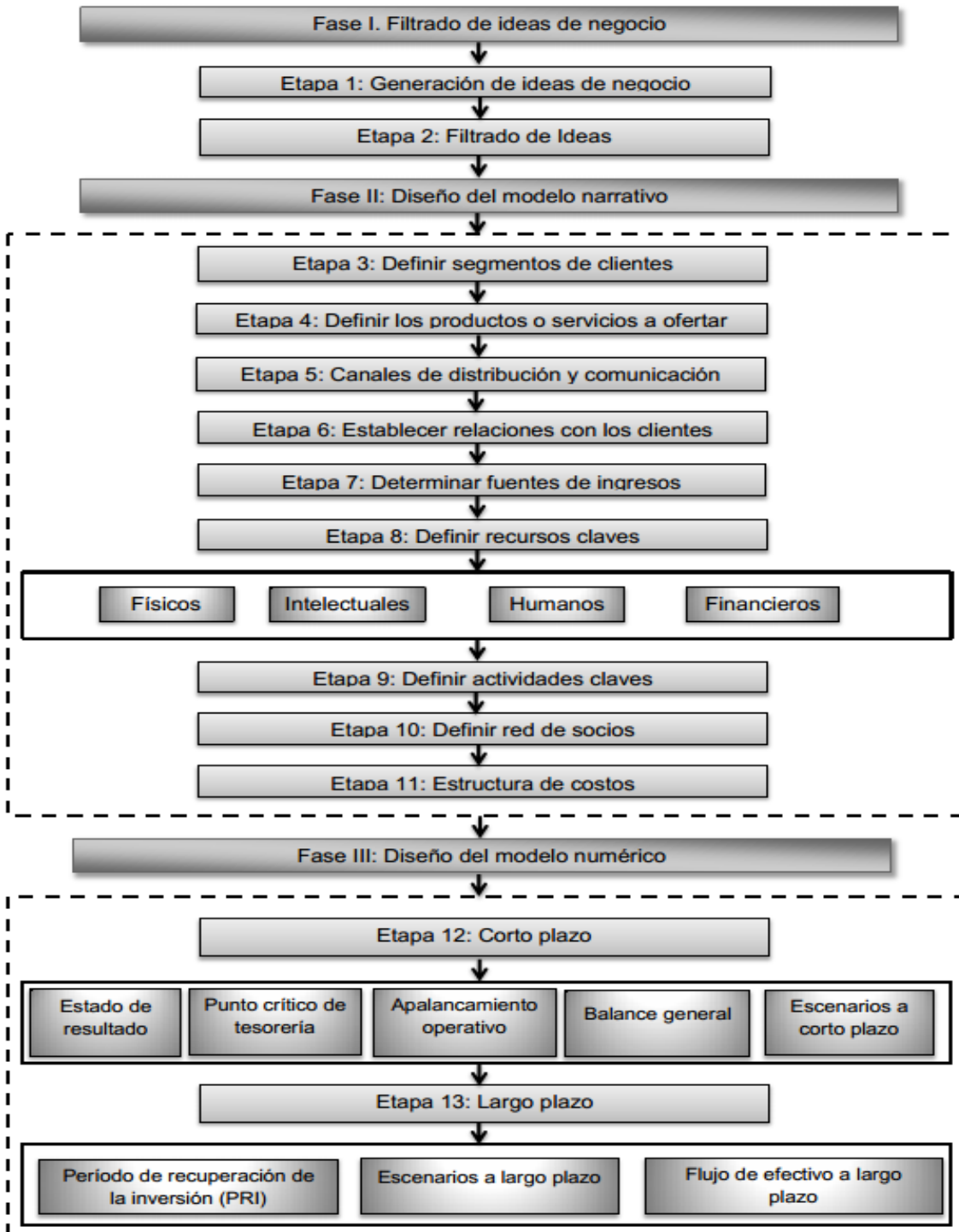
## Anexo 5. Red de agrupamiento de funciones según tratamiento del criterio de los autores



