

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

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

**TÍTULO: ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LA IDEA DE
NEGOCIO DEL HOSTAL REFUGIO DE REYES**

AUTORA: DAYANA ROSAL PEREDA

TUTORA: MSc. Lic. ELIZABETH GUILARTE BARINAGA

HOLGUÍN, 2014



Pensamiento:

“No nos hace falta valor para emprender ciertas cosas porque sean difíciles, sino que son difíciles porque nos falta valor para emprenderlas”

Lucio Anneo Séneca



Agradecimientos:

Quiero agradecer a todas las personas que han contribuido a la realización de este este
éxito:

A mi familia, en especial a mi mamá y mi hermana Daliana, que me han apoyado y
dado fuerzas en cada instante de mi vida.

A mi novio, por acompañarme en todo momento y brindarme su paciencia y su amor.

A mi abuela Gladys y mi tío Pereda que con la sabiduría que los caracteriza me han
dado consejos oportunos.

A mi prima Katerina, por ayudarme y aportarme sus conocimientos y experiencia.

A mi papa Jorge Luis Rosal y mis hermanos paternos Jorgito y Roxana que son parte
de mi existencia

A mi tutora Elizabeth, que con su vasta experiencia me guió en la realización de este
triunfo.

A la profesora Marcia por la paciencia que la caracteriza para orientarme siempre que lo
necesité.

A la profesora Elisa por su apoyo y por tener ese corazón tan grande y bondadoso con
todas las personas.

A la profesora Evelina por su ayuda desinteresada y oportuna

A la profesora Bárbara Soler y su hija Karenia por su ayuda y contribución para el
mejoramiento de esta obra.

A mis compañeros de estudio de estos 5 años, que juntos hemos transitado por
este camino que llega a su fin, en especial Leudis, Marian y Annia.

A las compañeras de trabajo de mi mamá, mi amiga Yalena, por su ayuda y apoyo
hasta el final.

A todos los que me ayudaron de una forma u otra, los que están y los que
lamentablemente, ya no se encuentran.

MUCHAS GRACIAS.



Dedicatoria:

A mi mamá por ser mi principal tutora, por su amor, comprensión y dedicación, por ser mi guía, mi ejemplo, por su apoyo incondicional y sus noches de desvelos, y por hacerme la mujer que soy hoy en día.

A mi hermana Daliana, por animarme en los momentos más difíciles y porque quiero ser su ejemplo.

Al dueño de mis sentimientos, mi novio, Yoan Adrian, por estar siempre a mi lado, consolarme y apoyarme en los momentos buenos y malos y por ser el amor que me impulsa a seguir día a día.



RESUMEN

En los Lineamientos de la política económica y social del país, aprobados en abril del 2011 se evidencia la necesidad de desarrollo del sector no estatal. A pesar de la voluntad política de impulsar dicho sector, el mismo presenta grandes limitaciones referentes a la propia concepción del negocio y por demás se adolece de una herramienta que permita evaluar los elementos de su idea de negocio que faciliten la toma de decisiones para su fundación y desarrollo sostenible. Para darle solución a la problemática se aplicó un procedimiento compuesto por tres fases, el filtrado de ideas, el diseño del modelo narrativo y el diseño del modelo numérico respectivamente, que permitió analizar y validar la idea de negocio del Hostal Refugio de Reyes. Los resultados evidenciaron que la actividad que más influyó en obtención de ingresos fue arrendamiento de habitaciones favoreciendo a la recuperación de la inversión en un período de cuatro años. El comportamiento financiero reflejó un decrecimiento inicial de los ingresos en los cuatro primeros meses de vida del negocio, luego devino unos meses de equilibrio y finalmente en el séptimo mes del primer año aumentaron los mismos. Dichos análisis, más otros asociados, contribuyeron a una toma de decisión respecto a la viabilidad y rentabilidad de la idea de negocio, concluyendo que la idea es viable y sostenible. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas de investigación, tanto teóricos como empíricos propios de la ingeniería industrial y ciencias afines.



ABSTRACT

In the Limits of the economic and social politics of the country, approved in April of the 2011 the necessity of development of the non state sector it is evidenced. In spite of the political will of impelling this sector, the same one presents relating big limitations to the own conception of the business and excessively it is suffered of a tool that allows to evaluate the elements of their business idea that facilitate the taking of decisions for their foundation and sustainable development. To give solution to the problem a compound procedure was applied by three phases, the filtrate of ideas, the design of the narrative pattern and the design of the numeric pattern respectively that allowed to analyze and to validate the idea of business of Reyes' Inn Refuge. The results evidenced that the activity that more influenced in obtaining of revenues was rent of rooms favoring to the recovery of the investment in a four year-old period. The financial behavior reflected an initial decrecimiento of the revenues in the first four months of life of the business, then it became some months of balance and finally in the seventh month of first year-old the same ones increased. This analysis, more other associates, contributed one taking of decision regarding the viability and profitability of the business idea, concluding that the idea is viable and sustainable. For the development of the investigation different methods were used and technical of investigation, so much theoretical as empiric characteristic of the industrial engineering and kindred sciences.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 El emprendedurismo y su contribución al desarrollo económico y social	7
1.2 La actualidad cubana y el emprendedurismo	15
1.3 Análisis de Modelos de negocios	21
Conclusiones parciales del capítulo	31
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA ANALIZAR Y VALIDAR LA IDEA DE NEGOCIO DEL HOSTAL REFUGIO DE REYES	32
2.1 Descripción del procedimiento AVIN	32
2.2 Aplicación del procedimiento AVIN al Hostal Refugio de Reyes	37
VALORACIÓN ECONÓMICO-POLÍTICO-SOCIAL	55
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	58



INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo atraviesa por una de las crisis más profundas de su historia. Los principales paradigmas de nuestra convivencia social, política y económica están en discusión, tanto el Estado como el mercado necesitan del empuje y la visión innovadora de los emprendedores para generar espacios donde puedan canalizarse desde la demanda de una mejor democracia real, hasta el clamor por el cuidado del planeta y el acceso a dignas condiciones de vida para millones de personas que padecen hambre, pobreza y exclusión.

Desde finales del siglo XX los investigadores han tratado de definir como el emprendedurismo constituye una importante herramienta para inyectar fluidez a las economías de los países, detectar las necesidades de un mercado determinado y crear productos y (o) servicios que puedan satisfacer esas expectativas, que conlleva a generar fuentes de empleo.

El emprendimiento es una herramienta transversal que caracteriza la efectividad de los sistemas económicos del siglo XXI, y potencializa el crecimiento de todas las naciones, alimentándose del desarrollo de negocios y oportunidades con visión innovadora.

La Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) reitera de la necesidad de promover el emprendedurismo en América Latina como promotor millones de puestos de trabajo, así mismo la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) en su II Cumbre desarrollada en la Habana en el 2014, declara en su acápite 9 que hay que tomar en cuenta el valor del emprendimiento y las Pequeñas y medianas empresas (PYMES) como instrumentos para fortalecer las economías nacionales y en el 54 de igual manera expone la importancia del emprendimiento cultural como vías de rescatar y conservar nuestro patrimonio.

La necesidad de generar riquezas y empleos, en el contexto económico actual se empieza en muchos países a dedicar esfuerzos en las innovaciones organizativas como instrumento del desarrollo del potencial creativo general. Esto lleva a investigar el papel y la evolución de las PYMES en general: por un lado las microempresas o start up y por otro las empresas asociativas o de autogestión.



Se reconoce cada vez más que los emprendedores juegan un papel fundamental en el éxito del progreso financiero. Son una vía para la equidad de género, para la redistribución de los ingresos, la justicia social, para lograr ciudades más seguras, más saludables y más educadas; es una herramienta idónea para combatir la pobreza.

En Cuba durante la primera mitad de los años 80 con el Sistema de dirección y planificación de la economía (SDPE), se permitió una expansión del trabajo por cuenta propia (TCP). La implementación del Decreto-Ley 141 (1993) amplió la actividad del cuentapropismo en el país, con la apertura y extensión de la misma creció el número de actividades permitidas, por lo que comienza a disminuir la economía sumergida y se produce una evolución de lo ilegal a lo legal.

En el año 2010 como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano se publica en la Gaceta oficial de la república un conjunto de leyes y resoluciones relacionadas con el TCP. La Resolución No. 32/2010 del Ministerio de trabajo y seguridad social establece el reglamento del TCP, del arrendatario y las normas relativas al pago de impuestos y la contratación de fuerza de trabajo.

Todos estos ajustes en el marco legal son consecuentes con lo establecido en los Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en abril del 2011, donde reconoce al TCP como una de las formas de organización empresarial (Díaz Fernández, Pastori et al. 2012). En los lineamientos 2, 9, 10, 20, 53, 168, 262, 278, 308 se hacen referencia al TCP como otra modalidad de forma de producción además de la empresa estatal socialista, que genera una alternativa más de empleo, vinculándose ambas en beneficio de la economía del país.

Actualmente en el Registro de contribuyentes de la provincia de Holguín, se encuentran inscriptos al cierre de abril del 2014 un total de 47 349 personas aproximadamente ejerciendo modalidades de TCP. Dentro de las actividades más destacadas en el sector no estatal se encuentra el arrendamiento de habitaciones, espacios o vivienda completa en moneda libremente convertible (CUC). Existen en el municipio de Holguín 377 casas de renta que operan en este tipo de moneda las que están debidamente registradas en el libro de contribuyentes de la Oficina nacional de administración tributaria (ONAT).



Esta información varía diariamente, pues en muchas ocasiones no resulta rentable mantener una actividad y se entrega el permiso; o en caso contrario, se incorpora otra solicitud de licencia, lo que trae consigo la constante fluctuación de esta cifra, con mayores tendencias al incremento.

A pesar de la voluntad que presenta la dirección del país en impulsar el sector no estatal, éste presenta grandes limitaciones tanto objetivas como subjetivas, que aún con la mayor de las voluntades en sacar adelante su negocio, lo pueden llevar a que cierren producto al desconocimiento y habilidades que manifiestan estos emprendedores para crear y desarrollar una idea de negocio.

Existen otras restricciones que parten de la concepción misma de este tipo de negocio como por ejemplo la obtención del financiamiento para la inversión inicial necesaria, escaso proveedor o falta de acceso a mercados mayoristas en el territorio, miedo o inseguridad al asumir un papel emprendedor, lo que provocaría posibles consecuencias económicas y personales, tomando una actitud muy pesimista frente al riesgo y falta de cultura jurídica en la población lo que ha conducido a que se viole lo establecido y cuando se ha exigido esto ha generado insatisfacción.

Las carencias impactan directamente, aunque no son las únicas, en el cierre de nuevos negocios en el primer año de creados. Sólo en la provincia Holguín esta cifra fue de 79,5% en el año 2013 y de 83,1% al cierre de abril del 2014, según el registro de contribuyentes de la ONAT.

Estos datos expresan la inexperiencia y desconocimiento por parte de los emprendedores sobre cómo empezar un negocio, su administración y falta de habilidades para mantenerlos competitivos y sustentables, mediante la aplicación de herramientas que validen su negocio las que fueron detectadas a través de entrevistas realizadas a los mismos.

Por tal razón, se hace necesario desarrollar modelos negocios que faciliten y promuevan el desarrollo de personas con capacidad de emprender nuevas empresas, basadas en creaciones innovadoras que verdaderamente solucionen problemas, carencias o necesidades de la población, que sustenten su operación en el desarrollo de un



concepto claro de negocio, así como de una planeación adecuada que les permita subsistir en el tiempo.

Considerando que las exigencias de los clientes son cada vez más elevadas, se manifiesta la necesidad de proveer al emprendedor de herramientas que faciliten y enriquezcan sus procesos en la toma de decisiones y ejecución de tareas.

Muchos autores han realizado estudios sobre los distintos modelos de negocios que pueden aplicarse a una idea de negocio entre ellos están Zott y Amit (2001), Magreta (2002), Chesbrough y Rosenbloom (2002), Hedman y Kalling (2003), Osterwalder (2010), Colomina Climent y Yáñez Muñoz (2013).

Ellos manifiestan esta concepción en diferentes pasos y algunos coinciden en varios puntos donde es necesario tener una herramienta para facilitar la ejecución, de forma simple y estructurada, de una de las fases más críticas del proceso de emprendimiento: la validación de la idea de negocio previamente al lanzamiento definitivo de un proyecto empresarial, y por tanto al compromiso efectivo de recursos.

El Hostal Refugio de Reyes es el negocio escogido para realizar el estudio, el cual se encuentra ubicado en la Calle Peralejo No. 23 entre Cervantes y Fomento, reparto Peralta, municipio Holguín. Es perteneciente al sector privado donde su objetivo principal es brindar servicios de arrendamiento de dos habitaciones independientes en pesos convertibles. Se ofrecen una gran variedad de servicios que hace que el negocio se posicione como único, dentro de los cuales se encuentran los gastronómicos donde se incluye comida cubana e internacional al pedido.

También se ofertan servicios incluidos de lavandería, garaje, gimnasio, masaje y piscina. Se le brinda la opción de utilizar taxi de ida y recogida con precios económicos. Cuentan con los recursos financieros necesarios y un personal capacitado y especializado en diferentes idiomas, los cuales son especialistas en botánica con un vasto dominio de la flora cubana que exponen en el jardín con que cuenta su hostal.

Con el objetivo de conocer el negocio se le realizó una entrevista a los dueños del Hostal Refugio de Reyes del municipio Holguín donde se comprobó que no existe ningún procedimiento para analizar y validar negocios en nuestro territorio hasta el momento y se obtuvieron los datos para aplicar el procedimiento mencionado a pesar del poco



dominio que poseen sobre los elementos que deben estar presente, pues ellos lo manejan de forma empírica; por lo que se puede concluir que los TCP no cuentan con un procedimiento que permita analizar y validar su idea de negocio para la toma de decisiones lo que constituye la situación problémica existente.

Lo expresado anteriormente permite definir que la presente investigación se enfrenta al **problema científico**: Carencia de un procedimiento para evaluar la rentabilidad y sostenibilidad de los emprendimientos en el marco de las formas de gestión no estatal.

Por lo que se declara como **objeto de estudio**: el emprendedurismo y se propone como **objetivo general**: analizar y validar la idea de negocio del Hostal Refugio de Reyes mediante la aplicación del procedimiento AVIN. Y el **campo de acción**: el modelo de negocio para emprendedores.

Con vistas a cumplir el objetivo general antes propuesto se establecieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial de la investigación, a partir del emprendedurismo y su contribución al desarrollo económico y social, su actualidad en las condiciones de Cuba.
2. Analizar diferentes modelos de negocio.
3. Aplicar a los emprendedores del Hostal Refugio de Reyes el procedimiento Análisis y validación de una idea de negocio (AVIN).

Para la solución al problema científico se plantea como **hipótesis** que: si se aplica el procedimiento AVIN para el análisis y validación de idea de negocio en el Hostal Refugio de Reyes se contribuirá a una toma de decisión efectiva relacionada con su rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, cuantitativos y cualitativos incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines:

Métodos teóricos:

- Histórico - lógico: en el análisis de la literatura especializada con el objetivo de conocer la génesis y evolución del emprendedurismo en el mundo y en Cuba y los diferentes modelos de negocios así como los conceptos, nexos y lógica seguida



en la investigación, en el que se revelan las características básicas que contribuyeron a la fundamentación del problema

- Analítico - sintético: de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y documentación especializada, incluyendo la experiencia de especialistas y trabajadores consultados, con vistas a desarrollar el procedimiento Análisis y Validación de una Idea de Negocio (tanto teórico como práctico), a través de los modelos narrativos y numéricos que lo integran, determinando así el escenario en que se encuentra y su factibilidad a corto y largo plazo
- Inductivo - deductivo: la abstracción científica, permitirá llegar a consideraciones fundamentales sobre el objeto de la investigación y resumir las principales características de los distintos modelos de negocio
- Sistémico estructural: para abordar el carácter sistémico del procedimiento a utilizar y del Hostal Refugio de Reyes como pequeña organización.

Métodos empíricos: entrevista, observación directa, trabajo en grupo, revisión documental.

Métodos estadísticos: SPSS versión 20 y UCINET 6.

El trabajo está estructurado en dos capítulos, el primero donde se hace una fundamentación teórica del objeto de estudio y en el segundo se describe el procedimiento y se aplica a una actividad del sector no estatal diseñado. Posee un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión.



CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo del presente capítulo es realizar un análisis histórico y teórico del objeto de estudio y campo de acción de la investigación. Se analizan los aspectos fundamentales que sirven de soporte para el desarrollo del trabajo, a partir de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el tema en cuestión. El hilo conductor seguido para el diseño del marco teórico referencial se muestra en la figura 1.1

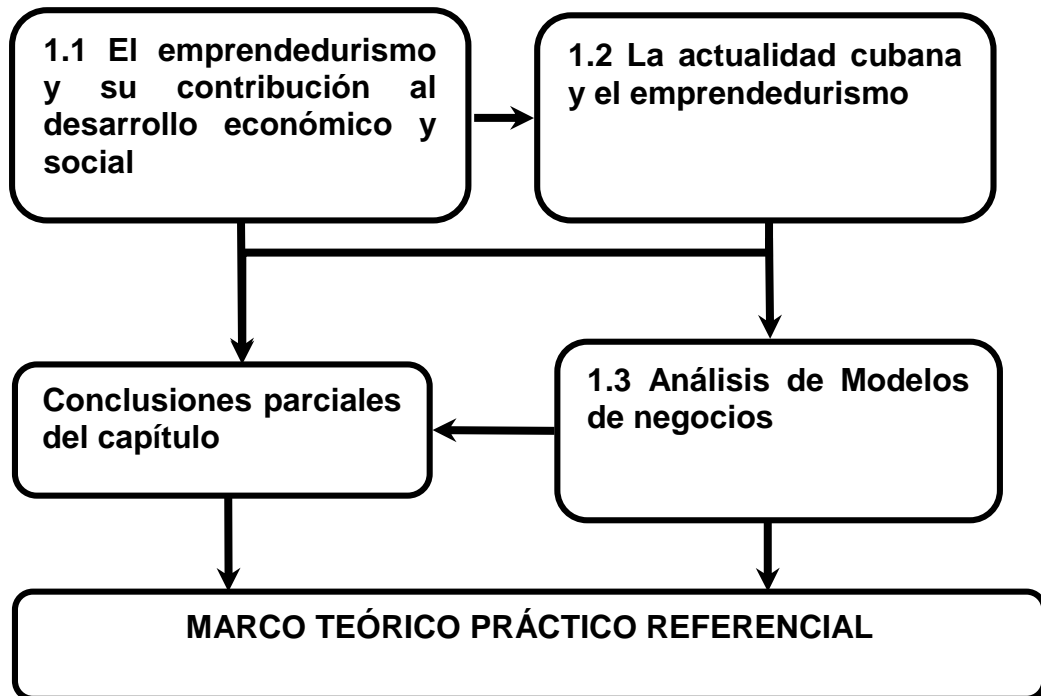


Figura 1.1 Hilo conductor para la elaboración del marco teórico práctico-referencial de la investigación

1.1 El emprendedurismo y su contribución al desarrollo económico y social

Un emprendedor¹ 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. Generalmente se describe a una persona emprendedora con términos como: visionario, innovador, creativo, arriesgado, dinámico. Los

¹ La Real Academia de la Lengua define el adjetivo emprendedor “que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas”. Y el verbo emprender. “(Del lat. in, en, y prend re, coger) acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”.



emprendedores no son iguales, y algunas características esenciales que deben poseer para alcanzar sus objetivos son: valores, virtudes y actitudes.

