

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

**ANÁLISIS Y VALIDACIÓN
DE LA IDEA DE NEGOCIO
PRODUCTORA-
COMERCIALIZADORA
ARTEBAMBÚ**

**Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial**

Autora: Rosmery Delia Mejia Machado

Tutora: MSc. Marcia Margarita Lastre Valdés

Holguín, 2014

Pensamiento

*“Las ideas son capitales que solo ganan intereses entre las manos
del talento.”*

(Antoine Rivard)

Dedicatoria

*Con todo amor y cariño quiero dedicar este trabajo a:
Mis entrañables y queridos señores padres Rolando y Delia, por
estar presentes en cada momento de mi vida, por su dedicación,
confianza y amor.*

*A mi hermano Roly por estar siempre a mi lado, ser mi amigo, mi
confidente.*

*A mis hermanos menores Ernesto, Geovanna, Fernando y Darío,
para que algún día les sirva como un ejemplo a seguir en esta clase
de trabajos.*

Agradecimientos

A Dios por estar en cada momento de mi vida.

A mis padres porque sin ellos no hubiera logrado este gran sueño.

*A mis abuelos, mis hermanos, mis primos, en fin a toda la familia
que de una manera u otra me han apoyado.*

*A todos mis amigos y compañeros que me ayudaron a llegar aquí,
especialmente a Alberto y Lisandra con quienes he compartido
estos 5 años de Universidad.*

*A mi tutora Marcia por cada minuto dedicado y hacer suya esta
investigación.*

*A las profesoras Elizabeth y Yinet por su preocupación y el cariño
brindado.*

A Eduardo porque siempre ha estado pendiente de mí.

*En general, a todas las personas que de forma directa o indirecta
me han ayudado a cumplir este sueño tan anhelado.*

Gracias.

Resumen

La presente investigación se sustenta en la determinación de viabilidad de ideas de negocio para el sector no estatal. Con el objetivo de contar con una herramienta de evaluación de sostenibilidad de iniciativas económicas, se realizó un estudio de modelos de negocio propuestos por prestigiosos autores como Magretta (2002), Osterwalder y Pigneur (2010) y Colomina y Yáñez (2014).

Para cumplir el objetivo propuesto se utilizaron métodos empíricos y teóricos de gran valor científico para la investigación. Las herramientas estadísticas y matemáticas IBM SPSS Statistics versión 19.0 y Ucinet 6 for Windows permitieron determinar los elementos que deben integrar un modelo de negocio según el criterio de concordancia de los investigadores tratados, por lo que se concluyó que el método de Análisis y Validación de Ideas de Negocio (AVIN) satisface las necesidades del sector no estatal del país en el campo abordado.

La aplicación del método seleccionado demandó el diseño de un procedimiento para modelar la idea de negocio de la productora comercializadora ArteBambú como iniciativa emprendedora. Luego de un análisis conceptual y financiero, se determinó que la idea de negocio analizada es viable. Esto se basa en unas previsiones de utilidades a corto plazo por valor de \$325.662,8 en el escenario probable, \$449.950,8 en el optimista y \$ 210.408,8 en el pesimista para el primer año de operación.

Abstract

The present investigation is sustained in the determination of viability of business ideas for the non state sector. With the objective of having a tool of evaluation of sustainability of economic initiatives, he/she was carried out a study of business models proposed by noted authors like Magretta (2002), Osterwalder and Pigneur (2010) and Colomina and Yáñez (2014).

To complete the proposed objective empiric and theoretical methods of great scientific value they were used for the investigation. The tools statistical and mathematical IBM SPSS Statistics version 19.0 and Ucinet 6 for Windows allowed to determine the elements that should integrate a business model according to the approach of the investigators' treaties agreement, for what you concluded that the method of Analysis and Validation of Ideas of Business (AVIN) it satisfies the necessities of the non state sector of the country in the approached field.

The application of the selected method demanded the design of a procedure to model the idea of business of the producer commercial company ArteBambú like venturesome initiative. After a conceptual and financial analysis, it was determined that the analyzed business idea is viable. This is based on some short term forecasts of utilities by value of \$325.662,8 in the probable scenario, \$449.950,8 in the optimist and \$210.408,8 in the pessimist for the first year of operation.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico-referencial de la investigación	6
1.1 Evolución del emprendedurismo en el mundo.....	6
1.2 Desarrollo del emprendedurismo en Cuba	15
1.3 Análisis de modelos de negocio	21
1.4 Conclusiones parciales del capítulo	27
Capítulo II. Aplicación de una herramienta para analizar y validar una idea de negocio para emprendedores	29
2.1 Procedimiento de análisis y validación de ideas de negocio (AVIN)	29
2.2 Aplicación del procedimiento de Análisis y Validación de Ideas de Negocio.....	34
2.2.1 Fase I. Filtrado de ideas de negocio	35
2.2.2 Fase II. Diseño del modelo narrativo	37
2.2.3 Fase III. Diseño del modelo numérico	50
2.3 Valoración económica-social	55
Conclusiones.....	56
Recomendaciones.....	57
Referencias bibliográficas.....	58

Introducción

Desde sus inicios y a través de su evolución, los seres humanos fueron desarrollando habilidades y capacidades para sobrevivir, enfrentándose constantemente a nuevos retos en pos de mejorar su calidad de vida. Esta cualidad impulsora que constituye la semilla de todo gran logro, es denominada emprendedurismo y es la condición humana que motiva a asumir un riesgo razonable en busca del éxito de un proyecto. La crisis económica internacional, con su devastador impacto en todos los países del orbe, responsable en gran parte de los altos índices de desempleo y desestabilización de muchas economías, ha llevado al emprendedurismo a ser la salida a todas aquellas personas que buscan nuevas alternativas de subsistencia.

A través de la historia, estudiosos de múltiple disciplinas de las ciencias sociales han lidiado con un diverso número de interpretaciones y definiciones para conceptualizar el emprendedurismo. Con el tiempo, algunos autores como Richard Cantillon y Von Mises han identificado este término con la función de carga de incertidumbre. Por otra parte Say (1830) y Marshall (1880) comparan al emprendedor con el administrador de una empresa restando énfasis al factor de incertidumbre y dándole prioridad al buen juicio del emprendedor y su habilidad para coordinar los recursos necesarios para la producción. Otros como Schumpeter (1911), Kizner (1998) y Stevenson (2000) consideran como una característica indispensable para ser emprendedor, la innovación. A pesar de que no existe una definición simple de emprendedurismo que sea aceptada por todos los economistas o que sea aplicable a toda economía, la figura del emprendedor puede conceptualizarse como aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos para ponerla en marcha, asumiendo un riesgo financiero para convertir una idea en un proyecto concreto y conciso.¹

En Cuba el emprendedurismo se ilustra cabalmente en el papel de los cuentapropistas. A lo largo de la historia la actividad privada en Cuba ha pasado por varios estadios de más o menos suspensiones de licencias otorgadas y de congelamiento/apertura de nuevas emisiones. A partir del Triunfo de la Revolución los trabajadores privados

¹ Kliksberg, B. (2012). Emprendedores sociales. Los que hacen la diferencia., Red Latinoamericana de Universidades por el Emprendedurismo Social. Biblioteca digital.

estaban representados fundamentalmente por: campesinos individuales, transportistas y algunas profesiones como médicos y estomatólogos. Posteriormente se dictaron algunas disposiciones que regulaban el trabajo por cuenta propia, fundamentalmente en los años 1976, 1978, y en 1985, donde queda explícito formalmente quienes podían ejercer este tipo de trabajo (CETSS/CEF, 1985), pero no fue sino hasta 1993 que se amplía esta actividad en Cuba a partir del Decreto-Ley 141, medida establecida para contrarrestar los efectos del crudo periodo especial.

A partir de octubre del 2010 con la publicación del Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido, se dan a conocer un conjunto de medidas para la extensión del trabajo por cuenta propia como alternativa de empleo en el sector no estatal. Estas directivas fueron sometidas a una consulta popular y su aprobación final se dio en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba durante el mes de abril del 2011. Como resultado fueron aprobados 313 lineamientos de los cuales 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)² hacen referencia a este sector, destacando la importancia del mismo en el nuevo proceso de cambios del modelo económico cubano.

Organismos internacionales a los que Cuba pertenece han reconocido la importancia que tiene el sector privado en el desarrollo de un país. Durante el 28 y 29 de enero del 2014 se celebró en La Habana la II Cumbre de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) que plasmó en sus declaraciones algunos puntos que resaltan el valor del emprendimiento y las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) como instrumentos para fortalecer las economías. Además promueve el desarrollo sostenible y productivo en función de las circunstancias y prioridades nacionales, aumentando las capacidades de los países en desarrollo.³

Por su parte la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) manifiesta que debe desarrollarse una política de Estado y una visión estratégica de diversificación productiva y cambio estructural a largo plazo. Alicia Bárcenas, Secretaria

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

³ "Declaración II Cumbre de la CELAC" from <http://es.wikipedia.org/wiki/II-cumbre-de-la-CELAC-de-2014>

Ejecutiva de este organismo afirmó que América Latina tiene el gran desafío de la desigualdad, y dijo que para la región ha llegado la hora de la verdad, “a partir de un desarrollo productivo e industrial que fortalezca el trabajo digno.”⁴

Diversos han sido los esfuerzos para consolidar el trabajo por cuenta propia en Cuba y aunque se ha logrado respaldo jurídico, queda aún mucho por hacer en materia organizacional. Por tanto uno de los grandes retos de los emprendedores resulta concebir ideas de negocio viables, pero no toda idea es susceptible de materializarse en un emprendimiento exitoso, de ahí que resulte esencial el previo análisis y la validación de cada alternativa de negocio. Con el fin de asistir al emprendedor en el proceso de modelación de la idea, han surgido modelos de negocio como herramienta que permite conocer de forma anticipada si es factible o no llevar a cabo un proyecto.

Numerosos autores han intentado dar respuesta a esta polémica mediante la identificación de elementos que deben componer estos modelos, para de una forma didáctica, abordar la idea en todos los aspectos posibles. Algunos de los aportes más notorios provienen de las consideraciones de Hamel (2000), Amit y Zott (2001), Joan Magretta (2002), Osterwalder y Pigneur (2010) y de Evaristo Colomina y Leonardo Yáñez. Estos últimos proponen en el 2014 su modelo Análisis y Validación de Ideas de Negocio (AVIN), que logra la integración del aspecto conceptual y financiero de una manera acertada y aplicable a cualquier entorno.

De manera general los modelos de negocio son elaborados con el objetivo de obtener el máximo beneficio posible de acuerdo al entorno en que se desarrollen, son sistemas que representan una oportunidad de rentabilidad, donde ciertos componentes, puestos de un determinado modo pueden, potencialmente, dar sustento a un negocio.

Lamentablemente en Cuba, al igual que en otros países no todos los negocios logran su propósito inicial de sobrevivir generando ingresos sostenibles y llegar a su madurez. Si bien en la provincia Holguín, para inicios del 2013, el sector cuentapropista había incrementado en un 62% del total de trabajadores que existían al cierre del mes de octubre del 2010, por otra parte las cifras de fracasos de los nuevos emprendimientos

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

fue de 79,5% en el año 2013 y de 83,1% al cierre de febrero del 2014.⁵ Estos valores muestran la carencia de un análisis objetivo por parte de los emprendedores antes de implementar su negocio.

Existen 201 actividades autorizadas para ejercer el trabajo por cuenta propia, entre las que se encuentra el de constructor vendedor o reparador de artículos de mimbre⁶ (autorizado para el trabajo con bambú), que se ha visto expuesta a entregas de patentes y cierres, situación causada por ineficiencias en el análisis y concepción de ideas de negocio.

Para el desarrollo de la problemática en cuestión, se desarrolló el objeto de estudio a la productora comercializadora ArteBambú, idea de negocio que consiste en producir y vender muebles y accesorios de bambú de excepcional estética. Luego de una entrevista realizada a los emprendedores se evidenció que no existe una herramienta para analizar y validar empíricamente los negocios antes de llevarlo a la realidad lo que constituye la **situación problemática**.

A partir de esta situación problemática, 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: productora comercializadora “ArteBambú” 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.

⁵ Registro de contribuyentes de los trabajadores por cuenta propia de la ONAT, 2014

⁶ Gaceta Oficial No. 029 (2011)

3. Aplicar el procedimiento diseñado para analizar y validar la idea de negocio: productora comercializadora “ArteBambú”.

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: productora comercializadora “ArteBambú” 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 es el resultado de consultas bibliográficas realizadas sobre el emprendedurismo con el fin de brindar la base teórico-metodológica de la investigación. A través de tres epígrafes se ofrecerán los recursos científicos que permitirán la correcta aplicación práctica del contenido, así como unas conclusiones parciales de los principales aspectos abordados. El hilo conductor seguido como estrategia para la construcción del marco teórico, se expone en la figura 1.1.

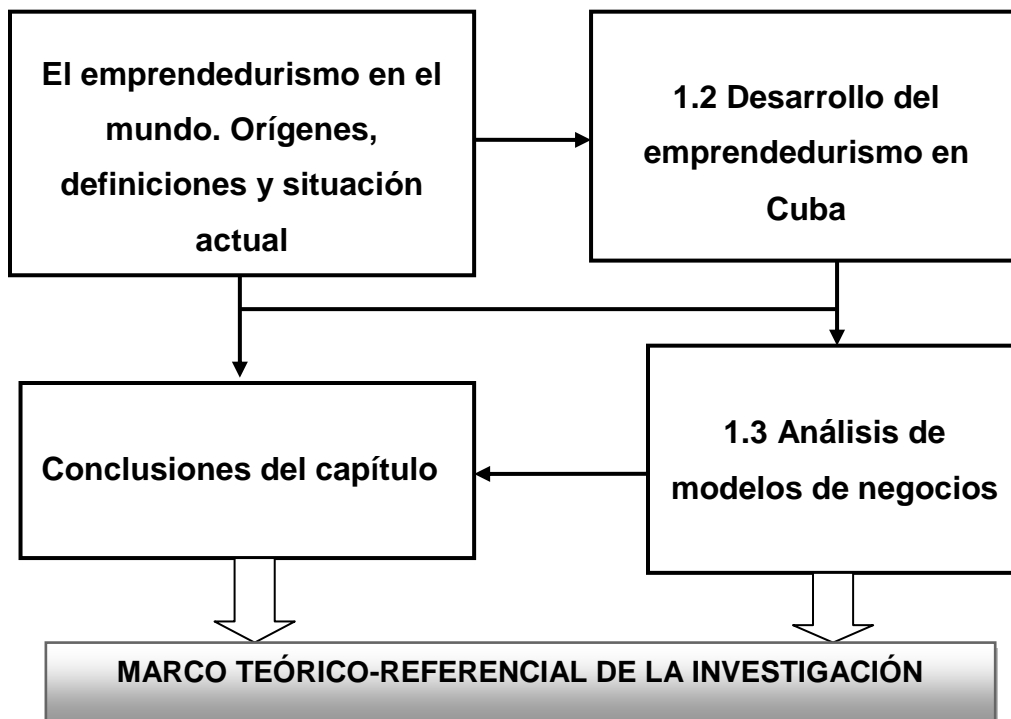


Figura 1.1 Estrategia seguida para la construcción del marco teórico-referencial de la investigación

Fuente: Elaboración propia

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

Desde el principio de la humanidad el hombre ha evolucionado por medio del emprendimiento de nuevos retos y enfrentando grandes problemas que se puedan presentar en el momento de buscar la manera de crear e innovar en nuevos proyectos que serán de gran utilidad.

La palabra emprendimiento descende del francés *entrepreneur* (pionero). Fue introducido a la ciencia económica por primera vez, en los inicios del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillon, quien define al emprendedor como el “agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto, además, no posee un retorno seguro, a diferencia de otros agentes (Crissien Castillo, 2009)”. El término *emprendedor* deriva de la voz castellana *emprender*, que proviene del latín, coger o tomar. La palabra fue definida por primera vez en el “Diccionario de autoridades” de 1732, todavía con esa connotación, como: "*La persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua*".⁷

En 1830, en los años de la revolución industrial, el economista francés Jean Baptiste Say, afirmó: *El emprendedor es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad. Además, se rescata el hecho de que el éxito del emprendedor no sólo es importante para un individuo, sino también para toda la sociedad.*

También el economista británico Adam Smith, trató brevemente el tema del “emprendedurismo”. Apuntó a obtener el máximo rendimiento de los recursos y así lograr el equilibrio incluyendo al empresario en el marco de los factores externos o fuerzas externas que afectan la dinámica económica.

