



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
Facultad de Ciencias Empresariales

Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresa:
Mención Administración de Negocio.

Título: “Plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella”.

Autora: Lic. Reina Isabel Morejón Muñoz. Prof. Asistente

Tutora: DrC. Daisy Espinosa Chongo. Prof. Titular

Matanzas, 2019

Dedicatoria

El presente trabajo de tesis lo quiero dedicar de todo corazón a mis hijos y esposo porque no hay mayor impulso y motivación en mi vida que la fe y confianza que depositaron en mí. Gracias por creer en mis sueños, mis anhelos y adoptarlos como suyos. A Caridad Muñoz Sánchez (mi mamá) quien me dio el mejor de los ejemplos de vida al enseñarme a aceptar las cosas que la vida te pone en el camino, me enseñó a no darme por vencida, a seguir adelante aun y cuando te digan que ya no hay más por hacer.

A mi esposo: Jorge Félix Medina Albis que siempre le saca una sonrisa a los momentos difíciles, A Yesenia y Jorge Adrián que han sido una gran compañía a lo largo de mi vida, con quien he compartido buenas aventuras y secretos. Además, le agradezco profundamente que me regalaran los mejores hijos, quienes me han demostrado que no hay nada que te impida tener una sonrisa para seguir adelante, mi nieto.

Agradecimientos

Primero quiero agradecer a Dios, por permitirme existir y darme una vida llena de retos y buenas experiencias, pero sobre todo por acompañarme día a día y proveerme de la fuerza necesaria para salir adelante.

A la Universidad de Matanzas, a la dirección y claustro de profesores del Centro Universitario Municipal Aida Pelayo Pelayo, instituciones que han sido testigo de mi desarrollo académico. Especialmente a mi tutora DrC. Daisy Espinosa Chongo quien desde su embarazo y pos nacimiento de su niña Liz Victoria continuó brindándome su apoyo.

Finalmente le quiero agradecer a mis amigos Yenis, Dra. Martha Julia, Duniel, Yudiel, Rita María, Yaniel, Leslie, Dra. Merys Cortina, Dr. Pedro, Dra. Caridad Soler Morejón, Osnay, Mabelis, Alberto Abreu premio de Casa de las Américas, entre otros. También tuve la oportunidad de contar con su apoyo de forma incondicional a lo largo de la carrera.

De todo corazón, a todos los que me han apoyado, muchas gracias.

Declaración de autoridad

Declaro que soy la única autora de este trabajo de tesis de Maestría en Administración de Empresa: Mención Administración de Negocio, y que autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con los fines que estimen conveniente.

Para que así conste, firmo la presente a los ___ días del mes de _____ de 2019.

Lic. Reina Isabel Morejón Muñoz. Prof. Asistente

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Secretario del tribunal

Miembro del tribunal

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo elaborar el plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella. Para dar cumplimiento a este objetivo se organiza el desarrollo de la investigación en tres capítulos. El primero, tiene como objetivo sistematizar los fundamentos teóricos del plan de negocio a partir de su definición, cómo se estructura, su importancia y el desarrollo en Cuba de este tema. El segundo capítulo tiene como objetivo explicar un procedimiento para la elaboración del plan de negocio, en el que se presentan los procedimientos de diversos autores identificando las ventajas y desventajas de sus propuestas, lo que permitió seleccionar el modelo Lienzo de Negocio por su profundidad y capacidad para explicar coherentemente el contenido de las áreas del negocio y la relación entre estas y a la vez por su sencillez para ser comprendido por los trabajadores por cuenta propia o emprendedores cubanos, en especial del municipio Cárdenas, provincia Matanzas, Cuba. Este procedimiento es aplicado al negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella, o que constituye el objetivo del capítulo tercero.

Como resultado se obtiene el plan del negocio para dicho salón, estableciendo sus cuatro áreas claves y la forma en que estas se relacionan mediante un gráfico sintetizador. El aporte fundamental de la investigación resulta de carácter económico, pues se logra evaluar desde una óptica económica financiera este negocio, aplicando métodos de valoración de inversiones que demuestran su atractivo y el aporte tributario que podría hacer al presupuesto del municipio en correspondencia con los resultados proyectados.

Palabras claves: plan de negocio, servicios de belleza, salón de belleza, factibilidad financiera, tributos, modelo lienzo de negocio.

Summary

The objective of this research is to prepare the business plan Mabibella Style Beauty Salon. To carry out this objective, the development of the research is organized in three chapters. The first objective is to systematize the theoretical foundations of the business plan based on its definition, how it is structured, its importance and the development in Cuba of this topic. The second chapter aims to explain a procedure for the preparation of the business plan, which presents the procedures of various authors identifying the advantages and disadvantages of their proposals, which allowed selecting the Business Canvas model for its depth and capacity to explain coherently the content of the business areas and the relationship between these and at the same time for its simplicity to be understood by the self-employed or Cuban entrepreneurs, especially from the Cárdenas municipality, Matanzas province, Cuba. This procedure is applied to the Mabibella Style Beauty Salon business, or that is the objective of the third chapter. As a result, the business plan for that room is obtained, establishing its four key areas and the way in which they are related by means of a synthesizing graph. The fundamental contribution of the research is economic, since it is possible to evaluate this business from a financial economic perspective, applying investment valuation methods that demonstrate its attractiveness and the tax contribution that could be made to the budget of the municipality in correspondence with the projected results.

Keywords: business plan, beauty saloon, financial viability, tax, canvas of business.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Capítulo 1. Análisis de los fundamentos teóricos del plan de negocio. | 8 |
| 1.1. Definición de plan de negocio. | 8 |
| 1.2. Estructura del plan de negocio. | 17 |
| 1.3. Importancia del plan de negocio. | 20 |
| 1.4. El plan de negocio en Cuba. | 24 |
| Conclusiones parciales. | 29 |
| Capítulo 2. Procedimiento para elaborar un plan de negocio. | 30 |
| 2.1. El trabajo por cuenta propia en Cuba. | 30 |
| 2.2. Procedimientos para la elaboración del plan de negocio. | 33 |
| 2.3. Modelo Lienzo de Negocio y su procedimiento | 40 |
| Conclusiones parciales. | 49 |
| Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para la elaboración del plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella. | 50 |
| 3.1. Concepción general de la elaboración del plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella. | 50 |
| 3.2. Plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella. | 50 |
| Resumen ejecutivo. | 1 |
| 1. Propuesta de valor | 5 |
| 2. Segmento de mercado | 7 |
| 3. Relación con los clientes | 10 |
| 4. Canales de distribución | 11 |
| 5. Flujo de ingresos | 11 |
| 6. Recursos clave. | 14 |
| 7. Actividades clave. | 15 |
| 8. Socios clave | 15 |
| 9. Estructura de costos. | 16 |
| 10. Evaluación financiera. | 18 |
| Conclusiones | 20 |
| Conclusiones parciales. | 74 |
| Conclusiones | 75 |
| Recomendaciones | 76 |
| Bibliografía | 77 |
| Anexos. | 85 |

Introducción

La decisión de realizar una actualización de la política económica y social del país se hizo pública por Raúl Castro en su discurso del 1º de agosto de 2009 ante la Asamblea Nacional al señalar: “[...]se trata de definir con la más amplia participación popular la sociedad socialista que aspiramos y podemos construir en las condiciones actuales y futuras de Cuba, el modelo económico que regirá la vida de la nación en beneficio de nuestros compatriotas y asegurar la irreversibilidad del régimen sociopolítico del país, única garantía para su verdadera independencia” (Castro, R. 2016). Se inicia entonces, una nueva etapa en la estrategia de desarrollo y la política económica de la Revolución cubana.

Al referirse a los Lineamientos que fueron aprobados en abril de 2011 por el VI Congreso del PCC, luego de ser sometidos a una amplia discusión popular, estos implican un grupo de transformaciones en la política económica y social del país encaminada a superar tanto las limitaciones impuestas por el Período Especial como aquellas asociadas al modelo económico y social cubano vigente durante los primeros 30 años de la Revolución. En ellos se subraya la necesidad de actualizar el modelo socialista, y llevan implícita la introducción de un grupo de tesis que incluyen una interpretación novedosa de algunos principios que se venían aplicando en la construcción del socialismo en Cuba, tomando en cuenta la experiencia acumulada a lo largo de 50 años de Revolución.

Como reconocen estos lineamientos, primará la planificación y la existencia objetiva de las relaciones del mercado. La propiedad estatal será el elemento motriz fundamental del desarrollo, al tiempo que define un nuevo espacio para la gestión de la propiedad privada, la cooperativa y la propiedad mixta.

El Trabajo por Cuenta Propia (TCP) como una de las formas de gestión no estatal, permitirá la concentración de la propiedad y la riqueza en personas jurídicas o naturales, lo que se regulará. Para lograr este principio, las nuevas formas de gestión no estatales deberán contribuir al incremento sostenido de la eficiencia de la economía y de los ingresos al Presupuesto del Estado, con el propósito de respaldar el gasto público en los niveles planificados y mantener un adecuado equilibrio financiero, tomando en cuenta las particularidades del modelo económico.

De esta manera los lineamientos ratifican el papel del sistema tributario como elemento redistribuidor del ingreso, basado en los principios de generalidad y equidad de la carga tributaria, a la vez que contribuya a la aplicación de las políticas encaminadas al perfeccionamiento del modelo económico.

En este proceso se debe tener en cuenta las características de los territorios para continuar avanzando en la aplicación de estímulos fiscales que promuevan el desarrollo ordenado de las formas de gestión no estatales. Todo esto permitirá fomentar la cultura tributaria y la responsabilidad social de la población, entidades y formas de gestión no estatales del país, en el cumplimiento cabal de las obligaciones tributarias, para desarrollar el valor cívico de contribución al sostenimiento de los gastos sociales y altos niveles de disciplina fiscal.

El TCP es permitido bajo una categoría especial de autoempleo, el titular de una actividad puede contratar empleados, puede obtener créditos, gestionar la propiedad privada, la cooperativa y la propiedad mixta, la privada de personas naturales o jurídicas cubanas o totalmente extranjeras. Todas interactúan de conjunto. El sistema tributario como elemento redistribuidor de los ingresos, garantiza la responsabilidad social, a través del sostenimiento de los gastos sociales. Por tanto, exige una disciplina fiscal.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) a través de las direcciones de trabajo provincial y municipal, ofrece entre sus servicios, el de orientación y autorización para el ejercicio del trabajo por cuenta propia.

Son muchas las personas que deciden iniciar un negocio, para lo cual, se debe tener habilidad para detectar oportunidades; es decir, tener “olfato” para visualizar un negocio donde otras personas solo ven caos, contradicciones, dificultades e inclusive amenazas. También se debe armar un equipo de trabajo de alto impacto, que permita la generación de sinergia en cada una de las actividades que se emprende con carácter, inteligencia y capital. Está demostrado que las empresas que triunfan a mediano y largo plazos son aquellas que han sabido sortear una serie de dificultades en equipo, en torno a la búsqueda de objetivos en común y una visión compartida.

La actividad del emprendedor de un negocio debe estar cada vez más sistematizada y basada en adecuados instrumentos de control de gestión, siendo necesario fomentar una verdadera actividad de análisis dinámico de los cambios del macro y el micro entorno de los negocios de la pequeña empresa o negocios familiares, cuya eficacia

consiste en reducir la probabilidad de que ocurran hechos fortuitos dentro del proceso de planificación y organización del negocio, los cuales son causas del aumento del nivel de riesgo. En este sentido, la planificación del negocio contenido en un plan adecuadamente estructurado, juega un papel esencial para su éxito.

El plan de negocio contempla la forma en que se va a llevar a cabo todo el proceso destinado a generar los productos y/o servicios que la empresa va a ofrecer para lograr utilidades. Permite hacerse una idea clara de dónde se debe ubicar el proyecto, cuál es la cantidad de bienes y/o servicios a producir, cuáles son los procesos que se requieren para hacerlo, qué equipos, instalaciones y mano de obra necesarios, demandantes y productores actuales.

Teniendo en cuenta lo anterior, el **objeto de estudio teórico** de la presente investigación es el plan de negocio.

La Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), instancia gubernamental encargada de la política fiscal y tributaria subordinada al Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), está responsabilizada de la recaudación tributaria. El Consejo de Ministros aprobó los objetivos, funciones y atribuciones de la misma. El más importante de ellos es ejecutar la política tributaria del gobierno cubano, entre otras disposiciones legales tributarias (Ley 113 del Sistema Tributario del 23 de julio de 2012), lo que refleja la voluntad política de conformar una administración tributaria confiable que funcione adecuadamente, como condición básica para un sólido desarrollo económico.

La autorización para ejercer el TCP se obtiene a partir de la solicitud del interesado al director del MTSS de su municipio de residencia y corresponde a este la aprobación o no, de acuerdo a lo establecido en el reglamento que lo rige (Resolución 11 Autorizo del Trabajo por Cuenta Propia de fecha 29 de junio de 2018). Los TCP pueden ejercer la actividad una vez recibida la autorización y realizada la afiliación al régimen especial de la seguridad social cuando corresponda y la inscripción como contribuyentes en la ONAT de su municipio.

Más allá de la significación de los números, resulta incuestionable la validez de dicha forma de gestión como opción de empleo, que no solo ha facilitado el proceso de reordenamiento laboral, sino que también ha logrado incrementar la oferta de bienes y servicios con niveles de calidad aceptables, así como aligerar gradualmente la carga del Estado.

Uno de los emprendimientos que se han desarrollado en el ejercicio del TCP son los salones de belleza. Estos abarcan varias actividades del TCP, entre las que predominan barbero, maquillista, masajista, manicura, peluquera, peluquera peinadora de trenzas y peluquero tradicional. Estas actividades se integran en una sola actividad llamada servicios de belleza. Actividades como pedicura, fotografía, alimentos, ligeros y mensajero, son otras actividades independientes que se pueden contratar a personas naturales que tengan la autorización.

En la actividad de servicio de belleza se hace necesaria la contratación de trabajadores, los mismos están obligados a pagar sus tributos bajo el régimen simplificado de tributación. Este se refiere a aquellas actividades que no exceden los cinco mil pesos de ingresos mensuales. Sin embargo, el titular de la licencia tributa al régimen general, que es para actividades que exceden los cinco mil pesos.

La actividad de servicios de belleza, como forma de empleo, puede agilizar el servicio, garantizar la calidad y la satisfacción. Una vez inscrito en la ONAT están obligados a pagar tributos como impuestos sobre los ingresos personales, impuestos sobre los servicios públicos, impuestos por la utilización de la fuerza de trabajo y la contribución a la seguridad social sino es trabajador del sector estatal, bajo la tributación del régimen general, pero siempre cumpliendo con la legalidad, el ordenamiento y utilizando productos lícitos evitando hechos constitutivos de delitos.

Al titular de la actividad se le autoriza a designar a un trabajador contratado para cuando necesite ausentarse por enfermedad prolongada o salida al exterior para asumir el cumplimiento de sus deberes.

Teniendo en cuenta la importancia tributaria que tiene en el municipio Cárdenas las actividades relacionadas con salones de belleza, con lo cual se amplía el perfil de las actividades que se integran, ofreciendo un servicio más integral y comprometido con la satisfacción del cliente y la eficiencia que garantice el éxito, es que se selecciona como **objeto de estudio práctico** los salones de belleza, en particular el salón Estilo Mabibella.

La titular del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella solo cuenta con la idea del emprendimiento; no tiene un documento escrito que contemple cómo debe estructurarse este negocio, cuál debe ser el contenido de sus áreas estructurales, la relación entre estas y cuáles son sus potencialidades para la generación de valor actual

neto mediante un análisis financiero, lo que constituye la **situación problemática** a resolver.

A partir de la situación anterior se presenta como **problema científico**: ¿cuál es el contenido de las principales áreas estructurales del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella y la relación entre ellas que permita la generación de valor actual neto?

Se establece como **hipótesis** la siguiente: la elaboración de un plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella, permitirá contar con una herramienta de referencia para su titular sobre el contenido de las principales áreas estructurales del negocio y la relación entre ellas, mostrando la forma en que este generará valor actual neto.

Las **variables** fundamentales de la investigación son: plan de negocio del Salón de Belleza Estilo Mabibella, áreas estructurales del negocio, valor actual neto.

El objetivo general y los específicos que complementan la lógica de la investigación se plantean a continuación.

Objetivo general:

Elaborar el plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella.

Objetivos específicos:

- Sistematizar los fundamentos teóricos del plan de negocio.
- Explicar un procedimiento para la elaboración de un plan de negocio.
- Aplicar el procedimiento para la elaboración del plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella.

Se utilizan métodos teóricos y empíricos de la metodología de la investigación que permiten la elaboración del plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella, así como métodos propios del análisis económico financiero.

Como métodos teóricos resaltan:

- Análisis-síntesis: permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes, establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.
- Histórico- lógico: el método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el decursar de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo

más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia: “lo lógico es lo histórico mismo, pero liberado de las contingencias de la forma histórica”.

- Inductivo – deductivo: se puede definir como una forma de razonamiento, por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales, la deducción es una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad, la inducción y la deducción se complementan mutuamente en el proceso de desarrollo del conocimiento científico.
- Enfoque de sistema: proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos, como una realidad integral formada por componentes, que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos; es justamente la interacción entre los componentes del sistema lo que genera sus cualidades integrativas generales.

Como métodos empíricos se emplean:

- Observación directa: percepción atenta, racional, planificada y sistemática del objeto de estudio en las condiciones naturales sin provocarlos; se hará de forma planificada para ser testigo presencial.
- Entrevista: permite la recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que se adquiere información acerca de lo que se investiga. Los resultados a lograr depende en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. Según el fin que se persigue, la entrevista puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado.
- Revisión de documentos: consiste en detectar, obtener y consultar materiales para recopilar la información relevante y necesaria. Esta revisión debe ser selectiva, esto ayudará a resolver el problema científico de la investigación. Representa la fuente primaria, ya que proporciona datos de primera mano. La selección correcta del documento será de gran utilidad para el marco teórico y resolver el problema de investigación.

Como métodos específicos del análisis económico financiero se aplican métodos dinámicos de valoración de proyectos de inversión para evaluar la factibilidad financiera

del negocio, entre ellos el valor actual neto, la tasa interna de rentabilidad, el período de recuperación descontado y el índice costo beneficio.

La aplicación de los métodos antes referidos se ve reflejada en toda la estructura del documento lo que permite dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

La presente investigación se define como descriptiva y explicativa porque, en primer lugar, se describe el comportamiento de las áreas principales de un negocio, se especifica cómo se manifiestan y se evalúan diversos aspectos de las mismas de forma independiente. En segundo lugar, se va más allá de una descripción pues se establece una relación cualitativa entre estas áreas y se explica por qué y en qué condiciones se manifiestan estas.

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, esta se organiza en introducción, desarrollo con tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos. El hilo conductor seguido en el desarrollo se expone a continuación.

- El capítulo 1, “Análisis de los fundamentos teóricos del plan de negocio”, tiene como objetivo analizar los fundamentos teóricos del plan de negocio a partir de su definición, cómo se estructura y los elementos que lo conforman, su importancia y el desarrollo en Cuba de este tema.
- El capítulo 2, “Procedimiento para elaborar un plan de negocio”, tiene como propósito explicar un procedimiento para la elaboración de un plan de negocio a partir del criterio de diversos autores y el análisis de las ventajas y desventajas de sus propuestas.
- El capítulo 3, “Aplicación del procedimiento al negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella”, tiene como objetivo aplicar el procedimiento explicado al negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella, se presenta el plan de este negocio con la visión de preservarlo y hacerlo sostenible en el futuro.

Como resultado final de esta investigación se obtiene el plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella, una iniciativa económica ideada en primera instancia para mejorar la economía familiar de los emprendedores y que su puesta en marcha contribuya al desarrollo de la localidad mediante los tributos que aporte a partir de su éxito.

Capítulo 1. Análisis de los fundamentos teóricos del plan de negocio.

El presente capítulo tiene como objetivo analizar los fundamentos teóricos del plan de negocio, a partir de las definiciones dadas por diversos autores, su importancia y estructura. Además, se aborda el plan de negocios en Cuba, profundizando en la norma legal actual relacionada con la obtención de autorización para ejercer el trabajo por cuenta propia y el financiamiento.

1.1. Definición de plan de negocio.

Los planes de negocios surgen en las décadas de los 60 y 70 en Estados Unidos, como una necesidad para determinar con mayor certeza y menor riesgo dónde se debían invertir los denominados excedentes financieros de las empresas. Durante mucho tiempo el plan de negocio fue considerado como un análisis numérico de las potencialidades financieras de un negocio, pero este es mucho más, pues considera en sistema las potencialidades de mercado, de producción y de conducción de un negocio, hasta lograr una propuesta coherente y multifactorial del negocio.

Un plan de negocios es un documento de planificación estratégica orientado a los negocios. Debe contener de forma detallada la visión y misión de la propuesta a entregar. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento.

En los tiempos actuales la mejor fórmula para que las organizaciones se mantengan competitivamente en el mercado es desarrollando negocios que respondan a una demanda determinada; de forma tal que el empleo de la dotación de recursos y habilidades que posee, ocurra aportando valor para el cliente y también para la organización. Por ello, es necesario el monitoreo permanente de la situación de los negocios, de la sinergia entre ellos, así como aquellos nuevos proyectos.

