



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ECONOMÍA.**

Título: Plan de negocio para los proyectos de desarrollo local del municipio de Cárdenas.

Autor: Amanda Gabriela Martínez Morffi

Tutor: Yanetky Díaz de los Santos

Consultante: Efraín Sánchez Pérez

Matanzas

2022

Declaración de autoridad

Yo, Amanda Gabriela Martínez Morffi, declaro ser el único autor de esta Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Economía y doy facultad a la Universidad de Matanzas a que dispongan de su contenido, con la finalidad que estime conveniente.

Y para que así conste firmo la presente a los ____ días del mes de _____ del año 2022

Amanda Gabriela Martínez Morffi

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Calificación:

Matanzas, ____ de _____ de 2022.



"Desarrollar la economía significa ni más ni menos ofrecer mayor bienestar al pueblo...el peor riesgo estaría en no cambiar, en no transformar"

Miguel Díaz Canel Bermúdez

Dedicatoria:

Dedicarle este trabajo en especial a mis padres que fueron mi motor impulsor y siempre estuvieron apoyando cada decisión de mi vida, ya se va acercando el momento de devolver ese enorme favor y quisiera empezar esa ardua tarea dedicándoles este trabajo lo que significa mucho para mí, ya que es el fruto de muchos años de esfuerzo y sacrificio que sin la ayuda de ustedes hubiera sido imposible. A mi hermana Claudia y a mí cuñado Nelson por cada ayuda y cada consejo brindado a lo largo de este camino. A mi esposo por cada enseñanza de responsabilidad y amor por lo que se hace. En general a toda mi familia por siempre brindarme su apoyo y su incondicionalidad.

Agradecimientos:

Agradecer a mi familia que en cada momento de mi vida estuvieron para mi brindándome todo su apoyo y cariño, soportando momentos de estrés e incertidumbre, pero siempre con palabras alentadoras.

A mi tutora Yanetky Díaz de los Santos por sus múltiples enseñanzas, su sabiduría, su paciencia y sus buenos consejos para alcanzar el éxito.

A mi esposo por su ánimo en innumerables ocasiones, su ayuda a sacarme de momentos tenso y hacerme sonreír cuando más lo necesitaba.

A mis amigos y compañeros por cada ayuda ofrecida y por cada consejo que me brindaron a lo largo de estos cinco años.

A mis profesores de todos los años por su ejemplo, sus conocimientos y su ardua labor desempeñada.

A cada una de las personas que de una manera u otra brindaron un granito de arena para poder alcanzar el sueño de superación, ¡MUCHAS GRACIAS!

RESUMEN

El diseño de un modelo de plan de negocio ha adquirido una elevada y progresiva importancia a nivel internacional y nacional considerándose que hace más viable la iniciativa comercial y permite la descripción y análisis de las expectativas del negocio. Diferentes modelos de plan de negocio existen los cuales pueden ser adecuados a las características cubanas en concordancia con las políticas y estrategias del país, en aras de lograr eficiencia y eficacia en la producción y los servicios. Sin embargo, no todos los municipios poseen semejantes ventajas competitivas, así como las políticas territoriales son distintas según las realidades de cada uno de ellos. Por virtud de lo anterior el presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un modelo de plan de negocio para el desarrollo local del municipio de Cárdenas, su importancia radica en la posibilidad de definir las oportunidades de negocio a mediano y largo plazo. Permite un estudio de mercado para llevar a cabo un correcto posicionamiento del producto o servicio que va a brindar a la localidad. Además de que con este estudio se determina con bastante certeza la viabilidad de cualquier proyecto que se realice, llegar a conclusiones y decidir si finalmente debe consumarse el proyecto, asumiendo riesgos controlados, o si debe mejorarse la idea de negocio, evitando de esta manera un fracaso seguro. De esta forma se estaría organizando el futuro y posibilitando mejores resultados con mayor eficacia y eficiencia para la localidad.

Palabras clave: plan de negocio, desarrollo, desarrollo local, políticas.

Summary:

The design of business plan model has acquired a high and progressive importance at a national and international level considering that it makes the commercial initiative more viable and allows the description and analysis of business expectations. There are different business plan models, which can be adapted to the Cuban characteristics in accordance with the policies and strategies of the country in order to achieve efficiency and effectiveness in production and services. However, not all the municipalities have similar competitive advantages, as well as territorial policies are different according to the realities of each one of them. By virtue of the above, the present work aims to develop a business plan model for the local development of the municipality of Cárdenas, its importance lies in the possibility of defining business opportunities in the medium and long term. It allows a market study to carry out a correct positioning of the product or service that it is going to provide to the locality. In addition to the fact that with this study the viability of any project that is carried out is determined with great certainty, reaching conclusions and deciding if the project should finally be completed, assuming controlled risks, or if the business idea should be improved, thus avoiding a sure failure. In this way, the future would be organized and enabling better results with greater effectiveness and efficiency for the locality.

Keywords: business plan, development, local development, and policies

INDICE

INTRODUCCION.....	1
Capítulo 1: Fundamentos teóricos sobre la integración del desarrollo local.	7
1.1: El desarrollo local. Principales consideraciones.....	7
1.2-El desarrollo local en la administración pública.....	15
1.3-Plan de negocio. Características y estructura:.....	21
1.4- Técnicas asociadas a la elaboración de un plan de negocio:.....	24
Capítulo 2: Modelo de plan de negocio de desarrollo local del municipio de Cárdenas.....	28
2.1. Plan de negocio. Preguntas claves para su desarrollo:.....	28
2.2. Aspectos formales de un plan de negocios:.....	31
2.3 Errores que no debemos cometer en una correcta elaboración de plan de negocio:	40
2.4. Formato para realizar un plan de negocio de forma resumida	46
Conclusiones:	48
Recomendaciones:	49
Anexos:.....	50
Bibliografía.....	52

INTRODUCCION

El planteamiento de las políticas locales sostenibles ha cambiado sustancialmente en sus bases. Las estrategias se piensan globalmente, pero se actúa localmente. Desde principio de los años noventa la Unión Europea ha apostado por un nuevo enfoque en el desarrollo local. Se ha pasado de estrategias gubernamentales de arriba hacia abajo al caso contrario, ascendentes (*bottom up*). Los programas LEADER han sido el punto de partida de estas estrategias y han servido como demostración en otras políticas comunitarias y en otros entornos geográficos. El desarrollo local sostenible constituye un enfoque en la conceptualización del desarrollo, que surge en contraposición al carácter netamente cuantitativo que ha tenido, y es de considerar el papel tan importante que puede jugar el territorio local como agente del desarrollo sostenible.