A su vez, Mill, otro autor de origen británico hizo referencia al mismo, bajo el término inglés “*business management*” y enfatizó la importancia del emprendimiento en el crecimiento económico y que su desarrollo requiere de habilidades no comunes.

La precisión del emprendedurismo para la producción fue formalmente reconocida por Alfred Marshall, en 1880. Él establece que el emprendedor es el elemento que está detrás de la organización, preparado a actuar bajo las circunstancias de incertidumbre que origina la ausencia de información completa. Al igual que Mill, afirmó que los emprendedores poseen cuantiosas habilidades especiales y que son pocas las

⁷ Lat Aggressor. Intentator. Ocamp. Chron. lib. I. cap 24.

personas que pueden definirse de esa manera, y dichas habilidades pueden ser conquistadas por una persona.

Uno de los economistas más importante en retomar el concepto de Say fue Joseph Schumpeter en 1911, en su libro “La Teoría de la dinámica económica”. Este autor diseñó la existencia del desequilibrio dinámico, originado por el empresario innovador, y designó las tareas que realizan este tipo de empresarios “destrucción creativa” (Drucker, 1985). Además, utiliza el término emprendedor para describir a aquellos individuos que con sus acciones causan instabilidades 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.”*⁸

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. Ellos estarían incentivados a arriesgarse, a causa de las ganancias que podrían obtener. Y estas ganancias monopólicas permitirían la creación de otras innovaciones, ya que las anteriores habrían sido difundidas, y de esta manera se generaría un proceso de retroalimentación que propiciaría el crecimiento y el desarrollo. Sin la existencia de emprendedores que lleven a cabo innovaciones, la tasa de crecimiento estaría limitada al aumento de los factores de la producción y se dificultaría la generación de dicho proceso.

Otro autor que realizó importantes aportes a la teoría de emprendimiento es Ludwig Von Mises. Este, identifica tres características esenciales para que un individuo sea considerado emprendedor:

⁸ J. Schumpeter (1942), Capitalismo y socialismo., p. 132

- 1- Evaluador: es decir que 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: construye la decisión de cómo utilizar los factores, para producir mercaderías.
- 3- “Soportar” la incertidumbre: actuar en función del futuro sin conocer exactamente las acciones que otros seres humanos llevarán a cabo.

Ismael Kizner (1998), plantea que la función empresarial en el mercado no es fácil de entender, y trata de explicarla mediante lo que denomina elemento empresarial en la acción individual humana. Él lo define como el elemento de impulso y perspicacia, que resulta necesario para definir los fines a alcanzar y los medios que harán posible la consecución de dichos fines.

Este autor afirma que, en toda acción humana está presente este elemento y que dicha acción no se puede analizar en términos de eficiencia económica. En este punto coincide con Schumpeter y reafirma la idea de que las teorías basadas en la racionalidad en la toma de las decisiones de los individuos, no logran explicar la función empresarial en el mercado. La teoría económica tradicional, supone que la definición de fines y medios se han realizado previamente y se preocupa sólo porque se lleven a cabo con eficiencia. En cambio, al incluirse este elemento, el sujeto deja de tener una actitud pasiva en la que simplemente toma la mejor decisión de acuerdo a las circunstancias. De esta manera, puede descubrir nuevos caminos a seguir y recursos antes inadvertidos.

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, etc.

Stevenson (2000), haciendo hincapié en el emprendimiento como un fenómeno relacionado con el comportamiento, analizó las diferencias entre emprendedores exitosos y ejecutivos exitosos. Básicamente plantea que los emprendedores exitosos poseen una cultura emprendedora, mientras que los ejecutivos exitosos una cultura administrativa.

Según él, la cultura administrativa tiene que ver con un estado más estático y la emprendedora con un estado más dinámico. En la primera el ejecutivo arma su estrategia en función de los recursos que controla, mientras que en la segunda, el emprendedor arma su estrategia según la percepción de la oportunidad. Por ello mientras que el emprendedor acepta riesgos razonables y actúa revolucionariamente en el corto plazo, el ejecutivo trata de minimizar los riesgos y actúa en el tiempo. Por otra parte, puede observarse cómo el emprendedor desafía la jerarquía y le atribuye más importancia a la coordinación que a la propiedad de los recursos. En cambio, para el ejecutivo la jerarquía es primordial, necesita una clara definición de la responsabilidad y de la autoridad. Stevenson (2000) afirma que la importancia en el estudio del emprendimiento ha ido aumentando en el tiempo y rescata ciertas hipótesis que emergen de la observación en 40 países diferentes tales como:

- el emprendedurismo se desarrolla en las comunidades donde existen recursos móviles
- el emprendimiento es importante cuando los miembros exitosos de una comunidad reinvierten sus excesos de capital en proyectos de otros miembros de la comunidad; es decir, que existe capital disponible, por tanto es próspero en comunidades en las cuales los éxitos de los miembros de la misma son celebrados por los demás miembros al igual que es en comunidades en las que el cambio es visto como algo positivo.

Stevenson 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 emprendedor 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.⁹

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.



Figura 1.2. Marco de referencia integrado del emprendimiento.

Fuente: adaptado de Morris, M.; Kuratko, D.; Schindehutte, M. *Entrepreneurship and Innovation*. February 2001.

⁹ Pinchot (1978). Según consideraciones en su libro *Intra-Corporate Entrepreneurship*.

Como se observa en la figura 1.2, el fenómeno del emprendimiento viene a ser el resultado de analizar y comprender las interacciones entre un conjunto de seis variables (proceso de emprendimiento, entorno, contexto organizativo, concepto, recursos y emprendedor), 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”.¹⁰ Actualmente el emprendimiento es una actitud en las personas, una cultura y una capacidad en las empresas y una característica del entorno competitivo en los países. Estos tres niveles tienen que funcionar al mismo tiempo, pues cada uno de ellos se alimenta de los demás.

Para lograr una sociedad más emprendedora, es necesario activar el potencial de las personas, las empresas y el contexto macro. Cabe mencionar que el emprendimiento es una actitud básica hacia la identificación de oportunidades y la toma de riesgos por parte de los individuos, en organizaciones de todos los tamaños, la cual debe estar acompañada de la innovación correspondiente al desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio que generen valor para las organizaciones, relacionando esto con el crecimiento económico, el tamaño y la dinámica de los mercados, la estrategia de las empresas, la identificación de necesidades latentes en los consumidores, la generación y adaptación de conocimiento y tecnología, la capacidad de los individuos para crear y actuar en grupos interdisciplinarios y la gestión de procesos para mantener un flujo de nuevos productos y servicios.

De manera general un emprendedor es aquella persona que convierte una idea en un proyecto concreto y conciso, identificando y organizando los recursos necesarios para desarrollarla y hacerla una realidad rentable. Por tanto se describe a una persona emprendedora con términos como: visionario, innovador, creativo, arriesgado y

¹⁰ Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), pp. 781-818.

dinámico, con una personalidad idealista y astuta, que demuestra lo que sabe, puede y vale, en fin que tiene capacidades para buscar el éxito.

El profundo cambio económico que se está operando hoy en la sociedad, ha dejado claro que la creación de empresas aparece como uno de los principales motores de la generación de empleo. Por lo que el “espíritu emprendedor” no se puede percibir como una opción arriesgada y minorista, sino como la salida a todas aquellas personas que buscan nuevas alternativas de subsistencia en los actuales mercados que si bien son convulsos, ofrecen oportunidades de aperturas de nuevos negocios que permitan implementar ideas bien elaboradas, innovadoras y con posibilidades reales de desarrollo.

Lamentablemente no todos los negocios logran su propósito inicial de sobrevivir generando ingresos sostenibles y llegar a su madurez, viéndose influenciados por factores micro y macro económicos que determinan en gran medida el éxito del emprendedor en su tarea. Ello trae consigo que las estadísticas que muestran que las cifras de fracaso de las PYMES (pequeñas y medianas empresas) sean abrumadoras en cualquier país que se analice.

Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las PYMES fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Para los dueños de PYMES, las razones del fracaso es necesario buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias PYMES y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables (Soriano, 2005).

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).

En México, el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. La experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes

de cinco años (Soriano, 2005). En los Estados Unidos de América, el promedio de vida de las 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). En Chile, durante un estudio en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas en 1996, indicó 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).

Luego de haber analizado estas cifras devastadoras que muestran el desempeño de los emprendedores la pregunta obvia frente a esta situación es: ¿Qué factores hacen que ciertos negocio sobrevivan y otros no logren mantenerse en el tiempo? Las respuestas pueden ser disímiles; pero como todo problema deben buscarse las causas en la raíz de la situación, por ello es importante disponer de una buena idea de negocio, aunque también es importante definir correctamente si disponemos de los siguientes requisitos o capacidades: Tener un buen producto, tener un mercado amplio y, tener la capacidad, medios y conocimientos de introducir el producto en el mercado todo asociado a la mencionada idea de negocio.

El emprendimiento ha logrado gran importancia por la necesidad que muchas personas tienen de crear sus propios negocios y buscar buenas alternativas para tener una mejor calidad de vida. Esto es posible si se tiene espíritu emprendedor para renunciar a la estabilidad de un empleo y pensar en ser un empresario.

Cuando una persona emprende su camino de empresario debe tener en cuenta el proceso emprendedor donde él es la cabeza, el punto de apoyo que se combina para triunfar con la idea y el capital, además el emprendedor debe cambiar su manera de pensar, ser positivo, tener auto confianza, orientarse hacia el logro, asumir riesgos, ser tolerante, tener sueños y pensar día a día en ellos para poder lograrlos.

En conclusión el emprendimiento es la manera más apropiada de salir adelante, combina las características y las capacidades de las personas para que puedan superarse y tener éxito en su negocio.

1.2 Desarrollo del emprendedurismo en Cuba

El emprendedurismo en Cuba tiene un carácter muy peculiar, el mismo se ilustra cabalmente en el papel de los cuentapropistas, separándose la propiedad estatal sobre los principales medios de producción de aquellos pequeños negocios que las personas o grupo de personas naturales deciden llevar adelante. El cuentapropista no se encuentra subordinado a la administración de una entidad laboral, sino que asume los riesgos de la actividad que autopráctica en la forma que estime conveniente y apropiada, con los elementos y materia prima necesarios para su desempeño.

La actividad privada en Cuba durante la etapa revolucionaria ha tenido varios momentos, a partir de 1959 a pesar de las reformas económicas y sociales llevadas a cabo para la construcción del socialismo, donde una parte sustancial de la economía pasó a manos del estado, siguieron existiendo trabajadores privados, concentrados fundamentalmente en campesinos individuales, transportistas y algunas profesiones como médicos y estomatólogos

Entre los años 1976 y 1978, se dictan 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).

La actividad por cuenta propia, también conocida como autoempleo, se amplió significativamente en 1993 mediante el Decreto-Ley 141. Los registros de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) dan cuenta que en los año ochenta el trabajo por cuenta propia no superaba los 50 mil trabajadores. Tras la apertura en los noventa, la cifra aumentó a 121 mil en 1994 y tuvo un máximo de 165 mil en 2005.

El sector ha tenido un impacto positivo en la oferta de bienes y servicios de consumo, entre ellos, se han destacado la elaboración y venta de alimentos y el transporte. Para algunas familias ha constituido una fuente de ingreso alternativa a los salarios y pensiones estatales y un ingreso impositivo para la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT). A pesar de estos beneficios, la política hacia el

trabajo por cuenta propia no ha sido estable; ha pasado por distintos momentos de más o menos suspensiones de licencias otorgadas y de congelamientos/aperturas de nuevas emisiones.

El marco legal para la actuación efectiva de los cuentapropistas los ha llevado a subsistir en medio de la ilegalidad. Su crecimiento ha estado acotado por una gran cantidad de prohibiciones, algunas de las cuales se corrigen a partir de octubre del 2010. Esta actividad, al igual que otras transformaciones de la década de 1990 estuvo signada por un declarado carácter temporal y la no aceptación ideológica dentro del modelo económico cubano.

A propósito, el periódico Granma del 24 de septiembre de 2010 indica que “...debemos alejarnos de aquellas concepciones que condenaron el trabajo por cuenta propia casi a la extinción y a estigmatizar a quienes decidieron sumarse a él...” El relanzamiento del sector desde 2010 consiste, en primer lugar, en el descongelamiento de un grupo de categorías de las cuales no se efectuaban autorizaciones hacía algunos años. Se reorganiza la lista de licencias autorizadas, subiendo a 178 tipos, mayor que las 157 autorizadas en las listas de 1990. En segundo lugar, se establece un marco regulatorio más flexible que se resumen en lo siguiente:¹¹

- pueden comercializar sus bienes y servicios a entidades estatales
- se les permite contratar fuerza de trabajo, lo que los convierte en microempresas
- contribuyen y se benefician de la Seguridad Social
- tienen acceso al crédito y servicio bancario
- pueden alquilar locales y activos del estado o de otros ciudadanos
- una persona tiene la facilidad de disponer de varias licencias para ejercer más de una actividad por cuenta propia, tanto en su municipio de procedencia como en cualquier lugar del país
- se prescinde del requisito de ser jubilado o tener algún vínculo laboral

¹¹ Ministerio de Justicia (2010)

para acceder a esta forma de empleo

- se elimina la restricción para alquilar el total de una casa o departamento, emplear el arriendo de habitaciones por horas y utilizar inmuebles asignados o reparados por el estado en el último decenio
- se permite el arrendamiento de viviendas y vehículos a las personas que disponen de un permiso de residencia en el exterior (PRE) o a aquellos que, viviendo en Cuba, salgan del país por más de tres meses; para lo cual pueden nombrar un representante.
- el tamaño autorizado para los paladares aumenta de 12 a 20 plazas.

Estaban, entonces, dadas las condiciones para una nueva etapa del sector cuentapropista en Cuba, la flexibilización no solo significó una apertura económica para estos, sino que serían considerados como una parte más de esa masa trabajadora del pueblo con un respaldo legal y organización propia.

A partir de octubre del 2010 se puso en vigencia una nueva apertura al trabajo por cuenta propia, que incluye la posibilidad de la creación de las microempresas. Dicha política quedó refrendada posteriormente con la publicación del “Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social”, teniendo, entre una de sus prioridades la extensión del trabajo por cuenta propia como alternativa a la racionalización del empleo en el sector estatal. El Proyecto de Lineamientos fue sometido a una consulta popular y su aprobación final se dio en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en abril del 2011, donde el presidente Raúl Castro expresó:

“El incremento del sector no estatal de la economía, lejos de significar una supuesta privatización de la propiedad social, como afirman algunos teóricos, está llamado a convertirse en un factor facilitador para la construcción del socialismo en Cuba, ya que permitirá al Estado concentrarse en la elevación de la eficiencia de los medios fundamentales de producción, propiedad de todo el pueblo y desprenderse de la administración de actividades no estratégicas para el país.”

Evidentemente, la reforma implementada requiere de un cambio de mentalidad

en diversos sectores de la sociedad. Se necesita llevar adelante, junto a la reforma económica, una reforma institucional de gran calado, considerado en un sentido amplio el concepto institución que incluye organizaciones, valores, reglas y creencias. Estas concepciones constituyen la base conceptual del principio socialista marcado en los lineamientos, que consideran al trabajador por cuenta propia como una parte más de la clase obrera en busca del mejoramiento económico y social del país.

De los 313 lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido, 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) hacen referencia al sector no estatal, reconociendo la importancia de este en el nuevo proceso de cambio del modelo económico cubano. Estos reflejan los cambios necesarios para ir construyendo el sistema económico que prevalecerá en la Isla, apoyándose en la idea del carácter rector de la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios de producción. En el **anexo 1** se pueden apreciar los lineamientos más relevantes que brindan notoriedad al sector cuentapropista.

La respuesta a la apertura ha sido satisfactoria. Desde finales de octubre del 2010 hasta abril del 2011 se otorgaron 221 839 nuevas licencias para cuentapropistas, lo que sumaba ya 309 728 personas que en Cuba ejercen el trabajo por cuenta propia.¹² De las 221 839 nuevas licencias autorizadas y en el proceso, el 68% no tenía vínculo laboral, mientras que los jubilados y trabajadores estatales representan el 16%. Un total de 198 511 personas se inscribieron en el régimen especial de seguridad social.

Las licencias más demandadas hasta esa fecha se resumen en la tabla 1.1. La elaboración y venta de alimento y los trabajadores contratados tienen mayores porcentajes.

¹² Periódico Granma, Sábado 21 de mayo del 2011. La Habana.