### Anexo 6. Tabla de análisis de centralidad

Elemento	Degree	Closeness	Harmonic Closeness	Eigenvector	%
1:Propuesta de valor	12	25.000	12.000	0.350	100,00
2:Segmentos de clientes	10	27.000	11.000	0.328	63,64
3:Red de socios	10	27.000	11.000	0.328	63,64
4:Actividades claves	9	28.000	10.500	0.310	54,55
5:Recursos claves	8	29.000	10.000	0.289	54,55
6:Canales de distribución	10	27.000	11.000	0.328	54,55
7:Relación con el cliente	9	28.000	10.500	0.301	54,55
8:Fuentes de ingresos	10	27.000	11.000	0.312	81,52
9:Estructura de costos	9	28.000	10.500	0.301	54,55
10:Arquitectura	3	34.000	7.500	0.109	9,09
11:Gobierno	6	31.000	9.000	0.206	18,18
12:Estrategias	5	32.000	8.500	0.174	9,09
13:Sostenibilidad	3	34.000	7.500	0.109	9,09

## Anexo 7. Procedimiento de Análisis y Validación de Ideas de Negocio (AVIN)



### Anexo 8. Tabla de evaluación de iniciativas económicas

Criterios		Idea 1		Idea 2		
		Evaluación	Elemento	Evaluación	Elemento	
<b>Atractivo</b>	1	Tendencia del mercado	2	3,14	4	3,71
	2	Tiempo que estima que le durará el negocio	5		5	
	3	Velocidad con que la gente se puede enterar de lo que ofertamos	4		4	
	4	Esfuerzo de comunicación para que la gente se entere	4		2	
	5	Tamaño estimado del mercado en términos de clientes	2		5	
	6	Necesidades que va a satisfacer	4		2	
	7	Posibilidad de acceder a los proveedores	1		4	
<b>Competitividad</b>	1	Atractivo de la oferta	2	2,71	4	3,43
	2	Posibilidad de ser distinto de otros	4		4	
	3	Tiempo en que se considera que se pueda mantener la diferencia con respecto a los otros	1		4	
	4	Fuerza de la competencia	4		2	
	5	Relación calidad precio	4		4	
	6	Posibilidad de acceder a los clientes	2		4	
	7	Capacitación de los trabajadores que necesito	2		2	

## Anexo 8. Continuación. Explicación del criterio de calificación de la tabla de evaluación de iniciativas económicas

<b>Idea de iniciativa económica:</b>				
<b>EVALUACIÓN DE ATRACTIVO</b>				
Criterios de evaluación	Nota			
	Muy bien	Bien	Débil	Muy débil
Tendencia del mercado	Muy creciente	Creciente	Estable	Declive
Tiempo que estima que le durará el negocio	Más de 5 años	Entre 3 y 5 años	De 1 a 3 años	Menos de 1 año
Velocidad con que la gente se puede enterar de lo que ofertamos	Muy rápido	Rápido	Tarde	Muy tarde
Esfuerzo de comunicación para que la gente se entere	Escaso	Poco importante	Importante	Muy importante
Tamaño estimado del mercado en términos de clientes	Muchos clientes	Clientes estables, pero selectos	Pocos clientes aleatorios	Muy pocos clientes
Necesidades que va a satisfacer	Necesidad muy poco atendida en el mercado	Necesidad atendida por otras ofertas pero de forma deficiente	Necesidad atendida por otras ofertas de forma adecuada	Necesidad muy bien atendida por varias ofertas en el mercado
Posibilidad de acceder a los proveedores	Inversión mínima y rápido retorno	Alguna inversión con retorno relativamente rápido	Alta inversión con retorno relativamente lento	Alta inversión y retorno lento