La idea de esta monografía surge al observar que existen numerosos manuales y artículos relacionados con las aplicaciones del desarrollo local sostenible, pero en la mayoría de ellos se olvidan metodología. Para llevar a cabo este trabajo se ha dividido la metodología en tres tipos de métodos: de diagnóstico, de análisis estratégico y de recogida y tratamiento de datos. En el primero se analizan las metodologías de los factores Positivo, Interesante y Negativo (PIN), factores de Éxitos, Tropiezos, Potencialidades y Obstáculos (ETPO), Globo volador, factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legislativos (PESTEL), factores de debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO/CAME) y Canvas.

En el segundo la agenda competitiva, plan general de negocio, marco lógico, análisis sistémico y modelo integral. En el último, estudios de casos, experiencias de campo, clasificación y enfoque *input-output*. Se ha pretendido en este manual que todas las metodologías mostradas se ilustren con su correspondiente estudio práctico. De esa forma se podrá entender mejor su funcionamiento. (Battstuzzi, 2018)

Los municipios cubanos se conforman como célula de lo local/territorial desde inicios del siglo XX, con la aprobación de la Enmienda Platt al constituirse la

república, al finalizar la guerra de independencia en el país. La Constitución de la República de Cuba legitima el municipio como base económica territorial y le concede ciertos atributos en el orden administrativo y económico que tratan de garantizar una relativa capacidad financiera propia para dar respuestas a las necesidades en términos de desarrollo básicamente referidos a la infraestructura de los mismos. Con el Triunfo de la Revolución se establece una nueva división política administrativa que reafirma el papel e importancia de los municipios como unidad básica de los procesos territoriales de desarrollo.

Los procesos de desarrollo local que comienzan a tomar auge en el país a partir de finales de la década de los ochenta se constituyen una forma de solución a las necesidades de los municipios que se articulen y complementan con la estrategia de desarrollo nacional del país. La sistematización y generalización de estas experiencias por parte de los académicos cubanos van conformando una visión cubana propia del desarrollo local, que se nutre de la teoría del desarrollo endógeno local proveniente principalmente de Europa e incorpora las especificidades de estos procesos en un país con las condiciones y retos específicos de Cuba.

La celebración del VI Congreso del PCC en abril del 2011 , en el cual fueron aprobados los Lineamientos de Política Económica y Social del partido cubano, inició el proceso de actualización del modelo económico cubano , impulsando las Iniciativas de Desarrollo Municipal, con lo cual no solo se pretende revitalizar la dimensión local/ municipal de los procesos de desarrollo, sino también perfeccionar el modelo de gestión territorial cubano, otorgarle a los municipios y a sus gobiernos de la necesaria descentralización en los marcos de una economía centralmente planificada y desarrollar los instrumentos que posibiliten la aplicación integral de la concepción del Desarrollo Local y permita dar solución a las contradicciones que se sintetizan en el municipio como célula económica o que se derivan del propio proceso en curso. (Segura, 2019)

San Juan de Dios de Cárdenas o simplemente Cárdenas es uno de los 13 municipios de la provincia cubana de Matanzas. La cabecera del municipio, la ciudad homónima, ocupa 320 km² de los 577,88 del municipio. El municipio limita al

norte con el estrecho de Florida, al este con el municipio de Martí, al sur con los municipios de Jovellanos y Limonar y al oeste con el municipio de Matanzas. Su bahía fue reconocida en 1516 durante el primer bojeo a la isla de Cuba. Cuenta con una historia que data desde la etapa aborígen, con actividad económica desde el Siglo XVI hasta su fundación el 8 de marzo de 1828.

El municipio cuenta con las poblaciones de Cárdenas, Varadero, Cantel, Guásimas, Lagunillas, Camarioca y Boca de Camarioca. Los principales ríos del municipio son el San Antón y el Sigüanea, que nace con el nombre de Hatico y desemboca en la bahía de Cárdenas. La riqueza del municipio está repartida entre la producción agrícola, pesquera e industrial. Un buen por ciento de sus habitantes labora en el polo turístico de Varadero mientras que el otro, se halla empleado en la producción de varios derivados del azúcar; la industria pesquera, industria sidero-mecánica, la producción de alimentos; las actividades agrícolas y las de servicio y atención a la población.

Las principales empresas del municipio son: Empresa azucarera José Antonio Echeverría, Empresa Molinera, Empresa sidero-mecánica José Valdés Reyes, Empresa América Libre, Complejo Lavandería-Fábrica de Hielo Clodomira Acosta, Fábrica de Helados Nevada, Fábrica de Bombones Gamby, Fábrica "Prosa", Pesca Caribe, Empresa Horacio Rodríguez, Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro. El municipio cuenta, en la esfera agropecuaria, con granjas de cultivos varios, pecuarias, Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), autoconsumos y organopónicos. (EcuRed contributors, 2022)

El gobierno municipal en general no cuenta con un sistema específico para el desarrollo de planes de negocios siempre en función del desarrollo local. Un plan de negocio es un documento formal de objetivos empresariales, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de las tareas, y se evalúa la necesidad de recurrir a bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al consorcio. El plan de negocio puede ser una representación comercial del modelo que seguirá

la empresa. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador o empresario, intentará organizar una labor empresarial y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

Usualmente los planes de negocio quedan obsoletos, por lo que una práctica común es su constante renovación y actualización. Una creencia común dentro de los círculos de negocio es sobre el verdadero valor del plan, ya que lo desestiman demasiado, sin embargo se cree que lo más importante es el proceso de planificación, a través del cual el administrador adquiere un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles.