El emprendimiento es el gen diferenciador que potencializa el crecimiento de todas las naciones, alimentándose del desarrollo de negocios y oportunidades con visión innovadora, capaces de captar los altos estándares. Para fomentarlo se necesita cultivar tantas destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes de nuevos empresarios, como también crear las condiciones idóneas de recursos técnicos y económicos que sólo se consiguen a través de la capacitación profesional.

Lo mencionado anteriormente hace referencia al conjunto de actividades que un emprendedor desarrolla para materializar sus ideas de negocio y convertirlas en una empresa viable. Ello significa, implementar esa idea en una entidad organizada, capaz de proporcionar un producto o servicio a un consumidor de modo tal que la contraprestación conseguida por la empresa supere los costes en que ha debido incurrir para generar y distribuir lo intercambiado, al tiempo que el valor percibido por el consumidor por lo recibido supera, traducido a unidades monetarias, al sacrificio realizado al satisfacer el precio exigido. Si estas dos condiciones se verifican, entonces es indudable que la experiencia tendrá sentido económico y será sustentable.

El emprendedurismo es la capacidad de las personas para crear nuevas empresas u organizaciones económicas y sociales. Contribuye al crecimiento económico en la medida que estimula el surgimiento de nuevas entidades y empleos. Posibilita a las personas una manera distinta de desenvolverse en la sociedad ayudando a potenciar la innovación y la mejora continua.

Para el emprendedurismo no existe definición concreta, se puede definir como: la actividad profesional de los llamados emprendedores. “Son personas extrañas, con inquietudes nunca entendidas, con obsesiones intolerables e ideas irrealizables, personas que se aferran a una idea y no están satisfechos hasta realizarla; para ellos lo imposible no existe, a pesar de que su proyección sea para la mayoría descabellada, reúnen los recursos y herramientas para llevarla a cabo y transformarla a una idea considerada innovadora, seres humanos inquietos con ganas de hacer, con mentes que



sólo ellos entienden locos de los negocios, que buscan retos, probar y probarse. Buscan metas cada vez más altas”²(Grand DJ, 2010).

Diferentes interpretaciones que le dan los diversos autores al concepto de emprendedor desde el significado de la palabra francesa *entrepreneur*.

Tabla 1.1 Acepciones de emprendedor planteados por diferentes autores

Año	Autor	Conceptualización
1800	Say	buen administrador
1989	Druker	buen administrador
1989	Herbert y Link	ágil captador y aprovechador de información y recursos
1990	Finley	alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios
1991	Harper	persona que posee las habilidades para desarrollar un nuevo negocio, detecta y maneja problemas
1995	Cohen	quiere decir hacer
1997	Hatten	especialista en asumir responsabilidad por las decisiones
2001	Romero	miembro de la economía cuyas actividades son novedosas
2002	Morris y Kuratko	que agrega valor

Fuente: Elaboración propia

La palabra emprendedor es utilizada en el siglo XVI para describir a las personas que realizaban expediciones militares. Fue introducido a la ciencia económica por primera vez, a inicios del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillon (1755), quien lo define 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. Su aporte ha sido verdaderamente significativo pues permitió comprender el concepto, y el papel que juega en la economía.

² Grand, D.J. (2010). La importancia del emprendedurismo en el futuro económico de México. <http://www.informador.com>, Consultado en febrero 2014



Esta palabra fue definida por primera vez en el Diccionario de autoridades en 1732, como: la persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua (Wikipedia 2013).

En los años de la Revolución Industrial, el economista francés Jean Baptiste Say (1804), afirmó que 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. Planteó que el éxito del emprendedor no sólo es importante para un individuo, sino también para la toda la sociedad.

El autor John Stuart Mill (1848) en su libro Principios de Política Económica es quien generalizó el uso del término emprendedor en la literatura económica.

La precisión del emprendedurismo para la producción fue formalmente reconocida por Alfred Marshall en 1880. En su famoso tratado Principios de Economía, afirma que hay cuatro factores de producción: tierra, trabajo, capital y organización. La organización es el factor de coordinación, el cual une a los otros elementos, y supone que el emprendedurismo es el elemento motriz de la organización.

Marshall cree que los emprendedores deberán ser líderes naturales donde:

1. Deberán prever cambios en la oferta y la demanda y estar dispuestos a actuar en tales previsiones de riesgo.
2. Las habilidades del emprendedor son tan grandes y tan numerosas que muy poca gente puede exhibir todas ellas en un alto grado.
3. Sus éxitos dependen de las situaciones económicas en las cuales ellos intentan sus emprendimientos.

El primer economista importante en retomar el concepto fue Joseph Schumpeter en 1911, en su libro “La Teoría de la dinámica económica”, donde utiliza el término emprendedor para describir una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones. Así lo expresa 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.

En el desarrollo de la literatura, se han identificado tres tradiciones intelectuales diferentes: la tradición alemana con Schumpeter (1911), poniendo el acento en la innovación como elemento indisoluble del emprendimiento; la americana de Chicago, con Knight (1921), con la propensión al riesgo de los emprendedores y finalmente Kirzner (1978) la austriaca con la continua búsqueda de oportunidades que exigen permanecer alerta al emprendedor.

Knight (1921) en los escritos de su libro *“Risk Uncertainty and Profit”* sitúa la gestión de la incertidumbre como tarea clave del empresario, centra su actividad o misión en la obtención de rentas o beneficios como contrapartida por la asunción de los costos derivados de la incertidumbre. Plantea que un emprendedor estará dispuesto a afrontar el riesgo de la nueva aventura si él cree que hay un chance significativa para una ganancia.

Adam Smith es uno de los más famosos economistas del mundo considerado el padre de la economía moderna. Publicó en *La Riqueza de las Naciones* (1776) el tema del *“entrepreneurship”*³. Donde apuntó que para obtener el máximo rendimiento de los recursos y lograr el equilibrio; se debe incluir al empresario en el marco de los factores externos que afectan la dinámica económica.

Ludwig Von Mises (1979), uno de los mayores economistas del siglo XX realizó importantes aportes a la teoría de emprendimiento y planteó que el protagonista de la economía es el emprendedor, él tendrá éxito siempre que los precios generados en el mercado cubran sus pérdidas, de este modo irán arruinándose los empresarios menos competitivos favoreciendo la innovación y el progreso. Además identifica tres características que considera esenciales para que un individuo sea considerado emprendedor:

1. Evaluador: calcula beneficios y costos numéricos, en base a los mismos realiza

³ El vocablo inglés *entrepreneurship* a su vez proviene de la palabra francesa *entreprendre*, emprender. En economía se ha traducido de numerosas formas al castellano entre ellas emprendimiento, iniciativa emprendedora, función empresarial o espíritu empresarial. La falta de consenso en su traducción ha llevado a que la literatura en castellano haya mantenido el uso del término en inglés.



elecciones, y descubre nuevas necesidades y factores de producción. Construye imágenes de 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. Soporta la incertidumbre: actúa en función del futuro y no conoce exactamente las acciones que otros seres humanos llevarán a cabo.

Aunque muchos economistas aceptan la idea de que los emprendedores son innovadores, puede ser difícil aplicar la teoría del emprendedurismo en los países de menor desarrollo. Ellos raramente producen productos nuevos; imitan los productos y los procesos de producción que han sido inventados en los países desarrollados.

Los autores Morris, Kuratko y Schindehutte (2001) proporcionan el marco de referencia integrado del campo de conocimiento del emprendimiento (figura 1.2). El objetivo es identificar las seis variables claves: el proceso, el emprendedor, el entorno, el concepto de negocio (idea), los recursos y el contexto organizativo.

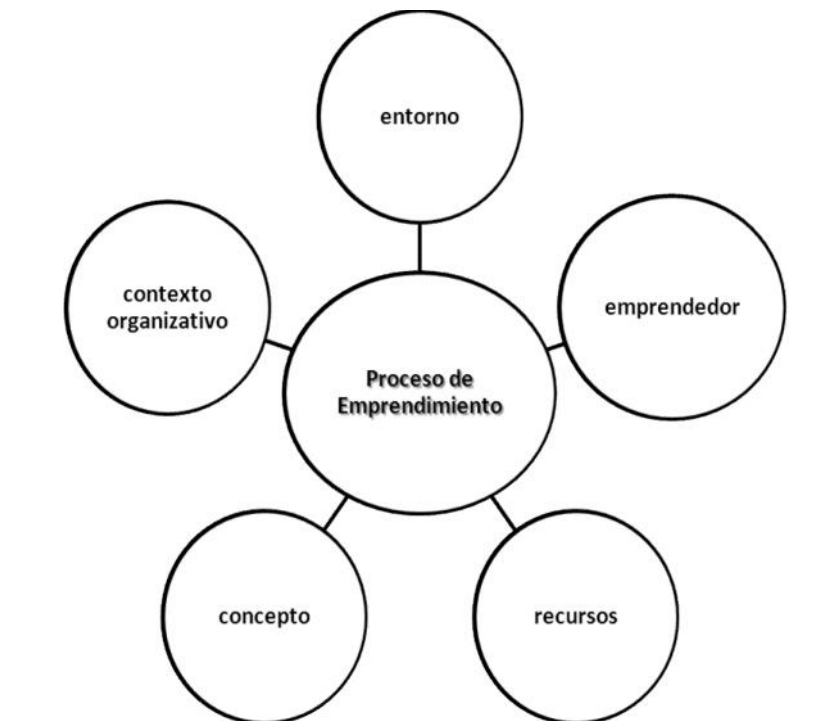


Figura 1.2 Marco de referencia integrado del campo de conocimiento del emprendimiento



Investigadores sociales (*World Bank*, 2003) alrededor del mundo han estudiado tres perspectivas diferentes que determinan el emprendedurismo las cuales son:

1. El rol de las instituciones políticas, legales y económicas que pueden alentar o restringir al emprendedor, la obtención de créditos financieros, inseguridad de propiedad y de derechos de autor y normas legales que facilitan o dificultan la apertura de un negocio.
2. Las variables sociales y de valores que rodean al emprendedor como la familia, amigos o grupos étnicos.
3. Las características individuales de los emprendedores tales como la necesidad de logro, comodidad personal y sobre todo su actitud al riesgo y confianza en sí mismo.

La aportación del emprendimiento al progreso económico es una búsqueda de indicadores de calidad que midan la iniciativa emprendedora (Coduras, 2011). Sin su obra no hubiese podido nacer en 1997 el *Global entrepreneurship monitor* (GEM) que ha permitido disponer de una herramienta solvente para la medición del emprendimiento y la interacción con el crecimiento económico de las naciones.

En la concepción moderna, el *entrepreneur*/emprendedor es un innovador que crea un negocio con el propósito de hacerlo crecer satisfaciendo las necesidades de sus clientes, establece planes y estrategias innovadoras, nuevos productos o servicios, mercados y mejores formas de administrar (Jovanovic, 2011).

La definición de la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) (2009), se refiere a aquellas personas (propietarias de empresas) que buscan generar valor, a través de la creación o expansión de actividad económica, identificando y explotando nuevos productos, procesos o mercados (Ortega Cachón, 2012).

La CEPAL ha advertido de la necesidad de promover el emprendedurismo en América latina. En 15 años se deberán crear 425 millones de puestos de trabajo en el mundo, por lo que recomendó a los jóvenes “crear sus propias posibilidades y no esperar a ser empleados”⁴ (Cedeño De Fernández, 2013).

⁴ Cedeño de Fernández, M. (2013). El emprendedurismo transforma la nación. <http://www.listindiario.com>, Consultado en enero 2014.



Este efecto ha adquirido creciente importancia en el plano de la política económica, por la complejidad del proceso y por los diversos factores sociales, culturales y económicos, cuya importancia radica en su contribución al crecimiento económico, al desarrollo de nuevos actores para completar y diversificar cadenas de valor y clústers, a la creación de empleo, al fortalecimiento de los procesos de innovación y la promoción del recambio generacional del empresariado.

La importancia del emprendedurismo en diferentes regiones y países radica en el desarrollo económico y social que genera. Diversos organismos internacionales de cooperación como la Unión Europea brindaron financiamiento para el desarrollo del Programa nacional de emprendedores. Esto favoreció la formación y creación de nuevas empresas, que directamente generaron empleos locales, dando como resultado la creación de más riqueza a la economía y la sociedad.

En la II Cumbre de la CELAC celebrada entre el 28 y 29 de enero de 2014 en la Habana, los Jefes de Estado y de Gobierno firmaron la Declaración la que en su acápite 9 declara: “Expresamos nuestro deseo de trabajar conjuntamente para superar los desafíos que nos presenta el actual escenario internacional, y a realizar esfuerzos para impulsar ritmos de crecimiento económico sostenido, dinámico y de largo plazo para la región, que propicien una equidad e inclusión social crecientes y la integración de la América Latina y el Caribe, tomando en cuenta el valor del emprendimiento y las PYMES como instrumentos para fortalecer las economías nacionales” ⁵(CELAC, 2014).

También en el acápite 54 subraya la importancia de la cultura y de las industrias culturales para las economías nacionales y asume el compromiso de promover el emprendimiento cultural, como una herramienta de conservación de nuestro patrimonio y la generación de oportunidades de empleo y riqueza para nuestros pueblos, de tal forma que contribuya al bienestar de los ciudadanos y al progreso de la sociedad en su conjunto.

Se puede apreciar que en estos tiempos de asecho para la economía en desarrollo, estos los anteriores acápites, sirven de guía para los pueblos que quieren dar pasos

⁵ CELAC. (2014). "DECLARACIÓN II CUMBRE DE LA CELAC." <http://es.wikipedia.org/wiki/II-cumbre-de-la-CELAC-de-2014>, Consultado en abril 2014.



constantes hacia el desarrollo y crecimiento de su economía; y que permitirá, sin lugar a dudas, ser cada vez más autónomos.

Aunque para lograr estas metas hay que apoyarse en el trabajo duro y constante que se desarrolle a través de una eficiencia y eficacia marcada en la mejora continua de los pequeños y medianos comerciantes que son los creadores de los negocios de pueblos, palpables por la clase obrera, motores pequeños que de su engranaje depende el llegar a desarrollar y fortalecer las economías nacionales independientes, de la cual todos formamos parte. Cambios pequeños y sistemáticos revolucionan por completo un país y más si se basa en un trabajo duro y constante.

La secretaria ejecutiva de la CEPAL Alicia Bárcena (2014), afirmó que América latina tiene el gran desafío de la desigualdad y expresó que para la región ha llegado la hora de la verdad, a partir de un desarrollo productivo e industrial que fortalezca el trabajo digno. Cada uno de estos pueblos constituye sinónimo de esfuerzo, consagración, perseverancia y lucha lo que da la idea de que cada uno puede llegar a hacer grandes cosas. Por ende en el contexto actual toca desarrollarse y unirse para no ser pisoteado por potencias extranjeras, llegó la hora de usar la diferencia de la América Latina a favor del crecimiento productivo y económico, consolidándonos todos como región próspera en la cual se trabaja sobre la base de las diferencias pero con la meta de alcanzar el mismo propósito.

1.2 La actualidad cubana y el emprendedurismo

Con el triunfo de la Revolución Cubana en el año 1959 el Estado Revolucionario socializó la producción; donde la propiedad estatal era la única forma de propiedad auténtica y plenamente socialista, al punto de que por largos años se miró con reticencia el desarrollo del movimiento cooperativo, por lo cual el Estado centró sus esfuerzos en el fomento de la agricultura estatal.

No fue hasta el I Congreso del Partido, efectuado en 1975 que se reconoció al cooperativismo como la forma fundamental para la transformación socialista de la producción campesina. A pesar de la rápida expansión del movimiento cooperativo, es preciso hacer notar que su desempeño se vio afectado por el carácter altamente centralizado del modelo económico.



La política económica del país ha estado caracterizada por diferentes momentos, en dependencia de las condiciones prevalecientes en cada etapa del proceso revolucionario:

1. Hasta 1968, todas las grandes y medianas empresas industriales, comerciales y bancarias habían sido nacionalizadas, subsistía aún un sector privado de alguna importancia constituido por pequeños comerciantes y artesanos. Pero con la llamada “Ofensiva Revolucionaria” aplicada en marzo de 1968, dicho sector fue expropiado, la pequeña producción mercantil urbana desapareció y el sector privado quedó reducido a los pequeños agricultores, cuyas fincas no excedían de 67 hectáreas.

2. A partir de 1980, en correspondencia con lo previsto por el SDPE aprobado por el I Congreso del Partido, se crearon los mercados libres campesinos en los cuales los productores privados y las cooperativas podían vender sus excedentes agrícolas una vez cumplidos sus compromisos con el Estado, sin embargo, su existencia fue efímera, ya que en 1985 fueron eliminados por el proceso de rectificación de errores y tendencias negativas.

3. En 1993 se aprobó la apertura del TCP, medida adoptada para hacer frente a la profunda crisis provocada principalmente por el desmoronamiento del llamado “socialismo real”, en particular, de la URSS. La crisis económica de los años 90 (Período especial) hizo posible que esta fuera la mayor apertura a la actividad económica no estatal, así como las empresas agrícolas estatales fueron fragmentadas y convertidas en Unidades básicas de producción cooperativa (UBPC) gestionadas por sus trabajadores. Asimismo, se crearon los mercados agropecuarios y los de productos industriales.