Tabla 1.1 Composición de las licencias entregadas para cuentapropistas, hasta 30 de abril del 2011 en Cuba

Elaboración y venta de alimentos	22%
Trabajadores contratados	17.4 %
Transportación y carga de pasajeros	6.3 %
Productores vendedores de artículos varios de uso en el hogar	4.5%
Arrendamiento de viviendas	3%
Mensajeros	3%

Fuente: Periódico *Granma*, 21-05-2011

Las cifras de abril de 2011 manifiestan que el número de cuentapropistas estaría duplicando su mayor valor histórico. Sin embargo, el dato no descuenta la cantidad de licencias devueltas en el período. Informaciones oficiales de la Dirección Provincial de Trabajo en la provincia La Habana dan cuenta de que este número no es despreciable, estando las bajas en el 25 % de las otorgadas.

La Habana continúa como la provincia con mayor número de nuevas autorizaciones otorgadas con 66 905 licencias, Matanzas con 17 943, Villa Clara con 15 313, Camagüey con 15 926 y Santiago de Cuba con 14 354 licencias.

Para finales del año 2013 ya 444 mil 109 personas laboraban 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, el nivel de escolaridad de esas licencias otorgadas se encuentran entre el 9no y 12 grado, y solo el 7 % es universitario.¹³

Comportamiento del sector no estatal en la provincia Holguín

El desarrollo del trabajo en el sector no estatal en la provincia, ha sido vertiginoso desde su aprobación oficial en octubre del año 2010. Holguín cuenta con una de las

¹³ Datos obtenidos en el sitio web www.cubadebate.cu , diciembre 20, 2013.

mayores tasas de inscritos a nivel nacional; con 47 349 personas naturales ejerciendo el trabajo por cuenta propia al cierre de febrero del presente año. En el **anexo 2** pueden apreciarse los gráficos que reflejan el comportamiento de las solicitudes y entregas de patentes. Los datos estadísticos porcentuales que reflejan la correspondencia de estas en los años 2012, 2013 y hasta abril del 2014 se muestran a continuación:

Tabla 1.2 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 los TCP de la ONAT

Debido a los altos índices de bajas, fue necesario entrevistar a dueños de varios negocios para conocer los problemas que están afectando al sector cuentapropista. De los negocios escogidos, pertenecientes fundamentalmente a: transporte, hospedaje, gastronomía, producción y venta de artículos en general, fue posible determinar las siguientes causas:

- una de las causas de más incidencia son los impuestos a pagar, que según los afectados asciende a una cuantía que no es sostenible según el margen de utilidades que esperan obtener
- los bajos ingresos que generan los negocios, posiblemente debido a una mala gestión o simplemente una incorrecta concepción o elección de la idea
- inexistencia de un mercado capaz de suministrar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades fundamentales, lo que conlleva en muchas ocasiones optar por cerrar el negocio
- la intransigencia excesiva, en muchos casos al límite del extremismo por parte del cuerpo de inspectores que en muchas ocasiones crean frustración en los dueños de negocio que se ven obligados a pagar altísimas multas, implantadas por razones no siempre bien fundamentadas

- incumplimientos de las obligaciones tributarias por lo que a solicitud de la ONAT causan baja
- ineffectividad a la hora de concebir y seleccionar la idea de negocio con mayores perspectivas de desarrollo, debido a que no existe una herramienta para evaluar las alternativas de ideas iniciales antes de la implementación.

El camino transitado hasta la fecha muestra que, definitivamente, queda todavía un largo trayecto que recorrer, para limar algunas asperezas del sector cuentapropista. Por lo que las anteriores causas de bajas podrían ser el principio de una búsqueda en pos del perfeccionamiento del sector, aumentando así los beneficios económicos y sociales para la población.

Como consecuencia de una serie de cambios implementados en la política económica y social, nuestra Isla se ha sumado a la larga lista de países que desarrollan el emprendedurismo como un pilar económico de suma importancia y por supuesto de gran incidencia en la sociedad. El proyecto de lineamientos aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba constituyó el detonante para la construcción del nuevo modelo económico cubano en que el sector cuentapropista es protagonista no solo del alza de la infraestructura económica del país, sino que además adecua su oferta de acuerdo a las necesidades reales de la población. Es hoy el momento de emprender, de soñar y de hacer realidad esos sueños transformándolos en beneficio común, tanto del negocio como de la población, mostrando así que: ¡en Cuba sí se emprende!

1.3 Análisis de modelos de negocio

La turbulencia del entorno empresarial moderno se manifiesta en grandes cambios con el fin de encontrar nuevos caminos y nuevas fuentes de ventaja competitiva sostenible, cuyo soporte principal es el desarrollo de la capacidad interna para la innovación continua de productos, servicios, tecnologías, organización, mercados y procesos.

Durante los últimos años ha repercutido de manera creciente la referencia al término “modelo de negocio”, puesto que el convulso panorama económico obliga a buscar nuevas fórmulas para que los negocios funcionen y permanezcan en un ambiente que es cada vez más competitivo. Es por ello que la elección de un modelo de

negocio acorde a las necesidades se ha vuelto una de las principales tareas de los emprendedores, siendo determinante en el futuro del proyecto de negocio.

El concepto de modelo de negocios ha evolucionado de acuerdo a las condiciones de cada etapa histórica de desarrollo empresarial. 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”¹⁴ (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005). Aunque el artículo hablaba sobre las dificultades y la importancia de la implementación de los juegos de empresa, 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 muy diversos campos científicos y formación (Ghaziani y Ventresca, 2005).

A través de los años se han creado varios modelos de negocio en una búsqueda constante de lograr la mejor adaptación posible al ambiente económico en que se desempeñan los negocios. Cada uno intenta dar respuesta a las principales polémicas del entorno empresarial, en muchos casos con propuestas novedosas que de forma didáctica, logran abarcar la mayoría de los aspectos determinantes en la materialización de una idea que llega a convertirse en un emprendimiento exitoso.

Uno de los primeros en determinar los componentes que deben incluirse en un modelo de negocio fue Hamel en el 2000, quien hace énfasis en los siguientes aspectos:

- 1- Propuesta de valor
- 2- Segmentación de clientes
- 3- Canales de distribución
- 4- Relación con los clientes
- 5- Red de socios
- 6- Flujo de ingreso

¹⁴ Bellman R, Clark, C. et all (1957): «On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game», *Operations Research*, 5(4), 469-503

7- Actividades claves

8- Recursos claves.

Hamel, no por ser uno de los primeros autores en mostrar su concepción sobre el término modelo de negocio es el menos efectivo, pues en su propuesta se aprecia el mismo desde una perspectiva más genérica y cercana al ámbito de la empresa y de su gestión. 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 de 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.¹⁵

En 2001, Amit y Zott enmarcaron la definición estableciendo como elementos fundamentales la propuesta de valor, las actividades claves, la red de socios y el gobierno. El modelo propuesto enfatiza en la relevancia de la oferta e infraestructura del negocio, no dándole la meritoria importancia a las áreas: cliente y finanza.

Otra definición interesante es la propuesta por Magretta según la cual, “*un modelo de negocio exitoso es el mejor camino frente a las alternativas ya que ofrece un mayor valor a un grupo concreto de clientes*”. Aunque en su modelo no tiene en cuenta algunos factores importantes como: la relación con los clientes, los socios, las actividades y recursos claves; es la primera que hace alusión a la estructura de costos como aspecto fundamental si queremos tener éxito. La autora plantea que un modelo de negocio es como una historia, para que la historia sea buena debe superar dos pruebas¹⁶:

1. La prueba narrativa: “*el modelo de negocios cuenta una historia lógica explicando*

¹⁵ George Giaglis (2003) en su libro sobre el mercado comunicaciones “Bled e-transformation

¹⁶ Joan Magretta “Why business model matter”, Harvard Business Review (May 2002)

quiénes son sus clientes, qué 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.

Además de los aspectos abordados por Hamel, y omitiendo la relación con los clientes y los canales de distribución Afuah y Tucci (2003) proponen como factor fundamental en su modelo de negocio la estructura de costo.

Por otra parte Hedman y Kalling(2003) definen cinco factores fundamentales:

1. Propuesta de valor
2. Relación con los clientes
3. Arquitectura del negocio
4. Recursos claves
5. Actividades claves

Estos autores aunque tienen en cuenta los clientes, las actividades y organización, los proveedores, los recursos y los factores de producción para ofertar una buena propuesta de valor, no incluyen en su modelo la parte financiera, la cual es de suma importancia para conocer la rentabilidad del negocio. Por otra parte, con el objetivo de establecer la validez y pertinencia de un modelo de negocio enumeran un grupo de criterios a tener en cuenta:¹⁷

1. Coherencia lógica: que se refiere a la integración de sus componentes, no sólo a nivel interno de la organización, sino con elementos externos.
2. Relevancia teórico-práctica: implica que la síntesis teórica que promueva un modelo debe estar soportada en datos prácticos que demuestren conocimiento del mercado al que se dirige el modelo.
3. Poder relativo de explicación: Se refiere a la capacidad que tiene el

¹⁷ Hedman, J. and T. Kalling (2003). "The Business Model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations"European Journal of Information Systems 49–59.

modelo para entusiasmar y la eficacia para responder a las preguntas esenciales que el auditorio tiene en mente.

Otro como Kallio en el 2006 plantea la necesidad de crear el valor coordinando la circulación de la información, bienes y servicios entre los participantes del negocio, este autor al igual que Amit y Zott destaca la importancia del gobierno y propone como un aspecto importante a tener en cuenta la estrategia del negocio. Por su parte, en el año 2007, Rajala y Westerlund entienden por modelo de negocio *“la manera de crear para los clientes y la manera en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”*¹⁸ y añade como factores fundamentales cuatro:

1. Propuesta de valor
2. Flujo de ingreso
3. Relación con los cliente
4. Los recursos claves

Otros se enfocan más en la obtención de dinero como Rappa basando su estudio en la sostenibilidad mediante el análisis de los costos y los flujos de ingresos.

La representación de un modelo de negocio debe incluir todos los aspectos determinantes en el análisis de la idea. Luego de haber enunciado las consideraciones de algunos autores acerca de los aspectos que deben componer el modelo, se impone el aporte de Osterwalder en su business model canvas (**anexo 3**), que incluye aspectos como: propuesta de valor, segmentación de clientes, canales de distribución, flujo de ingreso, estructura de costo, red de socios, relación con los clientes, actividades y recursos claves. Unos años después en el 2010 Osterwalder y Pigneur dieron un paso importante en el mundo de los modelos de negocio al proponer una ontología formada por los nueve bloques iniciales propuestos por Osterwalder en el 2004, pero esta vez de manera más abarcadora y con reglas de interrelaciones entre ellos, que constituye una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio. Para esta fecha ellos plantean que *“Un modelo de*

¹⁸ Zott C. and R. Amit (2001). "Value creation in e-business" Strategic Management 22: 493.

*negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor.*¹⁹

Para estos autores no es más que una herramienta mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo productos o servicios a uno o varios segmentos de clientes.

En un intento fructífero por lograr un modelo lo más integral posible capaz de superar las pruebas de validación propuestas por diversos autores surge el método AVIN (Análisis y Validación de Ideas de Negocio), propuesto por Evaristo Colomina y Leonardo Yáñez en el 2014. Este método consiste en la valoración simultánea de los modelos narrativos y numéricos aplicada a una idea atractiva y con posibilidades de materializarse, siguiendo las consideraciones de Magretta (2002). Propone además un software como apoyo a la validación financiera de la idea de negocio que mediante unos indicadores aportará como resultado las perspectivas de éxito del proyecto a corto y largo plazo. Logra reunir la filosofía propuesta por Osterwalder en su business model canvas, empleando sus nueve pasos así como la aplicación del principio “lean start-up” que proporciona la depuración de las ideas para lograr con esa combinación un modelo integral que permita la valoración objetiva y completa de todos los aspectos que intervienen en el análisis y validación de la idea.

De manera general los modelos de negocio antes citados fueron elaborados con el objetivo de obtener el máximo beneficio posible de acuerdo al entorno en que se desarrollen. Estos son sistemas que representan una oportunidad de rentabilidad, donde ciertos componentes, puestos de un determinado modo pueden, potencialmente, dar sustento a un negocio. Surge entonces la necesidad de conocer los aspectos más importantes que nos permitan de una manera fácil y eficiente la validación de una idea de negocio como un aspecto esencial en la certeza del éxito.

En el **anexo 4** se muestra la tabla de frecuencias que recoge la información acerca de los elementos que a consideración de los diferentes autores deben tenerse en cuenta en un modelo de negocio. Se utilizó el IBM SPSS Statistics versión 19.0 y el Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies

¹⁹ Osterwalder y Pigneur, 2010. Tomado del libro Generación de modelos de negocio

con el objetivo de realizar un análisis estadístico en las comparaciones realizadas a los 11 modelos de negocios propuestos por los autores.

Como resultado del procesamiento estadístico pudo determinarse que existe un grupo de variables agrupadas que son las más mencionadas por los autores, como se puede apreciar de forma visual en la red del **(anexo 5)**. De manera general estas variables presentan un alto grado de centralidad normalizada. 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 **(anexo 6)**. Por tanto la mayoría de los autores concuerdan en que un modelo de negocio debe considerar los siguientes aspectos:

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

La aplicación de un modelo de negocio no debe verse como un esquema predeterminado que hay que aplicar para que un proyecto funcione. Es un profundo análisis que se le realiza a una idea en todos los ámbitos posibles con el fin de convertirla en una realidad que genera utilidades capaces de compensar el esfuerzo y los recursos invertidos es una alternativa. Queda entonces, a consideración del emprendedor aplicar la alternativa más viable que aumente en mayor medida las probabilidades de éxito en su empeño.

1.4 Conclusiones parciales del capítulo

En este capítulo se han analizado conceptos, comportamiento y evolución del emprendedurismo brindando el marco teórico necesario que será la base para proporcionar carácter empírico a una idea que, previamente tratada mediante la

aplicación de un modelo de negocio pretenderá convertirse en una realidad rentable. A continuación se plantean algunas afirmaciones como resultado del contenido abordado:

1. A través de su evolución el emprendedurismo, con su constancia y carácter innovador ha brindado extraordinarias soluciones económicas a muchas personas que han asumido el riesgo de montar un negocio, que llega en muchos casos a ser medio de supervivencia, superación y fuente de enriquecimiento.
2. Como alternativa de empleo no estatal, el sector privado en Cuba se ha convertido en protagonista de muchas transformaciones internas en la economía del país. Este sector ha demostrado ser impulsor de una red comercial interna que se encontraba retenida y ya está dando frutos con su crecimiento y consolidación.
3. Para que la implementación de un negocio sea efectiva, es preciso contar previamente con una idea bien concebida y validada a través de una herramienta que posibilite este proceso, lo que ayudará a contrarrestar los altos índices de fracaso de los nuevos negocios.
4. De los modelos de negocio existentes, el AVIN llega oportunamente con las respuestas a las necesidades del sector cuentapropista en Cuba de contar con una idea previamente analizada y validada antes de implementar su negocio, permitiendo una profundización conceptual y financiera acorde a los requerimientos de la idea.

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 cumplir el objetivo propuesto fue necesario diseñar un procedimiento que facilite analizar y validar ideas de negocio antes de ser implementadas. El procedimiento cuenta con tres etapas con sus fases, que abordan el paso de la idea por todo el proceso AVIN, haciendo posible la transformación de un sueño en un negocio con perspectivas de éxito. La primera etapa comprende la identificación y selección de las ideas, que pasan por un proceso de filtrado para escoger la más viable. Posteriormente, en la segunda etapa, se analizan los nueve elementos que componen el lienzo de modelo de negocio, que constituye la parte narrativa del sistema y contiene aspectos bien detallados del negocio. Por último, en la tercera etapa se aborda el aspecto financiero, que es indispensable para el modelo y manifiesta si el negocio es capaz de generar utilidades y permanecer en el tiempo a través de un análisis a corto y largo plazo. A continuación se muestra el procedimiento antes enunciado: **(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			
Propios	Directos	Fuerza de venta	1. Percepción ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor?	3. Compra ¿Cómo permitimos que los clientes compren los productos de manera específica?
		Ofertas por Internet			
	Tienda Propia				
Asociados	Indirectos	Tiendas asociadas	4. Entrega ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?	5. Post-Venta ¿Cómo proveemos servicio post-venta a los clientes?	
		Mayoristas			

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

Herramienta. Tabla de relación de canales.