De manera general un plan de negocio es un documento en que se plasma de manera lógica y estructurada una iniciativa económica, constituye un instrumento integrador de las estrategias planteadas, que busca en última instancia, constatar la coherencia de los propósitos planteados. Diversos son los autores que han abordado el tema, entre ellos: Pinson, J. (1993); Saporosi, G. (1997); Thompson, A. (1999); Acosta P. et al (2003); Bravo O. (2004); Sheput, M. (2005); Droznes, L. (2005); Kotler, P. (2006); Almoguera, J. (2006); Velasco, F. (2007); Ayala, P. et al(2008); Arrabal, N. (2009); Canelo, R. (2010), Cisneros, F. (2010); Morelos, M. (2011); Díaz, J. (2012); Dinwoodie

(2012); Pareja, G. (2014). Sus definiciones se presentan en la tabla 1.1 a fin de constatar las contribuciones y evolución del término.

Tabla 1.1. Definiciones de plan de negocio.

| Autor | Definiciones |
|---------------------|---|
| Pinson, J. (1993) | Herramienta para la dirección que permite a los empresarios no solo conocer el entorno y adaptarse a este, sino también conocer su empresa, identificando con qué cuenta, para dirigir los esfuerzos en el logro de sus metas. |
| Saporosi, G. (1997) | “Es un tablero esquemático de comando, donde están todos los aspectos del problema en cuestión, para que todos los subsistemas que conforman la organización puedan conocer de antemano las posibles reacciones del sistema organización-entorno, el enfoque sistémico implica pensar en términos de procesos en lugar de fotografías”. |
| Thompson, A. (1999) | Define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como mapa con el que se guía la compañía. Es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. |
| Barrow, P. (2002) | Es un instrumento para planificar la materialización de un negocio, pero además, sirve como herramienta para la toma de decisiones y la obtención de financiamiento, ya sea por parte de los mismos accionistas o de una entidad financiera. |

Capítulo 1. Análisis de los fundamentos teóricos del plan de negocio.

| Autor | Definiciones |
|-----------------------|---|
| Acosta. et al. (2003) | Elemento clave en la tarea de emprender, es una herramienta que posibilita la toma de decisión para poner en marcha un proyecto, mediante la información del entorno. Permite diseñar la estructura organizacional para perseguir y conseguir los frutos de esa oportunidad, los recursos necesarios, y los riesgos y recompensas esperados, puede ser usado por una empresa en su etapa de nacimiento y creación como también por una empresa con años en el mercado que desea ingresar en una nueva área de negocios. |
| Bravo O. (2004) | Un plan de negocio es la principal herramienta que utiliza el inversor financiero para evaluar el proyecto empresarial. Para los emprendedores se convierte en la primera piedra angular, el primer contacto con estos perfiles financieros que querrán saber las ideas de negocios. |
| Sheput, M. (2005) | Es un instrumento que ayudará a organizar las ideas y detallar qué se desea hacer y qué se necesita para desarrollar e implementar la idea de negocio o para realizar mejoras en la empresa que ya se tenga. |
| Droznes, L. (2005) | Es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía la compañía. Es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. |
| Kotler, P. (2006) | Es el anteproyecto de una empresa. Es la culminación de un lento, arduo, creativo e interactivo proceso que ayuda a transformar una idea en oportunidad. |

Capítulo 1. Análisis de los fundamentos teóricos del plan de negocio.

| Autor | Definiciones |
|------------------------|---|
| Almoguera, J. (2006) | Es un documento donde se describen las bases de la creación o del desarrollo de un proyecto empresarial, los objetivos del mismo, al igual que los medios a utilizar para alcanzarlos y para reducir riesgos. Para ello el emprendedor ha de apoyarse en datos objetivos con el fin de proporcionar una opinión realista y positiva sobre la situación actual, los objetivos y las posibilidades de éxito del proyecto. |
| Velasco, F. (2007) | Sirve como punto de partida para un progreso empresarial siendo una herramienta de trabajo y reflexión, detallándose por escrito por lo general por una persona emprendedora, en el cual se forja sus ideas, cómo llevarlas a cabo, indica los objetivos a los que desea llegar y las estrategias a utilizar. |
| Ayala, P. et al (2008) | Es como una prueba de laboratorio que permite identificar qué pasaría si se creara una empresa sin asumir el riesgo de hacerlo. En otras palabras, sirve para simular el futuro de la empresa y tomar decisiones. Es la herramienta más poderosa en el proceso de creación de empresa, porque pone a prueba una idea. Pero, en tal medida, también permitirá exponer el proyecto ante terceros con miras al futuro. |
| Arrabal, N. (2009) | Es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. Documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica. |

Capítulo 1. Análisis de los fundamentos teóricos del plan de negocio.

| Autor | Definiciones |
|-----------------------|---|
| Canelo, R. (2010) | Debe ser un documento escrito bien organizado, en el cual se sostengan adecuadamente varios aspectos referidos al mercado objetivo, la tecnología y la ingeniería del mismo, la organización operativa, los costos y la posible renta, para con estos componentes tomar una decisión previa a su inversión y, adjuntamente, tener una guía de administración y operación del posterior negocio. El plan de negocio es solo una etapa de un sistema mucho más complicado, ya que forma parte de un ciclo que se retroalimenta continuamente. |
| Morelos, M. (2011) | Podrá usarse como carta de presentación ante posibles socios, proveedores u otras fuentes de financiamiento, ya que permitirá evaluar la factibilidad de la idea. Constituye una herramienta de reflexión, evaluación y planeación para el mejor aprovechamiento de los recursos; además, es un documento “vivo” que servirá para guiar el proceso de trabajo y evaluar los resultados del mismo. |
| Dinwoodie, J. (2012). | Es una herramienta de comunicación de venta de una idea original y sirve para atraer y convencer a las personas que tienen los recursos para ponerla en marcha, además para captar fondos, el plan de empresa es también la mejor herramienta. |
| Díaz, J. (2012) | Un plan de negocios es una herramienta de simulación que le permite a un emprendedor identificar qué pasaría si se creara una empresa, brindándole importante información para tomar decisiones sobre su proyecto empresarial. |
| Pareja, G. (2014). | Es una herramienta de trabajo, ya que durante su armado evalúa la factibilidad de la idea, busca alternativas y propone las líneas de acción. |

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los criterios de los autores consultados permite identificar que el plan de negocio es un documento escrito, una herramienta que se convierte en la guía de

desarrollo del negocio y que varía en función del entorno y de las condiciones internas del propio negocio.

A pesar de que los conceptos que se consideran en un plan de esta naturaleza son de muy variada índole, se hace imprescindible que este documento único escrito que define con claridad los objetivos de un negocio, conserve una coherencia en sus propuestas, para ponerlo en marcha. De ahí que concrete la estrategia de negocio adoptada por la organización, constituyéndose en elemento primordial para garantizar su correcta implementación.

Se hace necesario tener en cuenta que el plan de negocios es una recopilación escrita de las acciones, los recursos y los resultados esperados de un negocio, organizados de tal manera que se anticipe el logro de los objetivos propuestos. Contiene el mapa de la ruta en la operación del negocio y los indicadores de medida del progreso a través del tiempo.

Cuando se está convencido de dónde se debe invertir, se organizan las ideas y se detalla lo que se desea hacer y qué se necesita, como mecanismo lógico de interpretación del entorno en el que se desarrolla una determinada actividad, sirve para simular el futuro y tomar decisiones.

Aun cuando existen coincidencias en los criterios de los autores estudiados, se identifican algunas particularidades que evidencia la evolución del concepto en cuanto a: documento único y estratégico, declaración de objetivos, diseño de estructura, métodos a utilizar, identificación de riesgos y análisis de la competencia; todo ello resaltando el papel de la planificación como herramienta de gestión. En la tabla 1.2 se exponen los autores estudiados y los aportes que hacen a la conceptualización del plan de negocio.

Tabla 1.2. Aportes a la conceptualización del plan de negocio.

| Autores | Aportes |
|-------------------|--|
| Pinson, J. (1993) | Realza la importancia de identificar con qué cuenta la organización, para dirigir los esfuerzos para que el desempeño sea exitoso. |

Capítulo 1. Análisis de los fundamentos teóricos del plan de negocio.

| Autores | Aportes |
|---------------------|---|
| Saporosi, G. (1997) | Establecerá subsistemas que conforman la organización, que se representará a través de un organigrama para las posibles reacciones del sistema organización-entorno, haciendo énfasis en que el enfoque sistémico implica pensar en términos de procesos. |
| Thompson, A. (1999) | Detallará con claridad los objetivos que se proponen en un negocio, puntualizando los métodos que se van a emplear para alcanzar estos, lo que reconocerá la existencia de un documento único para la organización del negocio que se quiere emprender. |
| Barrow, P. (2002) | Acentúa la materialización de un negocio como instrumento ya sea por parte de los mismos accionistas o de una entidad financiera. |
| Acosta, P. (2003) | Permitirá diseñar la estructura organizacional para lograr las oportunidades, de los recursos necesarios, los riesgos y recompensas esperados. |
| Bravo O. (2004) | El plan tiene que ser claro y conciso, mostrar la autenticidad del negocio, tienen que resultar atractivo, que el negocio es realmente interesante para los intereses del inversor, lograr convencer de que es la mejor opción, de no invertir estará perdiendo una gran oportunidad. Esta es la herramienta que utiliza el inversor financiero para evaluar el proyecto. |
| Droznes, L. (2005) | Describirá los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos, agrupando todas las informaciones necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. |

Capítulo 1. Análisis de los fundamentos teóricos del plan de negocio.

| Autores | Aportes |
|----------------------|--|
| Kotler (2006) | Diferenciará como anteproyecto de una empresa que ayuda a transformar una idea en oportunidad. Pues, a consideración de la autora se habla de un documento que lleva implícitos valores con un pensamiento estratégico sobre los pasos que seguirá la empresa en los próximos años: se identificarán las oportunidades de negocio y establecerá el curso de acción que seguirá. |
| Almoguera, J. (2006) | Es un documento donde se describen las bases de la creación o del desarrollo de un proyecto empresarial, los objetivos del mismo, al igual que los medios a utilizar para alcanzarlos y para reducir riesgos. Para ello el emprendedor ha de apoyarse en datos objetivos con el fin de proporcionar una opinión realista y positiva sobre la situación actual, los objetivos y las posibilidades de éxito del proyecto. |
| Velasco, F. (2007) | Representaría la reciprocidad del ciclo administrativo (planificación, organización, gestión y control). |
| Canelo, R. (2010) | Será un documento exhaustivo y bien estructurado, ya que forma parte de un ciclo donde sus diversos componentes continuamente se retroalimentaran. |
| Vara, A. (2010) | Permitirá identificar los riesgos y evitará potenciales problemas antes de que ocurran, al tener en cuenta el ahorro de tiempo y recursos. Además, subraya la necesidad de dejar escrito con claridad y precisión la idea del negocio, insistiendo en los objetivos a lograr relacionando las acciones para obtener los resultados esperados; Todo lo anterior permite a la autora considerar que son una cadena y no estudios independientes. |

Capítulo 1. Análisis de los fundamentos teóricos del plan de negocio.

| Autores | Aportes |
|--------------------|--|
| Morelos, M. (2011) | Diferenciará su competencia y la evaluación de los resultados, recogerá de manera detallada cada aspecto del negocio, determinará los elementos que lo conformaran y que resultan claves a la hora de proyectar el desarrollo del nuevo producto y/o servicio dentro de un escenario de nuevas oportunidades; es por ello que el plan de negocio incorpora las estrategias a utilizar para penetrar en el mercado de la esperanza. |
| Dinwoodie (2012) | Para evitar omisiones y/o debilidades en su proceso de planeación, definirá y guiará su objetivo usando la información y el análisis proporcionado, buscará opiniones y consejos en otras personas, incluyendo a aquellos que estén dentro de la industria del negocio previsto. Ellos darán consejos invaluable. |
| Díaz, J. (2012) | Intentará ayudarle a los emprendedores a aterrizar su oportunidad de negocio, determinará los aspectos críticos para la creación, enseñará a elaborar el plan de negocio y utilizarlo como la herramienta principal de trabajo. |
| Pareja, G. (2014). | Exalta el plan de negocio como un documento estratégico y no estático, es dinámico y cambiante sobre los pasos que seguirá la empresa en los próximos años posibilitando reorganizar los recursos de la empresa para definir nuevas alternativas de acción que faciliten acercarse más a las metas. |

Fuente: elaboración propia.

Se analizan las condiciones del mercado: cómo es de grande, a qué ritmo está creciendo y cuál es su potencial de beneficio, investigar la audiencia y con qué herramientas, permitirá conocer el mercado en el que se desarrollará el negocio y dirigir de forma inseparables las posibles estrategias de marketing a utilizar, pues se conocen los productos de la competencia, cómo se llevará a cabo la administración del negocio, describir la trayectoria y experiencia de cada miembro del equipo, aclarar cómo se cubrirán las principales áreas de servicios, ventas, marketing, finanzas y administración. La autora al hacer un análisis de las definiciones expuestas por los autores antes abordados, considera que el plan de negocio es una valiosa herramienta de

comunicación, ya que contiene toda la información necesaria sobre el negocio a emprender, los objetivos que deberán alcanzar, cómo se organizará el trabajo y su liderazgo lo que facilita la revisión de estrategias ahorrando tiempo y dinero a largo plazo. Además, constituye un documento único para guiar y mantener el camino correcto, al establecer la misión y visión detallada, al presentar un análisis de la situación actual y futura, describir los procesos, la información cuantitativa y cualitativa que luego se representan en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos. Dicho instrumento servirá para entender todas las implicaciones de montar un negocio, transformar sus ideas en un plan estructurado y hacerlo realidad. El plan tiene que mostrar la auténtica naturaleza del negocio, los objetivos y los medios para obtenerlos, de una forma realista sin ocultar aquellos aspectos en los que no se es tan fuerte y que supondrán un desafío para las capacidades.

Una vez definido el plan de negocio es importante referirse a los elementos que deben tenerse en cuenta en su estructura.

1.2. Estructura del plan de negocio.

La forma de estructurar un plan de negocio depende del negocio que se considere y de los objetivos propuestos. Cuando se revisa la bibliografía se puede apreciar una gran variedad de estructuras, aunque algunos autores también pueden llamarle al conjunto de partes que la integran por otros nombres como pueden ser: elementos, secciones, estudios, subestudios, puntos que no deben faltar para la confección de un plan de negocio, componentes, partes. Esta diversidad responde primariamente a la especificidad de cada negocio, producto y/o servicio para el cual se elabore. También puede estar influenciada por el criterio personal de cada autor; entre los consultados se encuentran: Almoguera J. (2006), Ayala, P. et al (2008), Weinberger Villarán, K. (2009), Centro de Exportaciones e Inversiones (2010), Instituto Politécnico Nacional (2010). En la tabla 1.3 se presentan diferentes estructuras para un plan de negocio.

Existe coincidencia entre los autores consultados en cuanto a incluir en el plan de negocio un resumen ejecutivo. Dicho resumen es donde se abreviará todo el negocio, expresando con claridad y precisión los objetivos, se informará resumidamente lo que se quiere hacer, para captar la atención.

El estudio de mercado es coincidente entre los autores. En este se debe incluir los compradores actuales y potenciales de los productos y/o servicios que se desarrollarán en el plan, nuevo producto, producto mejorado o uno actual para un nuevo mercado.

Tabla 1.3. Estructura del plan de negocio

| Autor | Estructura |
|--|--|
| Almoguera J.(2006) | Análisis de la idea del negocio o descripción del producto, plan de marketing, plan de producción y calidad, plan de organización, gestión y recursos humanos, área jurídico fiscal, estudio económico financiero y resumen ejecutivo. |
| Ayala, P. et al (2008) | Introducción, resumen ejecutivo, concepción del negocio, análisis del sector, análisis del mercado, análisis interno, diagnóstico estratégico, diseño de la oferta, organización del proceso y necesidades de recursos, financiamiento, cronograma, análisis de riesgos, conclusiones. |
| Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI) (2010) | Resumen ejecutivo, introducción, antecedentes del negocio, desarrollo: naturaleza del plan, estudio del mercado, estudio organización – legal, estudio técnico, estudio ambiental, estudio financiero. |
| Instituto Politécnico Nacional (2010) | Resumen ejecutivo, descripción del producto y valor distintivo, mercado potencial, competencia, estado de desarrollo y plan de implantación, alianzas estratégicas, evaluación de los riesgos. |
| Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010) | Propuesta de valor, segmentación de clientes, canales de distribución y comunicaciones, relación con clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave, estructura de costo. |

Fuente: elaboración propia.

Igualmente debe incluirse el análisis del segmento de mercado, que la filosofía es descubrir necesidades de los clientes para producir lo que estos demanden. Se debe adoptar la forma de pensar, sentir y ver el mundo del cliente.

El estudio de mercado permite conocer las necesidades homogéneas de los clientes, sus competidores, y las posibilidades de diferenciación, lo que permitirá descubrir oportunidades de negocios, facilita la adaptación de los productos a las necesidades,

permite desarrollar planes de marketing más efectivos, adaptará los recursos al tamaño del mercado, la elección del mercado-meta, de donde el análisis de la competencia contribuye al éxito.

Se definirán los segmentos de acuerdo con las características de los clientes. Usualmente se utilizan características geográficas, demográficas y psicológicas; posteriormente se observan si estos grupos de clientes desarrollan respuestas diferentes al producto y/o servicio. Una vez que se identifica cada segmento, se analiza si se asocian características diferentes, se identificarán a las personas que buscan la calidad en lugar del precio, revelará las oportunidades de segmentar el mercado con los recursos que tiene la empresa, a través de la valoración de los distintos fragmentos y de la decisión relativa a cuántos y a cuáles atender.

Incluso si un segmento tiene un tamaño y un crecimiento positivo y es estructuralmente atractivo, se deben considerar los recursos propios y objetivos, sobre la necesidad de mantener un contacto directo con lo que desean los clientes por medio de la creación y estructuración de ofertas de bienes y servicios en correspondencia con la demanda solvente. Es importante considerar también la diversificación de los surtidos, calidad y precios de los productos y/o servicios que se ofertan, para satisfacer las demandas de los distintos segmentos según sus posibilidades de acceso (Kotler, P., 2006).

Otro elemento coincidente es la definición del producto o servicio y la propuesta de oferta o el valor. La oferta va dirigida al conjunto de productos y/o servicios que se presentan para satisfacer las necesidades o solucionar problemas a un segmento de mercado, realizando una descripción detallada de los atributos y características distintivas, quiénes son sus clientes y por qué la propuesta es relevante para ellos, tener representados a los competidores, sus proveedores, conocer las ventajas competitivas y cómo piensa mantenerla en el tiempo sobre la base del tipo de negocio y el nivel de calidad que se espera obtener. Por tal razón, se hace necesario tener claridad de la oportunidad de negocio, qué necesidades va a satisfacer y de qué forma lo conseguirá. Deberá ofrecer beneficios para los clientes, qué problemas les resolverá, el éxito que representará para el mercado, los efectos de satisfacer a los mismos (Weinberger, K., 2009).

No debe faltar en el plan de negocio el estudio económico financiero mediante el plan financiero. Este constituye un instrumento para gestionar el desempeño financiero de

una empresa, proyecto o negocio, identificará los requerimientos de capital, definirá la mejor estructura de capital o financiamiento a través de la deuda o de patrimonio, determinará la rentabilidad esperada de un proyecto de inversión y monitoreará el desempeño financiero, a través del seguimiento de indicadores de rentabilidad, liquidez y otros.

De manera particular los autores introducen otros elementos como el análisis interno, cronograma y análisis de riesgos (Ayala, P. et al, 2008); plan de producción y calidad (Almoguera J., 2006); estudio ambiental (CEI, 2010).

En sentido general, después de analizar la estructura del plan de negocio presentada por los autores antes estudiados, la autora considera que la misma debe tener en cuenta, al menos, tres momentos esenciales. El plan de negocio debe comenzar con un resumen ejecutivo que logre captar la atención de posibles inversores, aliados y otros actores u organizaciones y sirva de guía para conducir el negocio desde su interior.

Posteriormente el plan de negocio debe continuar con el desarrollo, el cual debe responder al menos las preguntas siguientes: qué, quién, cómo y cuánto, las cuales son esenciales para iniciar un negocio. Esto se refiere a la propuesta de valor que se le entregará al cliente (qué), el cliente a quien va dirigida la propuesta de valor (quién), los principales recursos necesarios (cómo) y la viabilidad económica financiera que se deriva de todo lo anterior (cuánto).

Finalmente se incluirán las conclusiones que detallarán los factores clave del negocio en proyección.

1.3. Importancia del plan de negocio.

Al revisar en la literatura el criterio de diferentes autores queda demostrado lo importante que resultaría elaborar el plan de negocio para estimar los resultados que se alcanzarán. Para la organización y sus negocios es necesario conocer los procesos de planificación, resaltando que este representa la función principal de un plan de negocio, por eso es esencial su redacción antes de construir la empresa o el negocio que se quiera emprender, y ello habrá que ir actualizándolo y renovándolo en la medida que se logre el desarrollo.

La planificación como función administrativa, tiene como ventajas que plantea objetivos a alcanzar por los involucrados, se analizará la información disponible, permitiendo anticipar las tendencias de los principales indicadores, lo que permitirá reducir la

incertidumbre, pues establecerá el curso de acción principal, así como los de contingencia e implantará un sistema para controlar el desarrollo de las decisiones estratégicas de la organización. Además, es una herramienta muy útil para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, entre otros. Tiene en cuenta un cronograma de actividades que permitirá coordinar la realización de tareas de acuerdo con un calendario establecido. Es el modelado del negocio que accederá a trabajar con flexibilidad en la organización, al ofrecer la posibilidad de realizar cambios, cuando algunos de los factores del negocio experimentan variaciones.