El modelo económico vigente en Cuba desde el inicio de la etapa de construcción socialista hasta el actual proceso de transformaciones económicas, ha sido lastrado debido a un alto grado de centralización de los aparatos de dirección, y un verticalismo que ahoga la iniciativa creadora de los trabajadores y colectivos laborales. Lo anterior pone en evidencia la apremiante necesidad de una actualización, de una transformación radical de nuestro modelo económico y social, como única vía para preservar y continuar desarrollando el proyecto socialista cubano (Fernández Arner, 2011).



Lo que más se acerca al emprendedurismo cubano en la actualidad son las nuevas formas de gestión no estatal constituidas por las cooperativas no agropecuarias y TCP. También existen formas de intra-emprendimientos, las innovaciones dentro de las empresas, que de igual manera emprenden algo nuevo.

El TCP se define como a aquellos individuos que siendo o no propietarios de los medios y objetos de trabajo, no están sujetos a un contrato laboral con una persona jurídica, no reciben una remuneración salarial, elaboran su producción o prestan sus servicios de forma individual o colectiva, mediante el empleo según procede, de ayuda familiar y se encarga directamente de la comercialización, o a través de otra persona o entidad que los representa legalmente a estos efectos (Resolución No.32/2010 Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia).

La implementación del Decreto-Ley 141 (1993) amplió la actividad por cuenta propia en Cuba. Con la apertura y extensión de la misma, el número de actividades permitidas crece y comienza a disminuir la economía sumergida, se produce una evolución de lo ilegal a lo legal.

Después del discurso de Raúl Castro sobre la necesidad de ajustes estructurales del 26 de julio del 2007 una de las primeras medidas adoptadas fue reducir las deudas del Estado con los pequeños agricultores (Castro, 2007). En los últimos años, en particular a partir del 2008, es evidente que los pagos a los trabajadores redundantes o improductivos y los subsidios a las empresas estatales son insostenibles y han determinado que se hayan reducido los gastos sociales, los bienes provistos por la libreta de racionamiento y la inversión.

La estrategia de ajustes propuesta por Raúl Castro en 2010 contempla alentar de nuevo el cuentapropismo y la pequeña agricultura privada para generar oportunidades de empleo que eventualmente permitan a las empresas estatales reestructurarse y deshacerse de las plantillas infladas que el Gobierno Cubano estima en 1.8 millones de empleados, o aproximadamente el 38% de la fuerza laboral.

Para aumentar la productividad, el Gobierno Cubano no sólo debe ampliar el ámbito de las actividades permitidas a los empleados privados, generalmente actividades de bajo



valor agregado o de subsistencia (Orozco y Hansing, 2011), a las áreas profesionales y de tecnología, reducir las limitaciones, obstáculos y elevados impuestos.

En octubre del 2010 como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano se publica en la Gaceta oficial de la República en sus números extraordinarios 11 y 12 un conjunto de leyes y resoluciones relacionadas con el TCP y el arrendamiento de habitaciones y viviendas. La Resolución No. 32/2010 Ministerio de trabajo y seguridad social establece el reglamento del TCP, del arrendatario y las normas relativas al pago de impuestos y la contratación de fuerza de trabajo por los poseedores de licencias cuentapropistas.

Todos estos ajustes en el marco legal son consecuentes con lo establecido en los Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución aprobados en el VI Congreso del PCC en abril del 2011, donde en su Capítulo I ,dedicado al Modelo de gestión económica, reconoce al TCP como una de las formas de organización empresarial. (Díaz Fernández, Pastori et al. 2012).

En el VI Congreso del PCC se hace referencia a la necesidad de desarrollo de formas de producción, además de la empresa estatal socialista, que es la forma principal en la economía nacional. Entran a desempeñar un papel fundamental los TCP y las cooperativas no agropecuarias, arrendatarios y agricultores, todas las que, en conjunto, deben contribuir a elevar la eficiencia **(Lineamiento 02)**.

También se habla de la creación de mercados mayoristas que faciliten el desenvolvimiento de las empresas estatales y el sector no estatal **(Lineamiento 09)**.

Se refiere a la posibilidad de realización de contratos entre empresas estatales y las formas de gestión no estatal mediante contratos económicos donde se exigirá por la calidad del proceso de negociación y control del cumplimiento de la gestión económica **(Lineamiento 10)**.

Se plantea que los ingresos de los trabajadores y los jefes en las empresas estatales y las formas de gestión no estatal estarán vinculados a los resultados que se obtengan **(Lineamiento 20)**.

Se facilitará la prestación de servicios bancarios, lo cual incluye otorgamiento de créditos a los trabajadores de las formas de gestión no estatal para contribuir a su adecuado



funcionamiento, estudiando la creación de cuentas de capitalización para la adquisición de equipamiento y otros destinos **(Lineamiento 53)**.

Se considera que al ampliar el trabajo en el sector no estatal, se genera una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan **(Lineamiento 168)**.

En cuanto a la Política para el Turismo se plantea que la actividad no estatal de arrendamiento y gastronomía se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal **(Lineamiento 262)**.

En la Política para el Transporte se prevé fomentar el diseño de nuevas formas organizativas estatales y no estatales en las transportaciones de pasajeros y carga, así como en otros servicios vinculados con la actividad **(Lineamiento 278)**.

Introducir formas no estatales de gestión en el comercio, en lo fundamental en los servicios gastronómicos, personales y técnicos de uso doméstico **(Lineamiento 308)**.

El Estado, a través de sus instituciones, organiza, dirige y supervisa el proceso de implementación de los Lineamientos, pero se requiere preparación en técnicas de dirección organizacional y comercial, para lograr el mejor funcionamiento del trabajo estatal y no estatal (Lineamientos del VI Congreso del PCC).

Cuba como parte de estas comunidades está impulsando el desarrollo económico y financiero del país, y se ha puesto en evidencia con la creación del nuevo modelo económico trazado en el VI Congreso del PCC y con la apertura de la Zona Especial de Desarrollo en el Mariel a través de la Ley 118 de Inversión Extranjera aprobada en la Asamblea Nacional del Poder Popular, en su primera sesión extraordinaria de la VIII Legislatura el pasado 29 de marzo del 2014 (Ley No 118, 2014).

A pesar de la voluntad política del Partido y el Gobierno Cubano este sector no estatal tiene limitaciones objetivas y subjetivas (Escuela Provincial del PCC, 2011).

Limitaciones Objetivas:

1. Limitaciones financieras: obtención del financiamiento para la inversión inicial necesaria.
2. Escaso proveedor o falta de acceso a mercados mayoristas.
3. Falta de conocimientos y habilidades para crear y desarrollar ideas de negocios.



Limitaciones Subjetivas:

1. Miedo o inseguridad a asumir el papel emprendedor.
2. Posibles consecuencias económicas y personales, tomando una actitud muy pesimista frente al riesgo.
3. Falta de cultura jurídica en la población lo que ha conducido a que se viole lo establecido y cuando se ha exigido esto ha generado insatisfacción.

Actualmente, al cierre de abril ejercen el TCP en Cuba 455 mil 577 personas. La Habana, Matanzas, Villa Clara, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba agrupan el 65% del total de trabajadores por cuenta propia (Actualización del modelo socialista cubano, 2014).

Las actividades más representativas son:

1. Elaboración y venta de alimentos 57 mil 776.
2. Transporte de carga y pasajeros 47 mil 733.
3. Arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios 29 mil 952.
4. Trabajadores contratados 91 mil 978 asociados en lo fundamental a las primeras dos actividades.

Del total de personas autorizadas a ejercer el TCP, el 68% declaró que no tenía vínculo laboral anterior, el 18 % son además trabajadores asalariados y el 14 % jubilados. Se encuentran afiliados al régimen especial de seguridad social un total de 302 mil 269 personas, de ellas el 99 % contribuye por la cuota mínima.

El incremento en los trabajadores por cuenta propia de 157 mil a más de 455 mil, confirma la validez de esta opción como fuente de empleo y de producción de bienes y servicios para la población, lo que ratifica la necesidad de exigir el cumplimiento de la legalidad, combatir la impunidad y proteger a los trabajadores por cuenta propia que en su inmensa mayoría cumplen lo establecido.

En la provincia de Holguín, existían en el territorio 47 349 trabajadores por cuenta propia inscriptos en la ONAT al cierre de abril del 2014 donde se muestra a continuación:



Tabla 1.2 Relación entrega – solicitud de patentes en los años 2012, 2013 y hasta abril del 2014

Años	Altas	Bajas	Relación de las bajas/ altas
Año 2012	19 161	16 535	86.3%
Año 2013	23655	18 978	79.5%
Año 2014	4 533	3 766	83.1%
Total	47 349	39 279	83.0%

Fuente: Registro de Contribuyentes de los TCP de la ONAT

Dado el auge actual del sector no estatal y el incremento de las modalidades de autorizo y contratación en el grupo de los TCP, se hace necesario el desarrollo de procedimientos para analizar la idea de negocio que permiten a aquellas personas emprendedoras crecer y conocer si su negocio es rentable, acción que tiene ventajas tanto para los propios dueños como para el fortalecimiento de la economía del estado.

1.3 Análisis de Modelos de negocios

Un emprendedor para que desarrolle su idea de negocio tiene que conocer que es un modelo de negocio para convertirlo en un negocio competitivo y sostenible, debe evaluarlo y validarlo previamente para que no dilapide recursos en vano y así garantice sus ingresos y beneficios.

Todo emprendedor debe planificar como servir a sus clientes lo cual implica un concepto de estrategia y su implementación que comprenda estos elementos: cómo seleccionar sus clientes, definir y diferenciar sus ofertas de producto, cómo crear utilidad para sus clientes, cómo conseguir y conservar a los mismos, cómo se muestra ante el mercado, cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución), definir las tareas, configurar sus recursos, conseguir el beneficio y establecer beneficios sociales.

Un modelo de negocio es una representación de la lógica del negocio. Describe lo que una empresa ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, cómo interactúa con sus proveedores, empleados y el medio en el cual está inserto, en



resumen, es una representación de cómo se organiza la empresa para lograr sus objetivos.

La definición e implementación de un modelo de negocio es un proceso dinámico y evolutivo, donde en base a un objetivo deseado por la empresa, ella define la estrategia, y ésta da origen al modelo de negocio que será el mecanismo para alcanzar el objetivo.

Los modelos de negocio deben ser capaces de convertir el conocimiento en valor económico, entendiéndose por conocimiento a la tecnología y las habilidades humanas.

En la literatura existen muchas definiciones que van desde los más variados espectros, en donde existe una especie de manipulación del concepto, y se aplica a cualquier actividad humana, hasta la entremezcla con los conceptos de operación, cadena de valor, plan de negocios y estrategia (**Anexo1**).

Existen tantos modelos para elaborar una idea de negocio como conceptos y definiciones abundan en la literatura especializada los cuales varían en su estructura dependiendo del número de pasos a seguir. Por ejemplo, el modelo de negocio de **Timmers (1998)** está basado en cuatro pasos, en los que hace énfasis en:

1. Arquitectura.
2. Propuesta de valor.
3. Relaciones con los clientes.
4. Flujos de ingresos.

Según el autor este modelo está diseñado para realizar una arquitectura para productos, servicios y flujos de información, incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles y una descripción de los orígenes de los ingresos.

Por su parte **Linder y Cantrell (2000)** definen un modelo de negocio operativo como la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero. Manifiestan que debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor donde proponen los siguientes elementos:

1. Lógica del negocio.
2. Propuesta de valor.



3. Fuentes de ingresos.

En este caso consideran de suma importancia que la organización es el punto principal para crear el valor, el modelo de negocio crea una ganancia orientada y el negocio explica cómo hace dinero. La relación de los clientes y sus necesidades es el factor clave principalmente en los servicios, donde es necesario tener definidos estos aspectos pues el contacto con el cliente es el momento primordial de la organización, el cual quedará marcado y puede constituir o no una vía estratégica de promoción.

Christoph Zott y Raphael Amit (2001) proponen que un modelo de negocio debe contemplar elementos de diseño y elementos de esquema. Establecieron como componentes fundamentales la propuesta de valor, la estructura y el gobierno de las transacciones diseñadas por la compañía, con el fin de crear valor a través de la explotación de las diferentes oportunidades de negocio.

La propuesta de valor de las transacciones hace referencia a los productos o la información intercambiada, así como los recursos y capacidades requeridos para ello. La estructura de la transacción se refiere a las partes participantes, sus relaciones y su forma de operar. Finalmente, el gobierno de las transacciones se refiere a cómo se controlan (por los participantes) los flujos de información, recursos y bienes, las formas legales de organización y los incentivos involucrados.

Se puede apreciar que este modelo es muy complejo, a pesar de que brindan información son elementos para analizar de manera muy amplia el negocio, no en la mesa de trabajo de un emprendedor que sólo rinde cuentas a sí mismo o de una junta directiva con una membresía menor a cinco personas.

Otro modelo es el de **Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom (2002)**. Ellos presentan una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son:

1. Articular la proposición de valor.
2. Identificar el segmento de mercado.
3. Definir la estructura de la cadena de valor.
4. Estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios.
5. Describir la posición de la empresa dentro de la red de valor.



6. Formular la estrategia competitiva.

En su propuesta explican qué es un modelo de negocio pero no explican cómo hacerlo exitoso. Lo que facilita la integración de los mismos a toda la cadena de valor, es el contar con un equipo que sea innovador y esté dispuesto a incorporar tecnologías en sus procesos. Este modelo de negocio debe ser considerado como una construcción que actúa como puente entre los inputs tecnológicos y los outputs económicos. Pero el objetivo del presente trabajo es que los negocios no quiebren y obtengan beneficios y este modelo no se centra en esto.

Joan Magretta (2002) plantea que es una historia donde se debe superar dos tests, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad. Plantea que una de las mayores fortalezas del modelo de negocio como herramienta de planificación es que enfoca la atención sobre cómo todos los elementos del sistema encajan en un conjunto en funcionamiento. En segundo lugar que cuando los modelos de negocio no funcionan es porque fracasan ya sea en el test narrativo (el relato carece de sentido) o en el test numérico (la cuenta de resultados no da positivo). Visualiza desde un punto de vista narrativo, lo que significa una descripción de elementos constitutivos del modelo y relaciones entre los mismos; y desde un punto de vista numérico, la representación de los flujos financieros derivados de la acción e interacción de los componentes del modelo.

Luego de analizar este modelo se puede apreciar que es completo pues incluye la parte financiera para su validación y así saber si el negocio es factible y la parte narrativa que analiza todos los elementos que debe tener en cuenta el emprendedor para obtener prosperidad y ser sustentable.

Hedman y Kalling (2003) un modelo de negocio consta de siete pasos:

1. Recursos.
2. Clientes.
3. Propuesta de valor.
4. Red.
5. Arquitectura.



6. Estructura.

7. Dinámico.

Define que los clientes, los competidores, proveedores, actividades y organización, recursos, factores suministradores y de producción, son componentes longitudinales del proceso para cubrir la dinámica de cómo trabaja el negocio en el tiempo pero entre los pasos que integra su modelo de negocio no incluye la parte financiera la cual es de suma importancia para poder obtener beneficios y tener un negocio rentable.

Leem (2004) propone como modelo:

1. Estrategia.

2. Ingreso.

3. Alianzas.

Estos tres pasos propuestos por el autor recogen un cúmulo de información menos profundo pues deja de lado los clientes, que son el objeto principal de un negocio así como la propuesta de valor para un grupo bien establecido de potenciales consumidores que van a obtener un beneficio concreto de adquirir algo, y pagar por ello, la cual es de suma importancia dentro de un modelo de negocio.

Osterwalder (2005) en su libro "*Business Model Generation*", propone una estructura de modelo de negocio que está centrado en la propuesta de valor como eje central y comprende:

1. Propuesta de valor.

2. Red de contactos.

3. Relación con clientes.

4. Canales de distribución.

5. Segmento de clientes.

6. Flujo de ingresos.

7. Actividades claves.

8. Costo de la estructura.

9. Recursos claves.

Sugiere un proceso dividido en tres fases para visualizar el modelo de negocio: Descripción, Evaluación, Mejoras e Innovación y el objetivo de esta investigación es que



los emprendedores puedan visualizar su negocio en un futuro y mediante un análisis FODA identifica si el modelo es factible de mejorar. Describe un modelo de negocio mediante nueve bloques constructivos básicos que muestran cómo una empresa trata de obtener beneficios, cubren las cuatro principales áreas de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Describe el valor que una compañía ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la firma, y sus parientes para crear, comercializar, y repartir el valor del capital generando flujos de ingresos rentables y sostenibles.

Para **Kallio (2006)** un modelo de negocio debe comprender:

1. Propuesta de valor.
2. Clientes.
3. Red de contactos.

Este autor define los medios por los cuales una firma puede crear valor coordinando la circulación de información, bienes y servicios entre varios participantes de la industria con las que se contacta incluyendo clientes, contactos dentro de la cadena de valor, competidores y gobiernos; pero no incluye la parte financiera y los recursos, elementos que son de mucha importancia en un negocio.

Rajala y Westerlund (2007) señalan cuatro elementos fundamentales en cualquier modelo de negocio:

1. El producto: los bienes y servicios relevantes y en concreto, los contenidos. Son la proposición de valor y la solución de cómo usarlos con el fin de crear ese valor deseado.
2. Los recursos: son las capacidades y los activos en la producción de medios de comunicación. Se refiere a los procesos, conocimientos, las habilidades y la organización de los medios.
3. Relaciones: la interacción con los clientes y los niveles de servicio, las redes socio-técnicas y la colaboración dentro de la organización y entre entidades.
4. Formas de ingresos: los elementos que capturan valor, que incluyen los precios, la gestión de ingresos y el servicio.

Para estos autores las maneras de crear valor para los clientes y la manera en que un negocio conduce las oportunidades del mercado respecto a la ganancia son a través de



las relaciones con los clientes, actividades y proveedores, es un modelo casi completo lo que no incluye son la estructura de los costos y los vías de comunicación siendo esto de mucha importancia para promocionar el negocio.