Etapas 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

Etapas 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

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

Tabla 2.3 Razones de rentabilidad

Razón	Fórmula	Propósito
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

Para dar respuesta a la necesidad de los emprendedores de evaluar sus ideas de negocios antes de ser implementadas, se decidió aplicar la herramienta AVIN a una idea asociada al trabajo con el bambú. Se escogieron a los dueños del futuro negocio por ser 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”, al cual le dio continuidad el año anterior el proyecto institucional No. 3/2013 “Tecnología para la gestión de iniciativas de trabajos por cuenta propia del sector no estatal.”

Esta decisión fue sustentada en que el arquitecto Jorge Suárez Téllez y el ingeniero Yonimiler Batista cumplen con el perfil emprendedor gracias a sus capacidades para innovar, administrar, tomar riesgos financieros y llevar a cabo un proyecto de negocio.

2.2.1 Fase I. Filtrado de ideas de negocio

Etapas 1 Generación de ideas de negocio

El bambú es uno de los materiales constructivos más versátiles que existen y sus propiedades le han adjudicado un merecido reconocimiento gracias a sus múltiples usos. Por esta razón los emprendedores vieron una oportunidad de inversión y decidieron aplicar una tormenta de ideas en la que participaron sus familiares y amigos. Teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada propuesta, se determinó que las más factibles son:

- Construcción de viviendas de bambú: Diseño y construcción de viviendas y ranchones utilizando como materia prima fundamental el bambú.
- Producción y comercialización de muebles y accesorios de bambú: Se diseñan y producen muebles y accesorios con bambú, contando con un local de exposición y venta de los mismos.

Etapas 2 Filtrado de ideas

Se aplicó la Matriz de evaluación de ideas de iniciativas económicas (García Vidal G. 2013) la cual se compone de dos elementos de entrada: el atractivo de la iniciativa económica y el análisis de su competitividad. **(Ver anexo 8)**

Con el objetivo de realizar una comparación sobre el atractivo de las ideas en el mercado al que dirigen su oferta, se puede apreciar de manera gráfica que la productora-comercializadora de muebles y accesorios de bambú tiene mayores posibilidades de desarrollo y perspectivas en el mercado.

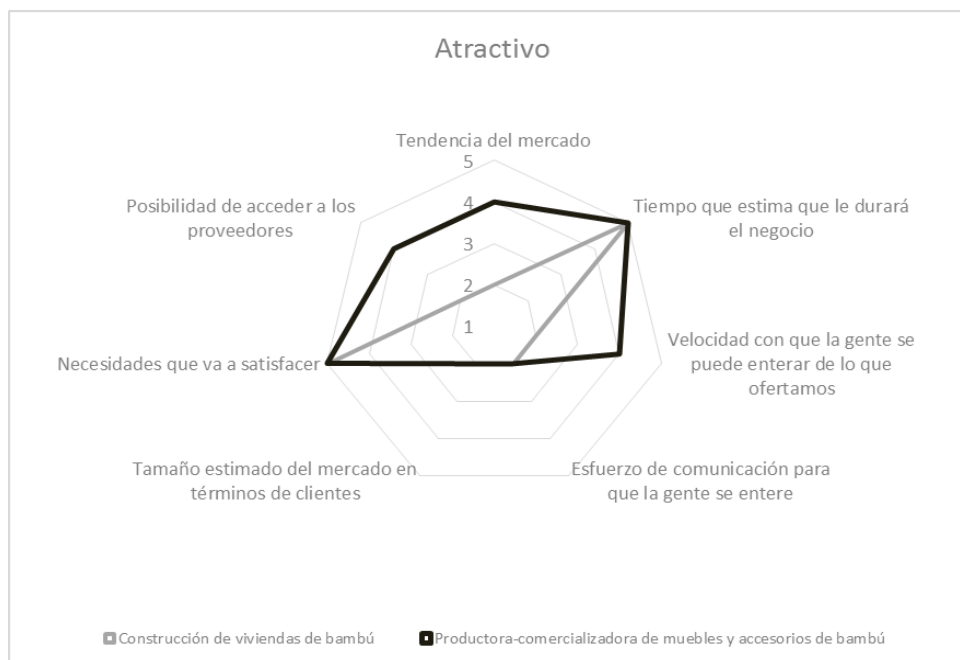


Figura 2.1 Atractivo del mercado

La competitividad de un nuevo negocio es esencial a la hora de su lanzamiento. A continuación se aprecia de forma visual la supremacía competitiva de la productora-comercializadora de muebles de bambú sobre la idea de construcción de viviendas del mismo material, ocupando mayor área gráfica en la figura 2.2.

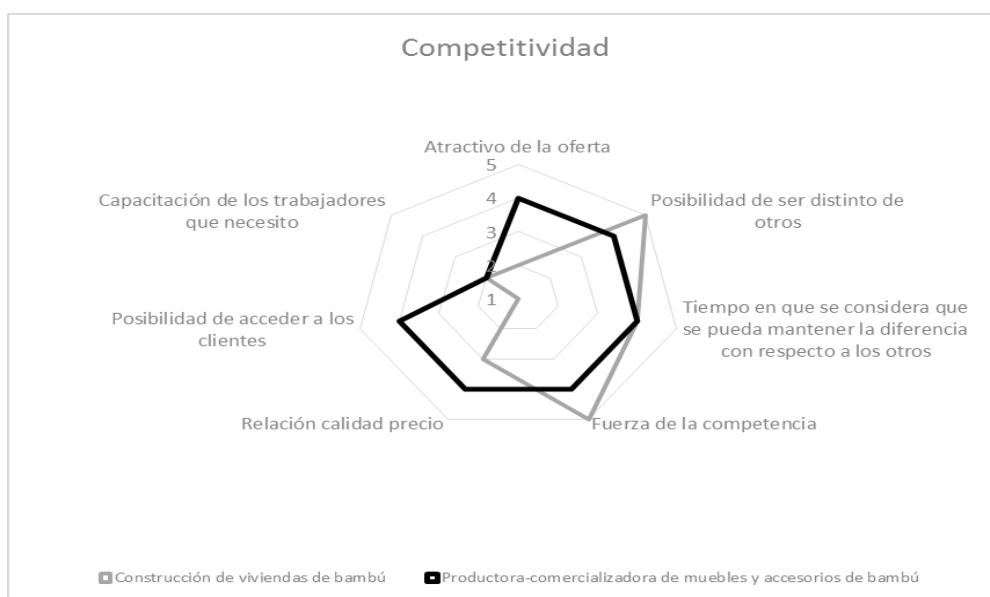


Figura 2.2 Competitividad en el mercado

Con las informaciones obtenidas de la evaluación del atractivo (A) y la competitividad (C) de las ideas de negocio, se confeccionó la matriz A-C que se muestra en la figura siguiente:

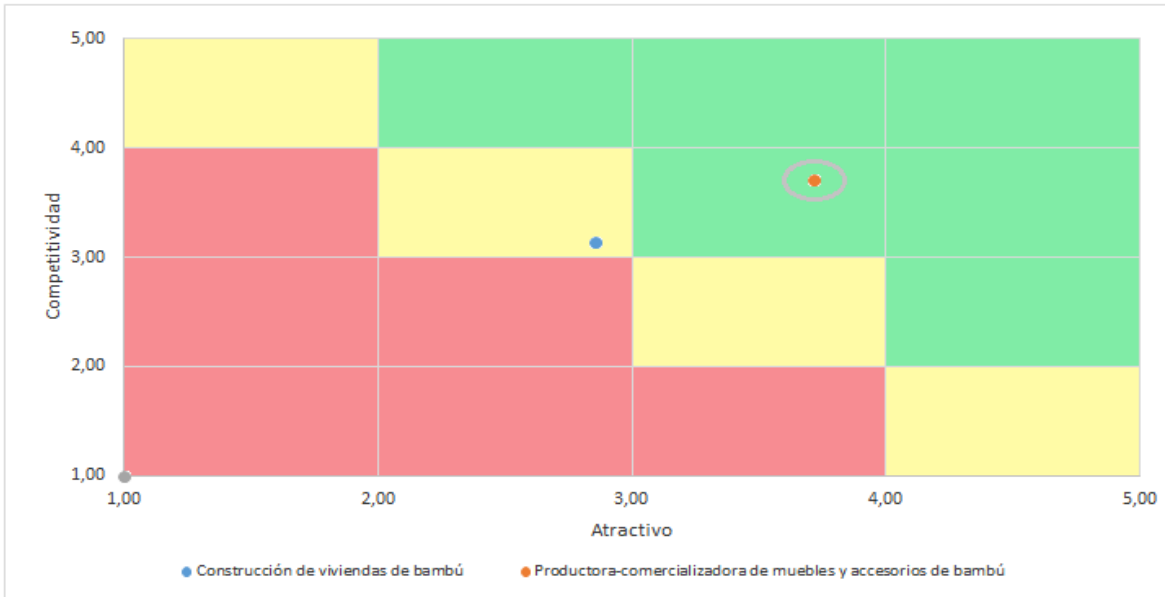


Figura 2.3 Matriz de evaluación de ideas de iniciativas económicas

Como se puede apreciar la idea más viable resulta ser la productora-comercializadora de muebles y accesorios de bambú, quedando en la zona verde de la matriz A-C que significa que en ese proyecto puede invertirse con mayores posibilidades de acierto.

2.2.2 Fase II. Diseño del modelo narrativo

Etapa 3. Segmentos de clientes

La productora-comercializadora de bambú dirige su oferta a un mercado de consumo conformado por clientes que adquieren los productos para utilización propia y un mercado industrial compuesto por grandes clientes que utilizan el bambú para complementar sus servicios. De acuerdo a las características de cada mercado y los tipos de clientes se realizó la segmentación considerando las variables que el negocio considera indispensables, quedando de esta forma desglosado el mercado para enfocar mejor la oferta de acuerdo a las particularidades de cada segmento. La segmentación de los mercados se muestra en las tablas siguientes:

Tabla 2.4 Segmentación del mercado de consumo

Variable	Subvariable	Descripción
Demográfica	Nivel de ingreso	Personas con altos niveles de ingresos que le permitan cubrir el valor del producto.
Comportamiento	Beneficios buscados	Novedad, calidad, estética y diseños únicos.
	Actitud hacia el producto	Entusiasta y positiva.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.5 Segmentación del mercado industrial

Variable	Subvariable	Cliente
Tamaño del cliente	Medianos	Paladares, entidades estatales.
	Pequeños	Cafeterías, merenderos, casas de renta.

Fuente: Elaboración propia

Para lograr un mayor acercamiento de la oferta al cliente, el negocio presta atención individual a cada segmento, utilizando como estrategia de cobertura de mercado una mezcla de marketing diferenciado. A través de las ventajas que posee la propuesta de valor se determinó que lo que podría causar impacto en los consumidores sería el nivel de calidad y el diseño de los productos.

Etapas 4. Propuesta de valor

El bambú es uno de los materiales constructivos más versátiles que existen y su utilidad es tan amplia como lo son la imaginación y la destreza del artesano en crear productos que satisfacen las más diversas necesidades. A continuación se muestra la cartera del negocio que se desglosa de acuerdo a la tipología de productos que componen los muebles comercializados por la entidad:

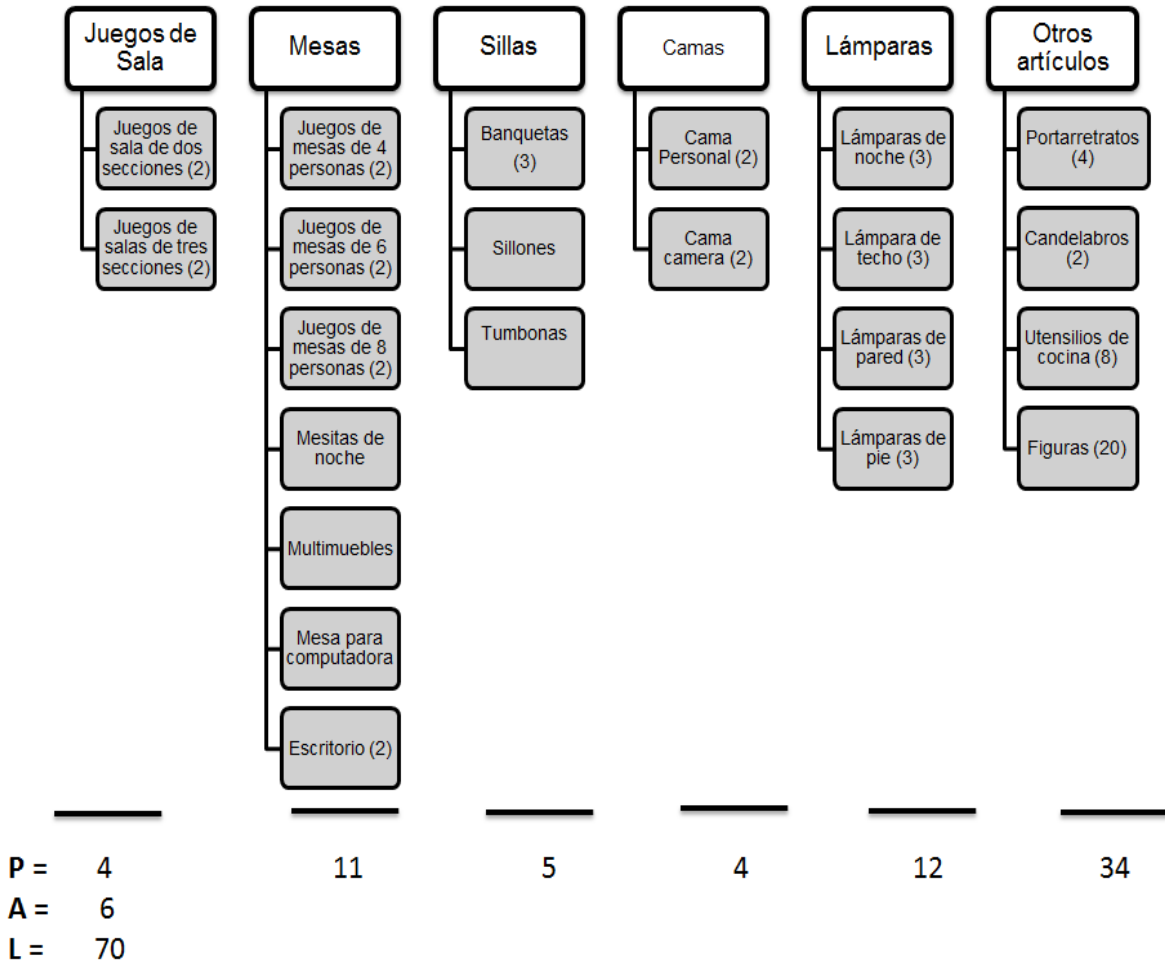


Figura 2.4 Cartera de productos del negocio “ArteBambú”

Como se puede observar, la cartera tiene una amplitud (A) de seis líneas ofertadas de acuerdo a los diferentes tipos de muebles que se producen, cada una con una variedad diferente que constituyen la profundidad (P) de la misma, para de esta manera completar una longitud (L) de 70 tipos de productos. Además el negocio brinda la posibilidad a aquellos clientes que van en busca de la exclusividad, de algo único y tipificado a su gusto y preferencia, la oportunidad de tenerlo, para ello cuenta con trabajadores con habilidades en el diseño capaces de responder los deseos de cada cliente.

Tabla 2.6 Dimensionamiento de la cartera de productos del negocio

Dimensión	Definición
Básica	Mobiliaria
Real	Cuenta con la marca registrada ArteBambú. Se ofertan productos de excelente calidad, con novedosos diseños ergonómicos y artística artesanal, capaces de abarcar diversos estilos decorativos.
Ampliada	Local de ventas con música grabada, asesoramiento al cliente en la compra, transportación e instalación del producto, así como garantías, manejo de quejas y sugerencias.

Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar las dimensiones, se trataron aspectos particulares dentro de la oferta para conocer sus fortalezas y trabajar mucho más en sus características distintivas. De esta forma se realizó un análisis más profundo de la propuesta de valor donde fue necesario abordar los elementos siguientes:

- **Precio:** Se ofrecen productos con precios similares a la competencia, pero con una mayor calidad y estética, característica que lo ponen en ventajas con respecto a los otros negocios de la misma línea.
- **Novedad:** El negocio está abierto siempre a nuevos retos, en busca de nuevos diseños y actualizándose en la medida de lo posible con los avances que se ven en el mundo a la hora de trabajar este material tanpreciado, el bambú. Además, brinda la posibilidad a sus clientes de que echen a volar su imaginación y pidan cómo les gustaría que fuera el mueble de sus sueños. Por esta razón siempre van a surgir modelos nuevos, adaptándose a los gustos y preferencias de sus clientes, y solo manteniendo igual aquellos diseños cuya demanda no disminuya.
- **Accesibilidad:** Toda la producción se trabaja con el mismo esmero, logrando que todos los productos tengan la calidad requerida, pero, valorando que los ingresos no se comportan igual en todas las viviendas de Cuba, se producen muebles de

distintos modelos, unos más sencillos y otros, de mayor complejidad para satisfacer necesidades más altas.