<b>EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD</b>				
Atractivo de la oferta	Muy elevado	Elevado	Medio	Escaso
Posibilidad de ser distinto de otros	Exclusividad en el mercado	Cualidad distintiva	Muy poco diferenciado	Igual que los demás
Tiempo en que se considera que se pueda mantener la diferencia con respecto a los otros	Bastante tiempo, no me pueden copiar	Tardarán, pero a la larga me pueden copiar	No tardarán mucho en copiarme	Cualquiera puede copiar la diferencia propuesta
Fuerza de la competencia	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte
Relación calidad precio	Muy superior a la competencia	Ligeramente superior a la competencia	Igual a la competencia	Inferior a la competencia
Posibilidad de acceder a los clientes	Inversión mínima y rápido retorno	Alguna inversión con retorno relativamente rápido	Alta inversión con retorno relativamente lento	Alta inversión y retorno lento
Capacitación de los trabajadores que necesito	Fácil de encontrar en el mercado de trabajo	Algunos dominan el trabajo del negocio	No es fácil encontrar personal capacitado	Hay que enseñar a la gente a trabajar en el negocio

## **Anexo 8. Continuación. Análisis de viabilidad de las iniciativas económicas**

### **Análisis de viabilidad del Café Plaza Mercado**

#### **Evaluación del atractivo**

1. Estable: Por las características de la oferta se cuenta con un público reducido, pero de preferencias estables.
2. Más de 5 años: Siempre existen personas que buscan el ambiente distintivo que propicia el local.
3. Rápido: Sus dueños mantienen estrechas relaciones con personalidades e instituciones en el ámbito cultural, lo que favorece la rápida divulgación del negocio.
4. Poco importante: El local se encuentra en el centro de ciudad, lugar donde se llevan a cabo casi todas las actividades culturales de Holguín, lo que favorece la afluencia de público objetivo.
5. Pocos clientes aleatorios: El negocio proyecta su oferta a un segmento reducido de personas, generalmente con alto nivel cultural.
6. Necesidad atendida por otras ofertas pero de forma deficiente: Otros sitios realizan una propuesta similar pero no con la calidad y el nivel de atención que se pretende lograr.
7. Alta inversión y retorno lento: Para lograr una propuesta con la calidad que se requiere, es necesario la contratación de músicos profesionales y la gestión de eventos culturales, que serán elementos distintivos del negocio.

#### **Evaluación de la competitividad**

1. Medio: La oferta es atractiva solo para un público selecto, generalmente con alto nivel cultural.
2. Calidad distintiva: Propicia un acercamiento a la cultura de una manera novedosa, con una propuesta única en el mercado.
3. Cualquiera puede copiar la diferencia propuesta: La competencia puede copiar fácilmente las fortalezas del negocio e incorporarlas a su propuesta.
4. Débil: La competencia no ofrece el paquete de productos y servicios al nivel que lo hace el negocio.

5. Ligeramente superior a la competencia: La relación calidad-precio es acertada, brindando confort, atención y productos superiores a la competencia.
6. Alta inversión y retorno relativamente lento: Para lograr mayor captación de clientes es necesario la creación de un local acogedor de acuerdo al tipo de público al que se dirige la oferta, con elementos decorativos y de ambientación atractivos a ese segmento de mercado.
7. No es fácil encontrar personal capacitado: El tipo de público al que se dirige la oferta exige una elevada capacitación del personal, que debe poseer alto nivel cultural para interactuar con intelectuales y personalidades en general del mundo de la cultura.

### **Análisis de viabilidad de la peletería Justo Manamore**

#### **Evaluación del atractivo**

1. Creciente: El negocio tiene grandes perspectivas de crecimiento, diversificación de su mercado y es capaz de crear constantemente propuestas atractivas para los clientes.
2. Más de 5 años: Se ofertan productos no perecederos en el tiempo, que satisfacen necesidades básicas de la población.
3. Rápido: El local se beneficia con la afluencia de público al Complejo Plaza Mercado, además de encontrarse en una posición privilegiada en la ciudad.
4. Importante: Es necesario realizar un esfuerzo considerable para que el cliente conozca las potencialidades del negocio.
5. Muchos clientes: El negocio oferta artículos en piel como, calzados, cintos, cartera, etc. para todas las edades y géneros.
6. Necesidad atendida por otras ofertas de forma adecuada: Existen otros negocios que satisfacen la misma necesidad ofreciendo productos similares.
7. Alguna inversión con retorno relativamente rápido: La inversión realizada en obtener materias primas de óptima calidad se ve retribuida por el nivel de ventas.