Rappa (2008) define en su modelo de negocio:

1. Propuesta de valor.
2. Fuentes de ingresos.

Para este autor un método de hacer un negocio para que la compañía pueda mantenerse es que genere ingresos, sin embargo uno de los elementos fundamentales de un negocio son sus clientes y no lo define como componente además de que le da promoción al negocio, al igual que los recursos que son los activos de producción para realizar el servicio que se preste. No incluyen las vías de comunicación que son importantes para informar todos los servicios que presta el negocio y promocionarse.

Luego **Osterwalder y Pigneur (2010)** construyen su “lienzo de modelo de negocio” [*business model canvas*] donde resume sus nueve bloques (**Anexo 2**).

Este modelo, más adelante, es parte de un procedimiento para analizar y validar un negocio siendo fácil de interpretar y consultar pues es un modelo conceptual que contiene un grupo de elementos y sus relaciones expresando la lógica del negocio de una forma específica.

De manera general los modelos de negocios antes citados fueron diseñados con el objetivo de analizar y validar la idea de negocio en los emprendedores o como se definen en Cuba TCP y se hicieron teniendo en cuenta las condiciones socioeconómicas de los países de residencia de los autores, ventajas, posibilidades de acceso a información, limitaciones legales y nivel de desarrollo empresarial.

El **Anexo 3** muestra una comparación entre estos los modelos de negocios, donde se aprecia que existe cierto grado de coincidencia en algunos elementos que deben formar parte obligada de un modelo de negocio.

Utilizando el IBM SPSS Statistics versión 20 para Windows y el Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies se obtuvo que las variables que mayor importancia tienen en un modelo de negocio son: propuesta de



valor, clientes, relaciones con clientes, flujos de ingresos, actividades claves, recursos, canales de distribución, red de contactos y estructura de costos.

En la figura 1.3 se muestra la red que se obtuvo como resultado de este procesamiento, en esta se observa claramente la centralidad que presentan las variables de un modelo de negocio. Este análisis se realizó de forma cuantitativa con la ayuda del Ucinet®, los resultados se exponen en la tabla 1.3.

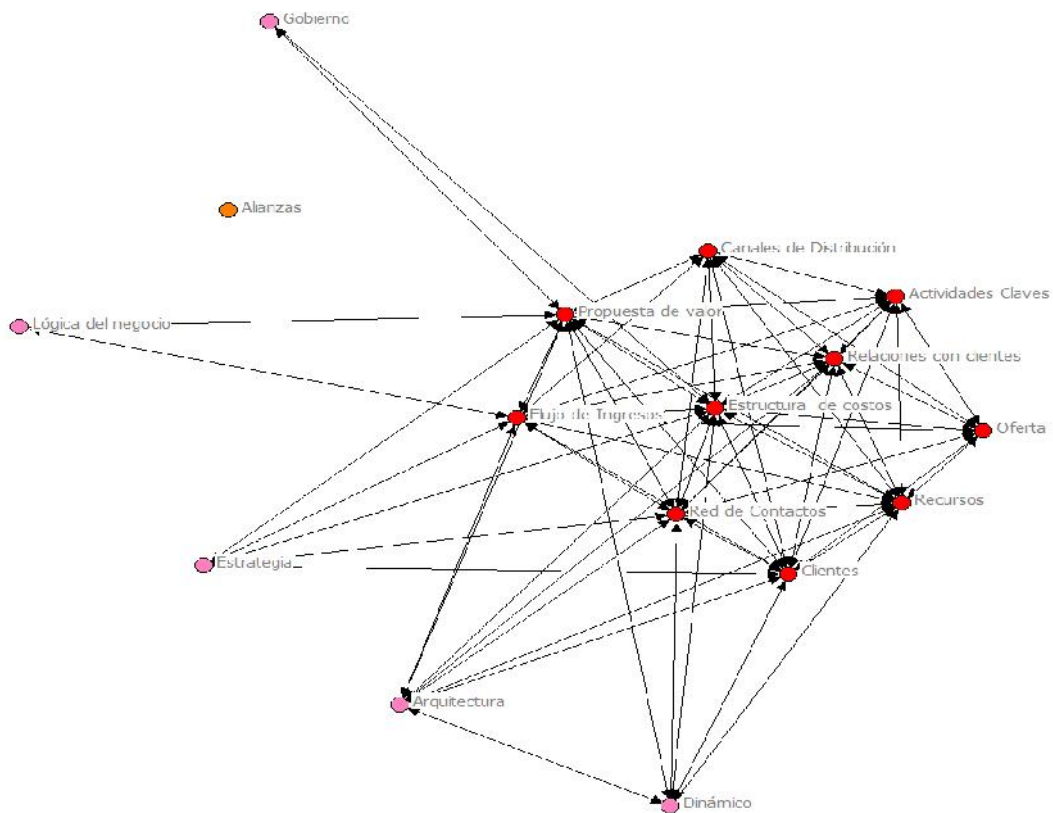


Figura 1.3 Red de agrupamiento de funciones según tratamiento de autores

De esta red se puede inferir que existe un grupo de variables agrupadas que son las más mencionadas por los autores, y que existe una variable que solo es mencionada por un solo autor.



Tabla 1.3 Análisis de centralidad

Variables	Degree	In Closeness	In Harmonic Closeness	In eigenvector	%
Propuesta de valor	13	47.000	13.500	0.309	83,33
Estructura de costos	13	47.000	13.500	0.325	33,33
Clientes	12	48.000	13.000	0.320	50
Flujo de Ingresos	12	48.000	13.000	0.309	75
Red de Contactos	12	48.000	13.000	0.320	41,67
Recursos	11	49.000	12.500	0.305	33,33
Relaciones con clientes	10	50.000	12.000	0.289	33,33
Canales de distribución	9	51.000	11.500	0.268	16,67
Actividades Claves	9	51.000	11.500	0.268	16,67
Arquitectura	8	52.000	11.000	0.235	25
Oferta	8	52.000	11.000	0.240	8,33
Dinámico	6	54.000	10.000	0.181	8,33
Estrategia	5	55.000	9.500	0.158	16,67
Gobierno	2	58.000	8.000	0.063	8,33
Lógica del negocio	2	58.000	8.000	0.062	8,33
Alianzas	0	256.000	0.000	0.000	8,33

Como se observa, estas variables presentan un alto grado de centralidad normalizada. Presentan menor centralización global de cercanía con la red (*In Closeness*), mayor centralización global de la cercanía armónica (*In Harmonic Closeness*) y mayor robustez en los valores del *eigenvector*, como medida de centralidad.

Como resultado del análisis realizado, se obtuvo que alrededor del 84% de los autores definen en su modelo de negocio propuesta de valor como variable del mismo, el 75% tratan flujo de ingresos como variable, el 50% mencionan clientes, alrededor del 42% define red de contactos, el 34% contiene estructura de costos, recursos y relaciones con



los clientes, solo dos autores mencionaron alrededor de un 17% las variables canales de distribución, actividades claves; siendo todas estas variables las más importantes que debe contener un modelo de negocio.

Se puede apreciar que las variables dinámico, oferta, gobierno, lógica del negocio y alianzas con un 8,33 % son las de menor importancia, las cuales fueron mencionadas por un solo autor.

Luego de analizar los elementos que debe comprender un modelo de negocio, se puede afirmar que el procedimiento AVIN (Análisis y Validación de Ideas de Negocio) diseñada por Colomina Climent y Yáñez Muñoz (2013), que comprende todos los elementos es adecuada para aplicarse en Cuba por las características y las peculiaridades del país donde los emprendedores poseen poco conocimiento para realizar cualquier tipo de análisis en su idea de negocio.

AVIN es muy comprensible y fácil de manejar, teniendo en cuenta que su aplicación será en negocios de TCP como formas de gestión no estatal, por lo que debe primar ante todo la objetividad y la claridad en el contenido del mismo, máxime porque muchos de los usuarios de esta información no poseen conocimientos de la materia. Resulta importante analizar y validar la idea del negocio para facilitar el camino del desarrollo de iniciativas económicas y si bien no se garantiza el éxito al 100% se contribuye a reducir los riesgos de fracaso, por eso se recomienda utilizar este procedimiento que garantiza un negocio viable y sostenible.

El propósito del procedimiento AVIN es el de operativizar la percepción de Magretta (2002) de modo que sea posible, siguiendo un proceso bien definido y aplicando las herramientas adecuadas en cada etapa, validar y refinar una idea de negocio tanto desde el punto de vista narrativo como numérico, así como visualizar y facilitar el análisis de la consistencia entre ambos análisis. La implementación del proceso descrito, consiste en la combinación del modelado de la lógica de creación de valor de un negocio (modelo narrativo) con el modelado de los flujos financieros (modelo numérico) y la verificación de la conciliación de ambos modelos.



Conclusiones parciales del capítulo

Al término del presente capítulo se arriba a las siguientes conclusiones:

1. A lo largo de la historia se ha reconocido que los emprendedores juegan un papel fundamental en el éxito del desarrollo económico en el mundo y los académicos coinciden en el papel que desarrolla el emprendedurismo que permite la creación de innovaciones y desarrollo de nuevos productos, la entrada en nuevos mercados, nuevas estrategias de negocios, hasta la generación de un mayor desarrollo económico y social a nivel local, regional y del país lo que aumenta los indicadores de empleo.
2. En Cuba existe un auge del sector no estatal sobre todo en las figuras del TCP y las cooperativas, grupos que se dividen en aquellos que realizan la actividad como forma de sobrevivencia y otro que por su capacidad y condiciones son considerados emprendedores y de manera general trabajan sobre el empirismo y no poseen procedimientos para analizar y validar la idea de negocio.
3. El análisis realizado a los distintos modelos de negocio para los emprendedores arroja que el método AVIN es un procedimiento que permite la reflexión necesaria para plasmar en un modelo contrastable una idea de negocio.



CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA ANALIZAR Y VALIDAR LA IDEA DE NEGOCIO DEL HOSTAL REFUGIO DE REYES

En el presente capítulo se explica en que consiste el procedimiento para analizar y validar la idea de negocio donde se describe con sus fases, objetivos, etapas y herramientas a utilizar. Luego se aplicará a un TCP de la provincia Holguín de la rama de arrendamiento en divisa en el Hostal Refugio de Reyes del municipio de Holguín.

2.1 Descripción del procedimiento AVIN

Fase 1. Filtrado de las ideas de negocio

Objetivo: Analizar las diferentes ideas de negocios y seleccionar la que tenga mayores perspectivas de desarrollo.

Etapas 1: Generación de ideas de negocio.

Herramienta: Tormenta de ideas a realizar por los dueños, socios y consultores.

Etapas 2: Filtrado de ideas de negocio

Seleccionar la idea de negocio más viable, cuya funcionalidad esté razonablemente definida, y para la cual exista un mercado meta.

Herramienta: Matriz de evaluación de iniciativas económicas para el desarrollo local: concepción y viabilidad de la idea (Vidal, 2013).

Fase 2. Diseño del modelo narrativo

Objetivo: Analizar la situación de las variables internas y externas que inciden directamente en la idea de negocio según el lienzo de modelo de negocio (*business model canvas*).

Etapas 1: Definir segmentos de clientes

Primero: Segmentación del mercado meta

- Identificación de bases para segmentar el mercado
- Desarrollar perfiles de los segmentos resultantes

Segundo: Selección del mercado meta

- Desarrollar mediciones del atractivo del segmento
- Seleccionar los segmentos de mercados meta



Tercero: Posicionamiento

- Desarrollar posicionamiento para cada segmento meta
- Desarrollar mezcla de Mk para cada segmento meta.

Etapas 2: Definir los productos o servicios a ofertar

Definir los siguientes aspectos:

- Propuesta de valor y las ventajas de esa propuesta sobre la competencia
- Cartera de servicio
- Dimensiones del servicio.

Etapas 3: Canales de distribución y comunicación

Describir los canales de distribución que permitan llevar la propuesta de valor al mercado, por ejemplo:

Nivel 0: Productor, consumidor

Nivel 1: Productor, minorista, consumidor

Nivel 2: Productor, mayorista, minorista, consumidor

Nivel 3: Productor, importadora, sucursal, representación, revendedor, mayorista, minorista, consumidor.

Así como los mecanismos de comunicación del negocio, por ejemplo: convencionales: Internet, radio, carteles, tarjetas, etc y los no convencionales: guías y directorios, ferias y exposiciones, animación en puntos de venta, etc de manera tal, que con la mezcla correcta de canales, se pueda lograr una gran experiencia para el cliente logrando maximizar las ventas.

Etapas 4: Establecer relaciones con los clientes

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

Estas relaciones pueden manifestarse como:

- Asistencia personal
- Asistencia personal exclusiva
- Autoservicio
- Co-creación



- Servicios Automatizados
- Comunidades.

Etapas 5: Determinar flujos de ingreso

Definir las fuentes de ingreso que tendrá el negocio para cada segmento de mercado y por eso se deben hacer los perfiles de clientes así como la estrategia de precios de cada fuente, las que pueden desglosarse en:

- Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez
- Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post-venta a los mismos.

En esta etapa debe describirse el comportamiento del flujo de efectivo, haciendo énfasis en el ciclo de caja así como la manera en que cada fuente ingresa al negocio.

Las formas más comunes de generar fuentes de ingreso son la venta de activos, alquileres, publicidad y licencias por uso de propiedad intelectual.

Etapas 6: Definir recursos claves

Definir los recursos principales del modelo de negocio deben reflejarse minuciosamente los recursos que hacen posible la propuesta de valor, ya sean físicos tanto directos a la producción como indirectos a la producción, intelectuales, humanos y financieros.

Etapas 7: Definir actividades claves

Describir las actividades más importantes que se deben realizar en el negocio para que opere exitosamente. Las actividades claves pueden ser categorizadas de la siguiente forma:

Productivas: Estas actividades están relacionadas, con el diseño, la elaboración y la entrega del producto.

Solución de problemas: Las actividades claves de este tipo se relacionan con desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes.

Etapas 8: Definir red de socios

Definir los proveedores y socios más importantes, que recursos y actividades realiza, la calidad y el costo de la competencia.



Etapas 9: Estructura de costo

Describir los costos necesarios para empezar el negocio, los recursos claves más costosos y las actividades.

Las estructuras de costos pueden tener las siguientes características:

Costos Fijos: Los costos que se mantienen iguales a pesar del volumen de productos o servicios producidos.

Costos Variables: Los costos varían proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios producidos.

Fase 3. Diseño del modelo numérico

Objetivo: Realizar un análisis financiero a corto y largo plazo utilizando la herramienta que brinda AVIN.

Etapas 1: Corto plazo

Se describen en los escenarios el comportamiento de las actividades principales en cada uno de los escenarios previstos (optimista, probable y pesimista) vinculando la relación de los costos según el volumen de las ventas. Esto permite prever el comportamiento de la idea del negocio a corto plazo antes de materializar la misma.

Punto de equilibrio: punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida y sus ventajas son: permitir saber a partir de qué cantidad de ventas se empezarán a obtener utilidades, al saber si la demanda supera el punto de equilibrio, ver a partir de qué nivel de ventas, puede ser recomendable, cambiar un costo variable por un costo fijo o viceversa.

Ventas netas: Los ingresos de operación se denominan también ventas netas, porque ya se suponen deducidos descuentos, comisiones y devoluciones. No es un sinónimo de cobranza, pueden haber sido cobradas o no.

El balance general constituye el informe contable más importante que debe elaborar la empresa o en este caso el negocio; donde debe presentar en forma clasificada todas las cuentas que representan bienes, derechos, obligaciones y el capital en forma resumida presenten la situación objetiva del negocio. El objetivo es el de sintetizar donde se encuentran invertidos los valores del negocio (Activo), y el origen y la fuente de donde



proviene esos valores (Pasivo y Capital) donde tiene que cumplir la ecuación básica de la contabilidad. Se adaptarán los nombres de las cuentas según la utilización en Cuba en el caso de tesorería son las cuentas de efectivo en caja y efectivo en banco, los clientes son las cuentas por cobrar y en los proveedores son las cuentas por pagar, todas las demás se mantienen igual como se muestran a continuación:

Activos circulantes

- 101 Efectivo en caja
- 110 Efectivo en banco
- 183 Materias primas y materiales
- 184 combustibles
- 187 Útiles y herramientas

Pasivos circulantes

- 405 Cuentas por pagar a corto plazo
- 0008 Contribuciones a la seguridad social

Cuentas nominales acreedoras

- 920 Ingresos financieros

Activos fijos

- 100 Patentes
- 20 Equipos
- 30 Otros gastos

Cuentas reguladoras de activos

- 386 Depreciación de otros activos fijos tangibles

Pasivos a largo plazo

- 510 Efectos por pagar a largo plazo

Grupo de patrimonio

- 647 Reserva para incremento del capital de trabajo

En esta etapa se establece a través del análisis financiero en qué medida se encuentra la generación de dinero por parte del negocio y qué elementos frenan su desarrollo. Los ratios que se proponen estuvieron en función de los elementos siguientes:

Liquidez: cuando se solicita un crédito o préstamo por un corto período de tiempo no interesa exactamente la cobertura de la deuda por el total de activos, lo que se necesita saber es si el negocio será capaz de conseguir el dinero líquido a devolver.

Endeudamiento o apalancamiento: en un proceso inversionista, se considera la posibilidad de solicitud de un crédito a una posible entidad financiera.

Rentabilidad: es conveniente en la estimación de los flujos de efectivo conocer en qué medida el negocio es capaz de generar ganancias.



Interpretación:

Razón de solvencia: Mide la capacidad de pago de las obligaciones a corto plazo. Es favorable cuando toma valores mayores o igual a dos.

Razón de test ácido: Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes. Debe cumplirse que sea mayor o igual que uno.

Rotación de activos: Mide la velocidad de generación de dinero por la explotación de los activos totales.

Endeudamiento o apalancamiento: Mide el porcentaje en que ha sido financiada la empresa con deudas.

Razones de rentabilidad

Margen de utilidad sobre ventas: Es el porcentaje de las ventas que se convierte en utilidades.

Rendimiento sobre la inversión: Expresa el rendimiento generados por la inversión.

Etapa 2: Largo plazo

Período de retorno de la inversión (PRI): Indica el periodo en que se va a recuperar el importe de la inversión o desembolso inicial. La inversión se recupera en el año en el cual los flujos de caja acumulados superan a la inversión inicial. Es un índice que mide la rentabilidad vinculándola al pago de retorno, cuando menor sea el tiempo mayor es la rentabilidad.