El cronograma de actividades es un instrumento de control, que se circunscribirá como aspecto en la elaboración del plan de negocio. Permitirá coordinar la realización de tareas de acuerdo con el calendario fijado, que reconocerá las desviaciones del plan original; así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales, siendo un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona.

Será importante elaborar un plan de negocio que despierte el interés de los posibles inversores y que también sirva de base para el seguimiento al desarrollo de una nueva empresa, es una de las más importantes tareas para un emprendedor.

En la tabla 1.4 se refleja el criterio de varios autores sobre la importancia del plan de negocio para garantizar con éxito el emprendimiento.

Tabla 1.4. Importancia del plan de negocio desde el criterio de varios autores.

| Autor | Importancia |
|---------------------|--|
| Derezega, V. (2005) | Ofrecerá una perspectiva sobre todas las facetas del negocio, posibilitará que las experiencias sean probadas, evitando gastos y riesgos por el inicio de negocios no comprobados; es una guía para la ejecución de tareas de acuerdo a las estrategias competitivas establecidas por la organización. Conquistará el reclutamiento de empleados, conociéndose las competencias requeridas en el personal que lo llevará a cabo. |

Capítulo 1. Análisis de los fundamentos teóricos del plan de negocio.

| Autor | Importancia |
|-------------------------|---|
| Hernández, J. (2006) | Ya que dos negocios no son iguales esto ayudará a ver el negocio de una manera más clara y su utilidad como punto de referencia para ver el estado actual y futuro del mismo. |
| Ayala, P. et all (2008) | Los negocios con planes escritos tienen más éxito. Este hecho solamente justificará el gasto y el trabajo de realizar un plan de negocios, ayudará a clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio, se coordinan los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito, confrontando las ideas con la realidad. |
| Clemente, J. (2010) | Es muy útil para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo. |

Fuente: elaboración propia.

La importancia fundamental del plan de negocio es que permitirá encauzar de una manera racional las acciones a seguir para lograr los objetivos, metas y propósitos de una actividad. Y a la hora de diseñar un negocio, su planificación se convierte en la herramienta principal para tratar las cuestiones fundamentales de forma rigurosa, para que, en el desarrollo posterior de la idea, surja la menor cantidad posible de inconvenientes. En síntesis, se trata de prever el comportamiento del negocio en el futuro, pues todo proyecto valioso requiere proyección segura.

El plan de negocio como instrumento de control permitirá detectar desviaciones del plan original, así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales. Será un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan en la medida que el negocio evoluciona, una vez analizadas las posibilidades que el entorno le proporciona al negocio, que se prevean las ventas a realizar.

Hablar de la importancia del plan de negocio es plantear que este aumenta considerablemente las oportunidades de éxito de un negocio, ese conjunto de elementos puede ser pensado y analizado desde diversos puntos de vista, a fin de posibilitar la toma de decisiones en relación al negocio, los ejercicios estratégicos que la organización desarrollará, tanto a nivel corporativo como de negocio, constituyéndose en un instrumento integrador de las estrategias planteadas, que busca en última instancia, constatar la coherencia de los propósitos planteados. A partir de los aspectos

antes expresados, se considera por la autora, que se debe destacar la importancia de someter a la organización y sus negocios a procesos de planificación.

El plan de negocio es la herramienta más poderosa en el proceso de creación del negocio, porque pone a prueba una idea, pero, en tal medida, también permite exponer el proyecto ante terceros con miras a vincularlos. En este momento se le da forma a la idea original, y se tangibiliza, a bajos costos, lo que sería el futuro negocio, si se tiene en cuenta sobre todo el mercado al que se dirigirá el mismo, el comportamiento de los consumidores y sus hábitos de compra y consumo, no perdiendo de vista los beneficios que los productos o servicios pueden proveer a los consumidores. Ordena todas las ideas existentes sobre un negocio determinado.

Debe formar parte de la cultura que necesitan los emprendedores, no pensar que solamente con algo de capital la situación está resuelta, hay que buscar información que puede ser estadística, organizar el negocio, la experiencia de las personas para detallar datos como: análisis-objetivo-alternativas, población afectada y demanda, tamaño, localización, tecnología, ambiente, evaluación, selección, financiamiento, ayuda a conocer el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades.

Establecerá, por tanto, las necesidades y prioridades financieras; es una herramienta que se convierte en la guía de desarrollo del negocio de marketing, ya que a veces el dueño no dispone de todos los recursos necesarios para empezar un negocio o desarrollar un nuevo producto y/o servicio, debe buscar financiación externa y el plan puede ayudar a mostrar a los posibles inversores o prestatarios. Se considera además una herramienta de gestión de recursos humanos, pues se pueden planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades.

Permitirá que los directivos se percaten a tiempo de los problemas que puedan traer aparejados y evitar contratiempos mayores. De ahí la visión del negocio, responsable de tantos fracasos, que la elaboración de un plan de negocio debe evitar. Generalmente un plan de negocio se elabora para que en las organizaciones se tome la decisión acertada sobre la base de los presupuestos que se exponen o pueda captar recursos de inversionistas potenciales. A los inversionistas hay que demostrarles las bondades del negocio que se está tratando de desarrollar, si este es nuevo, o de aquellos que

posee la organización y que pueden enriquecerse con la inyección de recursos ya sean estos de orden material-financiero o de *know how*.

A partir de todo lo anterior puede destacarse sobre la importancia del plan de negocio que este es una práctica internacional para demostrar las potencialidades de un negocio, a fin de captar colaboradores que ayuden a enrutarse por determinados mercados y penetrarlos con fuerza, así como tener acceso a fuentes de financiamiento. Desde el punto de vista interno, el plan de negocio es el instrumento que posibilita a los directivos y especialistas constatar la factibilidad del negocio que se está proyectando. Ningún análisis de este tipo puede excluir del estudio los aspectos internos de la organización, que pondrán de manifiesto las posibilidades reales de creación y desarrollo del negocio en cuestión. Será importante conocer los recursos con que cuenta, analizar las oportunidades de negocios y sobre todo conocer si se cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios, para asumir la competencia. Elemento que posibilita el desarrollo de una ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta lo anterior en el próximo epígrafe se realiza una actualización de cómo se visualiza el plan de negocio en Cuba.

1.4. El plan de negocio en Cuba.

En Cuba, una persona natural con nacionalidad cubana y extranjera con residencia permanente que adquiera el autorizo para ejercer el TCP, debe tener en cuenta el marco legal requerido. Este en esencia comprende las disposiciones legales siguientes:

- Asamblea Nacional del Poder Popular (2012). Ley No 113 Del Sistema Tributario.
- Consejo de Estado (2011). Decreto-Ley No.289 De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios.
- Consejo de Estado (2018 a). Decreto-Ley No.354 Modificativo de la Ley No. 113 Del Sistema Tributario.
- Consejo de Estado (2018 b). Decreto-Ley No. 355 Modificativo del Decreto-Ley No.289 De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios.
- Consejo de Estado (2018 c). Decreto-Ley No. 356 Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia.
- Ministerio de Finanzas y Precios (2018 b). Resolución No. 904 que regula lo relacionado con la creación de la cuenta bancaria fiscal.

- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2018 a). Resolución No. 11 Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2018 b). Resolución No. 12 Actividades que se pueden ejercer como trabajo por cuenta propia, su denominación y alcance.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2018 c). Resolución No. 24/2018 Modificativo de la Resolución 11/2018 y Resolución No. 12/2018.

Los pasos del procedimiento a seguir y la documentación a presentar para el otorgamiento de la autorización se detallan a continuación:

1. La persona natural interesada en ejercer el TCP, presenta al funcionario designado de las entidades que emiten la autorización, la solicitud a los fines de decidir si procede la misma o no, de acuerdo con lo establecido en el reglamento.

Documentos a presentar:

- Escrito de solicitud que incluye: descripción de la actividad que pretende realizar y lugar donde va a ejercerla; declaración jurada del origen de la fuente de financiamiento y las inversiones, procedencia de equipos y medios, así como el cumplimiento de normas de salud, planificación física, higiene, hidrología, medio ambiente y protección contra incendios (todos estos elementos no se requieren en todas las actividades, son solo para algunas actividades que se establecen en la norma); interés de utilizar carteles, servicios artísticos o ambos; horario de producción o servicio; fuente de procedencia para afiliación a seguridad social, de no tener vínculo laboral estatal.
 - Presentar el carné de identidad.
 - Dos fotos 1x1.
 - Solicitud de autorización para emplear a trabajadores contratados con documentación, donde se precisen las cláusulas y condiciones acordadas.
 - Según la actividad, autorización del Historiador o Conservador y otros documentos requeridos por la entidad que emite la autorización.
2. La entidad que autoriza evalúa la solicitud, y si la aprueba, elabora el documento acreditativo para la firma por el jefe de la entidad, que la emite en un plazo no mayor de diez (10) días hábiles, con excepción de las actividades que requieren una evaluación previa de grupos multidisciplinarios.

Documento: Modelo que se utiliza para tramitar la autorización para el ejercicio de TCP (anexo 1).

3. Los grupos multidisciplinarios, para algunas actividades seleccionadas, evalúan y notifican el resultado al solicitante hasta 30 o 90 días naturales, según la actividad.
4. La entidad que autoriza emite la autorización para ejercer el TCP.

Documento: Modelo de autorización para ejercer el TCP (anexo 2).

5. El funcionario de la entidad que emite la autorización, en los tres días naturales siguientes, informa de la afiliación de los TCP, a la filial municipal del Instituto Nacional de Seguridad Social o a la Dirección de Trabajo Municipal, según corresponda, confecciona y actualiza por cada trabajador un expediente.

Documento: Expediente con la información establecida en el reglamento.

6. La Dirección Integral de Supervisión o de Inspección de conjunto con las entidades que emiten las autorizaciones y otras que se considere, realiza la comprobación de que el ejercicio de la actividad se ajusta a lo declarado al momento de la solicitud, en el plazo de hasta 60 días naturales posteriores a su otorgamiento.
7. De no aprobarse el trámite el funcionario designado por la entidad que emite la autorización le comunica verbalmente al solicitante.
8. Los TCP disponen de un plazo de hasta 90 días naturales para presentarse ante la entidad que emitió la autorización y están obligados a inscribirse en el Registro de Contribuyentes de la ONAT en un plazo de hasta 15 días.

Los grupos multidisciplinarios se conforman por una persona designada por el Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular (CAM) y representantes de las direcciones de Trabajo, Planificación Física, Salud Pública, ONAT, Turismo, y otros que se requieran, de acuerdo con la actividad objeto de evaluación.

Los trámites que deberán realizar los TCP estarán en función de la actividad interesada a ejercer. Deben presentarse en las entidades ubicadas en su municipio de residencia o donde radiquen cuando sea fuera de este (artículo 10 de Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 2018a). El trabajador ejerce la actividad para la que ha sido autorizado en su domicilio u otro local o espacio arrendado, con observancia de las normas establecidas por el Consejo de la Administración Provincial (CAP); las áreas habilitadas a los efectos y los itinerarios definidos, en las actividades que lo requieran, con la autorización previa del CAP.

La autorización para el ejercicio del TCP es personal e intransferible (artículo 2 de Consejo de Estado, (2018 c) y Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, (2018 a). Las personas naturales pueden ejercer el trabajo por cuenta propia de manera individual o como trabajador contratado por otro TCP (artículo 3 de Consejo de Estado, 2018 c).

Las personas naturales pueden ser autorizadas a ejercer más de una actividad, siempre que cumplan lo regulado para el ejercicio del trabajo por cuenta propia (artículo 2 de Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 2018 c). Por tanto las autorizaciones para el ejercicio de las mismas se emiten por los jefes de las entidades¹.

Sobre las relaciones financieras de los TCP

Según el Decreto-Ley 355 de 2018 del Consejo de Estado, las personas naturales autorizadas a ejercer el TCP y Otras Formas de Gestión No Estatal (OFGNE) están obligadas a operar una cuenta corriente en una institución bancaria, a los efectos del control de las obligaciones tributarias, según los términos, límites, alcance y condiciones que disponga el Ministerio de Finanzas y Precios (Consejo de Estado, 2018 b).

Según la Resolución No. 904/2018 del Ministerio de Finanzas y Precios, la obligatoriedad de abrir y operar esta cuenta fiscal es para actividades determinadas: servicios gastronómicos en restaurantes, en cafeterías, y de bar y recreación, arrendador de vivienda, habitaciones, garaje y espacios, y servicios de construcción, reparación y mantenimiento de inmuebles. Los TCP de la actividad de transporte de pasajeros con medio automotor de La Habana con determinadas especificaciones también están obligados (Ministerio de Finanzas y Precios, 2018 b).

La cuenta bancaria fiscal se apertura en pesos cubanos y debe mantener un saldo mínimo de dos cuotas mensuales a cuenta del Impuesto sobre ingresos personales. Al cierre del mes si el saldo mínimo es inferior al establecido, el titular dispone de cinco días hábiles para restablecer este saldo mínimo. En esta cuenta fiscal se depositan los ingresos generados en el ejercicio de la actividad, excepto el fondo de efectivo para

¹ El artículo 2 del referido decreto ley, en su anexo 2 "Organismos rectores por actividades" establece 22 entidades: Ministerio de la Agricultura, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, Ministerio del Comercio Interior, Ministerio de Comunicaciones, Ministerio de la Construcción, Ministerio de Cultura, Ministerio de Economía y Planificación, Ministerio de Educación, Ministerio de Educación Superior, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Industrias, Ministerio de la Industria Alimentaria, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio del Transporte, Ministerio de Turismo, Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación, Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, Instituto de Planificación Física y Banco Central de Cuba.

pagos menores o imprevistos por importe de hasta el 35% de los ingresos depositados en el mes anterior (Ministerio de Finanzas y Precios, 2018 b).

Para la operatoria de la cuenta bancaria fiscal se emplean los instrumentos de pagos reconocidos por el sistema bancario. El incumplimiento de la operatoria de las cuentas bancarias fiscales constituye una infracción tributaria sancionable (Ministerio de Finanzas y Precios, 2018 b).

Sobre la posibilidad de obtener financiamiento.

Los TCP y OFGNE pueden acceder a financiamiento en los bancos comerciales. Estos han establecido procedimientos generales a aplicar para aquellos que necesiten acceder a los recursos financieros con el fin de financiar la compra de bienes, insumos y equipos, para cualquier otro fin que contribuya al adecuado funcionamiento de la actividad.

Según Decreto-Ley 289 del Consejo de Estado y en particular, el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) otorga créditos a partir de un importe mínimo de \$1 000,00 pesos (cup) en plazos que no excedan los 18 meses para capital de trabajo; es decir, destinados a cubrir las necesidades corrientes de recursos para el desempeño de actividades productivas, comerciales y de servicio. También se concede financiamiento para inversiones en plazos de 10 años, destinados a cubrir gastos asociados a construcción, remodelación o modernización de locales y compra de equipamiento necesario para ejercer la actividad y otros objetivos de financiamiento de similar naturaleza.

El financiamiento se realiza según las características del prestatario y la actividad a financiar y siempre bajo el principio de recuperarlo en la fecha de su vencimiento a partir de los ingresos provenientes de la actividad financiada o de cualquier otro ingreso lícito que reciba el prestatario o de terceros, por lo que el otorgamiento se basará en estrictos análisis de riesgo.

A partir de entrevistas realizadas a especialistas del BANDEC, los documentos que se necesitan para el otorgamiento de financiamiento son:

- Solicitud de financiamiento para capital de trabajo y/o inversiones – TCP o OFGNE (modelo 134-148 que se presenta en el anexo 3)
- Fotocopia del carné de identidad
- Fotocopia del carné del contribuyente (RC-05)

- Fotocopia de carné de Autorización para ejercer el TCP
- Para casos particulares: copia de contrato de Arrendamiento, copia de Licencia sanitaria, Declaración jurada del año,
- Certificado de inscripción en el Registro de contribuyente de la ONAT (RC-01)
- Fotocopia del último comprobante de pago
- Flujo de efectivo real de 6 meses anteriores
- Flujo proyectado desde la fecha de la solicitud hasta la fecha de vencimiento del préstamo
- Vector fiscal del contribuyente (RC-04)
- Fiador con centro estatal (anexo 4).

Las entregas de los créditos se harán mediante transferencias de fondos a la cuenta corriente del prestatario o mediante pagos a terceros. De no tener cuenta corriente se le entregará el préstamo en efectivo o mediante cheque de gerencia, si procede.

Conclusiones parciales.

El plan de negocio constituye un documento escrito que integra las áreas más importantes de un negocio: la propuesta de valor, el cliente, los recursos necesarios y la viabilidad económica, constituyendo una guía para conducir su evolución, proporcionar información sobre operaciones pasadas, actuales, futuras y demostrar sus potencialidades.

La estructura del plan de negocios debe contener al menos un resumen ejecutivo que capte la atención de los lectores, un desarrollo que responda las preguntas: qué, quién, cómo y cuánto, asociadas a las áreas estructurales del negocio y las relaciones de dependencia entre ellas, y finalmente las conclusiones que detalle los factores clave del negocio en proyección.

En Cuba, la normativa legal actual relacionada con la autorización para ejercer el TCP, obtener financiamiento, abrir y operar la cuenta bancaria fiscal, no exige la elaboración de un plan de negocio, por lo que se evidencia que no existe una cultura económica sobre su importancia.

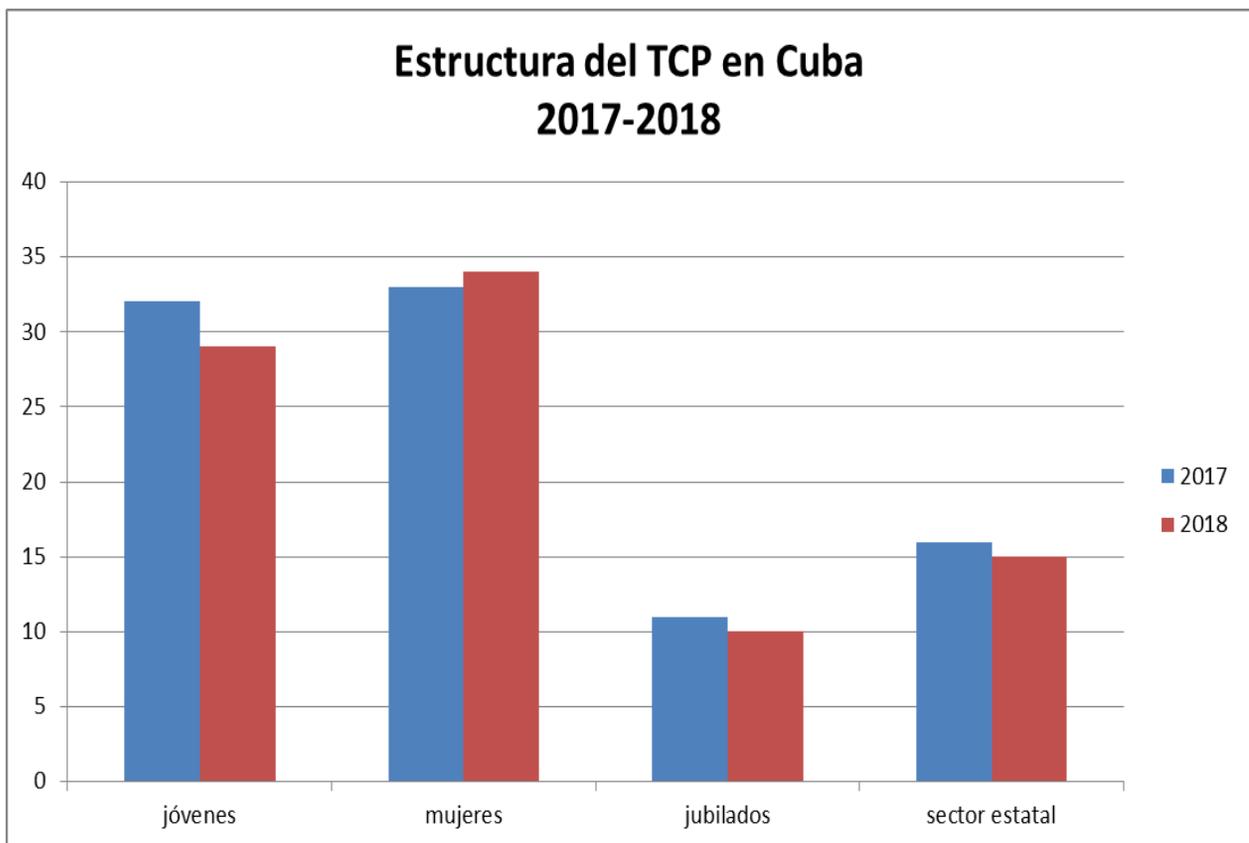
Capítulo 2. Procedimiento para elaborar un plan de negocio.

El presente capítulo tiene como objetivo explicar un procedimiento para la elaboración de un plan de negocio. Se examinará la forma en que varios autores conciben los pasos para la elaboración del plan de negocio, a partir de lo cual se selecciona una propuesta que se ajuste a las necesidades de la investigación.

2.1. El trabajo por cuenta propia en Cuba.

En los últimos ocho años el ejercicio del trabajo por cuenta propia en Cuba ha mantenido un comportamiento ascendente, avalado en cifras que van desde algo más de 157 000 en el año 2010, a 589 000 en el 2018, cifra esta última que representa el 13 % de los ocupados actualmente en el país (Martínez, L. 2018). El gráfico 2.1 muestra la evolución de 2017 al 2018 de la estructura del TCP en Cuba.

Gráfico 2.1. Estructura del TCP en Cuba.



Fuente: elaboración propia.