- **Conveniencia:** El negocio tiene conformadas carpetas decoradas elegantemente con fotos, descripciones y testimonios de clientes satisfechos, como una vía para facilitar el acceso a la oferta, a las mismas se puede acceder yendo al local, a través de internet, o por medio de vendedores ambulantes, que promocionan el negocio de manera individual. Si estas vías no son suficientes se puede llamar al negocio donde el vendedor iría hasta la casa del cliente a mostrar el catálogo para que el mismo haga la elección.
- **Rendimiento-calidad:** El bambú es un material muy resistente, y al ser este la materia prima fundamental de todos los muebles y accesorios elaborados en este negocio, unido a una fuerza de trabajo preparada y capacitada en esta materia, se puede asegurar la calidad del producto final.
- **Reducción de riesgo:** Durante la compra el vendedor tiene el deber de dar a sus clientes una explicación del uso del producto para lograr una mayor durabilidad del mismo, cómo debe ser limpiado y a qué medios no debe exponerse. Le da una garantía por 30 días siempre y cuando los daños que puedan ocurrir tenga que ver con la elaboración del artículo.
- **Diseño:** Todos los artesanos encargados de la elaboración de los productos tienen la capacidad suficiente de innovar y diseñar, por lo que todos los meses el público es sorprendido con nuevos modelos y ofertas.
- **Personalización:** El negocio tiene la capacidad de satisfacer necesidades específicas de los clientes, los mismos pueden solicitar diseños únicos adaptados a sus necesidades y serán complacidos.

Etapas 5. Canales de distribución y comunicación

En el negocio se realiza la planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el mismo esté en el lugar, en el momento y en la cantidad requerida, contando con el nivel de distribución siguiente:

- Nivel 0: Productor-Consumidor: Los productos son fabricados para luego ofertarlos al cliente final.

Los canales pueden clasificarse en propios y asociados y de acuerdo a la manera en que llegan a los clientes en directos e indirectos. En la tabla se muestra las vías por las que el negocio programa su oferta.

Tabla 2.7 Canales de distribución

TIPOS DE CANALES			DESCRIPCIÓN
Propio	Directo	Fuerzas de venta	Vendedores independientes que se distribuyen en distintos puntos de la ciudad promocionando toda la cartera de productos.
		Ofertas por internet	Ofertas realizadas a través de páginas web.
	Indirecto	Tiendas propias	Ventas realizadas en la propia tienda.

Fuente: Adaptación de Osterwalder y Pigneur (2010)

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

- Percepción: Los productos están organizados en la tienda de una manera atractiva para los clientes, se combinan de modo que simulen su ubicación en un futuro hogar. Además se trata siempre de tener todos los meses una oferta especial de muebles diferentes que se pondrán en pancartas en todo el local, y en la parte trasera de las tarjetas de presentación.
- Evaluación: El local tiene un libro de quejas y sugerencias, donde los clientes exponen sus criterios, dan consejos para mejorar la oferta desde su perspectiva, hacen propuestas de nuevos modelos y productos que a su consideración deberían ser incluidos, y en caso de alguna inconformidad también lo escriben, lo que sirve como experiencia y punto importante a tener en cuenta en futuras producciones.
- Compra: Durante el proceso de compra se le brinda información al cliente sobre el cuidado y las características del producto y se procede al cobro del mismo.

- Entrega: El cliente tiene la opción de elegir cómo desea que sea la forma de entrega del producto, el mismo puede ser comprado en el local y llevado a su casa por sus propios medios, o, de igual manera pueden solicitar el servicio de transportación. En caso de que sea un pedido por un diseño específico, se acuerda la fecha de entrega y el lugar, que puede ser en el local de venta o llevado hasta la propia casa del cliente.
- Post venta: Los productos cuentan con garantías que se sustentan en el nivel de calidad de los mismos y se da tratamiento a quejas y sugerencias.

Etap 6. Relaciones con los clientes

En el negocio en aras de lograr la armonía se trata de respetar y ser lo más flexible posible con los clientes. Los vendedores siempre están a la expectativa de cualquier inquietud, y sin ser entrometidos tratan de servir de guía a todas aquellas personas que llegan al local mostrando algún interés, les brindan información sobre los cuidados y los ambientes más adecuados para los muebles, y ofrecen respuestas confortables a cualquier pregunta que deseen hacer.

Relaciones que se establecen con los clientes

- Asistencia personal. Se ofrece el servicio por parte de los vendedores a todos los clientes interesados que se presenten
- Asistencia personal exclusiva. En caso de clientes con intereses exclusivos se destina un vendedor para que le dé una atención personalizada
- Co-creación. El negocio cuenta con la opción de modelos exclusivos, donde el cliente participa en la elaboración del diseño del mueble o accesorio que desea tener.

Etap 7. Fuentes de Ingreso

Todas las actividades de un negocio se emprenden con el fin de generar ingresos. Una organización debe buscar las vías de entradas de efectivo que le permita recuperar los costos de su inversión inicial, así como obtener un valor de ganancia para adquirir nuevos bienes e incrementar su producción. La productora-comercializadora de muebles y accesorios de bambú obtiene ingresos a través de la venta de sus productos, para lo que tiene establecidos diferentes precios como se muestra a continuación:

Tabla 2.8 Precios de los productos de la cartera

No.	Elemento	Precio(MN)	No.	Elemento	Precio(MN)
1	Juego de muebles (dos secciones)	5.000,00	9	Tumbona	750,00
2	Juego de muebles (tres secciones)	6.000,00	10	Multimueble	1.000,00
3	Juego de mesa (4 sillas)	3.000,00	11	Cama Personal	1.500,00
4	Juego de mesa (6 sillas)	3.750,00	12	Cama Camera	2.000,00
5	Juego de mesa (8 sillas)	4.500,00	13	Lámpara de techo	625,00
6	Mesa para computadora	1.250,00	14	Lámpara de mesa	375,00
7	Escritorio	1.500,00	15	Lámpara de pie	750,00
8	Banqueta	375,00	16	Lámpara de pared	250,00

Fuente: Elaboración propia

La competitividad del mercado hace necesario que todo negocio que desee crecer y sobrevivir en el tiempo tenga diseñada una buena estrategia de precios. Para ello se debe tener en cuenta el tipo, línea y novedad de la oferta. Los costos de producir, distribuir y vender establecen el límite inferior para el precio que se puede cobrar por el producto. A pesar de que la propuesta de valor tiene establecido un precio, resulta factible contar con una estrategia que permita flexibilizar la comercialización con cada tipo de cliente.

Tabla 2.9 Estrategia de precios de ArteBambú

Precios Fijos		Precios Dinámicos	
Precios de lista	Existen productos que por su demanda o reducido margen de utilidad, su precio no varía.	Negociación o (regateo)	Algunos productos tienen establecido un precio límite (valor mínimo que puede alcanzar el producto en la negociación), estos pueden ser negociados en caso de que el cliente pida rebaja.
Dependiente del volumen	Se ofrece una reducción en el precio unitario al cliente que adquiere una cantidad de productos superior a la normal.	Gerencia al margen	Rebajas de precios a productos que llevan mucho tiempo en inventario.

Fuente: Elaboración propia

Etapas 8. Recursos Claves

Los recursos claves son todos los elementos que se requieren para que un negocio logre sus objetivos. Los mismos se clasifican en recursos materiales, humanos, intelectuales y financiero.

Físicos: Los recursos físicos son aquellos activos que tienen un soporte tangible y se concretan en algo material por lo que pueden ser fácilmente identificados y cuantificados. Por su vital importancia el negocio se dotó de ellos en un nivel suficiente de cantidad y calidad, los mismos se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 2.10 Recursos físicos del negocio

Directos a la producción			
Materia Prima		Equipos	Útiles y herramientas
Bambú	Taco	Taladros de mano	Serrucho
Pegamento cola	Esponja	Taladro Vertical	Segueta
Barniz	Plywood	Sierra de Banco	Encofina
Madera	Cristal	Sierra de péndulo	Cepillo
Diesel	Vinil	Lijadoras	Martillo
Otros materiales			Sierra corona
Indirectos a la producción			
Equipos y mobiliario			
Aire acondicionado		Caja registradora	Buró
Televisor			Silla

Fuente: Elaboración propia

Intelectuales: Son aquellos basados en la información y el conocimiento, por los que se les hace difícil su identificación y cuantificación. Estos recursos tienen una gran importancia en el negocio pues constituyen una ventaja competitiva, ya que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador; los mismos son:

- Logo del local
- Patentes de diseños exclusivos
- Marca “ArteBambú”
- Conocimiento del negocio

Financieros: Se refiere a los recursos de carácter económico y monetario que el negocio necesita para el desarrollo de sus actividades.

- Efectivo en Caja: Es el dinero con el que cuenta el negocio para cubrir sus inmediatas obligaciones cómo son: electricidad, agua, transporte. También constituye el activo circulante de mayor liquidez con que se cuenta para responder a cualquier imprevisto que se presente.

- **Efectivo en Banco:** Representan el valor del dinero a favor del negocio que se encuentra en Cuentas Corrientes en una institución bancaria (Banco Popular de Ahorro), este dinero puede ser retirado en el momento que se estime conveniente.

Humanos: Son trascendentales para la existencia del negocio porque de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Por otra parte determinan el aumento de la productividad y calidad del producto, estos están distribuidos de la manera siguiente:

Tabla 2.11 Recursos humanos por área de trabajo

Venta		
Categoría	Cantidad	Descripción
Gerente	1	Se encarga de velar por todas la funciones de mercadeo y ventas, así como de administrar el negocio.
Vendedores en el local	1	Son los que tienen encomendada la presentación y venta de los productos, la recogida de los pedidos y la atención de los reclamos en el local.
Vendedor a domicilio	1	Promocionan y venden el producto en varios puntos de la ciudad, y entregan pedidos.
Producción		
Artesanos	3	Son los encargados de la elaboración de los productos, y participan en el proceso de diseño.
Ayudantes	3	Asiste al artesano en el proceso de producción.

Fuente: Elaboración propia

Etapas 9. Actividades claves

ArteBambú posee un conjunto de actividades fundamentales encaminadas a la creación y entrega de valor. Estas están determinadas por los requerimientos de la oferta y constituyen el alma operativa del negocio que hace posible el cumplimiento de su razón de ser.

Producción: Esta es la actividad fundamental del negocio, y en función de ella se desarrollan un conjunto de procesos encaminados a garantizar la capacidad que se

requiere para satisfacer la demanda del mercado. Operativamente resaltan dentro de esta actividad la gestión de suministros, procesamiento y control de calidad.

Promoción: El negocio busca constantemente vías y estrategias que permitan darle una mayor publicidad a los productos ofertados, así como darle promoción a aquellos que no se conocen. Algunas de las acciones encaminadas a promocionar y atraer clientes son:

- Intercambio de promociones con negocios cercanos. Consiste en aceptar publicar afiches u otro tipo de promoción en el negocio a cambio de que el otro coloque en sus paredes algún afiche de muebles de bambú con el nombre, el logo y la dirección de la tienda. Esta es una estrategia muy efectiva pues permite atraer nuevos clientes que en busca de otra oferta se encuentran con esta opción.
- Creación de un catálogo con los productos ofertados. Esta es una herramienta que permite llevar el negocio a cualquier parte. Se conforman carpetas decoradas elegantemente con fotos, descripciones y testimonios de clientes satisfechos, las mismas se ubican en el lugar de venta o en manos de vendedores ambulantes, para que promocionen el negocio de manera individual, llevando la oferta a distintos lugares de la ciudad.
- Tarjetas personales de presentación. Se diseñan tarjetas personales de presentación del negocio para ser entregadas a todos los clientes en aras de que siempre recuerden el negocio y de esta manera lo promocionen con sus amistades.
- Impresión de volantes. Se imprimen volantes con la descripción y dirección del lugar para mostrar fotos de algunos de los artículos más vendidos y que más llamen la atención.
- Pulóveres y gorras con el logo del negocio. Diseñar pulóveres y gorras con el logo y el nombre de la tienda para que los vendedores los utilicen.
- Participación en eventos sociales relacionados con el giro del negocio. Tratar siempre de participar en ferias como: Ibero Arte, Arte para Mamá, entre otras.
- Utilización de las páginas web para darle publicidad al negocio.
- Merchandising. Organizar el local de una manera atractiva al cliente para captar su atención y lograr que el mismo se sienta motivado a realizar la compra.

Etapa 10. Red de socios

Las alianzas estratégicas constituyen una poderosa herramienta de marketing para el negocio y una excelente oportunidad de colaboración para competir, ya que estas buscan siempre el beneficio mutuo. Las sociedades que establece ArteBambú son:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras: El negocio le hace publicidad a otras entidades a cambio de que estas le hagan publicidad a ellos.
- Relación consumidor –suplidor para asegurar disponibilidad de materiales: Todo negocio necesita de proveedores estables y fiables para garantizar la continuidad de la producción. Entre los proveedores principales del negocio se encuentran:

Granja Urbana, el Valle

La Hogareña

Fincas estatales

La Sucursal

Servicentros de la ciudad

Las Novedades

Modas Praga

La Casa Azul

La Luz de Yara

Etapa 11. Estructura de costos

La determinación de los costos es una de las tareas fundamentales que deben realizarse en el modelo de negocio. Esto permite conocer la magnitud de las necesidades para la implementación, traducida en dinero. Como todo negocio, ArteBambú trabaja para generar utilidades, es por eso que el aspecto financiero debe contar con un tratamiento objetivo a través de una estructura de costos equilibrada.

Costos fijos: Los costos fijos son aquellos costos en los que el negocio incurre independientemente de su nivel de operación.

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 del negocio

Costos Fijos		Costos Variables
Alquiler	Electricidad	Materia Primas
Agua	Tenedor de libros	
Promoción	Internet	Mano de obra directa
Transporte	Salario Indirecto y ASS	
Teléfono	Depreciación	

Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Fase III. Diseño del modelo numérico

La implementación del proyecto de negocio “ArteBambú” requiere de un previo análisis financiero que permita cuantificar los recursos necesarios para su desarrollo valorando, además, la viabilidad de la idea de negocio. Para ello fueron utilizadas herramientas como Microsoft Excel y el software AVIN 2014 que ofrece previsiones a corto y largo plazo para tres escenarios diferentes: probable, optimista y pesimista.

Los emprendedores que desean llevar a cabo este proyecto tienen destinado para el mismo un capital propio de **\$150.000,00**; además conocen que un negocio de esta magnitud necesita una inversión en máquinas, mobiliarios y herramientas ascendente a **\$44.160,00 (anexo 9)** y prevén para el inicio del mismo la necesidad de contar con un inventario de materia prima y de producción terminada en ambos casos por un valor de **\$25.000,00**. En el **anexo 10** se muestra el balance inicial que refleja la distribución de ese capital inicial en materias primas, productos terminados, activos fijos y tesorería, que es el dinero con que contará el negocio para hacer frentes a sus obligaciones en un corto plazo.

Se confeccionaron fichas de costos (**anexo 11**) para todos los productos que conforman la oferta, con el objetivo de conocer sus costos unitarios, lo que posibilita determinar con mayor exactitud los gastos de producción en los que se va a incurrir.

Etapas 12. Análisis financiero a corto plazo

Con el objetivo de conocer las utilidades del negocio en su primer año de vida, se muestra el siguiente estado de resultado que pronosticó el software para el escenario probable.