#### **Evaluación de la competitividad**

1. Elevado: El diseño y las características del producto, junto al confort que brinda el local representan una oferta atractiva para los clientes.



2. Calidad distintiva: La excelencia de los productos que se ofertan, atención al cliente, imagen e identidad del local marca una verdadera distinción sobre otros negocios afines.
3. Tardarán, pero a la larga me pueden copiar: La competitividad en el mercado puede motivar a otros a copiar los diseños, productos e iniciativas del negocio.
4. Fuerte: Existen muchos negocios en el centro de la ciudad que ofertan productos similares.
5. Ligeramente superior a la competencia: Sé es superior en diseño, calidad del producto, atención al cliente y estética del local.
6. Alguna inversión con retorno relativamente rápido: Los gastos en promoción e imagen se ven recompensados por la gran aceptación del cliente, que reconoce el valor del producto.
7. No es fácil encontrar personal capacitado: Para lograr la propuesta de valor es necesario contar con artesanos experimentados en el trabajo en pieles.

### Anexo 9. Activos fijos tangibles de la peletería Justo Manamore

Máquinas	Cantidad	Costos Adq.	Importe	Amortización acumulada
Máquina de coser	3	2500,00	7500,00	750,00
Prensa	1	3000,00	3000,00	300,00
Máquina de secado	2	1000,00	2000,00	200,00
Motor de lijado	2	500,00	1000,00	100,00
Aire acondicionado	1	10000,00	10000,00	1000,00
Cafetera eléctrica	1	1500,00	1500,00	150,00
Total			25000,00	2500,00
Mobiliario				
Lámparas coloniales	2	1500,00	3000,00	300,00
Buró mostrador	1	1000,00	1000,00	100,00
Caja Registradora	1	600,00	600,00	60,00
Juego de asientos tapizados	1	1250,00	1250,00	125,00
Espejos	2	625,00	1250,00	62,50
Estantería de almacén	3	400,00	1200,00	120,00
Estantería de exposición	2	700,00	1400,00	140,00
Total			9700,00	907,50
Total General			34700,00	3407,50

## Anexo 10. Balance inicial del proyecto de negocio Justo Manamore

Fuente: Salida del software AVIN 2014

<b>BALANCE INICIAL</b>		Tienda Justo Manamore	Año: 2014
Tesorería		39840,00	
Cta Superávit			
Deudores Intereses			
Clientes			
Materia prima		15000	
Producción en curso			
Producción terminada		15000	
Fianza			
Activo Fijo		37100,00	
Amort. acumulada		6940,00	
<b>ACTIVO</b>		<b>100000,00</b>	
Proveedores			
Acreedores			
Acreedores inmobiliario corto			
Préstamo corto			
Préstamo largo			
Acreedores inmobiliario largo			
<b>PASIVO</b>			
Capital Final		90000,00	
Reserva		10000,00	
<b>NETO</b>		<b>100000,00</b>	
<b>PASIVO+NETO</b>		<b>100000,00</b>	

**Anexo 11. Fichas de costos en moneda nacional de la cartera de productos que conforma la propuesta del proyecto de negocio Justo Manamore**