El prototipo del plan de negocio es: tener definido el modelo de negocio y sus acciones estratégicas y también la economía, determinar la viabilidad económico-financiera del proyecto empresarial, definir la imagen general de la empresa ante terceras personas. A diferencia de un Proyecto de Inversión, que ha sido un documento del análisis económico-financiero típico de la última parte del siglo XX, el plan de negocios está menos centrado en los aspectos cuantitativos e ingenieriles, aunque los contiene, y está más focalizado en las cuestiones estratégicas del nuevo emprendimiento, como una forma de asegurar su consistencia en el sentido de *Arieu* (consistencia estratégica). (Moreno, 2022)

Se contribuye de manera positiva en el desarrollo local a partir de un plan de negocio pues su objetivo es impulsar al desarrollo social y territorial, contando con los recursos que se tengan disponibles. Este estaría regido por normativas y leyes establecidas en la Constitución de la República de Cuba. Este nuevo plan constituye un factor fundamental tanto en el desarrollo municipal como nacional, fomentando a todo aquel que cuente con recursos para impulsar medianas y pequeñas empresas contribuyendo al desarrollo de la nación. El país cuenta con precedentes positivos los que sirven de ejemplo y por los que podemos guiarnos para corregir errores pasados teniendo así un perfeccionamiento en la gestión estratégica y en la

elaboración de un nuevo plan. Todo esto acompañado de un marco jurídico sin desprenderse de la legalidad.

Con la elaboración del mismo se va a tener un mayor conocimiento de todos los factores claves y puntos vulnerables, lo que permitirá que sea satisfactoria la gestión. Este será un punto clave en el desarrollo local del municipio. Un plan de negocios es imprescindible para una organización porque define y delimita la estrategia general de la empresa para lograr sus objetivos en un tiempo determinado. Esto ayuda a visualizar escenarios, prospectar, prepararse y tomar acciones. Con este proyecto se quiere crear un modelo de plan económico puesto que el municipio carece de estas herramientas necesarias para el mejor desarrollo de las nuevas implementaciones económicas. Teniendo en cuenta lo antes descrito se propone como problema de investigación:

¿Cómo contribuir al desarrollo local del municipio de Cárdenas a partir de un plan de negocio?

Objetivo general

Confeccionar un modelo de plan de negocio para el municipio de Cárdenas.

Objetivo específico:

1- Fundamentar teóricamente la integración de los planes de negocio en el desarrollo local

2- Describir metodológicamente el modelo de plan de negocio para el desarrollo local en el municipio de Cárdenas.

Objetivo de estudio: Desarrollo local

Campo de acción: Plan de negocio en el municipio de Cárdenas.

Capítulo 1: Fundamentos teóricos sobre el desarrollo local y los planes de negocio territorial.

En este capítulo se aborda la parte conceptual del proyecto. Define teorías integradoras de palabras clave como son: desarrollo, desarrollo local, plan de negocio, entre otros aspectos significativos para el entendimiento de dicho proyecto.

Capítulo 2: Modelo de plan de negocio de desarrollo local del municipio de Cárdenas.

Se estará desarrollando un modelo que sirva como herramienta para evaluar el desarrollo local del municipio de Cárdenas puesto que el municipio no cuenta con el mismo y este es de gran importancia.

Métodos utilizados:

Métodos teóricos

-inducción-deducción

-Análisis y síntesis

-Análisis lógico e histórico

Métodos empíricos

Cualitativos: entrevistas y métodos de expertos

Cuantitativos: encuestas, observación científica

Capítulo 1: Fundamentos teóricos sobre el desarrollo local y los planes de negocio territoriales.

En este capítulo se introduce el tema. Abordara conceptos que serán de suma importancia para el análisis del proyecto. Este será clave para el desarrollo del mismo y nos conducirá de manera lógica para un mejor entendimiento. Estará contando con cuatro epígrafes los cuales tendrán temas distintos pero interrelacionados entre sí.

1.1: El desarrollo local. Principales consideraciones.

El Desarrollo Local se define como el proceso de organización del futuro de un territorio, y resulta del esfuerzo de concertación y planificación emprendido por el conjunto de actores locales, con el fin de valorizar los recursos humanos y materiales de un territorio dado, manteniendo una negociación o diálogo con los centros de decisión económicos, sociales y políticos en donde se integran y de los que dependen. (Perez, 2019)

La estrategia busca contribuir a la toma de decisiones que definan las estrategias, políticas, programas y proyectos de desarrollo territorial, a partir de la implicación de los actores locales en el aprovechamiento de los recursos endógenos y de la articulación entre intereses nacionales, sectoriales y territoriales. En Cuba, existen otras iniciativas locales incorporadas a la senda del desarrollo sostenible. La elaboración e implementación de un programa de esta naturaleza, según sus autores, con énfasis en la relación salud, medio ambiente y participación comunitaria, intentan potenciar el desarrollo y la participación ciudadana para hacer compatible la conservación y uso sostenible de los recursos naturales con la salud de la población. (Perez, 2019)

En la historia de la humanidad se ha pretendido lograr el desarrollo de la sociedad y en la medida que esto se ha hecho posible este desarrollo se ha enmarcado en espacios cada vez más estrecho es por ello que se ha comenzado a hablar del desarrollo no solo a nivel de país sino con un carácter local. El desarrollo local aparece para dar soluciones a los problemas que existen en la localidad, para ello

es necesario tener en cuenta las características específicas del territorio que son imprescindibles a tener en cuenta para enfocar el desarrollo hacia la comunidad.