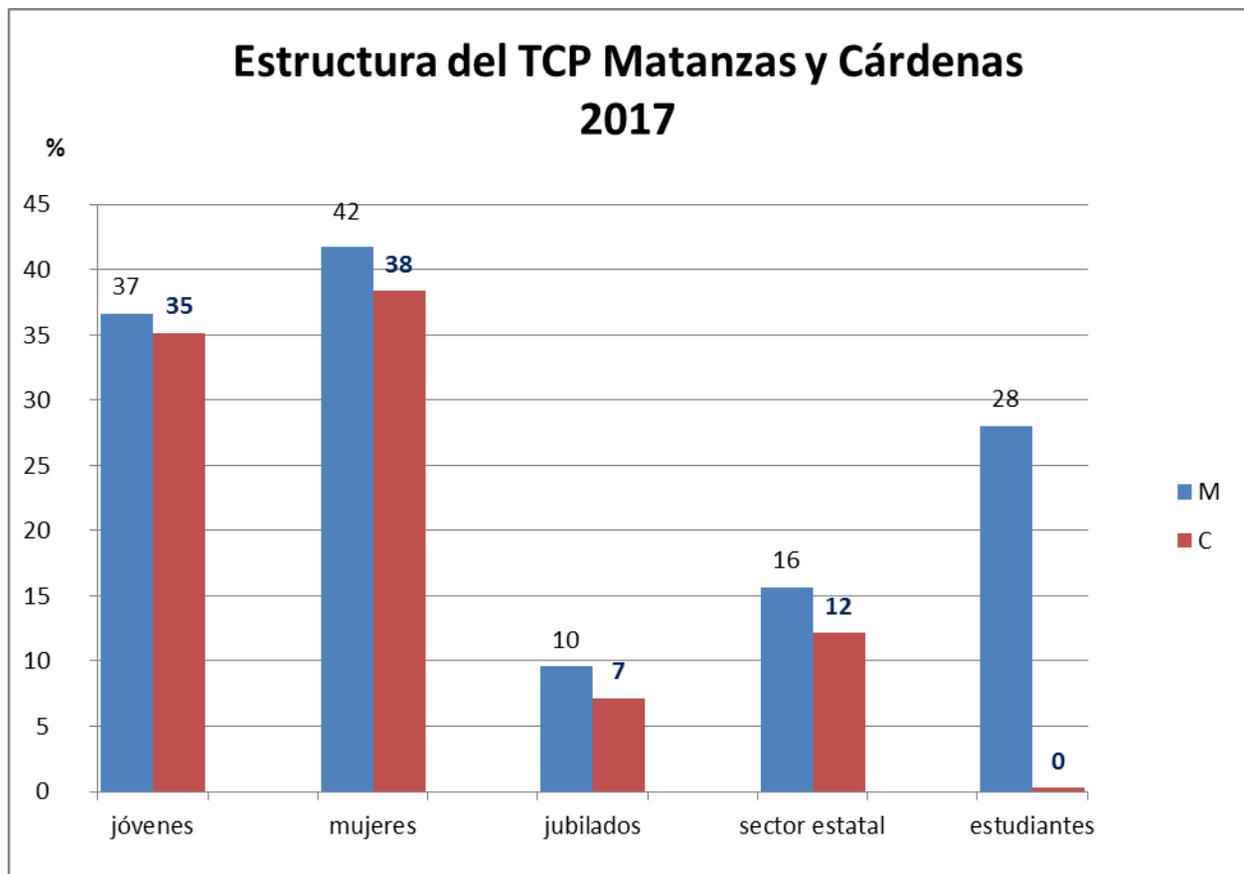
En el primer semestre del año 2017 existían un total de 567 982 personas ejerciendo el TCP, lo cual representa el 12% de los ocupados en el país. El 32% son jóvenes, el 33%

son mujeres, el 16% labora a su vez como asalariado en algún centro estatal; y el 11% pertenece al sector de los jubilados (Puig, Y., 2017).

Al cierre de diciembre de 2018 existían un total de 580 828 TCP, de ellos el 29% son jóvenes, el 34% son mujeres, el 15% labora también en el sector estatal, el 10% son jubilados y el 65% pertenecen a los TCP que se agrupan en la Habana, Matanzas, Villa Clara, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba (Castro, Y., 2019). Como se observa hubo un incremento de TCP de un año a otro, así como de la participación de la mujer en la estructura.

En entrevista a funcionario del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Matanzas se pudo conocer que al cierre del primer semestre del año 2017 existían un total de 86 600 personas ejerciendo el TCP. En el gráfico 2.2 se observa la estructura del TCP en la provincia y en Cárdenas.

Gráfico 2.2. Estructura del TCP en Matanzas y en Cárdenas.



Fuente: elaboración propia.

Los TCP de la provincia representan el 13.64% de los ocupados. El 38.62% son jóvenes, el 41.73% son mujeres, el 15.63% labora a su vez como asalariado en algún

centro estatal, el 30.16% son amas de casas, estudiantes el 28% y el 9.58% pertenece al sector de los jubilados.

Igualmente, se pudo identificar que en Cárdenas en el primer semestre del año 2017 existían un total de \$ 10 825 personas ejerciendo el TCP, lo cual representa el 10.69% de los ocupados en el municipio. El 35.15% son jóvenes, el 38.27% son mujeres, el 12.16% labora a su vez como asalariado en algún centro estatal, amas de casas 26.69%, estudiantes 0.21% y el 7.16% pertenece al sector de los jubilados.

La participación de los jóvenes cardenense en el TPC es superior comparado con Matanzas y el país. Este comportamiento es contrario al de los estudiantes cardenenses, que solo representan el 0.21% de los TCP, mientras que los matanceros representan el 28%.

En particular, relacionado con la actividad de peluquería, en Cárdenas en el primer semestre del año 2017 existía un total de 147 TCP ejerciendo esta actividad, lo cual representa el 0.13% de los ocupados en el municipio. Solo existe un solo salón de belleza estatal, "EDEN".

Los TCP de forma independiente que tienen un excedente de capital lo invierten con el objetivo de vender, sin tener en cuenta aspectos que son característicos de un plan de negocio, como medidor del resultado del mismo.

No es habitual que los TCP cuenten con un plan de negocio como herramienta de trabajo e identificación del negocio que decidieron emprender y se entienda lo que se quiere obtener. Con el estudio de la legislación vigente realizada en el capítulo anterior se pudo demostrar que para realizar trámites para la autorización del TCP, no es exigencia alguna el plan de negocio como documento; tampoco cuando se solicita financiamiento. El plan de negocios es el elemento clave para un negocio exitoso y en Cuba es ignorado por desconocimiento.

Por lo general, se unen varias personas de una familia o amigos, unifican el capital, invierten sin prever cuestiones tan importantes como necesidades y expectativas de los clientes, el marketing, flujo de efectivo, entre otros aspectos. La motivación está relacionada con la obtención de beneficios que lo ayuden a la estabilidad económica individual y de su familia, en correspondencia con los momentos actuales del país.

Un plan de negocios es una herramienta para planificar las ideas y plasmarlas por escrito; sin embargo, los empresarios en su mayoría tienen la firme idea de que su

instinto los guía al momento de tomar la decisión de invertir. En la actualidad esto ya no es muy efectivo debido a que los clientes son muy variables y se debe tomar la decisión de elaborar un plan en el que se evalúen las condiciones para invertir.

2.2. Procedimientos para la elaboración del plan de negocio.

Para la elaboración del plan de negocio, varios autores proponen diferentes procedimientos con características semejantes, en su mayoría se dirigen al sector de la producción. También se dirigen fundamentalmente a la puesta en marcha de un nuevo negocio y su diseño, mientras que si se encuentra en funcionamiento, se tratará de una revisión, rediseño o actualización del plan.

A continuación se analiza el contenido de los procedimientos estudiados aportados por diferentes autores, referidos a la elaboración del plan de negocio, entre los que se encuentran: Weinberger, K. (2009), Díaz-Granados, S. et al (2010), Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010), Canelo, R. (2010), Díaz, I. et al. (s/a), Bóveda, J. et al (2015). En la tabla 2.1 se presentan los procedimientos seguidos por los autores consultados.

Tabla 2.1. Procedimientos para elaborar un plan de negocio

| Autor | Contenido |
|------------------------|---|
| Díaz, I. et al. (s/a). | <ol style="list-style-type: none">1. Concepción del negocio2. Análisis del sector3. Análisis del mercado4. Análisis interno5. Diagnóstico estratégico6. Diseño de la oferta7. Financiamiento8. Cronograma9. Análisis de riesgos |
| Weinberger, K. (2009) | <ol style="list-style-type: none">1. Clientes con pedidos2. Información del entorno3. Tecnología4. Recursos naturales5. Recursos materiales y humanos6. Recursos financieros.7. Redes empresariales8. Oportunidad |

| Autor | Contenido |
|--------------------------------------|---|
| Díaz-Granados, S. et al (2010). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del producto o servicio 2. Equipo de trabajo 3. Plan de mercado 4. Sistema de negocio 5. Análisis de riesgos 6. Plan de implementación 7. Plan financiero. 8. Resumen ejecutivo. 9. Entidades de apoyo al emprendimiento. |
| Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de valor 2. Segmento de cliente 3. Canales de distribución y comunicaciones 4. Relación con el cliente 5. Flujo de ingresos 6. Recursos claves 7. Actividades claves 8. Socios claves 9. Estructura de costo |
| Canelo, R. (2010). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del producto o servicio 2. Equipo de trabajo 3. Plan de mercado 4. Sistema de negocio 5. Análisis de riesgo 6. Plan de implementación 7. Plan financiero 8. Resumen ejecutivo 9. Entidades de apoyo al emprendimiento. |
| Bóveda, J. et al (2015). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión estratégica 2. Gestión de marketing 3. Gestión operativa 4. Gestión de personas 5. Gestión legal 6. Gestión financiera |

Fuente: elaboración propia.

Weinberger, K. (2009) no incluye en su obra un procedimiento para elaborar un plan de negocio de forma explícita. Sin embargo, presenta unas etapas para la creación de una empresa, en la que se incluye la elaboración del plan de negocio, que tiene como objetivo determinar la factibilidad económica de la empresa y las estrategias para determinar las metas. Establece como actividades hacer todos los análisis del plan de negocio, como marketing, operaciones, personas, aspectos como lo económico financieros, ambientales y sociales. También se determinará las necesidades, recursos y las estrategias para conseguirlo. Se establecerán y evaluarán metas estratégicas para

la empresa. Se deberá hacer un cronograma de ejecución del plan de negocio y finalmente se evaluará integralmente el plan de negocio.

La desventaja fundamental de esta propuesta es que no explica con detalle cómo implementar el plan de negocios, qué métodos o herramientas aplicar.

Díaz-Granados, S. et al (2010) en su manual establece para elaborar un plan de negocio el orden siguiente: definición del producto o servicio, equipo de trabajo, plan de mercado, sistema de negocio, análisis de riesgos, plan de implementación, plan financiero, resumen ejecutivo, entidades de apoyo al emprendimiento. Establece como objetivos planificar la oportunidad de negocio y determinar los aspectos críticos para la creación de una empresa.

El manual de Díaz-Granados, S. et al (2010) muestra con claridad el contenido del plan de negocio y detalla los pasos a seguir, los que asocia con sus partes, para que los emprendedores puedan ajustarse a sus características, prever el futuro del negocio y tomar las decisiones basándose en puntos de vista novedosos.

Entre las ventajas de esta propuesta se destacan: la sencillez con que se explica el contenido y forma del plan de negocio; se sugiere el número de páginas que debe contener cada aspecto del plan de negocio; presenta cómo se debe desarrollar cada aspecto del plan con ejemplos concretos.

En este estudio realizado por Díaz, I. et al. (s/f) se desarrolla todo un proceso de análisis acerca del contenido del plan de negocio, donde se detallan y explican los aspectos que deberá contener. Aunque no se precisa un procedimiento para su elaboración, sí se presenta una estructura que va siguiendo un hilo conductor, lo que pudiera interpretarse como un procedimiento a seguir.

Desarrolla el plan de negocio como un instrumento para planificar, sistematizar, materializar la factibilidad de la estrategia de negocio de una organización. Además sirve de herramienta para la toma de decisiones y la obtención de financiamiento, ya sea por parte de los mismos accionistas o de una entidad financiera. Sobre la base del pensamiento estratégico de sus ejecutores, integra tres elementos fundamentales: lo externo al negocio, lo interno de la organización y la factibilidad financiera para llevarlo a cabo.

Durante la explicación se detallan cálculos de los indicadores a medir.

La orientación al cliente es el elemento que en última instancia garantiza la permanencia exitosa de la organización, basada en los presupuestos que caracterizan la actuación de la organización moderna y que partiendo de la satisfacción señalada de necesidades y demandas de un público determinado, culmina con la garantía de la rentabilidad de sus operaciones.

La autora considera que se pueden integrar algunos elementos como ejemplo la introducción y el índice. De igual forma, el diseño de la oferta, el análisis del sector, el análisis interno, el diagnóstico estratégico debe formar un solo aspecto relacionado con la estrategia.

Estos autores no consideran el equipo de trabajo como un aspecto del plan. No tienen en cuenta el necesario apoyo de entidades, que pueden contribuir con, por ejemplo, acceso a fuentes financieras internacionales, posibilidad de penetrar con fuerza en otros mercados, así como las restricciones que impone el bloqueo económico norteamericano a la economía cubana.

Canelo, R. (2010) en su procedimiento se detalla con claridad cada paso del plan de negocio: definición del producto o servicio, equipo de trabajo, plan de mercadeo, sistema de negocio, análisis de riesgos, plan de implementación, plan financiero, resumen ejecutivo y entidades de apoyo.

Destaca la organización del equipo de trabajo como algo esencial para enfrentar las tareas, toma de decisiones, la infraestructura humana, para mantener las operaciones de forma ininterrumpida, con el objetivo de interrelacionar las actividades creadoras de valores. Considera tener definido el producto y/o servicio como una oportunidad de negocio para resolver el tamaño del mercado y su ritmo de crecimiento (para presentar la oportunidad de emprenderse), analiza el riesgo para detectar los puntos débiles y fuertes, a través de la implementación de un estudio anticipado, admite que se encuentren socios para posibles financiamientos o inversores.

Hace énfasis en la importancia del plan financiero como instrumento para gestionar la mejor estructura de capital, la rentabilidad y monitorear el desempeño financiero de la empresa. Analiza el resumen ejecutivo y cómo este brindará una información clara, sencilla, comprensible y tiene que ser registrada. El apoyo de otras entidades es fundamental para el desarrollo y el éxito.

El autor no considera la introducción como un componente del plan de negocio, lo incluye dentro del resumen ejecutivo, especifica que debe ser claro, preciso y breve. No contempla en su procedimiento el costo y su estructura, los costos en los que se incurrirán para operar el modelo de negocios.

Bóveda, J. et al (2015) considera la correcta elaboración del plan de negocio, como la llave de ingreso para cualquier negocio o empresa. El emprendedor debe entender esta herramienta de planificación, representará los aspectos necesarios donde se detalla y se toman las mejores decisiones. Según estos autores el procedimiento para la elaboración del plan de negocio se organiza en seis secciones: gestión estratégica, gestión de marketing, gestión operativa, gestión de personas, gestión legal y gestión financiera. Cada una de estas contiene componentes que se explican detalladamente. Todo lo anterior constituye una guía práctica para los emprendedores.

Según estos autores el plan de negocio permitirá plasmar una idea del negocio, con los detalles necesarios para evaluar y tomar las decisiones para emprender. Describe la oportunidad, el producto, el contexto, la estrategia, el equipo, los recursos requeridos, el retorno financiero y el resultado del negocio o empresa de una manera sencilla y clara. La finalidad es demostrar la viabilidad técnica y económica del negocio.

Admitirá minimizar los riesgos. Sin embargo es necesario tener presente que el factor determinante del éxito en los nuevos negocios, están en los mismos emprendedores al dar los primeros pasos de un futuro cada vez mejor. Buscará la diferencia de un negocio u otro para convertir esa amenaza en una oportunidad y poder establecer la competencia. Analiza con profundidad el entorno interno y externo trazando objetivos.

Al considerar la elaboración del plan de negocio, cada sección representa una gestión. Orientará todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, en una economía de mercado. Ofrecerá oportunidades de trabajo donde se desarrolle todo el talento, el equipo de trabajo sea productivo o de servicio, genere un ingreso de forma digna. Capaz de verificar la viabilidad técnica u operativa para cada caso, de acuerdo con las restricciones existentes de recursos.

Dentro de las gestiones que se deberán realizar: los trámites legales, donde se conocerán los aspectos tributarios que tendrán en cuenta para la constitución de la empresa o negocio. Determinará la inversión inicial necesaria, el financiamiento, los costos y los ingresos, a través de los indicadores económicos financieros. Ayudará a

tomar la decisión de iniciar el emprendimiento o replantear las estrategias establecidas originalmente.

Como desventaja del procedimiento recoge en un breve espacio contenidos muy amplios que puede demeritar la guía de plan de negocio y no ser entendible para los emprendedores.

Las seis secciones que establecen estos autores se presentan a continuación.

Gestión estratégica: describe la empresa, declarando su misión, visión y valores, reconoce que es la manera de dar rumbo al nuevo emprendimiento, todo esto representa los elementos estratégicos que guiarán la empresa y ayudarán a tomar decisiones a los propietarios y empleados. Busca la deferencia de un negocio u otro para convertir esa amenaza en una oportunidad y poder establecer la competencia, analiza con profundidad el entorno interno y externo trazando objetivos.

Gestión de marketing: la empresa para poder alcanzar sus objetivos, deberá orientar todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Lo cual, en el caso de Cuba, está en correspondencia con lo que se indica en el Lineamiento no 20 de la política macroeconómica, donde se nos llama a consolidar el marco regulatorio e institucional y las condiciones que garanticen el funcionamiento ordenado y eficiente de los mercados en función de incentivar su eficiencia.

El lineamiento 245 relacionado con la política para el comercio. Indica el incremento y estabilidad de la oferta de bienes y servicios, la calidad de la misma. Para satisfacer las demanda de los diferentes segmentos de mercados, a partir de la distribución.

Gestión operativa: se propone detallar cómo se gestionarán los recursos involucrados en la generación del producto o la prestación del servicio que se ha previsto ofrecer, analizar y decidir sobre diferentes alternativas técnicas u operativas para producir mejor, vender más o prestar con eficiencia un servicio, verificando la viabilidad técnica u operativa para cada caso, de acuerdo con las restricciones existentes de recursos, ubicación, logística y/o tecnología, de forma que se puedan alcanzar fuertes ventajas sostenibles según el tipo de negocio.

Gestión de personas: formar un equipo de trabajo competitivo, será el objetivo principal de esta gestión, toda empresa debe ser diseñada para ofrecer oportunidades de trabajo donde se desarrolle todo el talento, sea productivo o de servicio y genere un ingreso en forma digna. Para organizar la empresa será fundamental dividir las funciones en cada

cargo y deslindar con claridad las responsabilidades de cada colaborador, definir los niveles jerárquicos de la empresa, para cada área de gestión e identificar los cargos.

Gestión legal: debe tenerse en cuenta la forma jurídica adecuada para el negocio, las obligaciones fiscales, los trámites para la constitución y puesta en marcha. Son los servicios de consultorías regulatorias y legales para hacer formal la apertura de una empresa. En Cuba existen normas legales como el Decreto-Ley 356 (Sobre el Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia), tiene como objeto actualizar las disposiciones generales para el ejercicio del trabajo por cuenta propia, adecuar su sistema de organización y control, así como precisar las responsabilidades de las administraciones locales del Poder Popular y demás órganos, organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales en relación con las actividades autorizadas a ejercer.

Gestión Financiera: el objetivo de esta gestión es determinar la viabilidad económica del emprendimiento, se determinará la inversión inicial necesaria, el financiamiento, los costos y los ingresos. A través de los indicadores económicos financieros se podrá tomar la decisión de iniciar el emprendimiento o replantear las estrategias establecidas originalmente.

En el libro “Generación de Modelos de Negocios” de Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010) se entrega una guía para los visionarios o retadores decididos a desafiar los modelos de negocios obsoletos y diseñar las empresas del mañana, a través del cambio. Ha sido objeto de estudio y referenciado por varios autores a nivel internacional (Agüera, J. M., 2013; Garmendia. A., 2017 y Vinaixa, J. 2017). Con la propuesta del Modelo Lienzo de Negocios cada autor realiza propuestas sobre la base de sus experiencias. Este modelo es una guía práctica dirigida a personas con ganas de asumir nuevos retos.

Según Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010) un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y capta valor, lo que constituye el punto de partida del negocio. El objetivo de este procedimiento es establecer las pautas a seguir para la elaboración del plan de negocio paso a paso.

El alcance del mismo representa la base de una herramienta útil y práctica para fomentar la comprensión, el análisis, el debate y la creatividad, para elevar la efectividad en la gestión. Este modelo identifica oportunidades adecuadas, viables, donde se estructuran y organizan los recursos para convertir las oportunidades en

negocios de éxito. Es el plano para implementar una estrategia a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.

Esta herramienta conceptual (modelo de negocio) que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica de un negocio o una empresa específica. Es una descripción del valor que la misma ofrecerá a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la empresa, su red de socios para la creación, comercialización, entrega de este valor y el capital para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles.

Este modelo ha sido aplicado en diversos negocios con éxito, el resultado de su aplicación, se basa en un diagrama conformado por nueve partes, que desarrollan la propuesta de valor, a qué clientes se dirigirá y quién tendrá para hacerlo, así como los recursos económicos con que cuenta y los gastos que provocará elaborar la propuesta de valor.