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

RESULTADOS		"ArteBambú"		Año: 2014		Probable				
IdMes	VentasNetas	CosteVentas	MergenBruto	Variables	Margen	Generales	Personal	Amortiz.	CFOper	BN
1	64.125,00	30.081	34.043,67	6.412,50	27.631,17	8.028,00	4.587,00	750,60	13.365,60	14.265,57
2	90.875,00	42.630	48.245,12	9.087,50	39.157,62	8.028,00	4.587,00	750,60	13.365,60	25.792,02
3	87.125,00	40.871	46.254,26	8.712,50	37.541,76	8.028,00	4.587,00	750,60	13.365,60	24.176,16
4	98.750,00	46.324	52.425,92	9.875,00	42.550,92	8.028,00	4.587,00	750,60	13.365,60	29.185,32
5	108.125,00	50.722	57.403,07	10.812,50	46.590,57	8.028,00	4.587,00	750,60	13.365,60	33.224,97
6	94.000,00	44.096	49.904,17	9.400,00	40.504,17	8.028,00	4.587,00	750,60	13.365,60	27.138,57
7	91.375,00	42.864	48.510,57	9.137,50	39.373,07	8.028,00	4.587,00	750,60	13.365,60	26.007,47
8	91.250,00	42.806	48.444,21	9.125,00	39.319,21	8.028,00	4.587,00	750,60	13.365,60	25.953,61
9	89.750,00	42.102	47.647,86	8.975,00	38.672,86	8.028,00	4.587,00	750,60	13.365,60	25.307,26
10	105.875,00	49.666	56.208,55	10.587,50	45.621,05	8.028,00	4.587,00	750,60	13.365,60	32.255,45
11	111.125,00	52.129	58.995,75	11.112,50	47.883,25	8.028,00	4.587,00	750,60	13.365,60	34.517,65
12	95.625,00	44.858	50.766,87	9.562,50	41.204,37	8.028,00	4.587,00	750,60	13.365,60	27.838,77
	1.128.000,00	529.150		112.800,00		96.336,00	55.044,00	9.007,20		325.662,81

Fuente: Salida del software AVIN 2014.

En la tabla 2.13 se puede observar el comportamiento de las ventas durante todo un año, las mismas ascienden a un valor de **\$1.128.000,00**. Los costos en los que se incurren son, el costo de venta que incluye los gastos en materia prima y mano de obra directa a la producción, los que representan un 46,9% de los ingresos, los costos variables referentes a comisiones e impuestos y los costos fijos en operaciones (**anexo 12**) que son la suma de los salarios indirectos, de la amortización mensual de los activos fijos y de los gastos generales, para obtener una utilidad neta al finalizar el año de **\$325.662,81**. Estos beneficios obtenidos evidencian la rentabilidad del proyecto a corto plazo.

Otros datos que sustentan la salida del software pueden apreciarse en el **anexo 13 y 14**, donde se muestra los costos por necesidades específicas de materia prima, así como las ventas por tipo de productos.

Después de analizar las previsiones del negocio para el primer año, en la que fueron considerados los ingresos generados, los gastos previstos y los costos de producción, y de conocer la existencia final de materia prima y de producción terminada (**anexo 15**) se confeccionó el balance final al terminar el período. En el **anexo 16** se muestra un crecimiento considerable de los activos circulantes, viéndose estimulado por un incremento del presupuesto de tesorería en **\$313.820,00**, lo que favorece la liquidez del negocio.

A continuación se muestran los valores del punto crítico de tesorería y apalancamiento operativo que se pronostican para el negocio, obteniendo como resultado que se comenzará a generar utilidades a partir de los **\$372.218,42**.



Figura 2.5 Puntos críticos

Fuente: Salida del software AVIN 2014

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

Tabla 2.14 Razones de rentabilidad

Razón	Valor	Descripción
Margen sobre ventas	0,29	Por cada peso vendido se generan \$0,29 de utilidades
Rentabilidad económica	0,65	Por cada peso de activo total invertido se obtiene una utilidad de \$0,65
Rentabilidad financiera	0,68	Por cada peso de recursos propios invertidos se generan \$0,68 de utilidades

Fuente: Elaboración propia

En la figura 2.5 se muestra la proyección del negocio en tres escenarios a corto plazo: probable, optimista y pesimista. El software empleado considera los niveles de ventas como un patrón estable para el escenario probable, mientras que en los escenarios optimista y pesimista realiza pronósticos para un aumento o disminución de un 20% de los ingresos respectivamente.

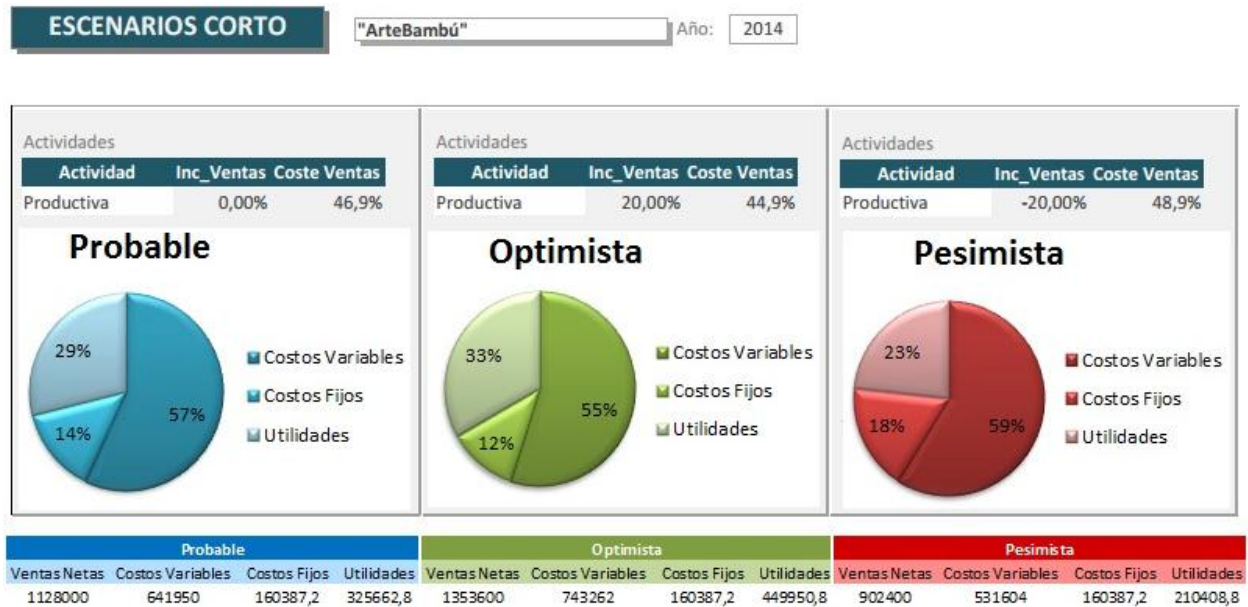


Figura 2.6 Escenarios a corto plazo

Fuente: Salida del software AVIN 2014

En esta figura se puede observar que el negocio es viable en todos los escenarios, pues la magnitud de los ingresos que se obtendrán supera los costos en los que se incurren, lo que se sustenta en la generación de utilidades satisfactorias en cada caso, \$325.662,80 en el escenario probable, \$449.950,00 en el optimista y 210.408,00 en el pesimista. Estos datos reafirman la solidez financiera de la idea para este período.

Etapas 13. Análisis financiero a largo plazo

Con el objetivo de ofrecer una modelación de la idea a largo plazo, se calculó el Período de Recuperación de la Inversión (PRI), por lo que se determinó que el retorno de los recursos invertidos es posible a los seis meses de haber implementado el negocio. En la figura 2.7 se muestra el comportamiento del flujo de efectivo hasta el año 2018:

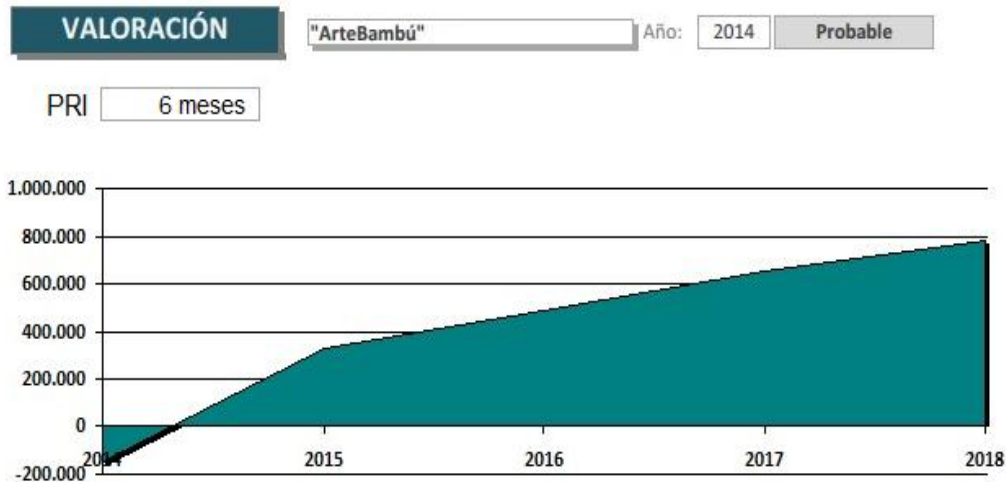


Figura 2.7 Flujo de efectivo a largo plazo

Fuente: Salida del software AVIN 2014

Los escenarios a largo plazo permiten conocer las utilidades generadas por el negocio en un período previsto de 5 años. En el escenario probable se considera un pequeño incremento anual de las ventas, mientras en el optimista aumenta en un 20% cada año y en el pesimista disminuye un 20%.



Figura 2.8 Escenarios a largo plazo

Fuente: Salida del software AVIN 2014

El comportamiento a largo plazo del negocio augura éxitos a través del tiempo, afirmación que se respalda en la factibilidad de la idea para todos los escenarios. Debe mencionarse que en caso que se presencie el escenario pesimista, el negocio será

rentable durante cuatro años, obteniendo pérdidas en el quinto año por un valor de **\$21.730,00**, y en los otros escenarios se manifestará un incremento en las utilidades para el periodo previsto. De manera general en los tres escenarios se obtendrán ganancias las que representan en el pesimista un 14% de las ventas, en el probable un 29% y en el optimista un 37%. Por tanto resulta conveniente invertir en la idea tratada según las proyecciones a largo plazo.

El modelo numérico aplicado a la productora comercializadora “ArteBambú” demostró la viabilidad de esta idea de negocio a corto y largo plazo por lo que resulta conveniente para los emprendedores la implementación de la misma.

2.3 Valoración económica-social

Como resultado de la aplicación del procedimiento de análisis y validación de ideas de negocio AVIN se derivan impactos económicos y sociales gracias a la novedad y los beneficios que ofrece la concepción de ideas de negocio viables para el sector no estatal. La contribución realizada se manifiesta a continuación:

Económica

La modelación de ideas de negocio utilizando el modelo AVIN, posibilita a los emprendedores cubanos contar con una herramienta para evaluar la factibilidad de sus inversiones en nuevos negocios. Esto favorece el mejoramiento de la problemática existente debido a los altos índices de baja o entregas de patentes por parte de los trabajadores privados, pues con la demostrada viabilidad de las ideas, se disminuye el riesgo de cierre una vez implementado el negocio. Además se le ofrece al proyecto “ArteBambú” pronósticos de utilidades prometedoras en cualquier escenario económico.

Social

La aplicación del procedimiento promueve una cultura visionaria y futurista sobre la proyección de iniciativas económicas desde etapas tempranas de concepción. Además estimula la creación de nuevos negocios como forma autónoma de subsistencia que lleve a las personas a asumir sus cargas sociales y en ese empeño satisfacer necesidades latentes de la población.

Conclusiones

La presente investigación significó un aporte a los emprendedores del sector no estatal como respuesta a la necesidad de contar con una herramienta de análisis de iniciativas económicas antes de ser implementadas. Para ello fue necesaria la confección del marco teórico, así como el diseño y aplicación de un procedimiento para estos fines, lo que conlleva a las siguientes consideraciones:

1. El material bibliográfico consultado para la elaboración del presente trabajo, permitió ratificar la importancia que tiene el emprendedurismo en el convulso panorama económico, constituyendo una vía efectiva para salir adelante en un entorno cada vez más competitivo.
2. El diagnóstico de la situación actual de los cuentapropistas en Cuba, trajo como resultado conocer las principales deficiencias que afectan este sector, comprobando que existen problemas en la efectividad para lanzar nuevos negocios, lo que los conduce en muchas ocasiones a entregar sus patentes y declararse insolventes.
3. Para buscar el modelo de negocio más completo se realizó un procesamiento estadístico a modelos propuestos por autores de reconocimiento internacional en el campo, obteniéndose como resultado los elementos que deben estructurar un modelo, escogiéndose AVIN como el más abarcador y adaptable a las condiciones del sector privado del país.
4. La aplicación del procedimiento diseñado fue de suma importancia para los emprendedores de la productora comercializadora “ArteBambú”, pues el análisis de viabilidad realizado afirmó la factibilidad de la implementación de la idea, con previsiones prometedoras en tres escenarios (probable, pesimista y optimista) a corto y largo plazo, con beneficios sostenibles.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta las conclusiones referidas anteriormente se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Considerar los resultados obtenidos en la investigación como guía para los emprendedores en la etapa de pre-implementación de sus negocios.
2. Seguir perfeccionando el procedimiento diseñado en todas sus fases, en consonancia con nuevas condiciones de aplicación que puedan surgir.
3. Socializar el presente material de manera que sirva como fuente de consulta para futuras investigaciones del tema.

Referencias bibliográficas

1. 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/
2. Bárcena, A. (2013). "CEPAL Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe"
3. Bellman R, Clark, C (1957). "On the Construction of a Multi-Stage, Multi Person Business Games", Operations Research, 469-503
4. Bueno, G. A. L. (2010). Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. Santiago, Chile, Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles
5. 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.
6. Castañeda, R. H. (2012). "Cuba: la necesidad de las Pymes en los ajustes socioeconómicos en curso"
7. 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.
8. Castro, R. (2010). Discurso pronunciado en la Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. Periódico Granma: Folleto 40 páginas.
9. CELAC. (2014). "DECLARACIÓN II CUMBRE DE LA CELAC" from <http://es.wikipedia.org/wiki/II-cumbre-de-la-CELAC-de-2014>
10. Chambi Viraca, D. Yujra, et al. (2010). "Breve Historia del Emprededurismo" Grupo 60, from <http://grupo60ing-umsa.blogspot.com.html>.
11. Climent, E. C. and L. Y. Muñoz (2014). "Herramientas para el Análisis y Validación de Ideas de Negocio (AVIN). Universidad de Alicante. España.

12. Coduras, A., M. Guerrero, et al. (2011). "Emprendimiento Corporativo en España" Instituto Vasco de Competitividad, Orkestra.
13. Crissien Castillo, J. and R. Pérez Uribe (2007). 40 Años de Emprendimiento. Bogotá, Colombia, Editorial Universidad EAN.
14. Cruz, H. R. (2013). "Emprendedurismo, creatividad e innovación"
15. 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"
16. 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. Holguín
17. Espina, C. D. (2013). Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación
18. Fernández Arner, A. F. (2011). "El trabajo por cuenta propia y actualidad económica cubana"
19. Fernández, M. C. d. (2013). "El emprendedurismo transforma la nación"
20. Grand, D. J. (2010). "La importancia del emprendedurismo en el futuro económico de México"
21. Hedman, J. and T. Kalling (2003). "The Business Model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations" *European Journal of Information Systems* 49–59.
22. Magretta, J. (2002). "Why business models matter." *Harvard Business Review*: 86–92.
23. Ministerio de Justicia. (2012). Gaceta Oficial No. 053 Ordinaria. Decreto Ley No. 305 De las Cooperativas no Agropecuarias. Diciembre 11. La Habana.
24. Ministerio de Justicia. (2012). Gaceta Oficial No. 053 Ordinaria. Ley No. 113 Del Sistema Tributario. Noviembre 21. La Habana.
25. Ministerio de Justicia. (2013). Gaceta Oficial No. 027 Extraordinaria. Resolución No. 353/2013 Ministerio de Finanzas y Precios. Septiembre 26. La Habana.

26. Montero, M. S. (2008). El papel del Emprendedurismo en la formación de clusters industriales. Catarina, Puebla, Universidad de las Américas.
27. Morris, M. H., D. F. Kuratko, et al. (2001). "The International Journal of Entrepreneurship and Innovation" 35-49.
28. Multidisciplinario, E. D. and E. d. C. d. Postgrado (2011). "Acercamiento a la Implementación del Trabajo por Cuenta Propia en la provincia de Holguín"
29. Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010). "Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers" Wiley.
30. 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.
31. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.
32. Peláez O. (2014). Expectativas por cuenta propia. Granma, Enero 31.p. 4,
33. 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.
34. Rappa, M. (2008). "Managing the Digital Enterprise: Business Models on the Web"
35. Sacchetti, E. (2009). "Para Vivir, Hay que Seguir Inventando, Mi Hermano. La Experiencia de la Microempresa en Cuba." 4: 173–203.
36. J. Schumpeter (1942), Capitalismo y socialismo, p. 132
37. 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
38. Uribe and Valencaino (2011). "Revisando el Emprendedurismo" Información Comercial Española. Boletín Económico de ICE 3021: 53-62.
39. 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
- Zott C. and R. Amit (2001). "Value creation in e-business" Strategic Management 22: 493-520.