Tasa de retorno de la inversión (VAN): Compara el beneficio o margen obtenido con el total de gastos o importes invertidos en una operación. Es útil para seguir la evolución de las operaciones o para comparar diversas opciones de inversión.

El algoritmo del procedimiento se muestra en el **Anexo 4**.

2.2 Aplicación del procedimiento AVIN al Hostal Refugio de Reyes

Se decidió aplicar el procedimiento AVIN al Hostal Refugio de Reyes porque los dueños son clientes y beneficiarios del proyecto institucional No. 07/2014 “Incubadora tradicional para el desarrollo y acompañamiento de emprendimientos en el sector no estatal.



Aplicación en el territorio holguinero”, 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.

La decisión estuvo relacionada con que los dueños cumplen con las características de asumir riesgos, capacidad innovadora y continua búsqueda de oportunidades, asociada al elevado nivel de educación y características personales.

Fase 1. Filtrado de las ideas de negocio

Etapa 1: Generación de Ideas de Negocio.

Los dueños del negocio acompañados por familiares y profesores participantes del Proyecto, analizaron dos ideas de negocios:

1. Brindar servicio de piscina-bar-parrillada, apoyados en la infraestructura que presentan en la casa (piscina y espacio para el bar), condiciones de espacio para áreas de sol y sombra y cierta independencia del resto de la casa.
2. Brindar servicios de arrendamiento de habitaciones en CUC, apoyados en la infraestructura de la casa en el tercer nivel, donde se cuenta con un apartamento independiente de una habitación y demás comodidades, terraza amplia para tomar el sol y leer en el día y lugar de estancia multiuso en la noche. Además de otra habitación retirada del casa principal, en el fondo del patio con privacidad e independencia.

En ambos casos necesitan de inversión en reparación, remodelación y mantenimiento.

Etapa 2: Filtrado de Ideas

Luego de aplicada la Matriz de evaluación de iniciativas económicas para el desarrollo local: concepción y viabilidad de la idea (Vidal, 2013), se obtuvo los resultados siguientes en el **Anexo 5** y luego se elaboró la Matriz A-C arrojando el resultado siguiente: la idea viable y sostenible es la de brindar servicios de arrendamiento de habitaciones en CUC por encontrarse en el cuadrante de color verde.

Fase 2. Diseño del modelo narrativo

En esta fase se realizó una entrevista la cual se muestra en el **Anexo 6** a los dueños del Hostal donde se determinó todos los elementos que caracterizan su negocio.



Caracterización de la idea negocio.

El Hostal Refugio de Reyes tiene su sede en la Calle Peralejo No. 23 entre Cervantes y Fomento, Reparto Peralta, municipio Holguín es un negocio perteneciente al sector privado donde su objetivo principal es brindar servicios de arrendamiento de dos habitaciones independientes en moneda libremente convertible.

Se ofrecen una gran variedad de servicios que hace que el negocio se posicione como único, dentro de los cuales se encuentran los servicios gastronómicos ofertando comida cubana e internacional al pedido. También se ofertan servicios incluidos de lavandería, garaje, gimnasio, masaje y piscina. Se le brinda la opción de utilizar taxi de ida y recogida con precios económicos. Cuentan con los recursos económicos necesarios y un personal capacitado y especializado en diferentes idiomas, los cuales son Licenciados en Biología con un vasto dominio de la flora cubana que exponen en el jardín botánico que cuenta su hostal.

Etapas 1: Segmentos de Clientes

Primero: Segmentación del mercado meta

- Identificación de bases para segmentar el mercado de consumo en que se desarrolla el negocio

Variable demográfica:

Nacionalidad: La propuesta de valor está destinada para clientes extranjeros de tránsito casual, temporales y de vacaciones preferentemente los europeos y canadienses.

Tamaño y ciclo de la familia: matrimonios solos y matrimonios con hijos.

Ingresos/Ocupación: Los estudiantes, turistas, técnicos, jubilados.

Variable de comportamiento:

Ocasión de compra: Cuando aumenta la demanda de los servicios brindados en ocasiones, se propone hacer ofertas especiales con descuentos para fechas significativas como el día de los enamorados, día del cumpleaños, fin de año, etc.

Beneficios buscados: Generalmente en estos servicios los clientes andan en busca de novedad, estética, privacidad, calidad y precios justos.

- Desarrollar perfiles de los segmentos resultantes

Los perfiles de los segmentos resultantes son:



Matrimonios solos	Europeos y canadienses que prefieran el turismo de ciudad, en un ambiente de tranquilidad y reposo y que demanden los servicios ofrecidos, pero que estén equidistantes de otros atractivos turísticos de sol y playa, histórico-patrimonial, ecológico, etc.
Matrimonios con hijos	Europeos y canadienses que prefieran estar en un punto equidistante de todo lo que quisieran conocer, turismo de sol y playa, de ciudad, histórico-patrimonial, etc., que puedan compartir con sus hijos.
Solteros	Europeos y canadienses, repitentes que prefieren el turismo de ciudad, sobre todo su vida nocturna en busca de compañía y diversión.
Jubilados	Canadienses repitentes o de estancia prolongada, que prefieren descansar en ambiente tropical, el ocio, el deporte y se interesan por la vida nocturna de la ciudad pero de manera sosegada.

Segundo: Selección del mercado meta

- Desarrollar mediciones del atractivo del segmento

Matrimonios solos	Los clientes más rentables son estos, puesto que demandan de la mayoría de los servicios ofrecidos, son altos consumidores de los servicios de gastronomía (comidas y bebidas) y recreación (piscina-parrilla, gimnasio, etc).
Matrimonios con hijos	Estos son los terceros en rentabilidad porque de igual manera demandan de la mayoría de los servicios ofrecidos especialmente la gastronomía para niños y la piscina.
Solteros	Son los cuartos en rentabilidad ya que son un segmento complejo por la naturaleza del motivo del servicio, por lo demanda atención personalizada de manera intensa pues pueden provocar infracción



de normas legales, morales y éticas.

Jubilados Son los segundos en rentabilidad por la estancia prolongada que permite amortizar los gastos fijos del negocio, no son altos consumidores de bebidas y se alimentan moderadamente.

- Seleccionar los segmentos de mercados meta

Luego del análisis anterior se propone que se seleccione como mercado meta en orden ascendente.

1. Matrimonios solos.
2. Jubilados.
3. Matrimonios con hijos.
4. Solteros.

Tercero: Posicionamiento

- Desarrollar posicionamiento para cada segmento meta

Atributos del producto: El negocio debe posicionarse por los servicios brindados pues la competencia no incluyen tantos servicios ni cuentan con la alta calidad que exigen los clientes, conclusión un hostel integral.

Beneficios buscados: Se pueden posicionarse principalmente con esta variable pues los extranjeros les gusta mucho la vegetación tropical, área de sol y sombra, conclusión un hostel amante de la naturaleza.

Etapa 2: Propuesta de Valor

Variable Producto

Se propone el diseño de la cartera de servicios con una amplitud de 4 líneas de servicios ofertadas de acuerdo a los diferentes clientes. Cada línea cuenta con una serie de servicios que compone la profundidad de cada una de ellas. 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 longitud de la cartera de servicios es de 29 servicios.

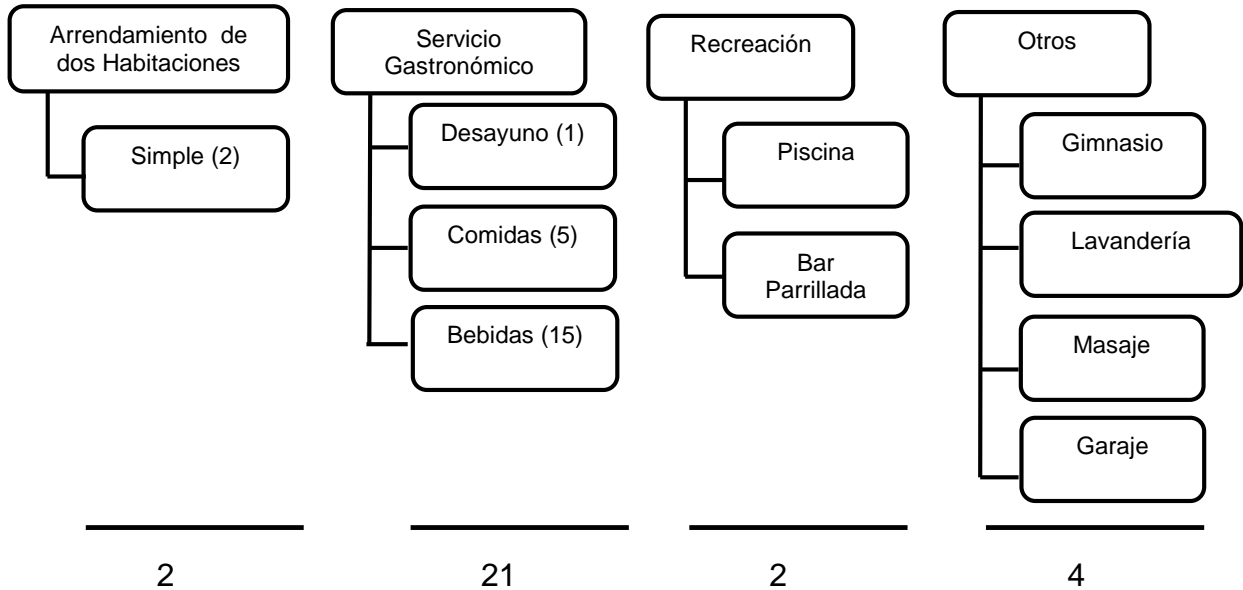


Figura 2.4. Representación gráfica de la cartera de servicios

La definición de las dimensiones de esta cartera de servicios se realizó en conjunto con los socios del negocio, dando como resultado que se definiera el dimensionamiento como se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Dimensionamiento de la cartera de servicios del negocio

Dimensión	Definición
Básica	Satisface las necesidades de arrendamiento, gastronomía y recreación.
Real	El Hostal en general tiene como marca definida Refugio de Reyes. Ofrecen servicios de alta calidad, la gastronomía es ofertada con platos diversos de comida nacional, su estilo es único en el municipio teniendo gran variedad en sus servicios, ofrece servicios de personalización por pedido del cliente. Los clientes acuden al negocio por los servicios en que se distinguen: la seguridad y privacidad, excelente imagen, relación calidad-precio aceptable, rapidez en el servicio.
Ampliada	Prestan servicios de lavandería, masaje, garaje, bar –parrillada, piscina así como un área de sol junto a un jardín botánico, también una casa en la playa y autos en disposición (taxi).



Con el fin de analizar los aspectos de la propuesta de valor, es necesario analizar los siguientes factores:

Precio: Se ofertan servicios con precios iguales a la competencia, pero con una mayor calidad y estética, característica que lo ponen en ventajas con respecto a los otros negocios aunque hay algunos que tienen menor precio pero no cuentan con los servicios que ofertan. La estrategia de precios se decide de acuerdo al cliente y las temporadas.

Novedad: El diseño del servicio de arrendamiento de habitaciones propicia la búsqueda constante de nuevos servicios que capten la atención de los clientes, dentro de los servicios novedosos se encuentran brindar la piscina gratis a los huéspedes fijos y hacer una oferta a huéspedes de otras casas de alquiler con capacidad de 4 parejas con derecho a consumir piscina y bar- parrillada.

Accesibilidad: Los dueños del negocio trabajan los dos con el mismo esmero, logrando que todos los servicios tengan la calidad requerida, pero valorando que los ingresos de todos los extranjeros no son los mismos se ofertan precios distintos unos más económicos para aquellos clientes cuyos ingresos no sean tan elevados y otros más altos dependiendo de la complejidad del servicio para satisfacer gustos y preferencias.

Conveniencia: El negocio además de que los clientes tienen la adquisición del servicio por llegar por su propia cuenta también cuentan con una página web donde pueden acceder fácil a los servicios que ofertan donde existen fotos, descripciones y comentarios de clientes satisfechos.

Marca: La marca que poseen brinda una distinción respecto a la competencia y su logo representa originalidad pues refleja el servicio de la piscina junto al arrendamiento. La marca registrada constituye un respaldo legal en caso de ser copiada por otros, además de ser un activo intangible de gran notabilidad.

Rendimiento: La calidad es un aspecto esencial, se busca siempre trabajar con materiales de primera calidad, aunque existen servicios de mayor o menor calidad, aspecto determinante en el precio.

Reducción de riesgo: Durante la prestación del servicio al cliente se presta total seguridad dentro de la habitación y de la instalación este posee independencia y sus



pertenencias permanecen seguras en las instalaciones solo él y los dueños tienen la forma de entrar a la habitación donde solo lo hacen pidiendo el permiso de los clientes para realizar la limpieza que también forma parte de la eliminación de los riesgos pues en la higiene se eliminan los gérmenes.

Diseño: Los encargados del negocio tienen la capacidad suficiente de innovar y diseñar, por lo que todos los meses el cliente es sorprendido con nuevas ofertas. Además se tiene en cuenta la temporada, ocasión, etc.

Personalización: El negocio tiene la capacidad de satisfacer necesidades específicas de los clientes, los mismos pueden solicitar servicios únicos adaptados a sus necesidades y serán complacidos.

Etapas 3: Canales de distribución y comunicación

Nivel 0: Productor-Consumidor: En el caso en que los servicios ofertados son vendidos directamente por el Hostal al consumidor final.

Nivel 1: Productor-Minorista-Consumidor: En el caso en que los servicios ofertados son vendidos por el Hostal a través de un intermediario, el cual recibe una comisión por la venta.

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 siguiente tabla se muestra las vías por las que el negocio programa su oferta.



Tabla 2.2 Tipos de canales y su descripción

TIPOS DE CANALES			DESCRIPCIÓN
Propios	Directo	Hostal	Ventas realizadas por el Hostal
		Ventas por internet	Ventas realizadas a través de páginas web
	Indirecto	Fuerzas de venta	Vendedores que se distribuyen en distintos puntos de la ciudad para promocionar toda la cartera de servicios obteniendo comisiones
Asociados		Casas asociadas	Ventas de servicios por otras casas asociadas brindando comisiones por ventas a socios

Tabla 2.3 Vías de comunicación y sus costos

Vías de comunicación	Costo (MN)
Página Web	500
Teléfono	50
Correos electrónicos	36
Anuncio del negocio en las páginas amarillas	1000

Etapas 4: Establecer relaciones con los clientes

Según los autores las relaciones que se establecen con los clientes:

Asistencia personal: Interacción humana de la fuerza de venta cuando el cliente está en el Hostal. Aquí existe total comunicación negocio-cliente, este último puede solicitar sugerencias en los servicios, expresar sus opiniones, ser orientados y gozar del confort del local.

Servicios automatizados: Para el caso de las ventas por internet, donde el cliente accede a información del servicio, escoge de acuerdo a sus preferencias y realiza la reserva.



Etapa 5: Flujos de Ingresos

Según los autores las entradas de efectivo son por cobro de uso: son asociados al uso de cada servicio e intermediación: obtenido por un servicio de intermediación donde se muestra a continuación como son los ingresos:

Tabla 2.4 Ingresos y sus presupuestos

Ingresos	Presupuesto (CUC)
Habitaciones	25.00 por noche
Servicio gastronómico	
Desayunos	4.00 por persona
Comidas	6.00 a 9.00 dependiendo el plato
Bebidas	1.00 a 10.00 dependiendo de la bebida
Garaje	2.00 por noche
Masaje	4.00 por persona
Lavandería	5.00 depende el cliente
Piscina	6.00 por persona
Gimnasio	3.00 mensual
Comisiones	5.00 por noche



Etapa 6: Recursos Claves

Tabla 2.5 Recursos claves

Físicos	Directos a la producción	Indirectos a la producción
	<p>Materia prima:</p> <p>Papel sanitario</p> <p>Jabón de baño y de mano líquido</p> <p>Desincrustante y cloro</p> <p>Detergente y ambientador</p> <p>Útiles y herramientas:</p> <p>Trapeador</p> <p>Cubo</p> <p>Escoba</p> <p>Colchas</p> <p>Haragán</p> <p>Limpia Cristales</p> <p>Vasos, platos, copas, cubiertos</p> <p>Lencería (Toallas, sábanas y fundas)</p>	<p>Mobiliario y equipos electrodomésticos:</p> <p>Aire Acondicionado</p> <p>Refrigeradores</p> <p>Duchas Eléctricas</p> <p>Televisor</p>
Intelectuales	Marca Refugio de Reyes	
	Logo identificativo	
	Conocimiento del negocio	
Humanos	Gerencia: Los dueños del negocio que se encarga de las relaciones públicas, gestión de clientes, diseño de servicios y administración.	
Financieros	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: Representa el valor del dinero del negocio que se encuentra en cuentas en una institución bancaria, el mismo puede ser retirado en el momento que se estime conveniente.	