El “Modelo Lienzo de Negocios” referenciado por Garmendia, A. (2017), puede ser descrito a través de nueve partes esenciales de un negocio, capaz de mostrar un orden sugerido para su desarrollo de cómo una empresa pretende obtener dinero. Estas partes esenciales cubren las cuatro áreas principales de un negocio: oferta, clientes, infraestructura y viabilidad financiera.

Las cuatro áreas fundamentales de un negocio y su desglose en nueve partes esenciales representan las variables, que permitirán relacionar estas áreas, para establecer un orden de desarrollo lógico de estos componentes, que se integrarán en un gráfico visual con elementos que describirá la propuesta de productos o de valor de la empresa, oferta, los clientes, la infraestructura y las finanzas. El mismo se puede aplicar a diferentes negocios. Es un modelo único de referencia basada en las similitudes de una amplia gama de conceptualizaciones de modelo de negocio.

Para cumplir con el objetivo de esta investigación, la autora selecciona el modelo Lienzo de negocio y el procedimiento implícito que este desarrolla, por su fácil comprensión para los emprendedores cubanos autorizados a ejercer el TCP, en particular para la actividad servicios de belleza, del municipio Cárdenas, provincia Matanzas, país Cuba.

2.3. Modelo Lienzo de Negocio y su procedimiento

El diseño del Modelo Lienzo de Negocio da la posibilidad de relacionar las cuatro áreas principales: la oferta (¿qué?), los clientes (¿quién?), la infraestructura (¿cómo?) y las

finanzas (¿cuánto?). El diseño del modelo con las cuatro partes esenciales del negocio y su despliegue en las nueve partes se muestra en las figuras 2.1 y 2.2.

Figura 2.1. Modelo Lienzo de Negocio.



Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010).

Figura 2.2. Áreas del negocio y sus relaciones.



Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010).

Según las nueve partes esenciales de un negocio, este resulta un documento que ofrece una visión global de la idea de negocio, muestra de manera clara las interconexiones entre los diferentes elementos y el hilo conductor a seguir (figura 2.3), deja un gráfico visual por cada componente y su relación con cada uno.

Figura 2.3. Nueve partes esenciales del negocio.



Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010)

Las partes que se conforman como resultado de las relaciones entre las cuatro áreas del negocio son las siguientes:

1. Propuesta de valor: se considera el conjunto de productos y/o servicios que satisfacen necesidades o solucionan problemas a su segmento de mercados. Aportan valor al cliente que pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, entre otras), novedad, mejor rendimiento, personalización, mejoras en productos, mejora en prestación, diseño, de marca/status, precio, reducción del costo o riesgos es por eso que se considera el diseño, la fabricación y la presentación.

Los clientes eligen una empresa en vez de otra, o un negocio no estatal. Solucionan un problema del cliente o satisfacen una necesidad de mercado, que consiste en un seleccionado grupo de productos y/o servicios que sirven a los requerimientos de un segmento de clientes específico. Representan un agrupamiento de beneficios que una empresa o negocio ofrece a sus clientes y describe el paquete de productos y/o servicios que crean valor para un segmento de clientes específico (Garmendia, A. (2017).

Agüera, J. M. (2013) define la propuesta como objetivo a solucionar los problemas de los clientes y satisfacer las necesidades, a través de la propuesta de valor que se ofrece cada segmentos de mercado, a diferentes grupos de

personas o entidades a los que se dirige una empresa, los clientes, y será posible aumentar su satisfacción agrupándolos si tienen necesidades, comportamientos y características similares. Este autor considera en primer orden la parte de segmentación y en segundo lugar la propuesta de valor, pero sí coincide con el orden de los demás componentes.

2. Segmentación de mercado: estudiará los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa: (los clientes) es posible aumentar su satisfacción agrupándolos si tienen necesidades, comportamientos y características similares. Sus necesidades son distintas. Su comportamiento podrá ser diferente si requieren un tipo de relación diferente, están dispuestos a pagar por diferentes atributos de la oferta. Es significativo saber a quién se dirige la propuesta, quiénes son los clientes más importantes, para quién se crea valor, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, mercados multilaterales.

Será importante tener claridad con respecto a qué segmentos de mercados estudiar, si resultarán exitosos y cuáles se deberán ignorar. Una vez hecho esto se puede diseñar de manera cuidadosa partiendo de una clara comprensión de las necesidades específicas de los clientes y se definirá los diferentes grupos de personas u organizaciones a las cuales una empresa alcanzará y servirá.

Agüera, J. M. (2013) considera en primer orden la parte de segmentación para estar a la mira de los clientes. Propone que una empresa atenderá a uno o varios segmentos de mercados, a través de la amplia gama de propuesta de valor. Lo representa como el elemento principal del modelo de negocio en su referencia y experiencia de negocio.

3. Canales de distribución: los canales establecen el contacto entre la empresa y el cliente, es esencial orientar la combinación exacta de los mismos para aproximarse a los clientes de modo adecuado, a través de este componente se puede identificar los tipos de canales (propio o de socios), se establecerá las fases de información, evaluación, compra, entrega y postventa, al detallar cómo la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor, a través de la comunicación, distribución y los canales

de venta, que constituirán la interface con los clientes, es donde se fija el precio, se distribuye, es necesaria la comunicación para vender (Garmendia, A. (2017). Agüera, J. M. (2013) coincide en su orden con el resto de los autores y en su práctica han sido exitosos los negocios, además tiene en común que la propuesta de valor llega a los clientes a través de los canales de distribución, comunicación y venta, de donde representa el contacto entre la empresa y los clientes.

4. Relación con los clientes: el tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente, de donde hay que identificar qué tipo de relación se establecerá con los clientes, cuánto cuesta esta relación, definir el tipo de la misma que se requiere para cada segmento (personal, automatizada, autoservicio, comunicativa), precisar el objetivo (captación, fidelización, estimulación de ventas). ¿Cómo se integra en el modelo de negocio? describe los tipos de relaciones que una empresa o negocio establecerá con un segmento específico de mercado.

Deberá especificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar desde personales hasta automatizadas y esto permitirá atraer consumidores, los retendrán y a su vez impulsarán las ventas, para comunicar y vender (Garmendia, A. (2017).

Agüera, J. M. (2013) al referenciar el modelo explica que las relaciones con los clientes se establecerán y se mantendrán de forma independiente en correspondencia con los diferentes mercados. La relación puede ser personal o automatizada y repercutirá en gran medida en la experiencia global del cliente.

5. Fuentes de ingreso: es el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, representan las arterias del modelo de negocio, contempla dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: ingresos por pagos puntuales e ingresos por pagos periódicos (abono, servicio postventa, entre otros) por los que están dispuestos a pagar los clientes, por qué están pagando, cómo están pagando actualmente, cómo preferirían pagar, de dónde pueden provenir los ingresos de las venta de productos, cuotas por uso (móvil, hoteles), cuota de suscripción (gimnasio, revistas) préstamo, alquiler (coche o alquiler), concesión de licencias (patentes, industria multimedia), gastos de corretaje

(tarjetas crédito, inmobiliaria), publicidad (eventos, periódicos), cuál es el porcentaje de ingresos de cada línea de ingreso respecto a los ingresos totales, representará el dinero que la empresa o negocio genera de cada segmento de mercado. Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso: ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez o ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post venta a los clientes (Garmendia, A., 2017).

Agüera, J. M. (2013) explica que se considerará lógico crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado, cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

6. Recursos claves: representan los medios más importantes que se requieren para que el negocio funcione, se estudiará cuáles son los recursos clave que requiere nuestra propuesta de valor, qué recursos clave necesitan nuestros canales de distribución, qué recursos clave demandan la relación con el cliente, qué recursos clave precisan las fuentes de ingreso (físicos, intangibles, humanos, económicos). Hará una descripción de los activos requeridos más importantes para hacer funcionar el modelo de negocios. Cada negocio requiere de recursos específicos, que estos permitirán al negocio crear y ofertar una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercados y generar ingresos. Establecer una diferencia entre los recursos que serán necesarios y estos podrán ser propios o alquilados o adquiridos de socios estratégicos, dependiendo de las características de los mismos (Garmendia, A., 2017).

Agüera, J. M. (2013) plantea que cada modelo de negocio requiere recursos claves diferentes, coincide que estos pueden ser físicos, intangibles humanos, económicos, físicos, intelectuales humanos y económicos.

7. Actividades claves: serán las actividades más importantes que debe desarrollar el negocio para que funcione. Se estudiará con sistematicidad qué actividades clave intervienen en nuestra propuesta de valor, cuáles requieren nuestros

canales de distribución, cómo establecer relación con el cliente, la cantidad fuente de ingreso que necesitan para dar solución a los tipos de producción, posibles plataformas / redes y tendrá en cuenta las características de cada modelo, como acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente. Además se relacionarán los recursos claves y las actividades más importantes que debe desarrollar la empresa para que su negocio funcione. Ya que estos son necesarios para crear y ofertar una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos, los recursos claves, las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios que se aplique (Garmendia, A., 2017).

Agüera, J. M. (2013) plantea que son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes.

8. Asociaciones claves: otros autores definen esta parte esencial del negocio como sociedades claves, son los proveedores y otros socios que contribuyen a la buena marcha del negocio. Permite conocer quiénes serán los socios, proveedores y los recursos claves que se está adquiriendo de los socios, cuáles son las actividades que hacen los mismos. Representará la red de suplidores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione; en correspondencia a las características de cada emprendimiento. Estas son las acciones más importantes que deben realizar en las empresas o negocio para operar exitosamente. Se requerirá de una producción, solución de problemas, plataforma / red, estos son necesarios para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, generar ingresos, así como los recursos claves, las actividades claves.

Agüera, J. M. (2013) expresa que será necesario unirse a otras empresas para crear nuevos valores, alianzas estratégicas y establecer nuevas relaciones con los clientes, es importante distinguir tres motivaciones para establecer asociaciones, las misma son: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades para aumentar capacidad.

9. Estructura de costos: describirá los costos que supone la puesta en marcha del negocio, representa el elemento más importante que debe desarrollar la

empresa para que el negocio funcione, qué actividades claves son más caras, los costos en los que se incurrirán para operar el modelo de negocios, detallará los más importantes, mientras se opera bajo uno en particular. Se crea y entrega valor para mantener las relaciones con los clientes, generar ingresos, todos esto inciden en los costos. Estos pueden ser calculados relativamente fáciles después de definir los recursos necesarios, las actividades claves. En su experiencia deja evidencias que de acuerdo a las características del negocio se podrán observar la dependencia de los costos en unos más que en otros.

Agüera, J. M. (2013) razona que los costos son el elemento decisivo para implementar un modelo de negocio, tiene en cuenta la acción de los costos fijos y variables, del valor de los mismos dependerá la propuesta de valor aunque hay modelos de negocios más costosos que otros.

Las nueve partes del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil, donde participan todos los miembros que conformarán el equipo de trabajo sin tener en cuenta la jerarquía, esta práctica fomentará la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis, para cualquier negocio y garantizará una mejor comprensión a la hora de elaborar el plan de negocio. Un modelo de negocio es diseñado para ser cambiado, reflejar lo que se encuentra fuera del negocio y de ahí se hace dinámico (Garmendia, A. (2017).

Al finalizar las nueve partes se propone incorporar, como cierre, el estudio de evaluación financiera, con la aplicación de los métodos dinámicos de evaluación de proyectos de inversión, para lo cual se tienen en cuenta los criterios de Weston, F. y Brigham, E. (1994) y Gitman, L. (2003).

Hay cuatro indicadores coincidentes en la bibliografía consultada: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación Descontado (PRD) y el Índice Costo Beneficio (ICB).

Valor actual neto: se utiliza para evaluar las propuestas de inversión de capital, mediante la obtención del valor presente de los flujos netos de efectivo. Es la más usual de las herramientas sofisticadas para evaluar proyectos de inversión. Mide los flujos de los ingresos y egresos futuros, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, queda algún valor adicional. Su fórmula de cálculo es:

$$VAN = \sum_{j=0}^n \frac{FE_j}{(1+k)^j}$$

Criterio de decisión:

VAN > 0: los flujos netos de efectivo actualizados superan el capital invertido. El proyecto genera más efectivo del necesario para rembolsar el capital invertido.

Decisión: aceptar el proyecto de inversión

VAN < 0: Los flujos netos de efectivo actualizados no superan el capital invertido. El proyecto genera menos efectivo del necesario para rembolsar el capital invertido.

Decisión: rechazar el proyecto de inversión.

VAN = 0: Los flujos netos de efectivo actualizados son justamente suficientes para rembolsar el capital invertido. El proyecto genera el efectivo necesario para rembolsar el capital invertido. Decisión: indiferencia ante el proyecto de inversión.

Tasa interna de retorno: se define como la tasa de descuento que hace que el valor presente neto de un proyecto sea exactamente igual a cero; es decir, la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de entrada de efectivos esperados, con el valor presente de los desembolsos esperados. Es una manera sofisticada de evaluar los proyectos de inversiones.

Existen tres métodos para calcular la TIR: método prueba y error, solución gráfica o perfil del VAN y solución por hoja de cálculo (función en Microsoft Excel), recomendada para esta investigación.

TIR > r: el VAN sería mayor que 0. Decisión: aceptar.

TIR < r: el VAN sería mayor que 0. Decisión: aceptar.

TIR < r: el VAN sería menor que 0. Decisión: rechazar.

VAN = 0: El VAN sería igual a 0. Decisión: indiferencia.

Periodo de recuperación descontado o plazo de recuperación descontado: es el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos de efectivo descontados, sean capaces de recuperar el costo de la inversión. Si este período no supera los años de vida útil del proyecto, se puede implementar pues es factible.

Razón costo-beneficio (Razón B/C): conocido además como índice de utilidad, expresa el flujo neto de efectivo actualizado que se generaría por cada peso invertido.

$$IR = \frac{\text{Valor actual de los flujos de efectivo}}{\text{Inversión inicial}}$$

$IR > 1$: los flujos netos de efectivo actualizados superan el capital invertido. El proyecto genera más efectivo del necesario para rembolsar el capital invertido. Decisión: aceptar el proyecto de inversión.

$IR < 1$: los flujos netos de efectivo actualizados no superan el capital invertido. El proyecto genera menos efectivo del necesario para rembolsar el capital invertido. Decisión: rechazar el proyecto de inversión.

$IR = 1$: los flujos netos de efectivo actualizados son justamente suficientes para rembolsar el capital invertido. El proyecto genera menos efectivo del necesario para rembolsar el capital invertido. Decisión: indiferencia ante el proyecto de inversión.

Los autores consultados, que analizan decisiones financieras y evaluación financiera para determinar la factibilidad o no de un negocio, coinciden con los métodos a tener en cuenta para tomar decisiones financieras, sobre la inversión a realizar y su recuperación. La puesta en marcha de un nuevo negocio constituye una actividad que tiene sus riesgos. Con la elaboración de un plan de negocio estos se pueden identificar y evaluar para trazar estrategias y tomar la decisión más adecuada.

Conclusiones parciales.

En los últimos años se evidencia un incremento del trabajo por cuenta propia en Cuba.

El plan de negocio es un tema abordado por muchos autores; sin embargo, no todos proponen o se acogen a un procedimiento para su elaboración de forma coherente y lógica. En los procedimientos estudiados existen diferencias de criterios sobre qué pasos seguir para elaborar el plan de negocio; no obstante, existe homogeneidad en definir que dos pasos iniciales deben ser la propuesta de valor y la segmentación de mercado, indistintamente. Otro elemento coincidente entre las propuestas de los autores es incluir la valoración financiera al final de los análisis para evaluar la factibilidad financiera del negocio, mediante los métodos de valoración de inversiones como el VAN y la TIR.

El Modelo Lienzo de Negocio explica de forma coherente y sencilla cómo debe estructurarse un negocio, cuál debe ser el contenido de sus áreas estructurales y la relación entre estas, por lo que es seleccionado para la elaboración del plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella.

Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para la elaboración del plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella.

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar el procedimiento para la elaboración del plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella, el mismo constituye el objeto de estudio práctico de la presente investigación. Se aplicará el “Modelo Lienzo de Negocios”, referenciado por Garmendia, A. (2017). Este tiene nueve partes esenciales, las cuales se convertirán en la guía práctica para cumplir con los objetivos propuestos y llegar a conclusiones.

3.1. Concepción general de la elaboración del plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella.

Para la elaboración del plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella se tuvo en cuenta la estructura más conveniente según lo estudiado en el primer capítulo y el procedimiento explicado en el segundo capítulo aplicando el Modelo Lienzo de Negocio.

El documento comienza con una portada, cuyo diseño se realiza a partir de los posibles clientes del segmento seleccionado, con una presentación que caracteriza los servicios de belleza integral, personalizados y especializados para mestizos y negros, mujeres trabajadoras del turismo, quinceañeras y novias y otros interesados de paso.

Posteriormente se incluye un índice del contenido del plan, seguido del resumen ejecutivo. Este se caracteriza por contener un resumen de los elementos más importantes contenidos en el desarrollo del plan, redactado de forma amena y tratando de captar la atención de los lectores.

En el desarrollo del plan se incluye la descripción de las cuatro áreas fundamentales del negocio y la relación entre ellas, lo que deja como resultado nueve partes que brindan información sobre la forma general en que se concibe el negocio.

Finalmente se establecen las conclusiones del plan de negocio con los resultados esenciales.

A continuación, se presenta el plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella.

3.2. Plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella.



Mabibella

Salón de Belleza

**Plan
de
negocio**

Donde la Belleza y el Estilo van de la mano.

Índice del contenido

| | |
|---------------------------------|----|
| Resumen Ejecutivo ----- | 1 |
| 1. Propuesta de valor ----- | 5 |
| 2. Segmento de mercado ----- | 7 |
| 3. Relación de cliente ----- | 10 |
| 4. Canal de distribución ----- | 11 |
| 5. Flujo de ingresos ----- | 11 |
| 6. Recursos clave ----- | 14 |
| 7. Actividades clave ----- | 15 |
| 8. Socios clave ----- | 15 |
| 9. Estructura de costo ----- | 16 |
| 10. Evaluación financiera ----- | 18 |
| Conclusiones ----- | 20 |

Resumen ejecutivo

Un salón de belleza es algo mucho más que una peluquería. En él se esconden secretos que cambiarán la forma de cuidarte. Incorporará regalos de horas y cuidados, incluso te brindará amistades que pueden ser duraderas. Puede llevar algo de tiempo encontrar el salón perfecto, pero cuando lo encuentres, se convertirá en tu pequeño retiro de cuidados especiales.

El Salón de Belleza Estilo Mabibella es ese salón.

Ubicado en la avenida Jénez 488 entre Industria y Obispo, consejo popular Fundición, municipio Cárdenas, provincia Matanzas, país Cuba, este salón pretende como propuesta de valor entregar:

Servicio de belleza integral, especializados y personalizados que distinguen entre el antes y el después captado por una cámara fotográfica, con productos saludables que enriquecen el resultado, con confort y prestancia del local que genera bienestar al cliente y una atención con asesoría esmerada que garantizan fidelización. Se ofertará un servicio personalizado y especializado para mulatos y negros, mujeres trabajadoras del turismo, quinceañeras y novias y otros interesados de paso.

Para entregar este servicio de belleza integral se contará con seis áreas:

- Peluquería: para ofertar los productos y/o servicios integrales de peluquería relacionados con el cabello.
- Manicura: será prevista para ofertar los productos y/o servicios relacionados con el arreglo y cuidado de las manos.
- Pedicura: prestará los productos y/o servicios relacionados con el arreglo y cuidado de los pies, además de podología.
- Masajes: contará con los equipos necesarios para brindar los productos y/o servicios relacionados con el masaje corporal, localizados, total, facial, depilación, limpieza de cutis y máscara facial.
- Barbería: estará destinada al corte de cabello, depilación de cejas, afeitado facial y corporal y la estética para hombres.

- Gimnasio: se destinará a la práctica de ejercicio para mejorar la calidad de vida, con gimnasia localizada y aerobios, lo cual contribuirá a una nueva estética.

Todas estas áreas se integrarán para generar un servicio de belleza integral que buscará levantar la autoestima del cliente que visite el salón.

Este servicio de belleza integral estará enfocado a:

Todas las personas que desean obtener un servicio de belleza integral, especializado y personalizado y que residen o visitan el consejo popular Fundición, con especial atención a, mulatos y negros y quinceañeras y novias, mujeres trabajadoras del turismo que tienen un espacio vital por la especialización del servicio que se ofrecerá en el salón.

La misión se ha definido como sigue:

Somos un salón de estilo que brinda un servicio de belleza integral para personas que residen o visitan el consejo popular Fundición, especializado y personalizado para, mulatos y negros, novias y quinceañeras, trabajadoras del turismo, lo que nos diferencia de los competidores.

Visión a cinco años:

Somos un salón de estilo que brinda un servicio de belleza integral, líderes y expertos de referencia para los salones de belleza del municipio, que oferta productos y servicios de alta calidad en un ambiente confortable y con prestancia, con responsabilidad social, lo que garantiza la fidelización de sus clientes.

Se establecerá una relación de fidelización con los clientes del salón entregando la propuesta de valor con empatía, simpatía y complicidad, con una comunicación respetuosa, en lo cual juega un papel decisivo el grupo de Mujeres Mabibella, creadoras de una matriz de opinión también por redes sociales.

La gestión del negocio deberá integrar las actividades claves siguientes: servicio de belleza integral, asesoría a clientes, publicidad de los servicios, gestión de compras de materias primas y materiales, gestión del personal especializado por cada área con capacitación y gestión de pagos.

Igualmente deberá aliarse con socios clave: en primer lugar, los especialistas de cada área que brindan el servicio, las tiendas recaudadoras de divisas, las tiendas especializadas en Varadero y la capital del país.