Anexos

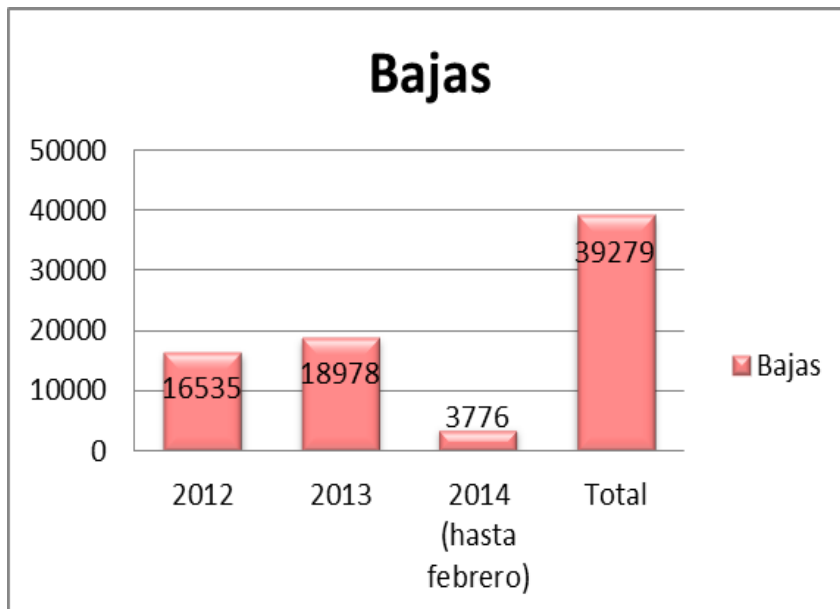
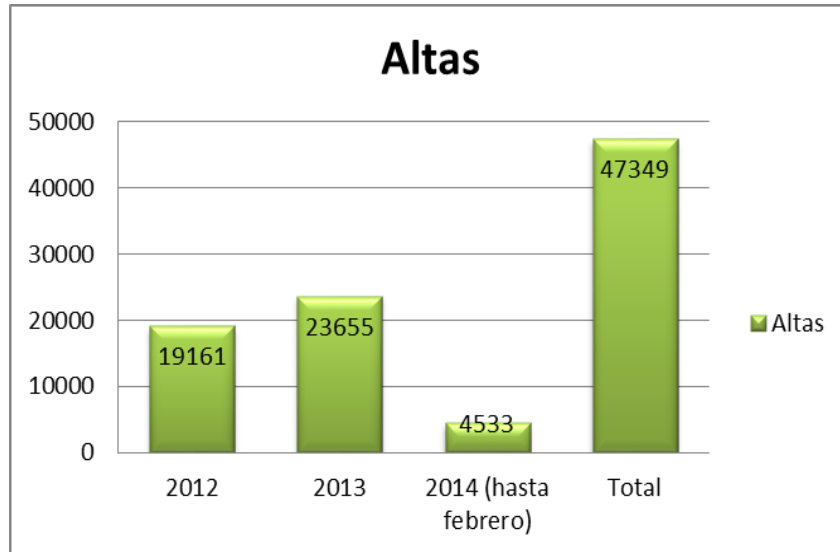
Anexo 1. Lineamientos más importantes que hacen referencia al sector cuentapropista en Cuba

Capítulos	Lineamientos
I Modelo de gestión económica	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.
II Políticas macroeconómicas -Política de precios	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.
VI política social -Empleo y salarios	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.

VII Política agroindustrial	191. Prestar atención especial al desarrollo del beneficio y de otras actividades que incorporan valor al producto agropecuario, elevan su calidad 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.
XII Política para el comercio	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. 308. Introducir formas no estatales de gestión en el comercio, en lo fundamental en los servicios gastronómicos, personales y técnicos de uso doméstico. 309. Promover la oferta de productos alimenticios que propicien el logro de una alimentación balanceada..., entre otros, como política de desarrollo del consumo.

Anexo 2. Sistema de gráficos que muestra el comportamiento del sector no estatal desde el año 2012

Fuente: Registro de Contribuyentes de los TCP de la ONAT



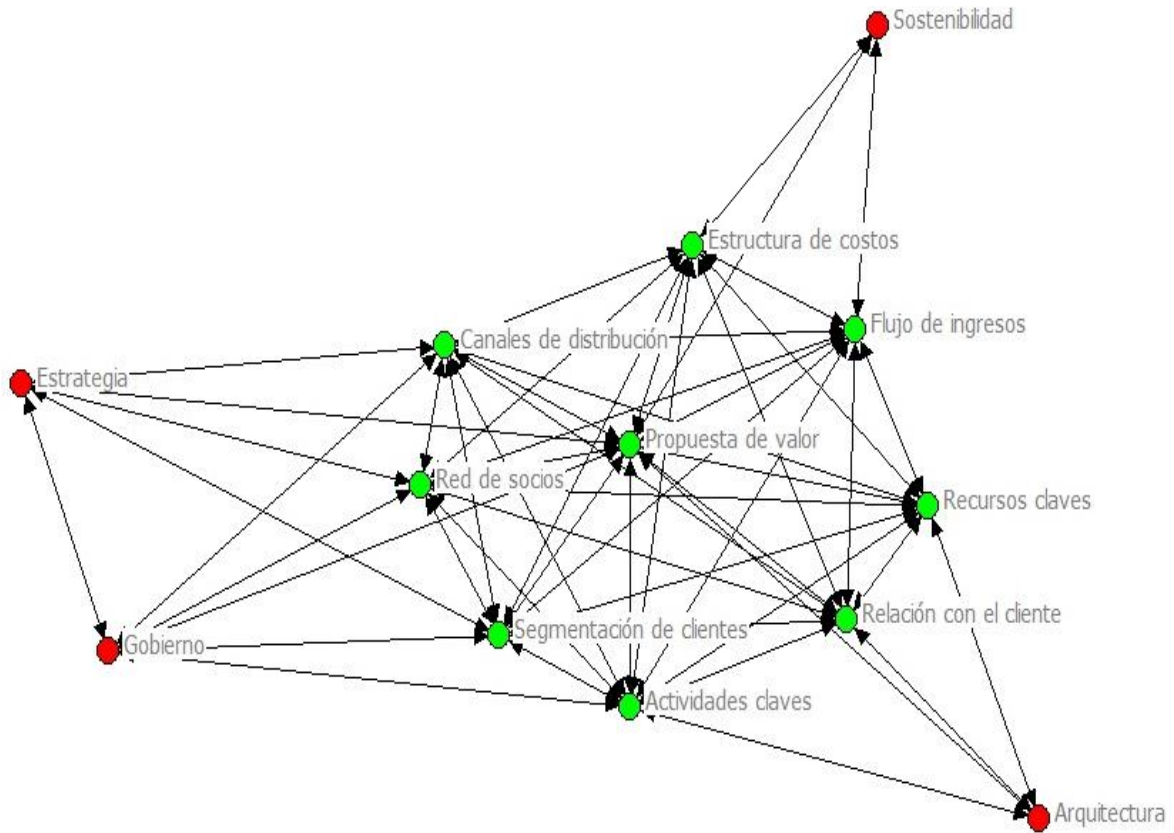
Anexo 3. Lienzo de modelo de negocio (*business model canvas*)

RED DE PARTNERS	ACTIVIDADES CLAVES	OFERTA	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVES		CANALES DE DISTRIBUCION Y COMUNICACION	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJOS DE INGRESO	

Anexo 4. Comparación de diferentes modelos de negocios

Pasos	Autores											
	Hamel (2000)	Amit y Zott (2001)	Joan Magretta (2002)	Afuah and Tucci (2003)	Hedman y Kalling (2003)	Ostelwalder, (2004)	Kallio (2006)	Rajala y Westerlund (2007)	Rappa (2008)	Pigneur y Osterwalder (2009)	AVIN (2014)	Total de coincidencias
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	1	7
Recursos claves	1			1	1	1		1		1	1	7
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	8
Estructura de costos			1	1		1			1	1	1	6
Arquitectura					1							1
Gobierno		1					1					2
Estrategia							1					1
Sostenibilidad									1			1
	8	4	5	7	5	9	6	4	4	9	9	

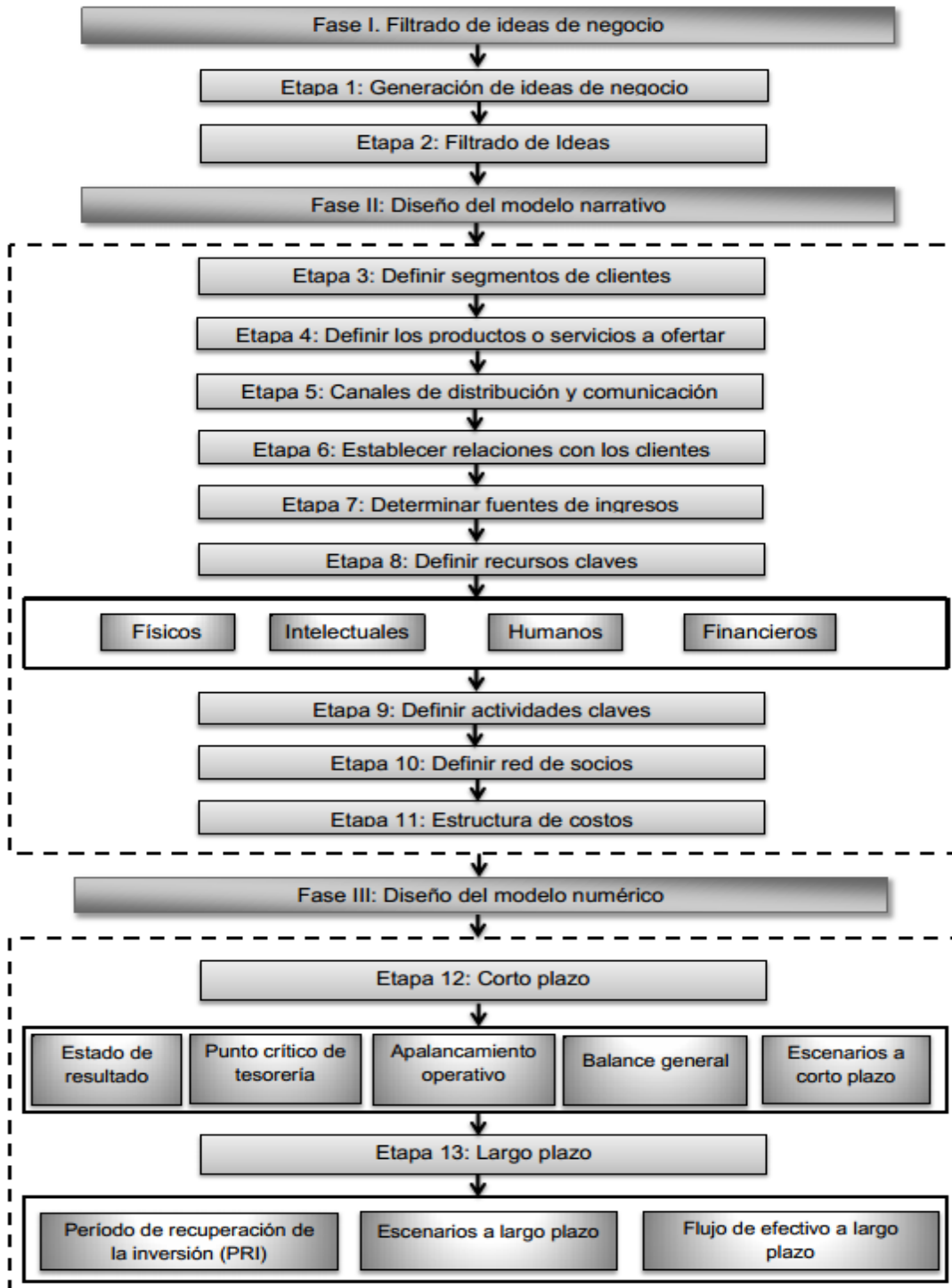
Anexo 5. Red de agrupamiento de funciones según tratamiento de autores



Anexo 6. Análisis de centralidad

Elementos	Degree	Closeness	Harmonic Closeness	Eigenvector	%
Propuesta de valor	12	25.000	12.000	0.349	100%
Segmentación de clientes	10	27.000	11.000	0.324	63,6%
Red de socios	10	27.000	11.000	0.324	63,6%
Actividades claves	10	27.000	11.000	0.321	63,6%
Recursos claves	9	28.000	10.500	0.301	63,6%
Canales de distribución	10	27.000	11.000	0.324	54,5%
Relación con el cliente	9	28.000	10.500	0.301	54,5%
Flujo de ingresos	9	28.000	10.500	0.297	72,7%
Estructura de costos	9	28.000	10.500	0.297	54,5%
Arquitectura	4	33.000	8.000	0.143	9,1%
Gobierno	6	31.000	9.000	0.204	18,2%
Estrategia	5	32.000	8.500	0.171	9,1%
Sostenibilidad	3	34.000	7.500	0.106	9,1%

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



Anexo 8. Tabla de evaluación de iniciativas económicas

		Construcción de viviendas de bambú		Productora-comercializadora de muebles y accesorios de bambú		
	Criterios	Evaluación	Elemento	Evaluación	Elemento	
Atractivo	1	Tendencia del mercado	2	2,86	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	2		4	
	4	Esfuerzo de comunicación para que la gente se entere	2		2	
	5	Tamaño estimado del mercado en términos de clientes	2		2	
	6	Necesidades que va a satisfacer	5		5	
	7	Posibilidad de acceder a los proveedores	2		4	
Competitividad	1	Atractivo de la oferta	2	3,14	4	3,71
	2	Posibilidad de ser distinto de otros	5		4	
	3	Tiempo en que se considera que se pueda mantener la diferencia con respecto a los otros	4		4	
	4	Fuerza de la competencia	5		4	
	5	Relación calidad precio	3		4	
	6	Posibilidad de acceder a los clientes	1		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

Idea de iniciativa económica:				
EVALUACIÓN DE ATRACTIVO				
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

EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD				
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 de la idea de construcción de viviendas de bambú

Evaluación del atractivo

1. Estable: La oferta está dirigida a un segmento de clientes que posee una cultura de apreciación a los elementos naturales, con cierta estabilidad en sus preferencias por este tipo de material.
2. Más de 5 años: Siempre existen personas que se sienten atraídas por este tipo de construcciones únicas, y que reconocen las propiedades del bambú.
3. Tarde: Debido a la exclusividad de este tipo de construcción, y al desconocimiento de la población, resulta difícil promover este tipo de negocio.
4. Importante: Es necesario un gran esfuerzo para que la población conozca las ventajas que ofrecen las construcciones de bambú.
5. Pocos clientes aleatorios: La falta de conocimiento sobre los usos y beneficios del bambú, sumado al elevado costo de las construcciones con este material, limitan el número de clientes del negocio.
6. Necesidad muy poco atendida en el mercado: No es común la construcción de este tipo de vivienda.
7. Alta inversión con retorno relativamente lento: Este tipo de proyecto requiere una gran inversión debido a la gran cantidad de materiales que se necesita y cuya recuperación muchas veces se extiende a causa del periodo de construcción de la vivienda.

Evaluación de la competitividad

1. Medio: La oferta es atractiva solo para aquellas personas que poseen un alto grado de apreciación por este material.
2. Exclusividad en el mercado: Los atributos de la oferta hacen posible tener una posición única en el mercado.
3. Tardarán, pero a la larga me pueden copiar: La especialización que requiere este tipo de construcciones y la exclusividad de las mismas, lo hacen algo difícil de copiar.

4. Muy débil: Existen otros artesanos capaces de realizar este tipo de construcciones, pero no cuentan con la infraestructura necesaria para llevar a cabo grandes proyectos.
5. Ligeramente superior a la competencia: Se cuenta con artesanos con experiencia y destreza en el trabajo con el bambú, y con un arquitecto encargado de los diseños brindando confiabilidad al proyecto.
6. Alta inversión y retorno lento: Como las personas desconocen el tipo de construcciones que se puede hacer con este material, es necesario hacer una alta inversión para dar a conocer las ventajas de estas viviendas.
7. No es fácil encontrar personal capacitado: Para este tipo de trabajos se necesitan personas con experiencia y habilidades con el bambú, lo que no es algo fácil de encontrar.