Con el objetivo de implementar el desarrollo local en los territorios y aprovechar sus potencialidades beneficiando a sus pobladores se han creado iniciativas de desarrollo local que son bien diferentes en cada territorio o localidad y que para su elaboración es necesario tener en cuenta las necesidades, los actores y la disponibilidad de materiales del territorio. Estas iniciativas tienen como fin: generar actividades, empresas o nuevos empleos. (Perez, Elementos Sustanciales del Desarrollo Local, 2020)

Para lograr un desarrollo local eficaz es necesario que todos los actores que intervengan en el proceso se identifiquen y que conozcan los recursos con que cuenta la comunidad para llevar a cabo el proceso, es importante que tengan bien definidos los objetivos que van a lograr con el proceso y que tienen que estar dirigidos a: mejorar de la calidad y el nivel de vida de los ciudadanos, reducir la dependencia con el exterior, reforzar el espíritu colectivo, crecer y generar más empleo, conservar el medio natural y desarrollar la cultura de la comunidad. (Perez, Elementos Sustanciales del Desarrollo Local, 2020)

El desarrollo local tiene unas series de elementos interrelacionados a tener en cuenta para lograr los objetivos que se trazan en el proceso, estos elementos son:

1. Las inversiones sectoriales no necesariamente llevan a desarrollo local.
2. Los modelos de desarrollo local son característico de cada localidad
3. Debe nacer con la población propia del lugar con una determinada extensión.

De acuerdo con estudios se ha determinado que Desarrollo Local como un proceso socio ambiental –territorial que debe ser pensado, planeado, promovido y gestionado, con el objetivo de alcanzar:

- Una mejora de la calidad y el nivel de vida de los ciudadanos.
- Reducción de la dependencia del exterior.

- Refuerzo del espíritu colectivo
- Crecimiento y generación de empleo
- Conservación del medio natural.
- Desarrollo cultural de la comunidad.

Elementos a considerar al describir un espacio de desarrollo.

a) Ubicación geográfica

b) Correspondencia o no del espacio con estructura político–administrativa o frontera.

c) Rasgos definitorios: historia, tradición, actividades económicas tradicionales, cultura técnica, tradición de saber hacer.

d) Evolución histórica de la economía y del saber hacer.

e) Impactos exteriores: evolución de la economía regional, territorial, nacional o internacional, según del espacio del que se trate.

f) Cambios económico–sociales que ocurren. Ruptura y continuidad en el cambio.

Además la autora Katia Gálvez Capote define aspectos que son indispensables para el desarrollo local como son:

- La existencia de recursos humanos cualificados.
- La vinculación del sistema de educación y la capacitación con el perfil productivo de cada territorio.
- El acceso a líneas apropiadas de financiamiento.
- Acceso a la información acerca de los mercados, las tecnologías, las líneas de comercialización.

Las Iniciativas Locales de Desarrollo son bien diferentes en cada territorio o localidad para su elaboración es necesario tener en cuenta las necesidades, los actores y la disponibilidad de materiales del territorio. Además de ello contar con el

apoyo de las instituciones que puedan facilitar el cumplimiento de estas iniciativas. (Perez, Elementos Sustanciales del Desarrollo Local, 2020)

También hay que asegurar la innovación tecnológica y de gestión del tejido productivo y empresarial existentes en el territorio compuesto por las pequeñas y medianas empresas que unido a los actores sociales se proyectaran en función del desarrollo. El territorio es un actor decisivo de desarrollo sin el cual no es posible dar respuestas completas ni eficientes al actual cambio estructural. (Perez, Elementos Sustanciales del Desarrollo Local, 2020)

Las iniciativas de desarrollo local se pueden clasificar de acuerdo al objetivo principal de las mismas: la creación de empleo, el desarrollo de nuevas empresas o el desarrollo económico local en un sentido amplio.

- Iniciativas Locales de Empleo (ILE)

Desde el inicio de los años ochenta, las Iniciativas Locales de Empleo han surgido como el resultado de la conjunción de esfuerzos en el ámbito local para tratar de encarar el creciente problema del desempleo provocado por la actual crisis estructural y la destrucción neta de empleo. Dichas iniciativas tratan de dar respuestas apropiadas, en cada territorio, a las circunstancias específicas del desempleo. Sin embargo, no han sido exitosas porque la aproximación desde el nivel central y las políticas macroeconómicas y sectoriales no son capaces de resolver este problema provocado por la actual revolución tecnológica y de gestión.

- Iniciativas Locales de Desarrollo Empresarial (ILDE)

Estas Iniciativas surgieron adicionalmente a las Iniciativas Locales de Empleo como el resultado de la mayor valorización social del papel de la pequeña empresa, el reconocimiento de su importancia en la creación de empleo e ingreso y la necesidad de una difusión territorial más equilibrada del crecimiento económico.

Su objetivo es la promoción de valores culturales favorables al espíritu empresarial innovador, la creatividad y la asunción del riesgo, para estimular el nacimiento de empresas en grupos de población tradicionalmente alejados de estas prácticas y actitudes (como los desempleados, las mujeres, los jóvenes o los inmigrantes).

Las IDE buscan acabar con la lógica de subsidio, o la pasividad de los actores sociales, para estimular la necesidad de dar respuestas propias que estén basadas en una optimización de las potencialidades existentes en el territorio. Algunas iniciativas de este tipo son las de redes locales o agencias de formación, apoyo y seguimiento para la creación de empresas, al igual que los programas de ayuda para la creación de empleos independientes o de pequeñas empresas por los propios desempleados.

- Iniciativas de Desarrollo Local (IDL)

Estas Iniciativas suponen un paso adicional a las Iniciativas Locales de Empleo (ILE) y a las Iniciativas Desarrollo Empresarial (IDE), las cuales resultaban insuficientes para provocar procesos de desarrollo dinámico en el ámbito local. Las IDL tratan de enfocar, de forma más integral, los diferentes problemas de la cualificación de los recursos humanos locales para el empleo, la innovación de la base productiva y el tejido empresarial existente en el ámbito local. Ellas coordinan y reemplazan, en un cuadro coherente, las iniciativas locales dispersas que habían surgido en la búsqueda de empleo y en la promoción de empresas en el ámbito local. A través de estas iniciativas, el desarrollo económico es entendido como un proceso en el cual los actores o instituciones locales se movilizan para apoyar las diferentes acciones, tratando de crear, reforzar, preservar actividades y empleos, utilizando los medios y recursos del territorio. (Perez, Elementos Sustanciales del Desarrollo Local, 2020)

Desplegar iniciativas de Desarrollo Local implica gestionar un proyecto de desarrollo para el cual se fijen objetivos, se utilice el territorio como factor de competitividad y se generen, como condición imprescindible, amplios consensos institucionales y entre actores públicos y privados. El desarrollo de un proyecto de estas características debería articularse a partir de tres elementos básicos:

- Reforzar las capacidades de desarrollo local a partir de un proyecto estratégico; es decir, de un proyecto donde los actores analicen los problemas, identifiquen su mercado y los productos que pueden ofrecer, valoren las debilidades y las potencialidades del territorio, y elaboren estrategias de cooperación.