La principal fuente de ingresos del negocio será por la venta en efectivo de sus productos y/o servicios a los clientes. Se estima que se brinde un total de 38896 servicios en los cinco años. Con este nivel de servicio se proyectan ingresos totales en el primer año 214240.00 CUP, con un incremento promedio de 12.87% hasta llegar al quinto año a 344448.00 CUP.

Para lograr esos ingresos se requiere de una inversión inicial en activos fijos de 42600.00 CUP y en capital de trabajo por 25000.00 CUP, que suma un costo total de la inversión inicial de 67600,00 CUP. Este financiamiento será con capital propio de la titular del negocio proveniente de los ahorros de toda la vida.

Mantener el nivel de servicio esperado con calidad que requiere una estructura de costos y gastos que incluirá: costo de materias primas y materiales, gastos de salario de trabajadores de servicios públicos, por capacitación, por mantenimiento, depreciación y por pago de tributos.

Con los ingresos, costos y gastos que se proyectan se obtendrán utilidades netas de 7515.26 CUP en el primer año de la inversión, que van ascendiendo hasta 58452.52 CUP en el quinto año. De esta utilidad, se prevé mantener una reserva para contingencias y reinversión del 15% con los posibles usos siguientes: financiar pérdidas futuras, inversiones futuras, incrementar el capital de trabajo, estimular a los trabajadores (incrementando el salario por gestión en 1% de los ingresos como estímulo a los trabajadores contratados), para actividades de beneficio social (casa de los abuelos, danzonearas, quinceañera del Hogar para niños sin amparo filiar, algunas personas de la tercera edad del segmento con bajos ingresos).

Este negocio es muy atractivo pues generará un valor adicional actual de 33692,73 CUP al titular, por cada CUP que se invierta se obtendrá un flujo de efectivo actualizado de 1.50 CUP, asimilará un costo de financiamiento hasta 29.41% y la inversión inicial se recuperará en 3 años y 10 meses.

En el gráfico 1 se muestra el Modelo Lienzo del Negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella.

Gráfico 1. Modelo de Negocio Lienzo Salón de Belleza Estilo Mabibella.

| Socios Claves | Actividades Claves | Propuesta de Valor | Relación de Clientes | Segmento de Cliente |
|--|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Especialistas por área. ✓ Tiendas recaudadoras de divisas (TRD). ✓ Tiendas especializadas en la capital del país. ✓ Tiendas especializadas en Varadero. ✓ Federación de Mujeres. ✓ Comité de Defensa de la Revolución. ✓ Consejo popular. ✓ Gobierno municipal. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de belleza integral. ✓ Asesoría a clientes. ✓ Publicidad de los servicios. ✓ Gestión de compras de materias primas y materiales. ✓ Gestión del personal especializado ✓ Gestión de pagos. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de belleza integral especializado y personalizado que distingue entre el antes y el después. ✓ Áreas de servicios ✓ Productos saludables que enriquecen el resultado. ✓ Confort y prestancia del local. ✓ Atención con asesoría esmerada. ✓ Especialización y personalización para clientes mestizos y negros. ✓ Especialización y personalización para novias y quinceañeras. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fidelización ✓ Empatía, simpatía y complicidad ✓ Comunicación respetuosa ✓ https://www.facebook.com.dalylastyle/ ✓ Grupo Mabibella ✓ Buzón de opiniones | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consejo Popular Fundición. ✓ Trabajadoras del turismo ✓ Negros y mestizos ✓ Quinceañeras y novias ✓ Otros que visiten el consejo popular |
| | | <p style="text-align: center;">Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Activos fijos y circulantes asociados a los servicios de belleza ✓ Personal especializado y capacitado en servicios de belleza ✓ Capital propio para financiar la prestación de servicios | <p style="text-align: center;">Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Salón con confort y prestancia ✓ Grupo Mabibella ✓ Tarjeta de presentación ✓ Póster ✓ Promociones directas ✓ https://www.facebook.com.dalylastyle/ ✓ Cartel de identificación | |
| <p style="text-align: center;">Estructura de costo</p> | | | <p style="text-align: center;">Fuentes de Ingresos</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo total de la inversión inicial ✓ Costo de venta ✓ Gasto de salario ✓ Gasto de capacitación | | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas al contado servicios en CUP ✓ Ventas al contado de productos | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gasto de servicios públicos ✓ Gasto de mantenimiento ✓ Depreciación ✓ Pago de tributos | | | | |

Fuente: elaboración propia.

1. Propuesta de valor

La propuesta de valor a entregar a los clientes del Salón de Belleza Estilo Mabibella se define como:

Servicio de belleza integral, especializado y personalizado que distingue entre el antes y el después captado por una cámara fotográfica, con productos saludables que enriquecen el resultado, el confort y prestancia del local que garantizan bienestar al cliente y una atención con asesoría esmerada que genera fidelización. Se oferta un servicio especializado y personalizado para clientes mestizos y negros y otro para novias y quinceañeras.

En el salón existe una cámara fotográfica, que le permite al cliente que solicita el servicio evaluar el antes y el después. Esto garantiza la historia de la peluquería dejando un valor agregado. El poder captar el “antes y el después”, permite la valoración por parte del cliente del resultado obtenido al recibir el servicio que ofrece el salón. Estas fotos también permiten enriquecer el catálogo.

Los servicios que conforman el servicio integral son: peluquería, maquillaje, manicura, pedicura, barbería y gimnasio.

Servicios de peluquería incluye corte de cabello, champú, peinado, desrizado, tinte, extensiones de cabellos y tratamientos.

El corte de cabello puede ser con estilo o tradicional, en correspondencia con las características físicas del cliente. El champú tiene en cuenta el largo y tipo de cabello. El peinado puede ser con rolos, laciado con torniquete, con secadora de mano o con plancha.

El servicio de desrizado es novedoso por su característica natural pues es de arroz, que no deja ardencia al ser aplicado, no genera contaminación química y se logra mejor rendimiento y resultado en su aplicación. Debido a este valor agregado, el servicio de desrizado puede ser muy demandado.

Igualmente ocurre con el servicio de tinte, el cual se realiza teniendo en cuenta productos poco agresivos con bajo nivel de químicos para no afectar los resultados del desriz.

El servicio de extensiones de cabello es personalizado en función del estilo, largo y color que desee el cliente.

Los tratamientos son en función del tipo de cabello y el resultado que se espera obtener de rizo, lacio, volumen.

Servicios de maquillaje incluye depilación de cejas con pinza, cera e hilo, implante de pestañas, maquillaje facial, arreglos especiales para novias y quinceañeras ocasiones especiales.

Servicios de manicura incluyen arreglos de manos y pies en uñas que pueden ser naturales o acrílicas. Los utensilios tienen la garantía de ser esterilizados y su uso es personalizado.

Servicios de pedicura incluyen el arreglo y cuidado de los pies, además de podología.

Servicios de masajes incluyen masajes corporales, en partes localizadas del cuerpo y faciales. Para el masaje facial específicamente, los utensilios tienen la garantía de ser esterilizados y su uso es personalizado.

Servicios de gimnasio se concibe como la práctica de ejercicios por un entrenador, incluye gimnasia aerobia, bailoterapia, entrenamientos para mejorar la salud y la calidad de vida, abierta para todas las personas que están en el salón y desean ejercitar el cuerpo.

Servicios de barbería incluyen el corte de cabello, depilado de cejas, afeitado, depilación del cuerpo y estética, solo para hombres, novios, quinceañeros que pudieran llegar buscando este servicio.

Un valor agregado al servicio integral lo constituyen las técnicas a emplear, productos y equipos, los cuales se certifican para que no atente en contra la salud de los clientes.

Finalmente, otro valor agregado del servicio que oferta el salón es el diseño del local. Es acogedor, tiene un equipamiento confortable para cada servicio que se brinda que cuando el cliente entra solo piensa en belleza y sale mejor que como llegó.

El objetivo estratégico relacionado con la propuesta de valor se define como:

- Lograr un 95% de satisfacción con el servicio recibido.

Para medir este objetivo se requiere elaborar un instrumento como por ejemplo una encuesta para aplicar a los clientes que visitan el salón, mediante las opiniones depositadas en el buzón o plasmadas en redes sociales.

2. Segmento de mercado

La propuesta de valor que se ha diseñado se dirige a:

Todas las personas que desean obtener un servicio de belleza integral, especializado y personalizado y que residen o visitan el Consejo Popular Fundición.

Se presta especial atención a mujeres trabajadoras del turismo, que se sienten necesitadas de belleza o cambio de estilo por el sector en que trabajan, debido a su poder adquisitivo.

Los clientes mulatos y negros son atendidos mediante un servicio especializado y personalizado, debido a las características particulares de estos cabellos. Las quinceañeras y novias es otro mercado a atender pues necesitan un servicio especial y una atención esmerada para ese día tan especial, además existe la posibilidad que se conviertan en clientes asiduos al recibir el servicio integral.

Existen personas de paso que no pertenecen al consejo popular, pero que lo visitan. Estos pueden ser captados mediante el servicio integral.

Captar, mantener y fidelizar estos clientes debe realizarse en un entorno competitivo caracterizado por cuatro salones de belleza ubicados en el mismo consejo popular y otros cuatro que no pertenecen a este consejo, pero se encuentran relativamente cerca del salón Mabibella. En el gráfico 2 se observa la localización de la competencia respecto al salón.

Una caracterización general de la competencia presente en el consejo popular se presenta a continuación.

La Peluquería “La Esperanza” se ubica al doblar de Mabibella (en Obispo 414 entre Jénez y Vives). La debilidad fundamental de sus servicios con relación a Mabibella es que no hacen desriz, no tienen el dominio de la atención y cuidado del cabello de personas negras y mestizas, tienen una señalización indicando que no se presta servicio de peinado con rolos y no tienen secadora de pies.

Salón de Belleza ubicado a dos cuadras de Mabibella en Vives 458 entre Industria y Obispo (no tienen nombre, pero se reconoce como el Salón de Amparo), es un salón con una hospedería y tienda de artesanía. Este salón no tiene el dominio de la atención y el cuidado del cabello de personas negras y mestizas, sí prestan el servicio

de desriz pero no con la calidad de Mabibella pues utilizan potasas, no ponen correctamente los rolos y no rebajan el peróxido para no dañar el cabello en los tintes.

Gráfico 2. Localización de la competencia respecto al Salón El Salón de Belleza Estilo Mabibella.

| Calles | Cristina | Velázquez | Calzada | Coronel Verdugo | Industria | Obispo | Calles |
|------------------|----------|-----------|---------|-----------------|-----------|--------------|----------|
| Céspedes | | | | | EDEN | | Céspedes |
| Laborde | | | | | Enamorado | | Laborde |
| Jénez | | | | | | Mabibella | Jénez |
| | Maresma | | | Orfelina | | La Esperanza | |
| | Yolaine | | | | | | |
| Vives | | | | | | Amparo | Vives |
| | Tamara | | | | | | |
| Concha | | | | | | | Concha |
| Calles | Cristina | Velázquez | Calzada | Coronel Verdugo | Industria | Obispo | Calles |
| Leyenda | | | | | | | |
| Peluquería | | | | | | | |
| Salón de Belleza | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

La Peluquería “Enamorados”, ubicada a dos cuadras de Mabibella (Industria 658 entre Céspedes y Laborde), dedica sus servicios de belleza a los huéspedes del momento pues cuentan con un hostel. Además, tienen una clientela muy seleccionada cuando no están hospedados, es decir su propuesta de valor no es abierta a cualquier público.

En este consejo radica el único salón de belleza estatal que existe en el municipio: Salón de Belleza “EDEN”, a cuatro cuadras de Mabibella. Pertenece al sector estatal, único de su tipo, ubicado en la zona céntrica comercial del municipio (Céspedes s/n entre Coronel Verdugo e Industria). La ventaja competitiva de este salón sobre Mabibella está en los precios y que todos los clientes que llegan tienen que ser atendidos siempre que quede turno para el servicio.

Existen otros salones y peluquerías que no son del consejo popular pero que brindan servicio integral. Pertenecen al consejo popular Versailles, cerca de Mabibella.

El Salón de Belleza Orfelina no pertenece al mismo consejo popular, pertenece al consejo popular Versailles, pero se encuentra ubicado a tres cuadras de Mabibella (Vives S/N entre calzada y Coronel Verdugo). Especializado para bodas, quince,

cumpleaños. El confort del salón es superior al de Mabibella. Su catálogo es bien costoso. Cuentan con un salón para trajes, estudio fotográfico y servicio de peluquería integral para estas ocasiones. Dejan un espacio para amigos o conocidos especiales para arreglos en el salón.

Salón de Belleza “Yolaine” ubicado a seis cuadras de Mabibella (Cristina 470 entre Jenez y Vives). Tienen conocimiento de la atención y el cuidado del cabello de personas mulatas y negras y, sí presta el servicio solo a determinadas personas con estas características, no hacen desriz. Brindan servicios de corte de cabello con estilo o tradicional, en correspondencia con las características físicas del cliente. El champú tiene en cuenta el largo y tipo de cabello, queratina, betas que representan el fuerte de la oferta. El peinado puede ser laciado, con secadora de mano o con plancha. Además, servicios de masajes que incluyen masajes corporales, en partes localizadas del cuerpo y faciales. Para el masaje facial específicamente, los utensilios tienen la garantía de ser esterilizados y su uso es personalizado. Trabaja en lo fundamental con cabellos lacios, tiene clientas de alto poder adquisitivo y está fidelizada la clientela, pero el confort es regular. El precio es elevado, pero la asesoría y la gama de servicios no superan a Mabibella.

Salón de Belleza “Maresma” ubicado a seis cuadras de Mabibella (Cristina 485 entre Jenez y Vives), frente al salón “Yolaine”. Brindan servicios de corte de cabello con estilo o tradicional, en correspondencia con las características físicas del cliente. El champú tiene en cuenta el largo y tipo de cabello, queratina, betas representan el fuerte de oferta. El peinado puede ser laciado, con secadora de mano o con plancha. Además, servicios de masajes corporales, en partes localizadas del cuerpo y faciales. Para el masaje facial específicamente, los utensilios tienen la garantía de ser esterilizados y su uso es personalizado. Brindan servicio de costura y producen dulces. Se ve poca clientela en el negocio.

Peluquería “Tamara” ubicada a siete cuadras de Mabibella (Concha 490 entre Velázquez y Cristina). Tiene características similares a Mabibella. Tiene conocimiento de la atención y el cuidado del cabello de personas mulatas y negras, sí prestan el servicio, la clientela es grande y fidelizada, en su mayoría son trabajadoras del turismo, con alto poder adquisitivo, que necesitan servicios de belleza integral por el

trabajo que realizan. El precio de los servicios es alto. El producto para el desriz lo lleva el cliente, generalmente es comprado en tienda o del exterior, es solo aplicarlo la peluquera, su servicios integral es menos amplios que el de Mabibella, no tiene buen confort. No tiene trabajadores contratados, solamente es la peluquera, la cual es muy rápida en el servicio que brinda con un equipamiento que facilita el trabajo.

Aunque existen varios salones de bellezas o peluquerías cercanos a Mabibella, estos no constituyen una amenaza fuerte que pudiera afectar profundamente su existencia, teniendo en cuenta el nivel de información con que se cuenta de cada uno. No obstante, hay que mantener una vigilancia sistemática de esta competencia, sistematizar la propuesta de valor y aprovechar las oportunidades del mercado.

3. Relación con los clientes

La forma en que se entrega la propuesta de valor a los clientes del segmento seleccionado es definitiva.

Será una relación de fidelización del cliente con el salón a través de la entrega de la oferta de valor con empatía, simpatía y generando complicidad con el cliente, con una comunicación respetuosa, de temas relacionados fundamentalmente con el estilo y el buen gusto.

La relación fundamental es con el grupo de Mujeres Mabibella, el objetivo es crear una matriz de opinión entre clientes y entre estos y los clientes potenciales, para fidelizar a los primeros y captar a los segundos.

Mediante <https://www.facebook.com.dalylastyle/>, se crea una relación con los clientes y se detalla la oferta a través del catálogo, el listado de precio, una promoción fotográfica de los servicios que se prestan, logrando publicidad.

Existe un buzón de opiniones, quejas y sugerencia, que permite establecer una relación estrecha, tomar decisiones en dependencia de los criterios para mantener la calidad. Esto permite conocer la satisfacción de los servicios, la relación con otros salones que se encuentran dentro y fuera del segmento y cómo mejorar los mismos para garantizar el éxito.

4. Canales de distribución

La vía fundamental de comunicación de Mabibella con sus clientes es en el lugar donde está el negocio, con una atención esmerada.

Otra vía de comunicación con el cliente es la cuenta de facebook <https://www.facebook.com.dalylastyle/> (anexo 6). En ella se describe cada uno de los productos y servicios del salón, se explica cómo comprar o llegar a los productos y/o servicios, detallando el catálogo de la oferta. Se hace énfasis en la naturalidad del desriz que constituye un valor agregado que genera impacto y novedad.

El grupo de mujeres Mabibella son clientas que comparten opiniones y criterios del salón y son un elemento de publicidad de la propuesta de valor. Se entregan tarjetas de presentación (anexo 5) a clientes y en diferentes puntos de la ciudad, que es la promoción directa. Se prevé la promoción a través de las páginas amarillas de ETECSA para promocionar los productos y/o servicios del salón. El local está identificado con un cartel autorizado.

Los clientes prefieren ser contactados directamente, a través de teléfono fijo, el móvil o presentarse directamente en el local.

El objetivo estratégico asociado al segmento de mercado, la relación con clientes y canales de distribución se define como:

- Fidelizar el 5% de los clientes que visitan el salón.

5. Flujo de ingresos

Teniendo en cuenta la propuesta de valor:

La principal fuente de ingresos del negocio es por la venta de los productos y servicios en CUP a los clientes.

El listado de precios es en la misma moneda (se acepta CUC teniendo en cuenta los cambios de CADECA). Los ingresos se obtienen por los servicios que se prestan por los cuales pagan los clientes. Los pagos son en efectivo; es decir por servicio prestado pago realizado. Por tanto, los ingresos son variables, porque dependen de los servicios prestados a las personas que visitan el salón.

En la tabla 1 se muestra la estimación de los niveles de servicio anuales para cinco años de estudio, los cuales se estimaron de forma conservadora y teniendo en cuenta

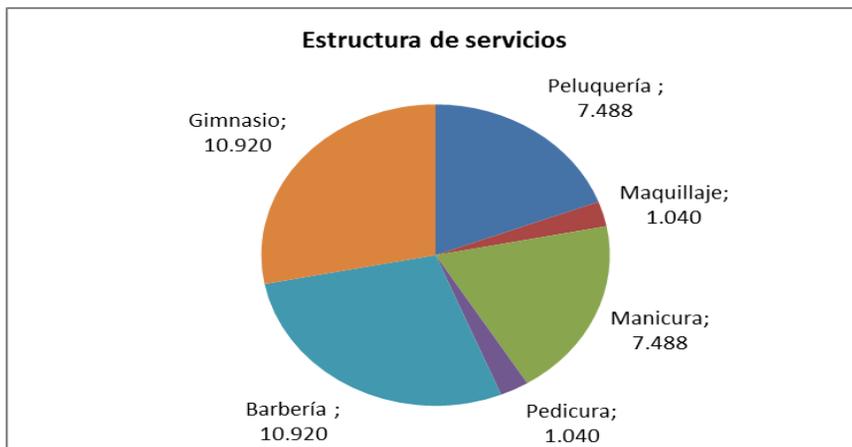
el comportamiento de la competencia y las capacidades del salón. El gráfico 3 muestra la estructura de los servicios de los cinco años proyectados.

Tabla 1. Demanda de servicios por año.

| Servicios | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Peluquería | 1248 | 1248 | 1560 | 1560 | 1872 |
| Maquillaje | 104 | 156 | 208 | 260 | 312 |
| Manicura | 1248 | 1248 | 1560 | 1560 | 1872 |
| Pedicura | 156 | 156 | 208 | 260 | 260 |
| Barbería | 1560 | 1872 | 2184 | 2496 | 2808 |
| Gimnasio | 1560 | 1872 | 2184 | 2496 | 2808 |
| Total | 5876 | 6552 | 7904 | 8632 | 9932 |

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3. Estructura de los servicios de cinco años.



Fuente: elaboración propia.

La estimación de la demanda proviene de la cantidad de servicio que se presta por año. Se aplica la fórmula siguiente por año y servicio: cantidad de personas por los 6 días de la semana por 52 semanas del año). Para el año 1 y 2 el servicio de peluquería fue de 4 personas por semana: cantidad de personas (4) x los 6 días de la semana x 52 semanas del año), los años 3 y 4 el servicio es para 5 personas, en el año 5 de 6 personas.

Maquillaje: para el año 1: el servicio será de 1 persona por semana (cantidad de personas x la 52 semanas del año), año 2: 2 personas, en el año 3 en 3 personas, año 4 el aumento fue a 4 personas y en el año 5 se consideró 5 personas.

Manicura: para los años 1 y 2 el servicio será de 4 personas por semanas, año 3 y 4 de 5 personas, en el año 5 de 6 personas.

Pedicura: para los años 1 y 2 el servicio será para 2 personas por semana (cantidad de personas x 52 semanas del año), año 3 y 4 de 2 personas, en el año 5 de 3 personas.

Barbería: para el año 1 el servicio se estima para 5 personas por semanas (cantidad de personas 5 x los 6 días de la semana x 52 semanas del año), año 2 se atenderán 6 personas, año 3 a 7 personas, en el año 4 a 8 personas y en el año 5 se prestará servicio a 9 personas.