Análisis de viabilidad de la productora comercializadora de muebles y accesorios de bambú

Evaluación del atractivo

1. Creciente: Los novedosos y atractivos diseños de muebles y accesorios de bambú hacen que las personas se interesen cada vez más por este tipo de oferta.
2. Más de 5 años: Las múltiples utilidades de los productos en bambú hacen que puedan mantenerse por largo periodo de tiempo como una opción atractiva.
3. Rápido: El negocio cuenta con un local de exposición en un lugar céntrico de la ciudad, muy transitado por las personas lo que posibilita una fácil accesibilidad a la oferta.
4. Importante: Como las personas no están familiarizadas con el tema del bambú, hay poco conocimiento acerca de la utilidad de este, por lo que es necesario realizar un gran esfuerzo para darles a conocer los beneficios de los productos ofertados.
5. Pocos clientes aleatorios: La oferta está dirigida a un segmento de clientes con gustos particulares por este tipo de elemento natural.
6. Necesidad muy poco atendida en el mercado: El uso de este tipo de material en Cuba es novedoso, y viene a suplir un conjunto de necesidades utilitarias y

decorativas, dirigido a un mercado con preferencias específicas que no se explota adecuadamente.

7. Alguna inversión con retorno relativamente rápido: La inversión en materia prima tiene una rápida recuperación promovida por las ventas.

Evaluación de la competitividad

1. Elevado: Los diseños únicos, la estética de los productos hacen posible una oferta atractiva y novedosa.
2. Calidad distintiva: Se cuenta con un local para la exposición y venta de los productos.
3. Tardarán, pero a la larga me pueden copiar: La experiencia y el tiempo que requiere ser diestros en las producciones de muebles y accesorios de bambú, dificulta a otros poder copiar el negocio.
4. Débil: La competencia ejerce poca presión sobre el negocio, gracias a la infraestructura con que se cuenta y el nivel productivo que se obtendrá.
5. Ligeramente superior a la competencia: Sé es superior en calidad, diseño de la producción, autenticidad del negocio.
6. Alguna inversión con retorno relativamente rápido: Los esfuerzos que se realizan para ofertar el producto al cliente requieren cierta inversión que se recupera en un tiempo relativamente corto gracias a la aceptación por parte del comprador.
7. No es fácil encontrar personal capacitado: Para trabajar con el bambú es preciso encontrar personal diestro en estas labores artesanales, lo que resulta complejo.

Anexo 9. Activos fijos tangibles de la productora comercializadora de muebles y accesorios de bambú

Activos Fijos	Cantidad	Costo (MN)	Importe (MN)	Amortización
Máquinas				
Taladros de mano	3	1.500,00	4.500,00	900,00
Taladro Vertical	2	1.000,00	2.000,00	400,00
Sierra de Banco	4	2.500,00	10.000,00	2.000,00
Sierra de péndulo	1	1.060,00	1.060,00	212,00
Lijadoras	4	750,00	3.000,00	600,00
Aire acondicionado	1	10.000,00	10.000,00	2.000,00
Televisor	1	8.000,00	8.000,00	1.600,00
Total			38.560,00	7.712,00
Mobiliario				
Buró	1	1.500,00	1.500,00	300,00
Silla	1	500,00	500,00	100,00
Total			2.000,00	400,00
Total General			40.560,00	8.112,00

Herramientas	Cantidad	Costo (MN)	Importe (MN)
SERRUCHO	4	125,00	500,00
SEGUETA	4	100,00	400,00
ENCOFINA	4	100,00	400,00
CEPILLO	4	300,00	1.200,00
MARTILLO	4	125,00	500,00
SIERRA CORONA	4	150,00	600,00
Total			3.600,00

Anexo 10. Balance inicial del proyecto de negocio “ArteBambú”

Fuente. Salida del software AVIN 2014

BALANCE INICIAL		"ArteBambú"	Año: 2014
Tesorería		63952,00	
Cta Superávit			
Deudores Intereses			
Clientes			
Materia prima		25000	
Producción en curso			
Producción terminada		25000	
Fianza			
Activo Fijo		44160,00	
Amort. acumulada		8112,00	
ACTIVO		150000,00	
Proveedores			
Acreedores			
Acreedores inmobiliario corto			
Préstamo corto			
Préstamo largo			
Acreedores inmobiliario largo			
PASIVO			
Capital Inicial		135000,00	
Reserva		15000,00	
NETO		150000,00	
PASIVO+NETO		150000,00	

Anexo 11. Fichas de costos de la cartera de productos que conforma la propuesta del proyecto de negocio “ArteBambú”

Juego de Muebles (2 secciones)	
Materiales	Precio
Bambú	110,00
Barniz	100,00
Pegamento Cola	20,00
Damasco	400,00
Cojines	437,50
Cristal	200,00
Petróleo	135,00
Otros Materiales	100,00
COSTO (MN)	1.502,50
Otros Gastos	
Mano de Obra	500,00
COSTO TOTAL (MN)	2.002,50

Juego de Muebles (3 secciones)	
Materiales	Precio
Bambú	130,00
Barniz	100,00
Pegamento Cola	24,00
Damasco	500,00
Cojines	525,00
Cristal	200,00
Petróleo	135,00
Otros Materiales	100,00
COSTO	1.714,00
Otros Gastos	
Mano de Obra	600,00
COSTO TOTAL (MN)	2.314,00

Juego de mesa (4 sillas)	
Materiales	Precio
Bambú	120,00
Taco	28,00
Fondo de madera	56,00
Plywood	200,00
Barniz	60,00
Pegamento Cola	20,00
Damasco	160,00
Petróleo	135,00
COSTO	779,00
Otros Gastos	
Mano de Obra	600,00
COSTO TOTAL (MN)	1.379,00

Juego de mesa (6 sillas)	
Materiales	Precio
Bambú	160,00
Taco	42,00
Fondo de madera	84,00
Plywood	250,00
Barniz	80,00
Pegamento Cola	24,00
Damasco	240,00
Petróleo	180,00
COSTO	1060,00
Otros Gastos	
Mano de Obra	800,00
COSTO TOTAL (MN)	1.860,00

Juego de mesa (8 sillas)	
Materiales	Precio
Bambú	180,00
Taco	56,00
Fondo de madera	112,00
Plywood	290,00
Barniz	100,00
Pegamento Cola	28,00
Damasco	320,00
Petróleo	240,00
COSTO	1326,00
Otros Gastos	
Mano de Obra	1000,00
COSTO TOTAL (MN)	2.326,00

Anexo 11. Fichas de costos de la cartera de productos que conforma la propuesta del proyecto de negocio “ArteBambú” Continuación...

Mesa para computadora	
Materiales	Precio
Bambú	70,00
Taco	7,00
Fondo de madera	14,00
Plywood	150,00
Barniz	75,00
Pegamento Cola	24,00
Petróleo	90,00
Otros Materiales	60,00
COSTO	490,00
Otros Gastos	
Mano de Obra	250,00
COSTO TOTAL (MN)	740,00

Escritorio	
Materiales	Precio
Bambú	80,00
Taco	7,00
Fondo de madera	14,00
Plywood	150,00
Barniz	75,00
Pegamento Cola	24,00
Petróleo	90,00
Otros Materiales	60,00
COSTO	500,00
Otros Gastos	
Mano de Obra	300,00
COSTO TOTAL (MN)	800,00

Multimueble	
Materiales	Precio
Bambú	40,00
Barniz	25,00
Pegamento Cola	8,00
Petróleo	60,00
Otros Materiales	60,00
COSTO	193,00
Otros Gastos	
Mano de Obra	180,00
COSTO TOTAL (MN)	373,00

BANQUETA	
Materiales	Precio
Bambú	18,00
Taco	7,00
Fondo de Madera	14,00
Vinil	35,00
Barniz	10,00
Petróleo	22,50
COSTO	106,50
Otros Gastos	
Mano de Obra	115,00
COSTO TOTAL (MN)	221,50

Tumbona	
Materiales	Precio
Bambú	30,00
Barniz	25,00
Pegamento Cola	8,00
Petróleo	45,00
Otros materiales	20,00
COSTO	128,00
Otros Gastos	
Mano de Obra	125,00
COSTO TOTAL (MN)	253,00

Anexo 11. Fichas de costos de la cartera de productos que conforma la propuesta del proyecto de negocio “ArteBambú” Continuación...

Cama Camera	
Material	Precio
Bambú	160,00
Barniz	100,00
Pegamento Cola	24,00
Petróleo	210,00
Otros Materiales	160,00
COSTO	654,00
Otros Gastos	
Mano de Obra	350,00
COSTO TOTAL (MN)	1004,00

Cama Personal	
Material	Precio
Bambú	100,00
Barniz	75,00
Pegamento Cola	20,00
Petróleo	120,00
Otros Materiales	110,00
COSTO	425,00
Otros Gastos	
Mano de Obra	300,00
COSTO TOTAL (MN)	725,00

Lámpara de Techo	
Material	Precio
Bambú	6,00
Barniz	5,00
Pegamento Cola	4,00
Petróleo	7,50
Otros materiales	80,00
COSTO	102,50
Otros Gastos	
Mano de Obra	90,00
COSTO TOTAL (MN)	192,50

Lámpara de Mesa	
Material	Precio
Bambú	4,00
Barniz	5,00
Pegamento Cola	4,00
Petróleo	6,00
Otros materiales	65,00
COSTO	84,00
Otros Gastos	
Mano de Obra	70,00
COSTO TOTAL (MN)	154,00

Lámpara de Pie	
Material	Precio
Bambú	8,00
Barniz	5,00
Pegamento Cola	4,00
Petróleo	7,50
Otros materiales	100,00
COSTO	124,50
Otros Gastos	
Mano de Obra	100,00
COSTO TOTAL (MN)	224,50

Lámpara de Pared	
Material	Precio
Bambú	4,00
Barniz	5,00
Pegamento Cola	4,00
Petróleo	6,00
Otros materiales	50,00
COSTO	69,00
Otros Gastos	
Mano de Obra	70,00
COSTO TOTAL (MN)	139,00

Anexo 12. Gastos generales del negocio “ArteBambú”

GASTOS GENERALES - PREVISIÓN

"ArteBambú"

Año: 2014

Gasto	Base anual	% Inc.	Presupuesto	Distrib	Pago
Alquileres	43.200	0,0%	43.200	Lineal	Contado
Agua	36	0,0%	36	Lineal	Contado
Electricidad	2.400	0,0%	2.400	Lineal	Contado
Promoción	12.000	0,0%	12.000	Lineal	Contado
Transporte	10.000	0,0%	10.000	Lineal	Contado
Tenedor de libro	1.200	0,0%	1.200	Lineal	Contado
Teléfono	1.500	0,0%	1.500	Lineal	Contado
Internet	6.000	0,0%	6.000	Lineal	Contado
Otros Gastos	20.000	0,0%	20.000	Lineal	Contado
Total	96.336		96.336		

INVERSIONES - PREVISIONES

"ArteBambú"

Año: 2014

Inversion	ADQUISICIÓN					VENTA			Cálculo	Amort. mes
	Año	Mes	Importe	Valor resid. Vida (años)	Año	Mes	Importe			
Equipos	2014	Enero	38.560	7.712	6	2019	Diciembre	7.712	428,4	428,4
Mobiliarios	2014	Enero	2.000	400	6	2019	Diciembre	400	22,2	22,2
Herramientas	2014	Enero	3.600	0	1	2014	Diciembre	0	300,0	300

PERSONAL - PREVISIONES

"ArteBambú"

Año: 2014

Cargo / Puesto	Nº	Sueldo anual	% Inc.	Dist. Sueldo	Pago sueldo	Seg. Social	Dist_Seg.	Pago seguros	Total sueldo	Total Seg.
Gerente	1	24.000	0,0%	Lineal	1 mes	1.044	Lineal	1 mes	24.000	1.044
Vendedore	2	14.400	0,0%	Lineal	1 mes	600	Lineal	1 mes	28.800	1.200
Total									52.800	2.244

Anexo 13. Previsión de materias primas 2014

Previsión de materia prima 2014		Costo Total	% de las Ventas
No	Materia prima		
1	Bambú	42.632,00	3,78
2	Barniz	28.970,00	2,57
3	Pegamento Cola	7.168,00	0,64
4	Taco	7.644,00	0,68
5	Madera	15.288,00	1,36
6	Plywood	36.480,00	3,23
7	Cojines	28.350,00	2,51
8	Cristales	12.000,00	1,06
9	Damasco	47.520,00	4,21
10	Vinil	16.800,00	1,49
11	Petróleo	51.978,00	4,61
12	Otros materiales	22.660,00	2,01
13	Mano de Obra	211.660,00	18,76
Total General		529.150,00	46,91

Anexo 14. Previsión de ventas 2014

Ventas 2014				Total Anual			
No.	Elemento	Costo(MN)	Precio(MN)	Cantidad	Costo Total	Ingreso Total	Utilidad Bruta
1	Juego de muebles (dos secciones)	2.002,50	5.000,00	36	72.090,00	180.000,00	107.910,00
2	Juego de muebles (tres secciones)	2.314,00	6.000,00	24	55.536,00	144.000,00	88.464,00
3	Juego de mesa (4 sillas)	1.379,00	3.000,00	72	99.288,00	216.000,00	116.712,00
4	Juego de mesa (6 sillas)	1.860,00	3.750,00	24	44.640,00	90.000,00	45.360,00
5	Juego de mesa (8 sillas)	2.326,00	4.500,00	12	27.912,00	54.000,00	26.088,00
6	Mesa para computadora	740,00	1.250,00	60	44.400,00	75.000,00	30.600,00
7	Escritorio	800,00	1.500,00	24	19.200,00	36.000,00	16.800,00
8	Banqueta	221,50	375,00	480	106.320,00	180.000,00	73.680,00
9	Tumbona	253,00	750,00	48	12.144,00	36.000,00	23.856,00
10	Multimueble	373,00	1.000,00	54	20.142,00	54.000,00	33.858,00
11	Cama Personal	725,00	1.500,00	12	8.700,00	18.000,00	9.300,00
12	Cama Camera	1.004,00	2.000,00	6	6.024,00	12.000,00	5.976,00
13	Lámpara de techo	192,50	625,00	12	2.310,00	7.500,00	5.190,00
14	Lámpara de mesa	154,00	375,00	12	1.848,00	4.500,00	2.652,00
15	Lámpara de pie	224,50	750,00	16	3.592,00	12.000,00	8.408,00
16	Lámpara de pared	139,00	250,00	36	5.004,00	9.000,00	3.996,00
Total General				928	529.150,00	1.128.000,00	598.850,00

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

"ArteBambú" Año: 2014

Compras y ventas					
	Compras materiales	Consumo de materiales	Inventario de produc. terminada	Costo de Venta	Ventas
Existencia Inicial	25000,00		25000,00		
Enero	40000,00	30000,00	50000,00	30081,33	64125,00
Febrero	30000,00	30000,00	50000,00	42629,88	90875,00
Marzo	30000,00	30000,00	50000,00	40870,74	87125,00
Abril	30000,00	30000,00	50000,00	46324,08	98750,00
Mayo	30000,00	30000,00	50000,00	50721,94	108125,00
Junio	20000,00	30000,00	50000,00	44095,83	94000,00
Julio	20000,00	30000,00	40000,00	42864,43	91375,00
Agosto	20000,00	24000,00	40000,00	42805,80	91250,00
Septiembre	30000,00	24000,00	40000,00	42102,14	89750,00
Octubre	30000,00	24000,00	50000,00	49666,45	105875,00
Noviembre	30000,00	24000,00	40000,00	52129,25	111125,00
Diciembre	20000,00	24000,00	40000,00	44858,13	95625,00
Total	355000,00	330000,00	575000,00	529150,00	1128000,00
Existencia Final	25000,00		45850,00		

Anexo 16. Balance final del proyecto de negocio “ArteBambú”

BALANCE FINAL		"ArteBambú"	Año: 2014
Tesorería		377772,00	
Cta Superávit			
Deudores Intereses			
Clientes			
Materia prima		25000	
Producción en curso			
Producción terminada		45850	
Fianza			
Activo Fijo		44160,00	
Amort. acumulada		17119,20	
ACTIVO		475662,80	
Proveedores			
Acreedores			
Acreedores inmobiliario corto			
Préstamo corto			
Préstamo largo			
Acreedores inmobiliario largo			
PA SIVO			
Capital Inicial +Reserva		150000,00	
Utilidades		325662,80	
Capital Final		428096,52	
Reserva		47566,28	
NETO		475662,80	
PASIVO+NETO		475662,80	