- Asumir, sin perjuicio de los compromisos y los consensos que se han de establecer con todos los actores relevantes, el papel y la responsabilidad de gobierno. Las autoridades públicas han de contar con el resto de actores, pero tienen que ser conscientes de su rol coordinador y de la necesidad de ejercer un liderazgo que ordene el proceso.

- Articular instrumentos -mixtos y flexibles- de intervención que corrijan tanto las imperfecciones del mercado como las dificultades asociadas a las actuaciones públicas de tipo monopolista.

En el proceso de desarrollo local es necesario tener en cuenta una serie de ejes que lo componen y pueden identificarse en:

1. Eje social
2. Eje político
3. Eje económico
4. Eje de género
5. Eje cultural
6. Eje ambiental
7. Eje turístico

El ordenamiento no implica un orden jerárquico, pues entre ellos existe una interacción dinámica. En esta perspectiva, para cada uno de los ejes, se plantean las siguientes interrogantes:

1. Eje Social: Constituye un elemento clave del desarrollo; en la perspectiva social es donde debe este expresarse con mayor propiedad. ¿Cómo va a actuar el municipio, el consejo popular, la circunscripción para que la población local se transforme de sujeto pasivo en sujeto activo y directo del proceso de desarrollo, para que la participación sea práctica cotidiana, y de “ser parte” se transforme en “tomar parte” aprovechando sus potencialidades?

2. Eje Político: ¿Estará en formación una cultura de la participación que provoque una ruptura con el pensamiento verticalista en el desarrollo? ¿Están los distintos eslabones de poder dispuestos a aceptar que el desarrollo local es un proceso político y que requiere de acciones descentralizadas que generen transformación social, equidad, justicia?

3. Eje económico: ¿Comprendemos que el espacio local es la dimensión principal del desarrollo y no simple espacio geográfico? ¿Qué estrategias deben seguir las instancias decisorias para el nivel local para potenciar las capacidades endógenas del desarrollo?

4. Eje de género: ¿Estamos preparados para aceptar que hombres y mujeres sin distinción conforman el talento comunitario? ¿Estamos preparados para asumir la equidad de género como un indicador del desarrollo?

5. Eje cultural: ¿Cómo incorporamos al desarrollo las tradiciones culturales, los valores, los recursos humanos, los saberes tradicionales, la práctica participativa?

6. Eje Ambiental: ¿Cómo el municipio, el consejo popular o la comunidad va a proceder para proteger, valorizar y reproducir una relación armónica con el espacio natural y cultural?

7. Eje turístico: ¿Qué estrategias y mecanismos debe incentivar la instancia municipal para involucrar a las comunidades en proyectos turísticos que armonicen adecuadamente recursos ambientales, geográficos, históricos y culturales? ¿Cómo articular los sectores tradicionales de la economía local con los emergentes? ¿Cómo aprovechar los espacios rurales y el patrimonio cultural en la promoción del turismo? (Perez, Elementos Sustanciales del Desarrollo Local, 2020)

En la actualidad donde el entorno es cambiante y dinámico es necesario un conocimiento de estos ejes para en este sentido enfocar todas las potencialidades de la localidad hacia el desarrollo.

El desarrollo en el contexto local es un modo promover el desarrollo en este espacio, es un cambio ascendente y continuo con el fin de transformar el medio con el propósito del desarrollo que, necesariamente, va acompañado del continuo

crecimiento económico equitativo, estable y participativo-democrático como base y resultado de los cambios estructurales que potencien la solidaridad social, la justicia, la calidad de vida y el uso racional de los recursos endógenos escasos con que cuenta la localidad. (Perez, Elementos Sustanciales del Desarrollo Local, 2020)

Este proceso tiene en cuenta el papel de los factores necesarios para dinamizar las potencialidades que pueden identificarse en la localidad con el objetivo de buscar el bienestar social y la mejora de la calidad de vida de la comunidad respondiendo a la estrategia de desarrollo trazada. El desarrollo local asegura y mejora la calidad ambiental, conserva el patrimonio edificado, eleva el nivel de vida contribuyendo a la mejora y expansión de las posibilidades de desarrollo de las futuras generaciones y de la vida del planeta. (Perez, Elementos Sustanciales del Desarrollo Local, 2020)

El desarrollo local no depende únicamente de factores económicos, de inversiones, sino que implica, asimismo: reforzar los valores de identidad y pertenencia territorial, fomentando el espíritu de ciudadanía y el componente relacional de la convivencia, pues sólo de esa forma se promueve una imagen de la ciudad, o del territorio de que se trate, y un espíritu en la población encaminado a su potenciación. Es decir, difícil será poner en marcha un proceso de desarrollo si partimos de una minusvaloración por los ciudadanos de los recursos y potencialidades locales. (Perez, Elementos Sustanciales del Desarrollo Local, 2020)

En el análisis crítico de experiencias de desarrollo local en Cuba a escala nacional, se evidencia que se han tenido notables avances en la senda del desarrollo sostenible, pero en el ámbito local lo alcanzado está por debajo de lo que la realidad exige; esto fundamenta la necesidad de seguir trabajando en tan noble propósito. La experiencia más actual, es la Estrategia de desarrollo local sostenible, en el municipio de Los Palacios, al suroeste de la Provincia de Pinar del Río, liderada por Gorgoy Lugo, Director de Proyecto Consejo Administración Provincial Pinar del Río, Coordinador Provincial de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial. Compendio de buenas prácticas para el desarrollo local en América Latina la cual se desarrolló en el periodo 2013/2014 y en la actualidad se

encuentra en fase de implementación. (Perez, Elementos Sustanciales del Desarrollo Local, 2020)

1.2-El desarrollo local en la administración pública.