Gimnasio: para el año 1 el servicio será para 4 personas por semanas (cantidad de personas x los 6 días de la semana x 52 semanas del año), año 2 aumentará a 5 personas, año 3 se incrementará a 6 personas, en el año 4 crecerá a 7 personas y en el año 5 se prestará servicio a 8 personas.

Los precios se fijan según el costo de cada producto y/o servicio y un margen de utilidad. El listado de precio es fijo, pero en fechas señaladas se hacen promociones y los precios pueden variar. La tabla 2 muestra los ingresos proyectados teniendo en cuenta los niveles de servicio y precios promedio de cada uno.

Tabla 2. Proyección de ingresos anuales (CUP).

| Servicios | Precio promedio | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Peluquería | 75,00 | 93600,00 | 93600,00 | 117000,00 | 117000,00 | 140400,00 |
| Maquillaje | 50,00 | 5200,00 | 7800,00 | 10400,00 | 13000,00 | 15600,00 |
| Manicura | 50,00 | 62400,00 | 62400,00 | 78000,00 | 78000,00 | 93600,00 |
| Pedicura | 30,00 | 4680,00 | 4680,00 | 6240,00 | 7800,00 | 7800,00 |
| Barbería | 25,00 | 39000,00 | 46800,00 | 54600,00 | 62400,00 | 70200,00 |
| Gimnasio | 6,00 | 9360,00 | 11232,00 | 13104,00 | 14976,00 | 16848,00 |
| Total | | 214240,00 | 226512,00 | 279344,00 | 293176,00 | 344448,00 |

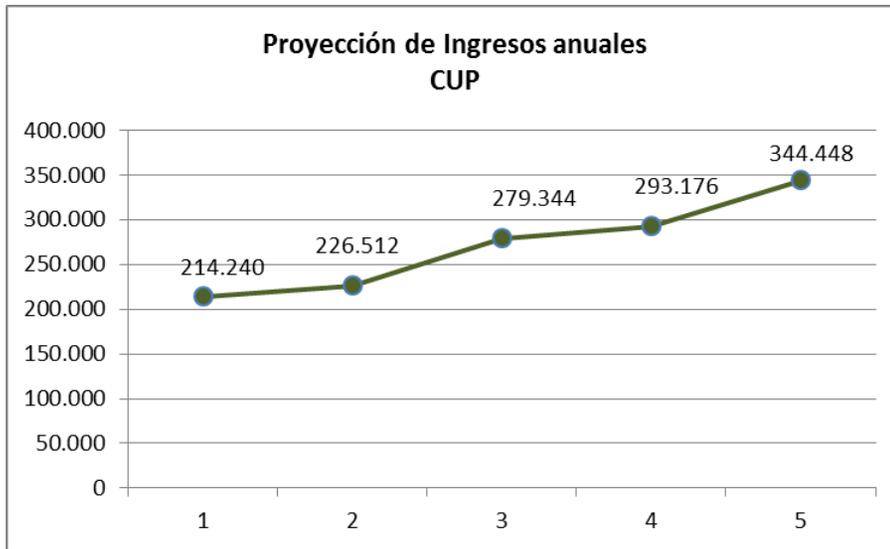
Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 4 se visualiza el incremento planificado de los ingresos del 12.87% anual como promedio. La razón fundamental del incremento en los ingresos es la demanda de los servicios, pues los precios como promedio se mantienen constantes.

El objetivo estratégico que en 5 años asociado al flujo de ingresos se establece como:

- Lograr un ingreso promedio anual de 270 000 CUP.

Gráfico 4. Proyección de ingresos anuales.



Fuente: elaboración propia.

6. Recursos clave

Para garantizar la oferta y la calidad de la propuesta de valor se requieren:

Recursos materiales que se concretan en activos fijos y circulantes, personas para brindar los servicios y recursos financieros para sostener la inversión en activos fijos, en capital de trabajo y las personas.

Se debe realizar inversión en: un lava cabeza, una secadora de pies y dos de manos, cuatro planchas, tres sillones para peluquería y barbería, una mesa de manicuras y pedicura, una camilla para los diferentes servicios de masaje, máquina de pelar y afeitar, la cámara fotográfica.

También se requiere inversión en activos circulantes para los servicios que se prestan: toallas, mantas, pinzas, cremas corporales, cirugía capilar, tratamientos capilares, tintes, polvos y cremas decolorantes, extensiones para cabellos y para pestañas, pinzas, cera e hilo, champú, acondicionador, extensiones variadas de pelos artificiales, naturales y colores, crema desrizadora de arroz natural, tijeras, peines y cepillos, guantes, cremas depiladoras, rolos, redecillas, presillas, pinturas de uñas, set de arreglos de uñas, polvos y gel acrílicos.

Estos recursos se obtienen en las tiendas recaudadoras de divisa de la red minorista. Fundamentalmente se adquieren en la capital del país y Varadero. Los productos

tienen garantía y certificación de los utensilios y medios con los que se trabajará y no atentarán contra la salud de las personas.

Para garantizar los servicios se requieren además de la titular cinco especialistas para trabajar en cada una de las áreas del salón. Adicionalmente será necesario el servicio de un mensajero (que tenga la autorización para ejercer el TCP, también se requieren recursos financieros para la inversión inicial y para mantener el servicio. Debe evaluarse la fuente de financiamiento.

7. Actividades clave

La entrega de valor al segmento seleccionado así como la explotación de los recursos se realiza mediante actividades claves.

Las actividades fundamentales del negocio y que garantizan la esencia de su funcionamiento son:

- Servicio de belleza integral.
- Asesoría a clientes.
- Publicidad de los servicios.
- Gestión de compras de materias primas y materiales.
- Gestión del personal especializado por cada área (capacitación).
- Gestión de pagos.

Al formalizar las actividades fundamentales del salón se garantiza la relación de las partes esenciales que conforman el negocio del Salón de Belleza Estilo Mabibella.

8. Socios clave

Para iniciar, mantenerse y desarrollarse el negocio se deberá aliar con socios clave.

- Especialistas por área
- Tiendas recaudadoras de divisas
- Tiendas especializadas
- Organizaciones de masas y de gobierno

Entre los socios más importantes se encuentran los especialistas por área, los cuales son los que garantizan el servicio integral con la calidad que espera el cliente. Las tiendas recaudadoras de divisas (TRD) son aliados importantes que garantizan la calidad de los productos y materiales que soportan el servicio integral. Las tiendas

especializadas en la capital del país, La Habana y Varadero, también cuentan con mayor cantidad y variedad de ofertas.

La Federación de Mujeres también juega un papel esencial, al igual que las alianzas con las organizaciones del territorio y en particular el Consejo Popular: Comité de Defensa de la Revolución, Gobierno municipal.

9. Estructura de costos

Teniendo en cuenta la definición de recursos necesarios para iniciar y mantener el negocio, debe incurrirse en una estructura de costos.

- Costo total de la inversión inicial
- Costo de venta
- Salarios
- Servicios públicos
- Mantenimiento
- Capacitación depreciación
- Tributos

El Costo total de la inversión inicial que se muestra en la tabla 3, se determina a partir del costo de los activos fijos que deben adquirirse para comenzar el negocio, además de los activos circulantes que garantizan su arranque y mantenimiento.

Tabla 3. Costo total de la inversión inicial.

| Activos | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|--|----------|----------------|-----------------|
| Lava cabeza | 1 | 960,00 | 960,00 |
| Secadora de pies | 1 | 4800,00 | 4800,00 |
| Secadora de mano | 2 | 1680,00 | 3360,00 |
| Plancha | 4 | 1200,00 | 4800,00 |
| Sillones para peluquería y barbería | 3 | 3600,00 | 10800,00 |
| Mesa de manicuras y pedicura | 1 | 4800,00 | 4800,00 |
| Camilla para masaje | 1 | 2400,00 | 2400,00 |
| Máquina de pelar | 1 | 720,00 | 720,00 |
| Máquina de afeitarse | 1 | 960,00 | 960,00 |
| Cámara fotográfica | 1 | 7200,00 | 7200,00 |
| Sillas | 5 | 360,00 | 1800,00 |
| Activos fijos | | | 42600,00 |
| Capital de trabajo | | | 25000,00 |
| Costo total de la inversión inicial | | | 67600,00 |

Fuente: elaboración propia.

La adquisición de estos activos se realiza con capital propio de la titular del negocio proveniente de los ahorros de toda la vida.

Para estos activos se propone una depreciación por el método de línea recta. La vida útil estimada promedio de estos activos es 10 años.

El costo de venta anual se estima teniendo en cuenta el nivel de capital de trabajo inicial y el incremento del nivel de actividad anual.

Otro concepto en la estructura de costos es el salario de los trabajadores, la titular y seis contratados que se estima en 8900.00 CUP mensual, representando 97900.00 CUP el primer año. Este salario se va incrementando en un 1% de los ingresos como estímulo a los trabajadores.

Otros gastos serían de servicios públicos: teléfono fijo y el móvil que es una vía de comunicación con los clientes, agua, electricidad. Estos gastos se estiman en 12000.00 CUP el primer año y va aumentando en función del aumento del nivel de actividad. El pago de los tributos del negocio incluye:

- Impuesto sobre ingresos personales: cuota mensual 300.00 CUP.¹
- Impuesto sobre ingresos personales. Liquidación adicional: se tributa anual sobre la base del límite de gastos autorizados a deducir (35% para la actividad servicios de belleza) y una escala progresiva.²
- Impuesto sobre los servicios: el 10% de los ingresos brutos mensuales.
- Impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo se tributa trimestral. Por los primeros cinco trabajadores se tributa: salario pagado por el tipo impositivo por los cinco trabajadores por los tres meses. El tipo impositivo es del 5%, que es el porcentaje de utilización de la fuerza de trabajo establecido. Por el sexto trabajador hasta diez se tributa: dos veces el salario por el tipo impositivo por un trabajador por los tres meses. Después se suman los dos resultados³.

¹ Consejo de Estado (2012). Decreto-Ley 354 modificativo de la Ley 113 “del sistema tributario”.

² Según anexo 1 de la Resolución 194 de 2018 del Ministerio de Finanzas y Precios.

³ Decreto-Ley No. 354 del Consejo de Estado, que modifica la Ley No. 113 “Del Sistema Tributario”, de 2012 “Artículo 236. El impuesto se calcula de conformidad con lo establecido en el artículo 228 de la presente Ley y se considera una remuneración mínima pagada a cada trabajador, la que se aplica de conformidad con las reglas siguientes: a) Hasta el quinto trabajador se considera como remuneración mínima pagada el monto equivalente a un salario medio mensual de la provincia de que se trate; b) a partir del sexto trabajador y hasta el décimo que contraten, sin perjuicio de lo establecido en el inciso anterior, se considera como remuneración mínima pagada el monto equivalente a dos salarios medios mensuales de la provincia de que se trate. Aunque la ley establece el salario medio provincial (780CUP al momento de elaborar este plan de negocio), se considera emplear como base de salario pagado a cada trabajador, que es superior a la media provincial.

- Tasa por la radicación de anuncio y propaganda comercial: se tributa trimestral y es una cuota fija de 30.00 CUP por no estar el salón insertado en zona comercial.
- Contribución especial a la seguridad social: la titular no paga este tributo por ser trabajadora del sector estatal.

Se proyectan gastos fijos de capacitación por valor de 2400.00 CUP anuales y gastos de mantenimiento para alargar la vida de los activos y garantizar la prestancia del local donde se prestan los servicios. Este servicio será contratado dos veces al año por especialistas que tenga la autorización para ejercer el TCP.

Los activos que conforman la inversión inicial pueden soportar el nivel de servicio que se proyecta a cinco años. Un incremento en estos servicios requiere una nueva inversión. Es por ello que el estudio se realiza hasta los primeros cinco años.

El objetivo estratégico definido para la estructura de costos es:

- Mantener un costo y gasto por peso de ingreso inferior al 92%.

10. Evaluación financiera

La tabla 4 presenta la estructura de costos proyectados para los cinco años, en relación con los ingresos totales y la utilidad resultante.

Tabla 4. Estado de Resultado proyectado para los cinco años.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos | 214240,00 | 226512,00 | 279344,00 | 293176,00 | 344448,00 |
| Costo de materias primas y materiales | 26432,04 | 27946,11 | 34464,30 | 36170,83 | 42496,56 |
| Salarios | 97900,00 | 100165,12 | 102958,56 | 105890,32 | 109334,80 |
| Servicios públicos | 8000,00 | 8080,00 | 8160,80 | 8242,41 | 8324,83 |
| Mantenimiento | 4600,00 | 4600,00 | 7600,00 | 7600,00 | 9000,00 |
| Capacitación | 2400,00 | 2400,00 | 2400,00 | 2400,00 | 2400,00 |
| Depreciación | 4260,00 | 4260,00 | 4260,00 | 4260,00 | 4260,00 |
| Utilidad antes de tributos | 70647,96 | 79060,77 | 119500,34 | 128612,44 | 168631,81 |
| Tributos | 63132,70 | 67568,17 | 86655,95 | 91655,01 | 110179,29 |
| Utilidad neta | 7515,26 | 11492,61 | 32844,39 | 36957,43 | 58452,52 |
| Reservas | 55617,44 | 56075,56 | 53811,56 | 54697,58 | 51726,77 |

Fuente: elaboración propia.

Se prevé crear reservas del 15% de la utilidad neta para contingencias, reinversión y otros conceptos que estime la titular.

El cálculo de los flujos de efectivo proyectados para los cinco años del estudio se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Flujos netos de efectivo anuales.

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Utilidad neta | | 7515,26 | 11492,61 | 32844,39 | 36957,43 | 58452,52 |
| (+) Depreciación | | 4260,00 | 4260,00 | 4260,00 | 4260,00 | 4260,00 |
| Flujo de efectivo | -67600,00 | 11775,26 | 15752,61 | 37104,39 | 41217,43 | 62712,52 |

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta las proyecciones anteriores, se aplican los métodos de valoración de inversiones: Valor actual neto (VAN), Tasa interna de rentabilidad (TIR), Período de recuperación descontado (PRD) e Índice costo beneficio (ICB).

Para realizar los análisis de los resultados de estos métodos de valoración, se tuvo en cuenta que el financiamiento de la inversión se realiza con recursos propios de la titular del negocio. Esta a su vez, exige un rendimiento de su inversión del 15% como mínimo.

En la tabla 6 se muestra la actualización de los flujos netos de efectivo y la aplicación de los métodos de valoración de inversiones. Se empleó la hoja de cálculo Excel para realizar los cálculos.

Tabla 6. Aplicación de métodos de valoración de proyectos de inversión.

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Flujo de efectivo | -67600,00 | 11775,26 | 15752,61 | 37104,39 | 41217,43 | 2712,52 |
| factor de actualización $(1+k)^j$ k = 15% | 1,0000 | 1,1500 | 1,3225 | 1,5209 | 1,7490 | 2,0114 |
| Flujo de efectivo actualizado | -67600,00 | 10239,36 | 11911,23 | 24396,74 | 23566,20 | 31179,20 |

| | |
|------------------|----------|
| VAN (CUP) | 33692,73 |
| TIR (%) | 29,41% |
| PRD (años/meses) | 3 / 10 |
| ICB | 1.50 |

Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran un negocio atractivo debido a lo siguiente:

- El VAN es mayor que 0. Debe generar un valor adicional de 33692,73 CUP a la titular del negocio, pues los flujos netos de efectivo superan el capital invertido.
- La TIR es mayor que el rendimiento de la inversión exigido por la titular del 15%. La tasa a partir de la cual el negocio deja de ser atractivo es 29.41%, pues a partir de ese valor el VAN se torna negativo.
- PRD: la inversión inicial se recupera en 3 años y 10 meses, inferior a los cinco años estudiados como vida útil de este proyecto.

- ICB: por cada CUP que se invierte en el negocio se generará un flujo de efectivo actualizado de 1.50 CUP, superior a 1 CUP.

Por todo lo anterior, este negocio se considera factible.

Conclusiones

El Salón de Belleza Estilo Mabibella es un negocio atractivo que como propuesta de valor entregará a clientes un servicio de belleza integral organizado en seis áreas, especializado y personalizado para clientes mulatos y negros, novias y quinceañeras, que distingue entre el antes y el después, con productos saludables, confort y prestancia del local y una atención con asesoría esmerada.

Este servicio estará enfocado a todas las personas que desean obtener un servicio de belleza integral, especializado y personalizado, que residen o visitan el consejo popular Fundición, con especial atención a mujeres trabajadoras del turismo.

De concretarse, este negocio generará un valor adicional de 33692,73 CUP al titular, por cada CUP que se invierta se obtendrá un flujo de efectivo actualizado de 1.50 CUP, asimilará un costo de financiamiento hasta 29.41% y la inversión inicial se recuperará en 3 años y 10 meses.

Conclusiones parciales.

La aplicación de un procedimiento para la elaboración del plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella, utilizando como base el modelo lienzo de negocios, permitió identificar el contenido de las partes fundamentales del negocio y las relaciones que entre estas partes se desarrollan.

La definición de la propuesta de valor, del tipo de relación que se establecerá con los clientes y el correcto funcionamiento de los canales de distribución, permitirán llegar con éxito al segmento de clientes seleccionado, el cual generará el flujo de ingresos necesario para sostener el negocio.

La determinación de la inversión inicial, permite identificar los recursos claves para iniciar y mantener el negocio, con el apoyo de los socios claves, a través del funcionamiento de las actividades claves. Estas actividades claves generan una estructura de costos, que al ser comparados con los ingresos se puede determinar que el negocio es económicamente atractivo.

Conclusiones

1. Un plan de negocios es un documento escrito que contiene las cuatro áreas fundamentales del negocio y la forma en que estas se relacionan: la propuesta de valor y el segmento de mercado a quien esta va dirigida, las actividades, socios y recursos claves que garantizan la propuesta de valor y la factibilidad financiera que se deriva de la integración de los elementos anteriores; convirtiéndose el plan de negocio en una herramienta de planificación y control.
2. En Cuba la normativa legal vigente no exige la presentación de un plan de negocio para obtener autorización para ejercer el trabajo por cuenta propia; ni para obtener financiamiento bancario; tampoco existe una cultura económica y financiera que propicie su elaboración.
3. El Modelo Lienzo de Negocio y su procedimiento intrínseco fue el seleccionado para la elaboración del plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella, debido a que permite la descripción del negocio a través de nueve partes esenciales que cubren sus cuatro áreas principales del negocio: oferta, clientes, infraestructura y viabilidad financiera, mostrando en un orden lógico cómo se genera valor actual neto.
4. Con la aplicación del procedimiento para la elaboración de un plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella se pudo determinar que es viable financieramente pues generará un valor adicional de 33 692,73 CUP, asimilará un costo de financiamiento hasta 29.41%, por cada CUP que se invierta se obtendrá un flujo de efectivo actualizado de 1.50 CUP, y la inversión inicial se recuperará en 3 años y 10 meses.

Recomendaciones

1. Presentar los resultados de la investigación a la titular del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella.
2. Perfeccionar el plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella, incorporando elementos de planificación estratégica e instrumentos de medición de objetivos estratégicos, cronograma de acciones, sistemas de indicadores financieros, análisis de riesgo y otros que se consideren importantes para enriquecerlo.
3. Analizar anualmente el plan del negocio Salón de Belleza Estilo Mabibella, comparando el comportamiento real del negocio con lo planificado, lo que permitirá realizar los ajustes necesarios, su actualización y la proyección de una fase superior.
4. Socializar los resultados de esta investigación mediante publicaciones en revistas científicas, participación en eventos, inclusión en el programa de la maestría y capacitación realizada por la Universidad y la ANEC a los trabajadores por cuenta propia, para contribuir a la cultura económica y tributaria.