Sandalias (de piel)		Sandalias (de charol)		Sandalias (vinil)	
Materiales	Precio	Materiales	Precio	Materiales	Precio
Piel	25,00	Charol	27,00	Vinil	16,00
Zuela	14,00	Zuela	14,00	Zuela	14,00
Pegamento (Bargen)	6,00	Pegamento (PVC)	7,00	Pegamento	6,00
Plantilla	5,00	Plantilla	5,00	Plantilla	5,00
Otros Materiales	15,00	Otros Materiales	15,00	Otros Materiales	15,00
<b>COSTO</b>	<b>65,00</b>	<b>COSTO</b>	<b>68,00</b>	<b>COSTO</b>	<b>56,00</b>
Otros Gastos		Otros Gastos		Otros Gastos	
Mano de Obra	20,00	Mano de Obra	20,00	Mano de Obra	20,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>85,00</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>88,00</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>76,00</b>

Ballerinas (piel)		Ballerinas (tecnopiel)		Plataformas	
Materiales	Precio	Materiales	Precio	Materiales	Precio
Piel	35,00	Tecnopiel	30,00	Tecnopiel	21,00
Zuela	14,00	Zuela	14,00	Zuela	35,00
Pegamento (Bargen)	10,00	Pegamento	10,00	Pegamento (PVC)	7,00
Plantilla	5,00	Plantilla	5,00	Plantilla	5,00
Otros Materiales	20,00	Otros Materiales	20,00	Otros Materiales	40,00
<b>COSTO</b>	<b>84,00</b>	<b>COSTO</b>	<b>79,00</b>	<b>COSTO</b>	<b>108,00</b>
Otros Gastos		Otros Gastos		Otros Gastos	
Mano de Obra	30,00	Mano de Obra	30,00	Mano de Obra	30,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>114,00</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>109,00</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>138,00</b>

Plataformas		Plataformas		Tacones		Tacones (vinil)	
Materiales	Precio	Materiales	Precio	Materiales	Precio	Materiales	Precio
Charolina	23,00	Piel	25,00	Piel	25,00	Vinil	16,00
Zuela	35,00	Zuela	35,00	Zuela	45,00	Zuela	45,00
Pegamento	7,00	Pegamento	6,00	Pegamento	6,00	Pegamento	6,00
Plantilla	5,00	Plantilla	5,00	Plantilla	5,00	Plantilla	5,00
Otros Materiales	40,00	Otros Materiales	40,00	Otros Materiales	40,00	Otros Materiales	40,00
<b>COSTO</b>	<b>110,00</b>	<b>COSTO</b>	<b>111,00</b>	<b>COSTO</b>	<b>121,00</b>	<b>COSTO</b>	<b>112,00</b>
Otros Gastos		Otros Gastos		Otros Gastos		Otros Gastos	
Mano de Obra	30,00	Mano de Obra	30,00	Mano de Obra	30,00	Mano de Obra	30,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>140,00</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>141,00</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>151,00</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>142,00</b>

**Anexo 11. Continuación. Fichas de costos en moneda nacional de la cartera de productos que conforma la propuesta del proyecto de negocio Justo Manamore**

Mocasines	
Materiales	Precio
Piel	47,00
Zuela	30,00
Pegamento (Bargen)	12,00
Plantilla	10,00
Otros Materiales	25,00
<b>COSTO</b>	<b>124,00</b>
Otros Gastos	
Mano de Obra	30,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>154,00</b>

Tenis	
Materiales	Precio
Tecnopiel y charolina	45,00
Zuela	20,00
Pegamento (PVC)	14,00
Plantilla	10,00
Otros Materiales	30,00
<b>COSTO</b>	<b>119,00</b>
Otros Gastos	
Mano de Obra	30,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>149,00</b>

Zapatillas	
Materiales	Precio
Piel	35,00
Zuela	25,00
Pegamento (Bargen)	12,00
Plantilla	10,00
Otros Materiales	23,00
<b>COSTO</b>	<b>105,00</b>
Otros Gastos	
Mano de Obra	40,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>145,00</b>

Sandalias (para niño)(a)	
Materiales	Precio
Piel	18,00
Zuela	12,00
Pegamento (Bargen)	5,00
Plantilla	4,00
Otros Materiales	15,00
<b>COSTO</b>	<b>54,00</b>
Otros Gastos	
Mano de Obra	20,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>74,00</b>