El desarrollo local desde el punto de vista económico, social, político y cultural, persigue el desarrollo sustentable y armonizado con el entorno y se dirige a incrementar la calidad de vida de la población y el aprovechamiento de las potencialidades locales al servicio de la sociedad, de manera que con sus decisiones incidan en el desarrollo de un territorio determinado contribuyendo a elevar el nivel de vida de sus habitantes. El papel que le corresponde la Administración Pública en la gestión del desarrollo local es fundamental en función de activar los recursos endógenos y ponerlos en función de incrementar la dinámica de desarrollo sostenible de los territorios. El objetivo general del trabajo consiste en fundamentar la relación existente entre la Administración Pública y el desarrollo local, como elementos fundamentales que marcan las actuales tendencias de desarrollo en varios países latinoamericanos y europeos. (Paez, 2018)

Las políticas territoriales son creadas comúnmente por el gobierno del territorio, con la participación de los representantes sociales y la ciudadanía, tomando en cuenta su cultura, buscando poner en valor sus recursos tangibles e intangibles. Es adecuadamente insertada en la dinámica sistémica de la sociedad local, dimensionando sus impactos directos e indirectos, calculando a que otras políticas y procesos agregan valor. (Paez, 2018)

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución implican un gran reto para los gobiernos municipales toda vez que deben establecer, en correspondencia con las políticas sectoriales, políticas territoriales económicamente no discrepantes, que le permitan activar y estimular el desarrollo del sector agrario. El objetivo general del trabajo consistió en fundamentar el papel de las políticas territoriales, desde la Administración Pública, en el estímulo del sector agrario en función del desarrollo local. (Paez, 2018)

El desarrollo local en Cuba es un proceso orientado al crecimiento económico y social, el cual fomenta las interrelaciones de las redes de actores locales, de manera

que con sus decisiones incidan en el desarrollo de un territorio determinado contribuyendo a elevar el nivel de vida de la población y el aprovechamiento de las potencialidades locales al servicio de la sociedad. (Paez, 2018)

La administración Pública es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. La administración pública tiene la función de poner en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata. Se encuentra principalmente por el poder ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con el mismo.

En la concepción de desarrollo local es indispensable la interacción proactiva entre los diferentes actores sociales locales y regionales, las interrelaciones entre aspectos económicos, políticos, institucionales y culturales. Visto así, la gestión de la administración pública es determinante en la búsqueda del desarrollo de sus localidades; donde los gobiernos locales juegan un papel decisivo en la búsqueda de su propio desarrollo, integrados en redes de cooperación y en la elaboración e implementación de estrategias a partir de la puesta en marcha de recursos endógenos, aún como condición de un desarrollo que incorpore fuertes componentes externos al propio territorio, pero con visión estratégica desde lo local. (Paez, 2018)

No sólo la economía basta para resolver los problemas del desarrollo y se han comenzado a plantear los aspectos sociales unidos a los aspectos económicos. Han sido los cambios estructurales a nivel global y el análisis de los fallidos resultados de las políticas económicas neoliberales aplicadas con el fin de promover el desarrollo, las que han dado un nuevo contenido al concepto; tema tratado con profundidad, entre otros, por autores tales como: Arocena, J. (1995), Dagnino, R. et. al. (1996), Barreiro Cavestany, F (2000), Albuquerque, F. (2001), Limia, M. (2004), Cassiolato, J.E & Martins Lastres, H.E (2005), Espina, M. (2006), Guzón

Camporredondo, A. (2006), Padilla, Y. (2007), Albornoz, M. (2007), Núñez, J. et. al. (2007), Becerra, F. (2008), Morales Calatayud. M. (2008).

A partir de los años ochenta es que el desarrollo también comienza a verse como un problema para los países centrales con manifestaciones de desocupación, pobreza y grados crecientes de inequidad, problemas que los llevan a plantearse la cuestión del desarrollo, también en el ámbito local. Dicho concepto se extrapola a América Latina a partir de la década del noventa, donde la escala local se ha dibujado como el espacio de posible transformación, al cual la "transferencia" de poder y autoridad pondrá a los municipios en el camino del desarrollo económico y social.

Albuquerque considera que "la principal limitación de los procesos de ajuste estructural aplicados en los países en desarrollo ha sido la de no incorporar las dimensiones propias del cambio estructural, esto es, las exigencias de los cambios obligados para la reestructuración tecnológica y organizativas, las nuevas formas de producción y gestión y las necesarias adaptaciones de la administración y organizaciones públicas". La principal limitación de los países en desarrollo es la no incorporación al cambio estructural, lo cual es algo que no pueden materializar fácilmente producto a que no cuentan con los recursos y medios necesarios para la reestructuración de las tecnologías. (Paez, 2018)

Según lo planteado por los diferentes autores la cuestión del desarrollo no se había tratado desde el punto de vista local. Este concepto es de vital importancia para el avance y progreso de las localidades más atrasadas, con el objetivo de lograr que las mismas logren mejorar sus condiciones de vida.

La administración pública es la organización que realiza la función administrativa con el objetivo de poner en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, esta presenta una gran interrelación entre los aspectos económicos, políticos, institucionales, culturales y naturales, los cuales son determinante en la búsqueda del desarrollo de sus localidades, donde los gobiernos locales juegan un papel decisivo, poniendo en marcha la utilización de los recursos endógenos para la

incorporación de fuertes componentes externos al propio territorio, pero siempre teniendo en cuenta una visión estratégica desde lo local. (Paez, 2018)

La Administración Pública en Cuba puede ser concebida dentro del sistema de dirección de la sociedad cubana y está formada por los Órganos de Gobierno y de la Administración a los diferentes niveles, con el objetivo de garantizar que la economía funcione con ciertos niveles de eficiencia, eficacia y suficiente flexibilidad para poder reaccionar y adaptarse a los nuevos cambios del entorno, para así alcanzar un desarrollo que se sustente en los principios de equidad y justicia social, dirigida hacia el establecimiento de planes de desarrollo locales, y participación plena de las comunidades organizadas en determinada área de interés .