Bibliografía

1. Acosta, P. et al. (2003). Mi primer plan de negocios. Universidad Austral. Disponible en:
https://search.yahoo.com/search?ei=utf8&fr=tightropetb&p=Acosta%2C+P.+et+al.+%282003%29%2C+Mi+primer+plan+de+Negocios%2C+Universidad+Austral.+Ver+edici%C3%B3n+o+revisar+direcci%C3%B3n+electr%C3%B3nica.&type=Y61_F11_160549_030619. Consultado: 13 de junio de 2018.
2. Agüera, J. (2013). El Lienzo de Modelo de Negocio. Universidad Rivera. Maestría de Alta Gerencia, Innovación y Cambio Empresarial. Disponible en: http://es.slideshare.net/juanmanuelagueracast/el_lienzo_de_modelo_de_negocio. Consultado: 13 de junio de 2018.
3. Almoguera, J. (2006). Plan de negocio. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/var/em/storage/original/application/>. Consultado: 13 de junio de 2018.
4. Álvarez, R. et al. (2017). La investigación científica en la sociedad del conocimiento. Disponible en: https://search.yahoo.com/search?ei=utf-8&fr=tightropetb&p=%C3%81lvarez%2C+R.+et+al.+%282017%29.+La+investigaci%C3%B3n+cient%C3%ADfica+en+la+sociedad+del+conocimiento.&type=Y61_F11_160549_030619. Consultado 5 de octubre de 2018.
5. Arias, M. et al. (2008). Propuesta metodológica para la elaboración de planes de negocios. Universidad Tecnológica de Pereira. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4741287.pdf>. Consultado: 13 de junio de 2018.
6. Arrabal, N. (2009). Plan de Negocio. Málaga, España: Vértice. Consultado: 15 de octubre de 2018. Disponible en: https://www.popularlibros.com/libro/plan-de-negocio_714113. Consultado: 13 de junio de 2018.
7. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2012). Ley 113 del Sistema Tributario. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana: MINJUS, no. 53. ISSN 1682-7511.
8. Ayala, P. et al. (2008). Adaptación de la introducción del trabajo presentado para la evaluación del curso Plan de Negocio en la Maestría en Dirección impartida por

- el CETED en la Universidad Técnica Privada de Santa Cruz, Bolivia. Disponible en: <http://www.universia.com.bo/estudios/universidad-privada-santa-cruz-sierra/maestria-direccion-gestion-empresarial/st/177917>. Consultado: 13 de junio de 2018.
9. Barrow, P. (2002). Cómo preparar y poner en marcha planes de negocio. Barcelona. Ediciones Gestión, S.A. Disponible en: <https://www.planetadelibros.com/libro-como-preparar-y-poner-en-marcha-planes-de-negocio/5726> Consultado: 13 de abril de 2018.
 10. Basterrechea, J. et al. (2010). Propuesta metodológica para la elaboración de un plan de negocio en la Empresa de Productos Lácteos Bayamo. Universidad de Granma, Cuba. Disponible en: http://www.grciencia.granma.inf.cu/vol14/2/2010_14_n2.a3.pdf. Consultado: 13 de junio de 2018.
 11. Bóveda, J. et al (2015). Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio. Disponible en: www.incuna.una.py. Consultado: 13 de junio de 2018.
 12. Bravo, O. (2004). Cómo elaborar un plan de negocios. Disponible en: [www.google/sears/planes de negocios/http](http://www.google/sears/planes%20de%20negocios/http). Consultado: 13 de abril de 2018.
 13. Canelo, R. (2010). Formulación y evaluación de un plan de negocios. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. Disponible en: <https://bibliotecas.educacion.gob.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=41484>. Consultado: 13 de abril de 2018.
 14. Castro, Y. (2019). Aprueban nuevas medidas que flexibilizan y perfeccionan el ejercicio del trabajo por cuenta propia. Periódico Granma. La Habana: Órgano Oficial del Comité Central del PCC. Fecha 21 de febrero de 2019.
 15. Centro de Exportaciones e Inversiones: CEI (2010). Manual básico para elaborar plan de negocio para pymes. Disponible en: http://www.cei.org.ni/images/file/manual_Plan_negoc.pdf. Consultado: 13 de junio de 2018.
 16. Cisneros F. (2011). Administración de PYMES. México: Pearson Educación. Disponible en: <https://ticamericas.net/Download/bootcamp>. Consultado: 13 de junio de 2018.

17. Cisneros, F. (2010). Manual de planes negocios. Disponible en: <https://ticamericas.net/Download/bootcamp/>. Consultado: 13 de junio de 2018.
18. Consejo de Estado (2011). Decreto-Ley 289, “De los Créditos a la Personas Naturales y Otros Servicios Bancarios”. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana: MINJUS. no. 35.2018, pp. 513-514. ISSN 0864-0793.
19. Consejo de Estado (2018 a). Decreto-Ley 354 Modificativo de la Ley 113 “del Sistema Tributario”, de 23 de julio de 2012. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana: MINJUS, no. 35. 2018, pp. 512-513. ISSN 0864-0793.
20. Consejo de Estado (2018 b). Decreto-Ley 355 Modificativo del Decreto-Ley 289 “de los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios”. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana: MINJUS, no. 35. 2018, pp. 513-514. ISSN 0864-0793.
21. Consejo de Estado (2018 c). Decreto-Ley No 356 Sobre El Ejercicio Del Trabajo Por Cuenta Propia. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana: MINJUS, no. 35. 2018, pp. 514. ISSN 0864-0793.
22. Derezega, V. (2005). El plan de negocios como un imperativo gerencial. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/plandez.htm. Consultado: 13 de abril de 2018.
23. Díaz, I. et al. (s/a). Libro Estrategia Organizacional. Ministerio de Educación Superior. CETED. La Habana.
24. Díaz, J. (2012). Manual para la elaboración de planes de negocios. Disponible en: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2012/05/manual-para-la-elaboracion-de-planes-de.html>. Consultado: 13 de junio de 2018.
25. Díaz-Granado, S. et al. (2010). Manual para la elaboración de planes de negocios. ISBN: 978-958-8575-22-3. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/publicaciones/GuiaFranquicias.pdf>. Consultado 13 de junio de 2018.
26. Dinwoodie, J. (2012). Captar fondos y creatividad en los negocios. Disponible en: <https://search.yahoo.com/search?ei=utf-8&fr=tightropetb&p=Dinwoodie%2C+J.+%282012%29.+Captar+fondos+y+creativ>

- [idad+en+los+negocios.+Director+de+Center+for+Creative+Leadership.+EEUU.&t ype=Y61_F11_160549_030619](#). Consultado: 13 de junio de 2018.
27. Droznes, L. (2005). Manual para un plan de negocios. Argentina. Editorial. Autodesarrollo. Disponible: [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Gerencia/\[PD\]20Documentos20-20Manual20para20un20plan20de20negocios.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Gerencia/[PD]20Documentos20-20Manual20para20un20plan20de20negocios.pdf). Consultado: 13 de abril de 2018.
28. Franco, P. (2003). Planes de negocios: Una Metodología Alternativa. Lima: Universidad del Pacífico. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4741287.pdf>. Consultado: 13 de abril de 2018.
29. Garmendia, A. (2017). Emprendimiento y gestión de pequeños negocios. Taller interactivo para cuentapropistas y emprendedores. CCRD: Matanzas.
30. Gitman, L. (2003). Principios de administración financiera. Décima edición. México: Pearson Educación.
31. Hernández, A. (2004). Dimensionamiento para el éxito. En Folletos Gerenciales N° 2. Ministerio de Educación Superior.
32. Hernández, J. et al. (2006). La mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos. La Habana: Ediciones Logos.
33. Hernández, R. et al. (2003). Metodología de la investigación. La Habana: Editorial Felix Varela.
34. Instituto Politécnico Nacional (2010). Guía para elaborar un plan de negocio. Disponible en: www.updce.ipn.mx. Consultado: 15 de junio de 2018.
35. Kotler, P. (2006). Dirección de Marketing. La Habana: Edición del Milenio. Tomo II. Félix Varela.
36. Martínez, L. (2018). Adecuan normas jurídicas para el trabajo por cuenta propia. Periódico Granma. La Habana: Órgano Oficial del Comité Central del PCC. Fecha 5 de diciembre.
37. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010). Manual para la elaboración de Planes de negocios. Colombia. Disponible: en:

-
- <https://ticamericas.net/Download/bootcamp/ManualdePlanesNegociosMCITVentures.pdf>. Consultado: 13 de junio de 2018.
38. Ministerio de Finanzas y Precios (2018 a). Resolución 194 Modificativo de la Ley 113 del sistema tributario, de 29 de junio de 2018. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana: MINJUS, no. 35. 2018, pp. 528-531. ISSN 0864-0793.
 39. Ministerio de Finanzas y Precios (2018 b). Resolución 904 que regula lo relacionado con la creación y operatoria de la cuenta bancaria fiscal (deroga y sustituye la Resolución 197 de 2018). Gaceta oficial extraordinaria de la República de Cuba. La Habana: MINJUS, no. 77. 2018, pp. 2-4. ISSN 1682-7511.
 40. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2018 a). Resolución 11 “Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia”. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana: MINJUS, no. 35. 2018, pp. 563-573. ISSN 0864-0793.
 41. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2018 b). Resolución 12 “Actividades que se pueden ejercer como trabajo por cuenta propia, su denominación y alcance”. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana: MINJUS, no. 35. 2018, pp. 573-593. ISSN 0864-0793.
 42. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2018 c). Resolución 24 “Modificativo de la Resolución 11/2018 y Resolución No. 12/2018. Gaceta oficial extraordinaria de la República de Cuba. La Habana: MINJUS, no 77. 2018, pp. 4-5. ISSN 1682-7511.
 43. Minondo, A. (2017). Modelo de Negocio: Diseño mediante el CANVAS. Empresa: UNED Tudela Edición: 1. Disponible en: www.unedtudela.es. Consultado 5 de septiembre de 2018.
 44. Morelos, J. (2011). Administración de PYMES. México: Pearson Educación.
 45. Morelos, M. (2011). Manual de Planes Negocios. Disponible: <https://ticamericas.net/Download/bootcamp>. Consultado: 13 de junio de 2018.
 46. Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocios. Disponible en: <https://www.emprenderalia.com/resena-de-business-model-generation-de-alexander-osterwalder-y-yves-pigneur/>. Consultado: 13 de junio de 2018.
 47. Pareja, G. (2014). Propuesta de un plan de negocio en la actividad de alojamiento del sector cuentapropista. Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado

- en Economía. Universidad de Matanzas. Disponible en: <http://wp-content/uploads/2014/06/ejemplo-plan-de-negocios-hotel.pdf>. Consultado: 13 de junio de 2018.
48. Partido Comunista de Cuba (1992). Discursos “IV Congreso del Partido Comunista de Cuba. Discursos y documentos”. La Habana. Editora Política, pp. 127 y 137.
49. Partido Comunista de Cuba (2016). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el Periodo 2016-2021. La Habana.
50. Partido Comunista de Cuba (2016). Informe Central al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 16 de abril de 2016” en periódico Juventud Rebelde, Especial, p. 5.
51. Partido Comunista de Cuba (2017). Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. Tabloide: Documentos del 7^{mo} Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. La Habana: Gráfica.
52. Partido Comunista de Cuba (2017). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Tabloide: Documentos del 7^{mo} Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. La Habana: Gráfica.
53. Pérez, J. (2010). Plan de negocio para el hotel Mar y Tierra. México. Disponible en: Disponible en: <http://www.100plandenegocios.com/wp-content/uploads/2014/06/ejemplo-plan-de-negocios-hotel.pdf>. Consultado: 13 de junio de 2018.
54. Pérez, N. et al. (s/a). Gestión de Procesos de Negocio Semánticos. Disponible en <https://www.researchgate.net/scientific>. Consultado: 13 de junio de 2018
55. Pinson, J. (1993). “Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la administración”. México: Editora Trillas. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ah>

- [UKEwj2_vXBibnhAhVoplkKHZKtBTYQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fdi
alnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5243465.pdf&usg=AOvVaw1YoTG
uSeYRzPF_oziykAD9](https://www.monografias.com/trabajos-pdf/gestion-procesos-negocios-telecomunicaciones/gestion-procesos-negocios-telecomunicaciones2.shtml)
56. Puig, Y. (2017). Trabajo por cuenta propia por la ruta de la actualización. Periódico Granma: La Habana: Órgano Oficial del Comité Central del PCC. Edición única No 181. Fecha 1 de agosto 2017.
57. Rodríguez, R. et al. (2008). La Gestión de los procesos de negocio en las empresas de telecomunicaciones. Santa Clara, Cuba. Disponible: <https://www.monografias.com/trabajos-pdf/gestion-procesos-negocios-telecomunicaciones/gestion-procesos-negocios-telecomunicaciones2.shtml>. Consultado 15 de junio de 2018.
58. Saporosi, G. (1997). Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un Plan de Negocios. Buenos Aires: Ediciones Machi, Clínica Empresarial. Disponible en: http://www.tematika.com/libros/negocios_y_cs_economicas--10/administracion--1/administracion_gral--1/clinica_empresaria_2_edicion--101689.htm. Consultado: 13 de abril de 2018.
59. Sheput, M. (2005). Cómo elaborar mi plan de negocio. Manual de Plan de Negocios: la carta de navegación para el éxito. Disponible en: <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2011/01/17/elabora-el-estudio-de-mercado-de-tu-plan-de-negocios/>. Consultado: 13 de abril de 2018.
60. Tecnológico de Monterrey (s/a). Metodología para generar plan de negocios. Disponible en: https://portaldoc.itesm.mx/pls/portaldoc/docs/PORA3_1_20012012102010.pdf. Consultado: 13 de junio de 2018
61. Thompson, A. (1999). Dirección y administración estratégica. México: Editorial McGraw Hill. Disponible en: https://www.academia.edu/30311254/Administracion_Estrategica_Arthur_A_Thompson_and_Gamblehttps://www.academia.edu/30311254/Administracion_Estrategica_Arthur_A_Thompson_and_Gamble. Consultado: 13 de abril de 2018.
62. Vara-Horna, A. (2008). Manual de Investigación Empresarial Aplicada. Disponible en: [www.administracion.usmp.edu.pe/.../](http://www.administracion.usmp.edu.pe/). Consultado: 15 de junio de 2018.

63. Vara-Horna, A. (2010). Una guía efectiva para los estudiantes de administración, negocios internacionales y recursos humanos. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima. Disponible en: www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/investigadores/aristides-vara-horna/ .Consultado: 15 de junio de 2018.
64. Varela, R. (2008). Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de la Empresa. Edición 3ra. Pearson Educación de Colombia, Ltda. 664p. Disponible en: https://www.academia.edu/31010973/Innovaci%C3%B3n_empresarial._Arte_y_ciencia_en_la_creaci%C3%B3n_de_empresas. Consultado: 15 de junio de 2018.
65. Velasco, F. (2007). Aprender a elaborar un plan de negocios. Barcelona, España: Paidós Ibérica, S.A. Disponible en: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a77300/como-elaborar-un-plan-de-negocio/>. Consultado 13 de junio de 2018.
66. Weinberger Villarán, K. (2009). Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio. MYPE competitiva Perú. Disponible en: http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/libro_plan_de_negocios.pdf. Consultado: 13 de junio de 2018.
67. Weston, F. y Brigham, E. (1994). Fundamentos de administración financiera. Edición Décima. México: McGraw Hill.

Anexos

Anexo 1. Documento para tramitar la autorización para el ejercicio de trabajo por cuenta propia.

PARA TRAMITAR LA AUTORIZACIÓN PARA EL EJERCICIO DE TRABAJO POR CUENTA PROPIA

Provincia: _____ Municipio: _____

1. DATOS PERSONALES

No. de solicitud. _____

Nombres _____ Primer Apellido _____ Segundo Apellido _____

No. de identidad permanente _____ Nacionalidad o ciudadanía: _____ País _____

Dirección particular _____

Consejo Popular _____

Teléfono _____ Escolaridad _____

Procedencia:

Disponible ___ Trabajador ___ Jubilado ___ Ama de Casa ___ Desvinculado ___

Estudiante ___ Otras (especificar) _____

2. AUTORIZACIÓN

Autorizado Sí ___ No ___

Actividad a ejercer _____

Observaciones _____

Requiere inscribirse en el Régimen Especial de Seguridad Social de los trabajadores por cuenta propia: Sí ___ No ___

Causa por la que no se inscribe _____

3. PARA LA ACTIVIDAD ARRENDADOR DE VIVIENDA, HABITACIONES Y ESPACIOS

Dirección del inmueble _____

Tipo de documento Referencia

___ Documento de Reforma Urbana _____

___ Sentencia firme del tribunal _____

___ Escritura notarial _____

___ Contrato compra-venta _____

___ Resolución administrativa _____

Objeto de arrendamiento:

1. Vivienda completa (cantidad de habitaciones) _____

2. Espacios (denominación) _____

3. Habitaciones (cantidad) _____

4. Piscina (área por metros cuadrados) _____

Modalidad de arrendamiento:

1. CUP _____

2. CUC _____

Si arrienda la totalidad de su vivienda pasará a residir con su núcleo familiar en el inmueble sito en _____

4. OTROS DATOS (que no se opongan a los requisitos previstos en esta Resolución o lo dispuesto en las normas complementarias).

Firma del solicitante _____

Nombre del jefe de la entidad que emite la autorización _____

Firma _____ Fecha _____

Anexo 2. Modelo de autorización para ejercer el TPCP.

**MODELO DE AUTORIZACIÓN PARA
EJERCER EL TRABAJO POR CUENTA PROPIA**

FRENTE

AUTORIZACIÓN PARA EJERCER EL
TRABAJO POR CUENTA PROPIA

Provincia _____ Municipio _____ Consejo Popular _____

Nombres y apellidos _____

No. de identidad permanente _/ _/ _/ _/ _/ _/ _/ _/ _/ _/ _/ _/ _/ _/

Dirección particular _____

Actividad autorizada _____

Fecha de expedición _____ Cuño DTM _____ Director de Trabajo Municipal _____

DORSO

Se encuentra afiliado al régimen especial de Seguridad Social

Sí _____ No _____

Fecha de afiliación _____

Trabajador _____ Trabajador contratado _____

Nombre del trabajador que lo contrata _____

Actividad que ejerce el titular _____

Foto

Anexo 3. Solicitud de financiamiento para capital de trabajo y/o inversiones-TCP – OFGNE. Modelo 134-148.

U.M. Pesos y Centavos

| | | | |
|--|--------------------------------------|---------------------------------------|-------|
| FECHA: | | No. de Solicitud. | |
| Nombre y Apellidos del Solicitante | | Carnet de Identidad: | |
| | | Edad: | Sexo: |
| Dirección Particular: | | Teléfono fijo y/o móvil: | |
| No. Licencia: | No. Registro de Contribuyentes(NIT): | | |
| Fecha de Emitida: | | | |
| No. Cuenta Corriente: | | | |
| Declaro que actualmente soy titular o cotitular de las siguientes cuentas bancarias: | | | |
| ___ Ahorro a la vista | Sucursal y banco _____ | Importe: _____ | |
| ___ Depósito a plazo fijo | Sucursal y banco _____ | Importe: _____ | |
| ___ Certificado de depósito | Sucursal y banco _____ | Importe: _____ | |
| Actividad del Prestatario: | | | |
| Domicilio legal donde desarrolla su actividad: | | | |
| Antecedentes sobre Disciplina Crediticia del solicitante: | | | |
| El solicitante declara que (marcar con una X): | | | |
| ___ nunca antes he solicitado un crédito bancario por este ni por cualquier otro concepto. | | | |
| ___ habiéndolo solicitado y obtenido, he cumplido cabalmente mis responsabilidades como deudor, lo cual puede ser verificado en : | | | |
| Sucursal: ___ Banco: _____ Concepto: _____ Fecha Otorgado: _____ | | | |
| ___ habiéndolo solicitado y obtenido, presenté dificultades en el cumplimiento de las obligaciones contraídas, por lo que fui objeto de medidas administrativas o judiciales por morosidad en el pago, lo cual puede ser verificado en : | | | |
| Sucursal: ___ Banco: _____ Concepto: _____ Fecha Otorgado: _____ | | | |
| Detalle de las dificultades presentadas en crédito anterior: _____ | | | |
| _____ | | | |
| _____ | | | |
| ___ Actualmente me encuentro amortizando un crédito bancario: | | | |
| ___ Crédito social | | ___ Crédito para materiales de const. | |
| ___ Crédito como TCP-OFGNE | | ___ Otros | |

Anexo 3. Solicitud de financiamiento para capital de trabajo y/o inversiones-TCP – OFGNE.
Modelo 134-148 (continuación).

| | |
|---|------------------------------------|
| <i>FINANCIAMIENTO SOLICITADO: Monto (pesos y centavos)</i> | |
| <i>Destino: (Fundamentar el propósito de la solicitud)</i> | |
| <i>Modalidad: Crédito Simple</i> _____ | <i>Línea de Crédito</i> |
| <i>Disposiciones:</i> | |
| <i>Duración del Préstamo:</i> | |
| <i>Amortizaciones:</i> | |
| <i>Fechas:</i> | <i>Importe:</i> |
| <i>GARANTIAS (Marcar con una X)</i> | |
| <i>Usted puede dar como garantía una o varias cuentas de ahorro o corrientes, depósito a plazo fijo y/o a término, propios o de otras personas, hasta cubrir el monto total solicitado, más los intereses bancarios y los gastos en que el banco pueda incurrir</i> | |
| _____ <i>Cuenta Colateral</i> | _____ <i>Depósito a Plazo Fijo</i> |
| _____ <i>Certificado de Depósito</i> | _____ <i>Cuenta Plica</i> |
| _____ <i>Fiador</i> | _____ <i>Póliza de Seguro</i> |
| _____ <i>Cuenta de Ahorro</i> | _____ <i>Otra Garantía</i> |

Se adjunta Flujo de Ingresos y Gastos.

Declaro que los particulares aquí consignados son ciertos y que el préstamo objeto de esta solicitud, será destinado al único fin por el cual será concedido, y en consecuencia eximo al Banco de toda responsabilidad, inclusive frente a terceros, si esta declaración fuere falsa o errónea.

Y como constancia firmo la presente en _____, a los ____ días del mes de ____ de _____

Nombre y Apellidos del Solicitante _____ Firma: _____

PARA USO DE LA SUCURSAL DEL BANCO DE CREDITO Y COMERCIO

| | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <i>Sucursal No</i> _____ | <i>Dirección Provincial</i> _____ | <i>Oficina Central</i> _____ |
| <i>Aprobado</i> _____ | <i>Denegado</i> _____ | |
| <i>Acta No.</i> _____ | <i>Acuerdo No.</i> _____ | <i>del Comité de Crédito de fecha</i> |
| _____ | | |
| <i>Importe aprobado:</i> _____ | <i>Tasa de Interés</i> _____ | <i>Comisión</i> _____ |
| <i>Firmas:</i> _____ | | |

Anexo 4. Certificado de vigencia de garantías que debe presentar los fiadores.

239-001C

Certifico de vigencia de las garantías**Entidad empleadora principal**

Esta entidad: _____, radicada en Municipio, _____, Provincia _____, teléfono _____, se obliga a certificar al Banco de Crédito y Comercio de acuerdo con la legislación vigente, la constancia laboral del trabajador _____ C.I. _____ contratado por: tiempo indeterminado, __ tiempo determinado, con vencimiento en _____, devengando un salario promedio mensual de \$_____.

Nombres y apellidos del funcionario que certifica _____

Fecha _____ Firma del funcionario _____ Cuño de la Entidad

Anexo 5. Tarjeta de presentación.



Anexo 6. Página en facebook.