Etapa 7: Actividades Claves

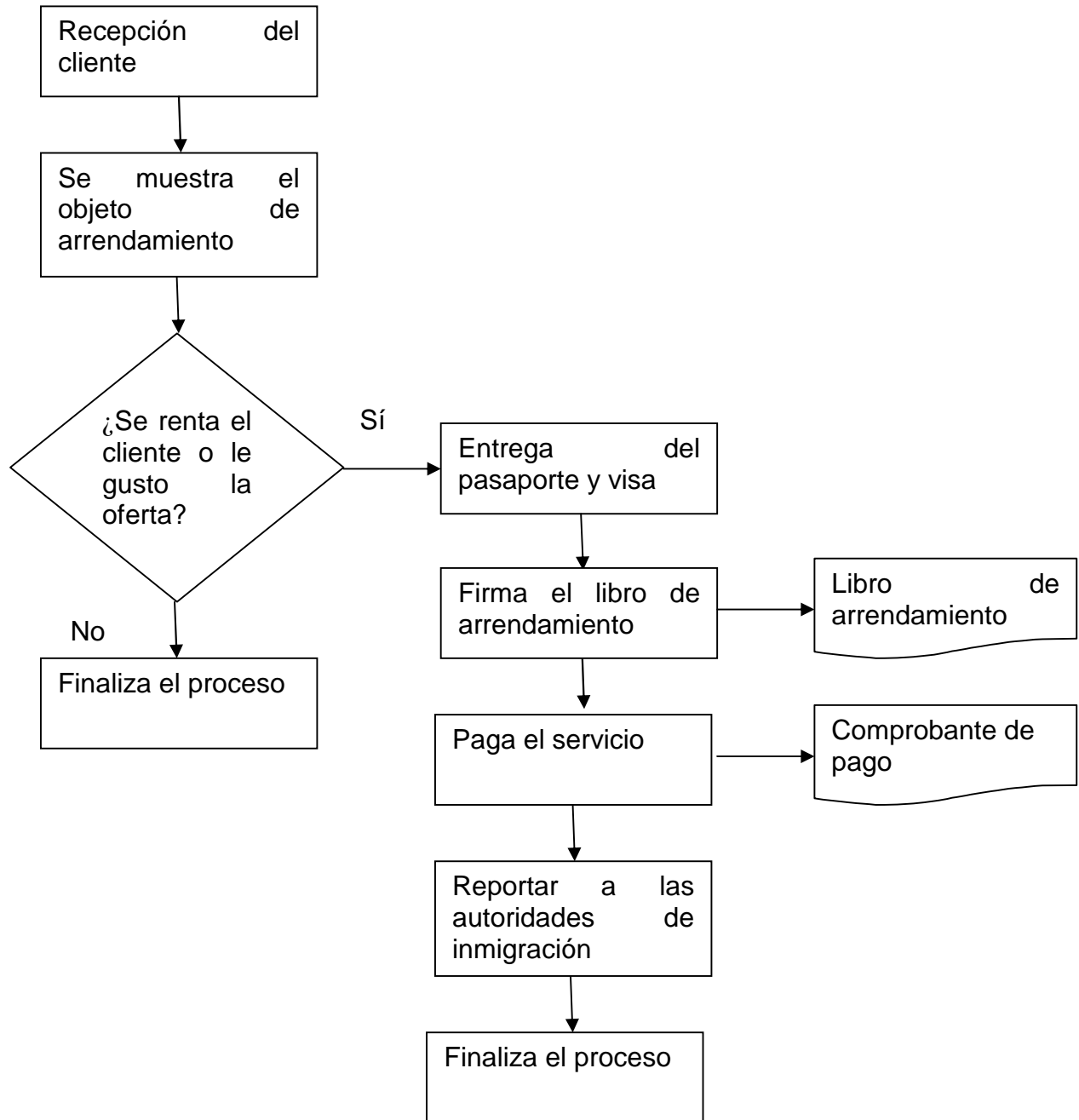


Figura 2.4 Flujograma del servicio arrendamiento de habitaciones

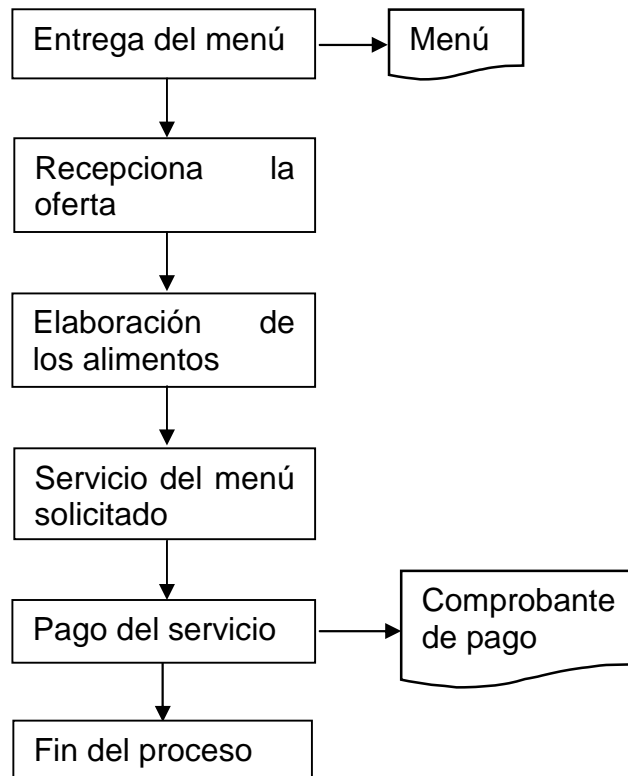


Figura 2.5 Flujograma del servicio de gastronomía



Etapa 8: Definir Red de Socios

Tabla 2.6 Definición por cada servicio de proveedores, servicios y productos

	Proveedores	Servicios	Productos
Servicio de arrendamiento de habitaciones	Tiendas CIMEX, TRD e Industriales		materias primas y herramientas
	Empresa Eléctrica	Eléctricos	
	Acueducto	Acueducto y alcantarillado	
	ETECSA	Correo electrónico, telefonía fija y celular	
	CUBATAXI	Transportación de clientes	
	Servicios de sitios web	Página web	
Gastronomía	Mercados Agropecuarios		Viandas, vegetales, especies, frutas.
	Tiendas CIMEX y TRD		Carnes, lácteos, bebidas.
Lavandería	Tiendas CIMEX y TRD		Detergente, jabón de lavar, lejía, suavizante
	Acueducto	Servicio de agua	
	Empresa Eléctrica	Eléctricos	
Gimnasio	TCP Gimnasio	Gimnasia aeróbica	
Piscina	Tiendas industriales y CIMEX	Servicios de limpieza	Cloro, detergente, cepillos, turbina
Masaje	Tiendas CIMEX y TRD	Masaje corporal y facial	Cremas hidratantes, aceites esenciales



Etapa 9: Estructura de Costos

Es necesario definir los costos en que se incurrirán con el funcionamiento del negocio, lo que permite conocer el beneficio real obtenido y así determinar si es o no rentable.

Tabla 2.7 Costos Fijos

Elementos	Costos (MN)/año
Electricidad	4200.00
Teléfono	600.00
Transporte	2400.00
Aporte a la Seguridad Social	1044.00
Promoción	500.00
Depreciación	10713.00

Tabla 2.8 Costos Variables donde en AVIN se definen en porciento

Elementos	Costos (%)
Materia prima y materiales	
Comisiones	

En la actividad de arrendamiento de habitaciones el porciento definido es de 20% y 8% respectivamente, en la actividad de gastronomía materia prima es de 35% y en otros servicios el 5% en la materia prima.

La materia prima y materiales se explican anteriormente en la etapa de recursos claves donde los recursos ascienden a un monto de 10 046.00 pesos.

Las comisiones es un costo variable varían según la cantidad de días que el cliente este hospedado, es el dinero que se le entrega al proveedor siendo de un monto de 3000.00 pesos.



Tabla 2.9 Ficha de costo de apertura del negocio

Inversión Inicial	Costo (MN)/año
2 Aire Acondicionado	20000.00
2 Refrigerador	24000.00
2 Duchas Eléctricas	2000.00
1 Televisor	7200.00
Acondicionamiento del local	76900.00
Gastos Generales	
Agua	60.00
Teléfono	600.00
Electricidad	4200.00
Combustible	2400.00
Gastos de publicidad y promoción	9976.00
Cartel	25.00
Tarjetas de presentación	720.00
Anuncio en las Páginas amarillas	1000.00
Correo electrónico	36.00
Gestor	600.00
Materias primas	10046.00
Inventarios (Reservas)	2313.00
Clientes	42000.00
Salario	2000.00 cada uno

Fase 3. Diseño del modelo numérico

En el **Anexo 7** se muestra el resultado obtenido

Etapas 1: Corto plazo

Se realizó el análisis en el escenario probable donde se evaluó el comportamiento de las actividades principales en cuanto a la relación de los costos según el volumen de las ventas lo que trajo como resultado que el servicio que predomina es el arrendamiento de



habitaciones con un 45%, después el servicio de gastronomía y otros servicios con un 30% y 25% respectivamente.

Sin duda el servicio que más influye en los ingresos totales es arrendamiento de habitaciones como se muestra en el escenario optimista con un 70% por lo que ese comportamiento permite determinar que su implementación a corto plazo traerá beneficios marcados para los dueños del negocio pasando todo lo contrario con la categoría de otros servicios que disminuye a un 7 % los cuales son lavandería, masaje, gimnasio, garaje y piscina y el servicio de gastronomía también disminuye a un 23 %.

En el escenario pesimista se puede observar que el servicio que más ingresos va a reportar a la idea de negocio es otros servicios con un 60% siendo negativo pues no es la actividad que genere más ingresos, la actividad de arrendamiento de habitaciones que si genera bastante ingresos queda con un 22% y la gastronomía con un 18% siendo desfavorable pues la idea de negocio es brindar servicios de arrendamiento de habitaciones en CUC.

También se muestra en una gráfica los niveles de financiación donde se aprecia que el negocio empieza con un decrecimiento inicial de los ingresos en los 4 primeros meses de vida del negocio iniciando con un monto de 120 000.00 pesos luego devinieron períodos de equilibrio y finalmente en el séptimo mes del primer año aumentaron los mismos hasta llegar a recuperar en diciembre final de año un monto de 171 908.00 pesos lo cual es favorable ya que empieza a recuperar el dinero invertido.

Las ventas netas en el escenario probable mensualmente se comportan en 5985.00 pesos siendo favorables aunque hubo fluctuaciones en los primeros meses no tuvieron muchas ventas no siendo así en el mes de mayo pues en la provincia de Holguín se celebran las romerías y aumentaron el número de clientes y a partir del mes de agosto empezaron a incrementar hasta el final del año.

El punto de equilibrio es aproximadamente 19 458.00 pesos es el volumen de ventas donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es el punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida donde a partir de esta cantidad de ventas se empieza a obtener utilidades.



La razón de solvencia en el primer año de vida del negocio tiene un valor de 2.98 pesos siendo solvente pues paga sus obligaciones a corto plazo ya que por cada peso cumple con sus deudas en 2.98 pesos.

La razón de test ácido o liquidez se comporta en 1.68 pesos siendo el negocio líquido ya que cubre todos los pasivos corrientes.

La rotación de activos es de 0.43 lo que significa que el negocio por cada peso que tiene invertido genera 0.43 pesos por conceptos de ventas.

El endeudamiento o apalancamiento es de 0.34 indicando que aproximadamente en el periodo de este primer año de servicios el negocio ha sido financiado en un 34 % con dinero ajeno.

Las razones de rentabilidad:

El margen de utilidad sobre ventas es de 0.22 donde significa que por cada peso vendido en el negocio por los distintos servicios que ofrecen se generan 22 centavos de ganancia.

La rentabilidad económica es de 0.09 indicando que por cada peso que tengo invertido se generan 9 centavos por la inversión inicial que hizo el negocio al empezar.

Etapas 2: Largo plazo

Se estimó en varios años diferentes flujos de efectivo y la inversión inicial del negocio en el primer año de vida donde se obtuvo que el período de retorno de la inversión es de 4 años lo que indica que el negocio recupera la inversión en el año 2018 siendo así la idea sostenible.

Con los ingresos obtenidos en el primer año de vida y sus gastos generales se obtuvo como retorno neto generado de la inversión 4304.00 pesos lo que representa el 11.33 % significando que por cada peso invertido en operación se genera aproximadamente 0.12 centavos.

Luego de este análisis profundo de la idea de negocio se concluye que si vale la pena implementar la idea del negocio pues será factible.



VALORACIÓN ECONÓMICO-POLÍTICO-SOCIAL

Los impactos económicos y sociales se presentan en varios públicos:

Los beneficiarios directos serían en principio, los dueños del negocio a los cuales se les facilitaría el procedimiento de Análisis y validación de una idea de negocio que sirva de apoyo para verificar si su idea es factible.

Los Consejos de la Administración Municipales (CAM) Holguín como el Consejo de Administración Provincial (CAP), ya que los negocios permitirán aumentar la oferta y demanda de bienes y servicios que elevará en consecuencia el nivel de vida de la población y el desarrollo local.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) con su Dirección de trabajo municipal y provincial, será beneficiario con la generación de nuevos empleos con un margen de estabilidad aceptable, lo que generará seguridad familiar y social.

La Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) con sus dependencias municipales y provincial, serán beneficiarios con el aporte tributario del negocio, así como también el aporte de seguridad social de sus dueños.

Los profesores del CEGEM y la Universidad de Holguín ya que esta investigación forma parte de un proyecto institucional y puede tener como salidas resultados concretos de investigaciones, plasmadas en tesis de Maestrías y Doctorado, además de publicaciones científicas, participación en eventos nacionales e internacionales, registros de propiedad intelectual y patentes. Se integran estudiantes al proyecto de las carreras de Ingeniería Industrial e Informática, Licenciatura en Economía, Turismo y Contabilidad y Finanzas, que esta experiencia posibilita los incentiva a la investigación, se comprometen con los temas de salidas de culminación de sus estudios.



CONCLUSIONES

1. Se analizó y validó la idea de negocio del Hostal Refugio de Reyes mediante la aplicación del procedimiento AVIN que contribuyó a una toma de decisión efectiva relacionada con la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.
2. Los resultados evidenciaron que la actividad que más influyó en obtención de ingresos fue arrendamiento de habitaciones favoreciendo a la recuperación de la inversión en un período de 4 años siendo el negocio líquido y solvente.
3. El comportamiento financiero reflejó un decrecimiento inicial de los ingresos en los 4 primeros meses de vida del negocio, luego devino unos meses de equilibrio y finalmente en el séptimo mes del primer año aumentaron los mismos.



RECOMENDACIONES

Partiendo de las conclusiones arribadas se recomienda:

1. Socializar el procedimiento AVIN como vía de soporte para validar la idea de negocio de otros emprendedores del sector no estatal.
2. Monitorear el desempeño del Hostal Refugio de Reyes en el primer año de fundado para realizar ajuste pertinentes si es necesario.



BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre, L. (2013). Potencializando el Emprendedurismo y su impacto económico. <http://www.forbes.com.mx>, Consultado en febrero 2014.
2. Alcaraz Rodríguez, R. E. (2011). El emprendedor de éxito. 4ta edición, México. www.e-bookspdf.org/.../el-emprendedor-de-exito-rafael-alcaraz.html, Consultado en mayo 2014.
3. Al-Debei, M. and Avison, D. (2010) *Developing a unified framework of the business model concept*. *European Journal of Information Systems* No. 19 pp. 359–376, <http://www.palgrave-journals.com/ejis/>, Consultado en enero 2014.
4. *Annual Review of Development Effectiveness 82003*). *The Effectiveness of Bank Support for Policy Reform*. The World Bank, Washington, D.C. https://ieg.worldbankgroup.org/Data/reports/arde_2003.pdf, Consultado en mayo 2014.
5. Bárcena Ibarra A. (2013). CEPAL Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe. <http://www.eclac.cl/noticias/paginas/8/33638/130910PresentacionPANINSAL2013.pdf>, Consultado en abril 2014.
6. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. (2010) *From Strategy to Business Models and to Tactics*. *Long Range Planning* No. 43, pp. 195-215.
7. Casadesus-Masanell R, Ricart J. E. (2011) *How to design a winning business model*. *Harvard Business Review*, January-February.
8. Castañeda, R. H. (2012). Cuba: la necesidad de las Pymes en los ajustes socioeconómicos en curso. www.ascecuba.org/publications/proceedings/.../castaneda2.pdf, Consultado en abril 2014.
9. Castro Ruz R. (2007). Discurso pronunciado por el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba General de Ejército Raúl Castro Ruz, en el acto central con motivo del aniversario 54 del asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes www.granma.cu/granmad/secciones/raul26/, Consultado en abril 2014.



10. Castro Ruz R. (2010). Discurso pronunciado por el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba General de Ejército Raúl Castro Ruz en la clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas.

<http://www.cubaminrex.cu/es/discurso-pronunciado-por-el-general-de-ejercito-raul-castro-ruz-presidente-de-los-consejos-de-esta-1>, Consultado en abril 2014.

11. Cedeño de Fernández, M. (2013). El emprendedurismo transforma la nación. <http://www.listindiario.com>, Consultado en enero 2014.

12. CELAC.(2014). "DECLARACIÓN II CUMBRE DE LA CELAC." http://es.wikipedia.org/wiki/II_cumbre-de-la-CELAC-de-2014, Consultado en abril 2014.

13. Chambi Viraca y col. (2010). Breve Historia del Emprendedurismo. Grupo 60 Ingeniería. <http://grupo60ing-umsa.blogspot.com.html>, Consultado en abril 2014.

14. Chan Kim W., Mauborgne R.(2005). *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*, *California Management Review* Vol 47 No. 3. <http://www.haas.berkeley.edu/cmrl/>, Consultado en enero 2014.

15. Chesbrough H. W., Rosenbloom P. S. (2002) *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. *Industrial and Corporate Change*, Vol 11, No. 3, pp 533-534, http://www.sce.carleton.ca/faculty/tanev/...T/.../Chesbrough_ICC_2002.pdf Consultado en abril 2014.

16. Coduras A., Guerrero M., Peña I. (2011).Emprendimiento Corporativo en España. GEM España-Fundación Xavier de Salas para la Dirección General de Política de la Pyme http://www.gemspain.com/Mis%20archivos/Informes%20Especiales/INTRAEMPREDIMIENTO_VERSION%20FINAL.pdf, Consultado en abril 2014.

17. Colomina Climent, E., Yáñez Muñoz, L. (2013).El análisis y validación de ideas de negocio. (AVIN). Universidad de Alicante (España) <http://web.ua.es/es/ceclec/documentos/programas/programa-comisiones-2013-14/3comision-10-de-diciembre-de-2013/analisis-y-validacion-de-ideas-de-negocio.pdf>, Consultado en abril 2014.