El tema de la Administración Pública en Cuba resulta complejo por la insuficiencia de elementos referentes dentro del campo de la Ciencia Política en la construcción del socialismo en la literatura que existe sobre este sector. A pesar de ser un sector amplio y con características muy propias, se presenta dificultad para la identificación y contextualización del concepto de administración Pública, que carece de referencias internacionales en procesos similares al nuestro.

Esto nos obliga, a establecer cuáles son los rasgos que lo definen y enmarcan. De lo que se trata es de situar al país en el contexto internacional actual para poder de esa forma analizar e identificar las características y especificidades de ese sector, sin que esto signifique transponer acrítica y extemporáneamente un concepto de otras realidades a la nuestra.

En Cuba toda la actividad del sector público se rige por la Constitución de la República. En su artículo 16 establece que "El Estado organiza, dirige y controla la actividad económica nacional conforme a un plan que garantice el desarrollo programado del país", y en el artículo 17 sanciona que "El estado administra directamente los bienes que integran la propiedad socialista de todo el pueblo, o podrá crear y organizar empresas y entidades encargadas de su administración".

Cuba en los últimos años ha venido promoviendo un proceso de reorganización de las funciones del Estado y el perfeccionamiento de la labor del Gobierno, delimitado

así las responsabilidades y competencias de la administración en cada nivel, separando las funciones estatales de la administración, con el objetivo de ampliar la democracia hacia el interior de las estructuras políticas y hacia las instituciones de Estado, dándole mayor autonomía de gestión a los Consejos de la Administración Provincial (CAP) y a los Consejos de la Administración Municipal (CAM) en la instrumentación de políticas públicas que fomenten el desarrollo local. Este último está diseñado como el ente que organiza, dirige y controla la Administración Pública en el territorio y ejecuta e implementa los acuerdos y políticas públicas que aprueba la Asamblea.

La Administración Pública constituye el pilar para materializar el cumplimiento de los objetivos propuestos por el estado cubano, teniendo en cuenta la complejidad y diversidad de funciones que cada día enfrenta en el cumplimiento de las aspiraciones del hombre y de la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de la sociedad.

La gestión pública como proceso orientado al crecimiento económico y social, conducido por el gobierno para establecer políticas sociales que potencien las interrelaciones de las redes de actores locales, debe ser capaz de incidir en el desarrollo de un territorio determinado contribuyendo a elevar el nivel de vida de la población y el aprovechamiento de las potencialidades locales al servicio de la sociedad.

La gestión pública de los procesos de desarrollo local en Cuba se hace compleja teniendo en cuenta las interrelaciones entre los planes, política, programas y estrategias independientes que existen y se ejecutan en los territorios. Uno de los aspectos recogidos en los Lineamientos de la Política Económica y Social es la necesidad de redimensionar la extensión local del desarrollo en el país como soporte de la estrategia de desarrollo nacional. Sin embargo, no todos los municipios poseen semejantes ventajas comparativas y competitivas, así como las políticas territoriales son diferentes según la realidad de cada uno de ellos. Además, la competitividad nacional e internacional deja zonas fuera del entramado económico. Es por esto que en el trabajo se presenta el marketing como un enfoque

metodológico que contribuye a promover las iniciativas de desarrollo municipal y su gestión pública, convirtiéndose su empleo en un mecanismo de posicionamiento para las localidades.

En los debates y el trabajo cotidiano de los actores gubernamentales, académicos, institucionales y sociales los temas referidos al desarrollo local y su tratamiento en el actual contexto de globalización han pasado a ocupar un lugar importante. De cierta manera esto se debe a la necesidad imperante de buscar nuevas alternativas para la solución de problemas territoriales ante el desgaste de los modelos neoliberales impuestos a los países subdesarrollados, que incrementan la pobreza y sus consecuencias se evidencian con más fuerzas en los países del lado sur del planeta.

El concepto de desarrollo local visto desde diferentes horizontes de tiempo ha ido evolucionando desde la concepción de verlo como un proceso de creación de riquezas y progreso que genera desarrollo económico y social, mejorando el nivel de vida de las personas en determinadas localidades; aprovechando los recursos endógenos hasta considerarlo un proceso de cambio estructural y descentralizado utilizando la gestión del conocimiento, la innovación tecnológica, la gestión de proyectos y el liderazgo entre otros elementos, como sustento a los procesos de gestión del desarrollo. (Paez, 2018)

En el caso cubano el reto principal de la gestión pública local del desarrollo local está en dar respuesta efectiva a las exigencias que le impone la sociedad, las cuales se concretan en un sistema de aspiraciones económicas y sociopolíticas que se plasman en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

El marketing de localidades es un enfoque metodológico que puede contribuir al desarrollo de los municipios a partir de la incorporación de elementos claves como: el estudio del mercado y la demanda, el posicionamiento de las localidades y la proyección estratégica de estas para activar y coordinar sus potencialidades endógenas, dotando a los territorios de una mejor posición competitiva en el actual entorno económico. (Paez, 2018)

1.3-Plan de negocio. Características y estructura:

El plan de negocios es una hoja de ruta que permite abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de ese negocio, ya sea que se trate de una empresa nueva, una expansión de una firma existente, una escisión de una corporación matriz, o incluso un proyecto dentro de la organización establecida.

Un plan de negocio es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora y en él plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos que alcanzar y las estrategias que utilizar. Consiste en redactar, con método y orden, los pensamientos que tiene en la cabeza. Mediante el plan de negocio se evalúa la calidad del negocio en sí. En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al incidir sobre esta de una determinada manera, se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha. (GestioPolis.com Experto, 2020)

Un plan de negocios le ayuda a que el futuro de su empresa sea lo más parecido a lo que usted quiere que sea y no a lo que el «destino» le depara. Borrello (pp.31-56) identifica los siguientes beneficios:

- Determina cuáles son las oportunidades de negocio más prometedoras para la empresa.
- Permite determinar con mayor precisión los mercados de interés para la empresa.
- Señala cómo participar más activamente en esos mercados.
- Aporta las bases para decidir el tipo de productos o servicios que se deben ofrecer a la clientela.
- Establece objetivos, programas, estrategias y planes a seguir, que permiten controlar mejor el desarrollo futuro de la empresa.