Sandalias (para niña)	
Materiales	Precio
Charol	20,00
Zuela	12,00
Pegamento (PVC)	6,00
Plantilla	4,00
Otros Materiales	15,00
<b>COSTO</b>	<b>57,00</b>
Otros Gastos	
Mano de Obra	20,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>77,00</b>

Boticas (para niño)(a)	
Materiales	Precio
Piel	40,00
Zuela	20,00
Pegamento (Bargen)	8,00
Plantilla	8,00
Otros Materiales	27,00
	103,00
Otros Gastos	
Mano de Obra	30,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>163,00</b>

Carteras	
Materiales	Precio
Piel	130,00
Tela	25,00
Otros Materiales	40,00
<b>COSTO</b>	<b>195,00</b>
Otros Gastos	
Mano de Obra	70,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>265,00</b>

Billeteras	
Materiales	Precio
Piel	30,00
Otros Materiales	15,00
<b>COSTO</b>	<b>45,00</b>
Otros Gastos	
Mano de Obra	15,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>60,00</b>

Cintos	
Materiales	Precio
Piel	40,00
Hevilla	30,00
Otros materiales	10,00
<b>COSTO</b>	<b>80,00</b>
Otros Gastos	
Mano de Obra	20,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>100,00</b>

## Anexo 12. Gastos generales de la peletería Justo Manamore

### GASTOS GENERALES - PREVISIÓN

Tienda Justo Manamore

Año: 2014

Gasto	Base anual	% Inc.	Presupuesto	Distrib	Pago
Alquileres	24.000	0,0%	24.000	Lineal	Contado
Agua	36	0,0%	36	Lineal	Contado
Electricidad	1.200	0,0%	1.200	Lineal	Contado
Promoción	12.000	0,0%	12.000	Lineal	Contado
Transporte	3.000	0,0%	3.000	Lineal	Contado
Tenedor de libro	1.200	0,0%	1.200	Lineal	Contado
Teléfono	1.200	0,0%	1.200	Lineal	Contado
Internet	6.000	0,0%	6.000	Lineal	Contado
Otros Gastos	10.000	0,0%	10.000	Lineal	Contado
<b>Total</b>	<b>58.636</b>		<b>58.636</b>		

### PERSONAL - PREVISIONES

Tienda Justo Manamore

Año: 2014

Cargo / Puesto	Nº	Sueldo anual	% Inc.	Dist. Sueldo	Pago sueldo	Seg. Social	Dist. Seg.	Pago seguros	Total sueldo	Total Seg.
Gerente	1	18.000	0,0%	Lineal	1 mes	1.044	Lineal	1 mes	18.000	1.044
Vendedores	2	14.400	0,0%	Lineal	1 mes	600	Lineal	1 mes	28.800	1.200
Total									46.800	2.244

### INVERSIONES - PREVISIONES

Tienda Justo Manamore

Año: 2014

Inversion	ADQUISICIÓN					VENTA				
	Año	Mes	Importe	Valor resid.	Vida (años)	Año	Mes	Importe	Cálculo	Amort. mes
Equipos	2014	Enero	25.000	5.000	6	2019	Diciembre	5.000	277,8	277,8
Mobiliario	2014	Enero	9.700	1.940	6	2019	Diciembre	1.940	107,8	107,8
Herramientas	2014	Enero	2.400	0	1	2019	Diciembre	0	200,0	200