18. Crissien Castillo, J. O, Pérez Uribe R. I. (2007). 40 Años de Emprendimiento. Bogotá, Colombia, Editorial Universidad EAN,
<http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/component/content/article/27-libros-impresos/346-40-anos-de-emprendimiento>, 2007. Consultado en abril 2014.
19. Crissien Castillo J O. (2009). Investigando el entrepreneurship tras un marco teórico y su aporte al desarrollo económico de Colombia. Revista Escuela de Administración de Negocios EAN No.66 (May-Ago). Colombia. pp. 67-84.
20. Decreto Ley 141. Ministerio de Justicia (1993). Ley sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia, del impuesto sobre la renta. La Habana, Gaceta Oficial de la República de Cuba.
21. Diccionario de la Lengua Española, (DRAE), 22^a edición, 2001
<http://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-espanola/presentacion>, 2001. Consultado en mayo 2014.
22. Díaz Espina, C. (2013). Modelos de Negocio y Medios Online. Aproximación teórica a la cuestión. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. www.razonypalabra.org.mx, 2013. Consultado en abril 2014.
23. 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.
<http://tcpcuba.blogspot.com/2012-09-01-archive.html>, Consultado en febrero 2014.
24. Fernández Arner, A. F. (2011). El trabajo por cuenta propia y actualidad económica cubana.
25. Gaceta Oficial No. 027 Extraordinaria 26 de septiembre de 2013 Folleto: 33 páginas.
<http://www.gacetaoficial.cu>, 2013. Consultado en enero 2014.
26. García Vidal, G. (2013). La idea del negocio. La incubadora de Empresas. Curso para emprendedores. Centro de Estudios de Gestión Empresarial. Universidad de Holguín.
27. Grand, D. J. (2010). La importancia del emprendedurismo en el futuro económico de México. <http://www.informador.com>, Consultado en febrero 2014.
28. Hedman J, Kalling T. (2003). *The Business Model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*. European Journal of Information Systems No. 12, pp. 49–59.



29. Jane, L., Cantrell S. (2000). *Changing business models: surveying the Landscape. Working Paper, Accenture Institute for Strategic Change*, pp. 1–15.
30. Jovanovic, B., Menkveld, A. J. (2011). *Middlemen in Limit-Order Markets. Western Finance Association (WFA) Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1624329>*, Consultado en febrero 2014.
31. Kallio, J., M. Tinnila M. (2006). *An international comparison of operator-driven business models. Business Process Management* Vol 12 No. 3, pp. 281–298.
32. Kirzner, I. M. (1978). *Competition and Entrepreneurship, University of Chicago Press. www.press.uchicago.edu/ucp/books/book/.../C/bo3614291.html*, Consultado en enero 2014.
33. Kliksberg, B. *Emprendedores sociales. (2012). Los que hacen la diferencia.*, Red Latinoamericana de Universidades por el Emprendedurismo Social. Biblioteca digital. <http://labuenaempresa.com/2012/02/01/libro-kliskberg-emprendimiento-social>, Consultado en diciembre 2013.
34. Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit. 1st edition based on award-winning dissertation essay. Boston and New York. <http://www.econlib.org/library/Knight/knRup.html>*, Consultado en noviembre 2013.
35. Leem, C. S., Suh, H. S., Kim D. S. (2004) *A classification of mobile business models and its applications. Industrial Management and Data Systems* Vol 104 No. 1, pp. 78–87.
36. Ley No. 118 de la Inversión Extranjera. (2014). Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. <http://www.granma.cu/cuba/2014-04-16/asamblea-nacional-del-poder-popular>, Consultado en mayo 2014.
37. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución (2011): Folleto 40 páginas.
38. Llorens Bueno, G. A. (2010). Una perspectiva al concepto de Modelo de Negocios. Santiago, Chile, Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles. <http://mba.americaeconomia.com/system/files/paperventajacompetitiva.pdf>, Consultado en abril 2014.
39. Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter. Harvard Business Review* No. 80, pp. 86–92.



40. Marshall, A. (1880). Los Principios de Economía, 1er volumen.
41. Mill J. S. (1848). Principios de Economía Política, con algunas de sus aplicaciones a la filosofía social. Editorial Fondo de Cultura Económica (FCE).
www.libreriasdelfondo.com/LF_Detalle.asp?ctit=001090R, Consultado en febrero 2014.
42. Mises, L. (1979). Política económica. Pensamientos para hoy y para el futuro, 1ra Edición, New York.
43. Soriano Montero, M. A. (2008). El papel del Emprendedurismo en la formación de clústers industriales. Catarina, Puebla, Universidad de las Américas, http://www.catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/torre.../capitulo3.pdf, Consultado en enero 2014.
44. Morris, M. H., Kuratko, D. F. y col. (2001). *Towards integration: understanding entrepreneurship through frameworks*, *Journal of Entrepreneurship and Innovation*, pp. 35-49.
45. Moroz, P. W., Hindle, K. (2012). *Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives*, *Entrepreneurship Theory and Practice*.
46. Ning, D., Yingge, S., Yijin, Z. (2013). *The Redesign of the Business Model Based on the Structural Perspective*, *Chinese Business Review*, Vol 12, No. 6, pp. 407-413.
47. Orozco, M., Hansing K. (2011). Remesas: presente y futuro de la pequeña empresa en Cuba. http://www.palabranueva.net/contens/pag_segmento1.html, Consultado en febrero 2014.
48. Ortega 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.
http://www.gipom.com/sites/default/files/users/68/docs/tesisdoctoralinakiortega2012-120601052957-phpapp01pdf_gip_4455.pdf, Consultado en abril 2014.
49. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept*. *Communications of the Association for Information Systems* (CAIS) No. 15, pp. 751-775.



50. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. London School of Economics.*
51. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley.*
52. Pérez Uribe and Valencaino. (2011). Revisando el Emprendedurismo. Información Comercial Española. Boletín Económico de ICE Vol 3021 pp. 53-62, <http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE-3021-53-62.pdf>, Consultado en diciembre 2013.
53. Rajala, R., Westerlund. (2007). *Business models – a new perspective on firms' assets and capabilities: observations from the Finnish software industry. Helsinki School of Economics, PO Box 1210. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, pp. 115–126, http://intranet.cs.aau.dk/fileadmin/user_upload/Education/courses/2010/ENT/Rajala-2007.pdf, Consultado en noviembre 2013.
54. Rappa, M. (2009). *Managing the Digital Enterprise: Business Models on the Web.* <http://www.digitalenterprise.org/models/models.html>, Consultado en marzo 2014.
55. Resolución No. 32/2010 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2010). Reglamento del TCP, del arrendatario y las normas relativas al pago de impuestos y la contratación de fuerza de trabajo por los poseedores de licencia s cuentapropistas. La Habana, Gaceta Oficial de la República de Cuba. Extraordinario 12.
56. Ricart, J. E. (2009). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica.* Barcelona, España, Universidad de Navarra.
57. Ries, E. (1978). *The Lean Startup.* 1ra edition.
58. Rodríguez Cruz, H. R. (2013). *Emprendedurismo, creatividad e innovación.* <http://www.diariolibre.com>, Consultado diciembre 2013.
59. Say J. B. (1804). *Tratado de Economía Política o Exposición sencilla del modo con que se forman, se distribuyen y se consumen las riquezas.* Tomo I. <http://www.casadellibro.com/libro-tratado-de-economia-politica/9789681662783/825626>, Consultado en diciembre 2013.
60. Schumpeter, J. A. (1911). *Theory of Economic Development, 1er edition, Germany.*



http://books.google.com.cu/books/about/The_Theory_of_Economic_Development.html?id=uw7_nQEACAAJ&redir_esc=y, Consultado en diciembre 2013.

61. Smith, A. (1976). *La riqueza de las naciones*. 1st edición, Editorial W. Strahan & T. Cadell, Reino Unido.
62. Teece, D. J. (2010) *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning No. 43 pp.172-194.
63. Timmers, P.(1998). *Business Models for Electronic Markets*. The report on Electronic Commerce Vol 8, No. 2, pp. 3–8 DOI: European Commission Directorate-General III Industry.
64. Tjia, J. *Building Financial Models. 2 Edition, United States*, 2009.
65. Trabajo por Cuenta Propia crece y se valida como opción de empleo en Cuba. Actualización del Modelo Socialista Cubano , 2014. http://www.cubadebate.cu/especiales/2014/03/19_trabajo_por_cuenta_propia_crece_y_se_valida, 2014. Consultado enero de 2014.
66. Wikipedia, 2013.
67. Zott, C., Amit, R. (2001). *Value Creation in E-Business*. Strategic Management Journal No. 22, pp. 493-520.
68. Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. Journal of Management Vol. 37, No. 4, pp. 1019-1042.



Anexos



Anexo 1. Definiciones de Modelos de Negocios por diferentes autores.

Autor y año	Definición
Slywotzky(1996)	La totalidad de procesos por el que la compañía elige a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que va a desarrollar así como aquellas que va a externalizar o subcontratar, configura sus recursos para acudir al mercado y así conseguir beneficios.
Timmers (1998)	Es la arquitectura del producto o servicio y de los flujos de información, incluyendo la descripción de los diferentes actores empresariales y sus roles; es la descripción del beneficio potencial para los diferentes actores, así como la descripción de las fuentes de ingresos.
Afuah & Tucci (2001)	Es un modelo diseñado para generar dinero para sus propietarios en el largo plazo.
Amit & Zott (2001)	Es el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de las oportunidades empresariales.
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	Es la lógica heurística que conecta el potencial técnico con la realización de valor económico.
Magretta (2002)	Responde a las viejas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Qué aporta valor al cliente? Además, debe dar respuesta a las preguntas que todo gestor debe hacerse: ¿Cómo hacemos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica interna que explica cómo podemos entregar valor a los clientes y asumir los costes?.
Morris (2005)	Es una representación concisa de cómo se interrelacionan una serie de variables de decisión en las áreas de estrategias empresariales, arquitectura y la economía orientadas a crear ventajas competitivas sostenibles en mercados concretos.



Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005)	Es una herramienta conceptual que contiene una serie de elementos y sus relaciones que permiten mostrar la lógica de una compañía concreta. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o diferentes segmentos de clientes y comprende la arquitectura de una compañía y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de dicho valor y del capital relacional, para generar flujos de ingresos estables y sostenibles.
Johnson, Christensen & Kagermann (2008)	Consiste en cuatro elementos conectados, que juntos, crean y proporcionan valor (elementos: la proposición de valor a los clientes, fórmula de beneficios, recursos clave y procesos clave).
Zott & Amit (2010)	Es un sistema de actividades interdependientes que trasciende del foco de la empresa y traspasa sus fronteras.
Casadeus-Masanell & Ricart (2010)	Es el reflejo de la estrategia llevada a cabo por la compañía.
Teece (2010)	Articula la lógica de los datos y de otras evidencias que soportan la proporción de valor para los clientes y una estructura viable de ingresos y costes para que la empresa pueda distribuir dicho valor.
Osterwalder & Pigneur (2012)	Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor.

Fuente: Zott, Amit y Massa, 2011 y elaboración propia.



Anexo 2. 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	



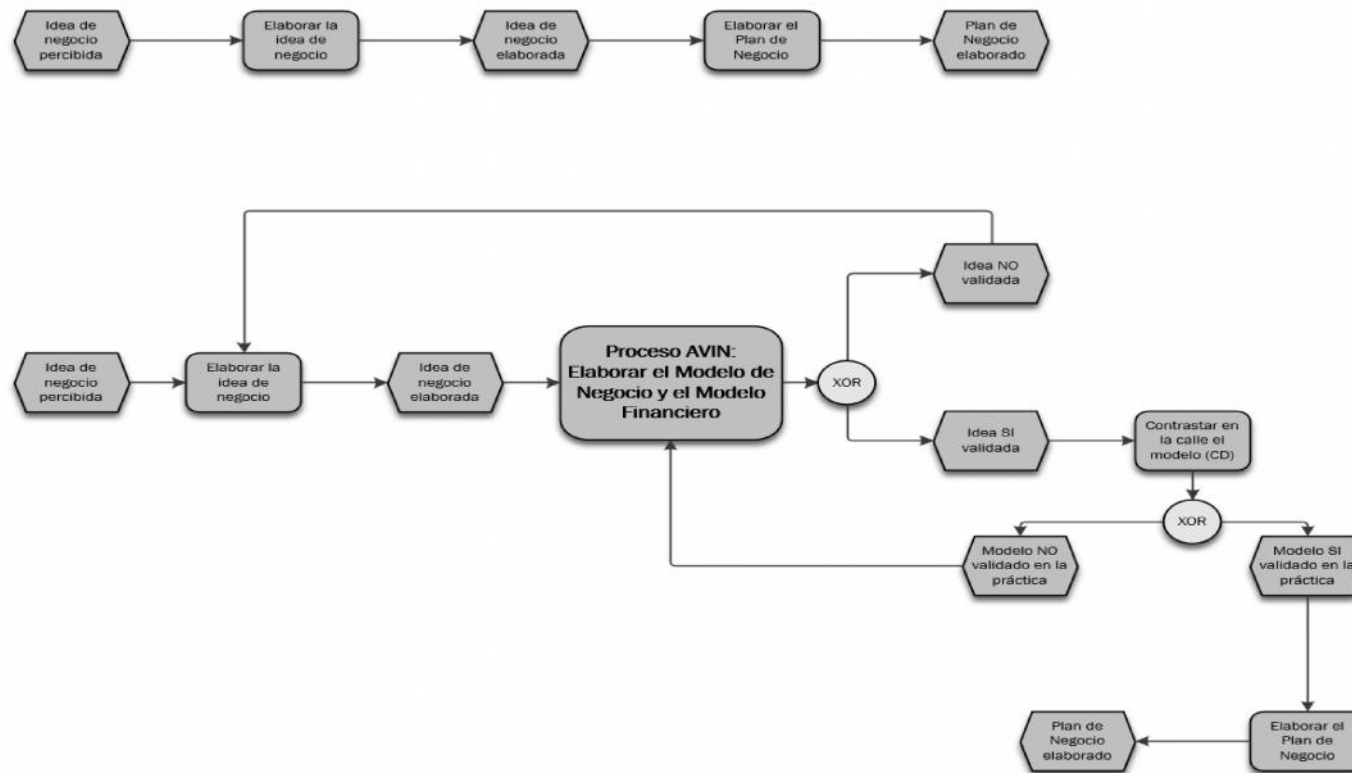
Anexo 3. Comparación de diferentes modelos de negocios.

Pasos	Autores												
	Timmers(1998)	Linder y Cantrell (2000)	Amit y Zott (2001)	Chesbrough y Rosenbloom (2002)	Joan Magretta (2002)	Hedman y Kalling (2003)	Leem (2004)	Ostelwalder (2005)	Kallio (2006)	Rajala y Westerlund (2007)	Rappa (2008)	Ostelwalder y Pigneur (2010)	Total de coincidencias
Propuesta de valor	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		10
Clientes				1	1	1		1	1			1	6
Flujo de Ingresos	1	1		1	1		1	1		1	1	1	9
Red de Contactos				1		1		1	1			1	5
Relaciones con clientes	1							1		1		1	4
Recursos						1		1		1		1	4
Arquitectura	1					1		1					3
Estructura de costos			1	1		1						1	4
Gobierno			1										1
Estrategia				1			1						2
Canales de Distribución								1				1	2
Actividades Claves								1				1	2
Alianzas							1						1
Lógica del negocio		1											1
Dinámico						1							1
Oferta												1	1

Fuente: elaboración propia.



Anexo 4. Algoritmo para analizar y validar la idea de negocio para emprendedores en negocios de TCP como formas de gestión del sector no estatal





Anexo 5. Matriz de evaluación de iniciativas económicas para el desarrollo local

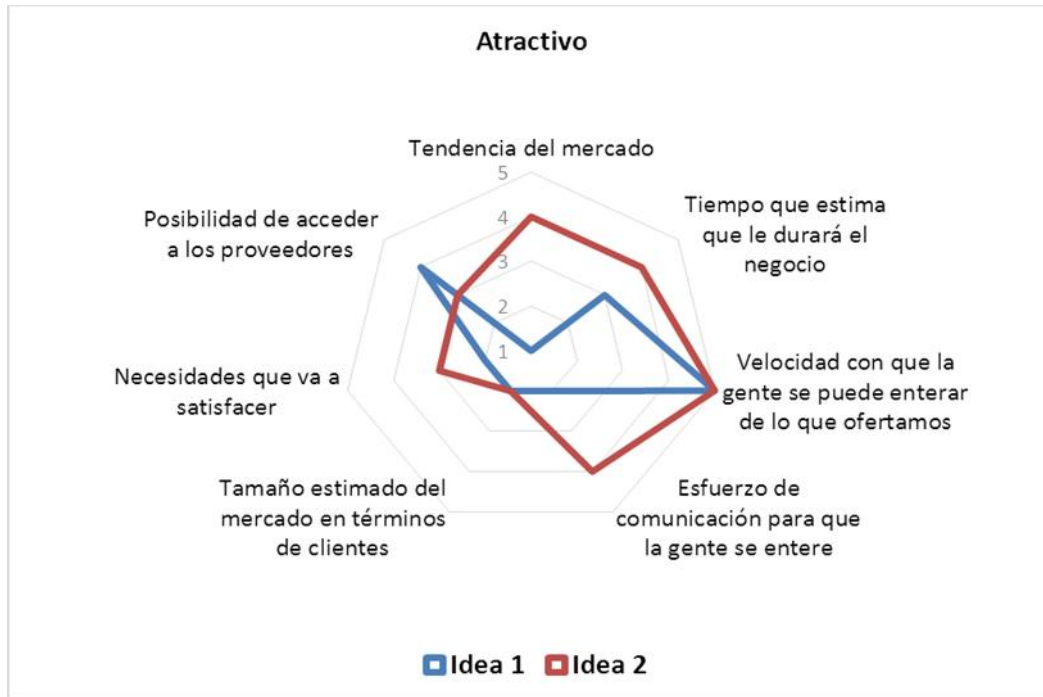


Figura 2.1 Gráfica de evaluación del atractivo de la idea

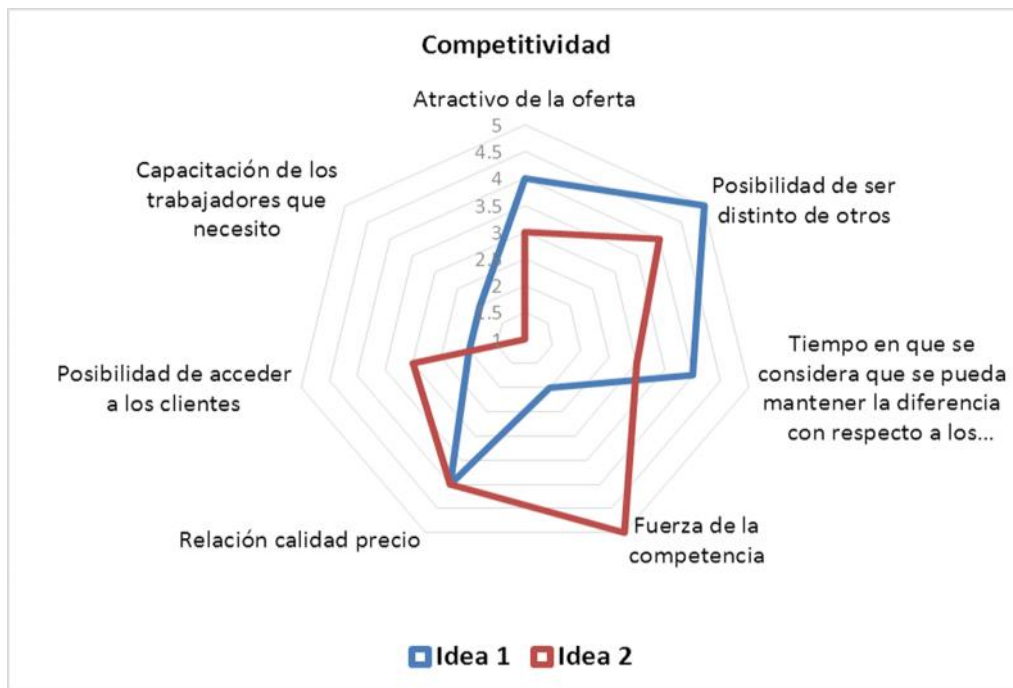


Figura 2.2 Gráfica de evaluación de la competitividad de la idea

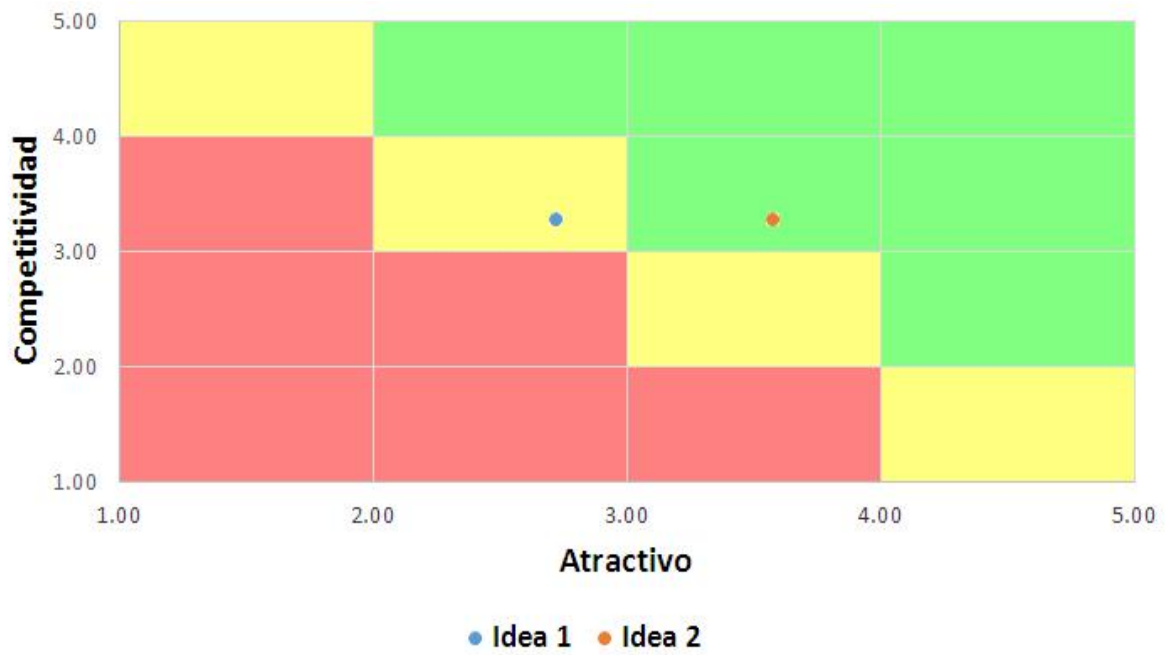


Figura 2.3 Matriz A-C



Anexo 6. Entrevista

Estimados compañeros la siguiente entrevista persigue como objetivo conocer todos los elementos importantes de su negocio para aplicar el procedimiento AVIN

	Preguntas	Respuesta
Segmentación de clientes	¿ Cuáles son las variables de segmentación que utiliza? (geográfica ,demográfica, psicográfica y de la conducta)	
	A la hora de escoger sus clientes usted se guía por estas variables	
	Tiene usted identificado los gustos y preferencias para brindar el servicio	
	Cuáles son sus clientes más rentables	
	Cuáles son sus clientes más abundantes	
	Piensen ustedes crecer desarrollando sus productos actuales o desarrollando nuevos segmentos de mercados ¿Qué mercados?	
	Realiza usted diálogo, entrevistas ,buzón de quejas y sugerencias para determinar las necesidades de los clientes	



Oferta	Que cartera de servicios usted ofrece	
	Qué relación tiene su calidad y sus precios respecto a la competencia	
	<u>Analice los factores siguientes</u> Precio ¿Cuál es el de cada servicio? ¿Se ofrece el mismo valor que la competencia, a un menor precio?	
	Novedad ¿Se ofrece algún producto o servicio novedoso que cree un nuevo mercado?	
	Accesibilidad ¿Se brindan posibilidades a segmentos (o personas) que antes no tenían acceso a determinados productos o servicios?	
	Conveniencia ¿Cómo se puede hacer más fácil la adquisición del producto o servicio por el cliente?	
	Marca del servicio que ofertan y si no la tienen el deseo de adquisición por parte de los clientes.	
	Rendimiento-Calidad de la oferta gastronómica (pudiera desglosarse por niveles), comparación con la competencia.	



Reducción de riesgo ¿Existen garantías para los productos o servicios?, ¿Existe servicio postventa (orientación al cliente sobre el uso adecuado del producto, seguimiento)	
Diseño ¿Se proponen diseños atrayentes? (innovadores, únicos, exclusivos, etc.)	
Personalización-Adaptación de la oferta a un cliente específico (diseños o servicios por pedido del cliente)	
¿Por qué los clientes vienen a nosotros y no a la competencia? ¿En qué me distingo?	
Valor agregado que se ofrece. Dimensión ampliada. ¿Qué atributos pueden complementarse a la oferta para mejorarla?	
¿Cómo atiende la competencia a sus clientes?, ¿lo hacemos mejor? ¿En qué forma?	
¿Pudieran mejorarse las cualidades de los servicios existentes sin afectar los costos y lograr satisfacción en los mismos clientes?	



Canales de comunicación y distribución	A través de que canales quieren los clientes ser alcanzados	
	¿De qué manera llegamos a los clientes y los convencemos? Publicidad, promoción, cadena de clientes, clientes que pasan y deciden entrar, etc.	
	¿Sirven realmente para atraer clientes?	
	¿Cuáles son las vías más rentables y las que poseen actualmente?	
	Cuál es el costo	
Relaciones con los clientes	<u>Tipo de relaciones se establecen con el cliente</u> Asistencia personal-Se ofrece el servicio por parte de vendedores a cuanto cliente interesado se presente.	
	Asistencia personal exclusiva-Se destina un vendedor (miembro de la empresa) para un cliente en específico	
	Autoservicio-Se ofrecen todos los recursos necesarios para que el cliente se atienda a sí mismo.	



Flujos de ingreso	<u>Describe con números todos estos elementos</u>				
	Ventas				
	Costo de venta				
	Inversión Inicial				
	Gastos generales				
	Desgaste de Útiles y Herramientas				
	Cuentas por cobrar				
	Pagos a proveedores				
	Pagos de aportes a la seguridad social				
	Reservas				
	Materia prima				
Recursos claves		<u>Físicos</u>	<u>Intelectuales</u>	<u>Humanos</u>	<u>Financieros</u>
	¿Qué recursos claves requiere el negocio?				
	¿Cuáles son los más importantes y costosos de la idea de negocio?				
	¿Los recursos son suficientes en cantidad y calidad?				
	¿Existen recursos de los que podemos prescindir o sustituir?				



Actividades claves	Qué actividades claves usted desarrolla que amerite que su negocio no se detenga	
	¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución?	
	¿Qué actividades clave requieren nuestras relaciones con clientes?	
	¿Qué actividades clave requieren nuestros flujos de efectivo?	
Socios claves	¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes?	
	¿Quiénes son los proveedores críticos?	
	¿Qué recursos clave proporcionan nuestros aliados?	
	¿Cuánto depende el negocio de socios y proveedores?	
	¿Qué nuevas alianzas pueden ayudar a complementar y mejorar el negocio?	
Estructura de	<u>Desglose de costos por elementos (sus costos)</u> utilicen como referencia el año 2013	



Mobiliario y equipos (muebles, equipos electrodomésticos, accesorios)	
Útiles y herramientas (piezas,)	
Materia prima (cantidad comprada mensual)	
Patentes, aporte a la seguridad social	
Agua, teléfono, electricidad, internet, promoción (en caso de que estén en la páginas amarillas o que tengan carteles promocionando su marca, tarjetas de presentación), combustible	
Ventas mensuales	
¿Cuáles son los costos más importantes del negocio?	
¿Cuáles son los recursos clave más costosos?	



Anexo 7: Resultados de AVIN

ACTIVIDADES		Refugio de Reyes Dayana		Año: 2014 Probable	
Actividad	Coste Ventas	Consumo	Mano Obra Dir.	Dto. Comercial	
Sevicio de Alojamiento	90,00%	70,00%	30,00%	50,00%	
Servicio Gastronómico	25,00%	15,00%	85,00%	0,00%	
Otros Servicios	5,00%	2,00%	98,00%	0,00%	

COSTES VARIABLES	
Coste Variable	Descripción
Materia Prima y Materiales	
Comisiones	

COSTES FIJOS POR ACTIVIDA	
Fijo de actividad	Descripción
Electricidad	
Teléfono	
Transporte	
ASS	
Promoción	
Depreciación	



ACTIVIDADES - PREVISIONES

Refugio de Reyes Dayana Año: 2014 Probable

1 Actividad Servicio de Alojamiento

Actividad	Prev. Base	% Inc.	Prev. Anual	Distrib.	Cobro
Ventas	4.320	0,0%	4.320	Lineal	1 mes
Compras	0	0,0%	0		
Producción	0	0,0%	0		

COSTES VARIABLES

Coste Variable	% Coste	Base cálculo	Política cobro/pago
Materia Prima y M	20,00%	NETAS (Ventas)	1 mes
Comisiones	8,00%	NETAS (Ventas)	1 mes
		NETAS (Ventas)	1 mes
		NETAS (Ventas)	1 mes
		NETAS (Ventas)	1 mes
		NETAS (Ventas)	1 mes
		NETAS (Ventas)	1 mes

CONTROL

Consumo	2.722
Coste Ventas	3.888
Var. Mat. Primas	-2.722
Var. Prod. Term	-3.888

COSTES FIJOS ACTIVAV

Gasto	Base anual	% Inc.	Presupuesto	Distrib.	Pago
Electricidad	4.200	0,0%	4.200	Lineal	1 mes
Teléfono	600	0,0%	600	Lineal	1 mes
Transporte	2.400	0,0%	2.400	Lineal	1 mes
ASS	1.044	0,0%	1.044	Lineal	1 mes
Promoción	500	0,0%	500	Lineal	1 mes
Depreciación	10.713	0,0%	10.713	Lineal	1 mes

2 Actividad Servicio Gastronómico

Actividad	Prev. Base	% Inc.	Prev. Anual	Distrib.	Cobro
Ventas	2.016	0,0%	2.016	Lineal	1 mes
Compras	0	0,0%	0		
Producción	0	0,0%	0		



RESULTADOS ACTIVIDADES

Refugio de Reyes Dayana

Año : 2014

Probable



RESULTADOS ACTIVIDADES

Refugio de Reyes Dayana

Año : 2014

Pesimista



RESULTADOS ACTIVIDADES

Refugio de Reyes Dayana

Año : 2014

Optimista





GASTOS GENERALES - PREVISIÓN

Refugio de Reyes Dayana

Año: 2014

Gasto	Base anual	% Inc.	Presupuesto	Distrib.	Pago
Agua	60	0,0%	60	Lineal	Contado
Teléfono	600	0,0%	600	Lineal	Contado
Electricidad	4.200	0,0%	4.200	Lineal	1 mes
Combustible	2.400	0,0%	2.400	Lineal	1 mes
Publicidad y prom	9.976	0,0%	9.976	Lineal	1 mes
Gestor	600	0,0%	600	Lineal	1 mes
Patente	20.160	0,0%	20.160	Lineal	1 mes
Total	37.996		37.996		

INVERSIONES - PAGOS

Refugio de Reyes Dayana

Año: 2014

Inversion: Aire Acondicionado

Adquisición

Año	Mes	Importe	V. Residual	Años
2013	Enero	20.000	1.000	6

Final

Año	Mes
2018	Diciembre

Año	Mes	Importe	Amort. Acum	Rdo. Ext.
2019	Enero	1.000	19.272	272

Venta

Mes	Amortización	Pago
Enero	264	264
Febrero	264	264
Marzo	264	264
Abril	264	264
Mayo	264	264
Junio	264	264
Julio	264	264
Agosto	264	264
Septiembre	264	264
Octubre	264	264
Noviembre	264	264
Diciembre	264	264
Total	3.168	3.168

Año	Pago
2014	3.168
2015	3.168
2016	3.168
2017	3.168
2018	3.168
2019	3.168
2020	0
	19.008



PERSONAL - PREVISIONES

Refugio de Reyes Dayana Año: 2014

Cargo / Puesto	Nº	Sueldo anual	% Inc.	Dist. Sueldo	Pago sueldo	Seg. Social	Dist. Seg.	Pago seguros	Total sueldo	Total Seg.
Gerente	1	2.000	0,0%	Lineal	1 mes	522	Lineal	1 mes	2.000	522
Socio	1	2.000	0,0%	Lineal	1 mes	522	Lineal	1 mes	2.000	522
Total									4.000	1.044

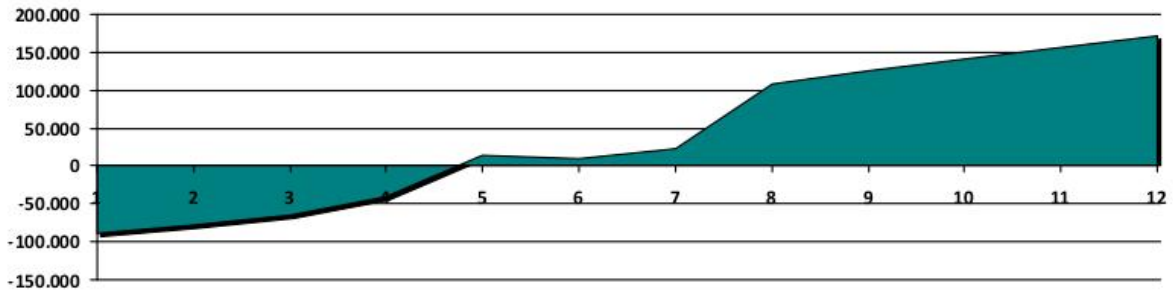
PRESUP. TESORERÍA - POSICIÓN

Refugio de Reyes Dayana Año: 2014

Probable

Mes	Flujos Mes	Tes. Inicio	Tes. Final	Tes. Deseada	Oper. Financ.	Nec. Acum. Financ
Enero	63.489	26.300	89.789	0	-89.789	-89.789
Febrero	-11.038	0	-11.037	0	11.038	-78.751
Marzo	-14.322	0	-14.322	0	14.322	-64.429
Abril	-24.521	0	-24.520	0	24.521	-39.908
Mayo	-53.821	0	-53.821	0	53.821	13.913
Junio	5.265	0	5.265	0	-5.265	8.648
Julio	-14.635	0	-14.635	0	14.635	23.284
Agosto	-84.790	0	-84.790	0	84.790	108.074
Septiembre	-16.475	0	-16.474	0	16.475	124.549
Octubre	-16.561	0	-16.560	0	16.561	141.110
Noviembre	-15.977	0	-15.977	0	15.977	157.087
Diciembre	-14.821	0	-14.820	0	14.821	171.908

Necesidades acumuladas de financiación



ESCENARIOS CORTO

Refugio de Reyes Dayana Año: 2014

PROBABLE

OPTIMISTA

PESIMISTA

Actividad	Inc_Ventas	Coste Ventas
Sevicio de Alojamiento	0,00%	90,00%
Servicio Gastronómico	0,00%	25,00%
Otros Servicios	0,00%	5,00%
	0,00%	
	0,00%	
	0,00%	

Anual
 Interés corto (%)
 Interés largo (%)

Actividad	Inc_Ventas	Coste Ventas
Sevicio de Alojamiento	20,00%	58,0%
Servicio Gastronómico	20,00%	0,0%
Otros Servicios	20,00%	44,0%
	0,00%	0,0%
	0,00%	0,0%
	0,00%	0,0%

Anual
 Interés corto (%)
 Interés largo (%)

Actividad	Inc_Ventas	Coste Ventas
Sevicio de Alojamiento	-20,00%	62,0%
Servicio Gastronómico	-20,00%	0,0%
Otros Servicios	-20,00%	46,0%
	0,00%	0,0%
	0,00%	0,0%
	0,00%	0,0%

Anual
 Interés corto (%)
 Interés largo (%)



BALANCE INICIAL

Refugio de Reyes Dayana

Año: 2014

Tesorería	26.300
Cta. Superávit	0
Deudores Intereses	0
Clientes	42.000
Mat. Primas	10.046
Prod. en Curso	0
Prod. Terminados	0
Fianzas	0
Activo Fijo	53.200
Amort. Acumulada	10.713
ACTIVO	120.833
Proveedores	40.520
Acreedores	0
Acreedores Inmov. Corto	0
Prestamos Corto	0
Administración	0
Prestamos Largo	0
Acreedores Inmov. Largo	0
PASIVO	40.520
Capital Social	78.000
Reservas	2.313
NETO	80.313
PASIVO + NETO	120.833

COBROS Y PAGOS PENDIENTES

Mes	Clientes	Proveedores	Acreedores
Enero	4.320	20.000	0
Febrero	4.200	0	0
Marzo	2.600	0	0
Abril	3.600	10.020	0
Mayo	4.300	0	0
Junio	3.500	0	0
Julio	3.600	0	0
Agosto	4.000	10.500	0
Septiembre	2.310	0	0
Octubre	2.320	0	0
Noviembre	3.000	0	0
Diciembre	4.250	0	0
	42.000	40.520	0