### Anexo 13. Previsión de ventas 2015

Ventas 2015			Total Anual	
No.	Elemento	Precio(MN)	Cantidad	Ingreso Total (MN)
1	Sandalias (piel)	180,00	171	30780,00
2	Sandalias (charol)	180,00	156	28080,00
3	Sandalias (vinil)	160,00	152	24320,00
4	Ballerinas (piel)	300,00	140	42000,00
5	Ballerinas (tecnopiel)	250,00	132	33000,00
6	Plataformas(Tecnopiel)	320,00	153	48960,00
7	Plataformas(Charolina)	280,00	151	42280,00
8	Plataformas(Piel)	300,00	133	39900,00
9	Tacones (piel)	400,00	127	50800,00
10	Tacones (vinil)	350,00	135	47250,00
11	Mocasines	300,00	142	42600,00
12	Tenis	300,00	120	36000,00
13	Zapatillas	350,00	141	49350,00
14	Sandalias (niño)(a)(piel)	150,00	139	20850,00
15	Sandalias(niña)	150,00	116	17400,00
16	Boticas (niño)(a)	200,00	122	24400,00
17	Tenis (niño)(a)	250,00	132	33000,00
18	Plataforma (niña)	250,00	117	29250,00
19	Carteras	500,00	110	55000,00
20	Billeteras	100,00	89	8900,00
21	Cintos	200,00	120	24000,00
<b>Total General</b>			2798	728120,00

### Anexo 14. Previsión de materias primas 2015

Previsión de materia prima 2015		Costo Total	% de las Ventas
No	Materia prima		
1	Piel	47232,00	6,49
2	Tecnopiel	19182,00	2,63
3	Charol	6532,00	0,90
4	Charolina	3473,00	0,48
5	Vinil	4592,00	0,63
6	Zuela	58189,00	7,99
7	Pegamento	19713,00	2,71
8	Plantilla	14800,00	2,03
9	Otros materiales	73087,00	10,04
10	Hebilla	3600,00	0,49
11	Tela	2750,00	0,38
12	Mano de obra	79875,00	10,97
<b>Total General</b>		<b>333025,00</b>	<b>45,74</b>



### Anexo 15. Flujo de inventario de materia prima y producción terminada para el primer año de operación

Tienda Justo Manamore Año: 2014

Compras y ventas					
	Compras materiales	Consumo de materiales	Inventario de produc. terminada	Costo de Venta	Ventas
<b>Existencia Inicial</b>	15000,00		15000,00		
Enero	20000,00	20000,00	26315,79	26488,03	57910,00
Febrero	30000,00	30000,00	39473,68	27558,35	60250,00
Marzo	30000,00	30000,00	39473,68	27526,33	60180,00
Abril	30000,00	30000,00	39473,68	28962,57	63320,00
Mayo	30000,00	30000,00	39473,68	29502,30	64500,00
Junio	20000,00	20000,00	26315,79	28477,72	62260,00
Julio	20000,00	20000,00	26315,79	28496,02	62300,00
Agosto	20000,00	20000,00	26315,79	27544,63	60220,00
Septiembre	20000,00	20000,00	26315,79	27425,70	59960,00
Octubre	20000,00	20000,00	26315,79	27672,70	60500,00
Noviembre	30000,00	30000,00	39473,68	27677,27	60510,00
Diciembre	15000,00	10000,00	13157,89	25710,45	56210,00
<b>Total</b>	300000,00	280000,00	383421,05	333042,09	728120,00
<b>Existencia Final</b>	20000,00		50378,96		

**Anexo 16. Balance final del proyecto de negocio Justo Manamore**

<b>BALANCE FINAL</b>		Tienda Justo Manamore	Año: 2014
Tesorería		214047,04	
Cta Superávit			
Deudores Intereses			
Clientes			
Materia prima		20000	
Producción en curso			
Producción terminada		50378,96	
Fianza			
Activo Fijo		37100,00	
Amort. acumulada		13967,20	
<b>ACTIVO</b>		<b>307558,80</b>	
Proveedores			
Acreedores			
Acreedores inmobiliario corto			
Préstamo corto			
Préstamo largo			
Acreedores inmobiliario largo			
<b>PASIVO</b>			
Capital Inicial +Reserva		100000,00	
Utilidades		207558,80	
Capital Final		276802,92	
Reserva		30755,88	
<b>NETO</b>		<b>307558,80</b>	
<b>PASIVO+NETO</b>		<b>307558,80</b>	