- Establece una base firme para planificar todas las actividades de la empresa.
- Estimula un uso más racional de los recursos.
- Permite asignar responsabilidades específicas y establecer programas de trabajo coordinados.
- Facilita el control y medición de los resultados.
- Crea conciencia de los obstáculos que se deben superar.
- Provee una valiosa fuente de información para referencias actuales y futuras.
- Facilita el avance progresivo hacia las metas más importantes de la empresa.
- Mantiene a todos los miembros de la organización orientados hacia la rentabilidad.
- Permite evaluar estrategias alternas.
- Facilita revisiones prácticas y eficaces.
- Permite elaborar más eficaces estrategias de venta a partir del verdadero potencial de ventas de la empresa.
- Genera el marco general financiero de la empresa.
- Determina cuáles son las áreas más relevantes que se deben controlar.
- Permite analizar la situación de la empresa respecto a sus más importantes competidores.
- Facilita la determinación de las cosas que se deben hacer mejor y de forma diferente a como las hacen los competidores. (GestioPolis.com Experto, 2020)

El plan de negocio ha de estar plasmado en un documento que contemple la identificación del proyecto, una descripción de una oportunidad de negocio y el análisis de ese negocio en cuestión. Esta herramienta presenta unas características, objetivos y componentes específicos. (Milian, 2021)

El plan de negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se

incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, usando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

Esta herramienta de planeación tuvo sus orígenes en Estados Unidos en los años 60 (del Siglo XX) como respuesta a la necesidad de las corporaciones de invertir sus excedentes de capital, pero fue a partir de finales de los 70's, a raíz del boom del desarrollo empresarial alrededor de la tecnología, en Silicon Valley, cuando se popularizó.

La estructura general de un plan de negocios podría ser la siguiente:

Resumen Ejecutivo: ofrece una impresión general del proyecto, contiene los datos claves y los resalta, debe aportar al lector todos los elementos relevantes, máximo 3 páginas.

Descripción del producto o servicio: el plan de negocio debe comenzar identificando la necesidad que se va a cubrir y la propuesta de solución que no es más que lo que se piensa desarrollar.

Equipo directivo: los inversores creen más en personas con experiencia o que conozcan muy bien el negocio, además se interesan por el compromiso de cada miembro que trabaja en el desarrollo del proyecto.

Análisis del mercado: debe identificar el mercado, dimensionarlo, segmentarlo, ponerlo en dimensión geográfica, analizar la competencia y los posibles nuevos entrantes, no solo competidores directos sino sustitutos y complementarios.

Plan de marketing: definir las estrategias sobre las cuatro P's, buscando cubrir siempre las necesidades de los clientes y aún mejor estar por encima de ellas.

Sistema de negocio: describe los pasos, el proceso, necesarios para fabricar el producto u ofrecer el servicio, sus interacciones y elementos. Incluye planificación de personal, elementos de management, desarrollo y cultura organizacional.

Cronograma: muestra una planeación realista del proyecto, define la ruta crítica y los hitos de este.

Análisis DOFA: identificar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, cómo potenciar los aspectos positivos y cómo desarrollar estrategias para contrarrestar los negativos.

Financiación: es un punto clave, debe ser un análisis detallado de la situación financiera del negocio, incluye las necesidades de financiamiento, los resultados esperados, las fuentes posibles de financiación y los estados y ratios financieros generalmente usados. Puede incluir una valoración inicial del negocio a través de flujos de caja descontados. Si lo que se busca es capital de riesgo se deben proponer alternativas de «salida» a los inversionistas. (Maestre, 2022)

Los componentes que integran el Plan de Negocio son los siguientes:

1. Clientes con pedido.
2. Información sobre el entorno.
3. Tecnología.
4. Oportunidad.
5. Redes empresariales.
6. Recursos naturales.
7. Recursos humanos. (Maestre, 2022)

1.4- Técnicas asociadas a la elaboración de un plan de negocio:

Ahora sí, a continuación, explicamos cuáles son los pasos que todo documento de plan de negocios debería incluir para que los emprendedores trabajen en una misma dirección, capaz de llevar a su *startup* a alcanzar el éxito con más facilidad

1. Resumen ejecutivo

En este punto deberás hacer un repaso por los aspectos más importantes que incluirás en el plan de empresa (posteriormente explicados con más detenimiento).

Piensa que con este primer punto tendrás que ser capaz de captar la atención e interés de los futuros inversores.

2. Descripción del producto

Aquí es donde tendrás que explicar perfectamente el producto: su concepto, origen de la idea y características principales. Una vez, los interesados ya conoces qué ofrecemos, deberás especificar a qué *target* va dirigido, por qué y las necesidades que les satisface.

3. Análisis del mercado y competencia

Este punto es clave para nuestro plan de negocios. En este analizaremos, por un lado, el mercado en el que se introducirá el producto, su tamaño, los factores de éxito que lo caracteriza, con qué barreras de entrada y salida nos podemos encontrar, cuál es su evolución y crecimiento natural, su consiguiente ritmo y las tendencias actuales.

4. Modelo de negocio

Aquí definiremos el modelo de negocio y el plan financiero, en los que se detallarán los acuerdos financieros, el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos, entre otros aspectos relevantes.

5. Descripción del equipo y temas societarios

Imprescindible describir al equipo humano que forma la *startup*. Los inversores dan mucha importancia a este punto para comprobar si estos emprendedores son capaces de llevar a cabo correctamente el negocio.

En cuanto a los temas societarios, es necesario exponer cuál es la denominación social y comercial de la empresa, el objeto social de ésta, el nombre de los fundadores, el capital social, especificar los órganos de administración que tiene la sociedad y qué obligaciones tiene la sociedad con las Administraciones Públicas.

6. Estado de desarrollo del negocio

Es importante especificar aquí en qué fase se encuentra el producto, si se ha realizado un testeo (aplicación de la metodología Lean Startup) o si existe un prototipo desarrollado, etc.

7. Estrategias de marketing

En este punto empezaremos detallando las decisiones sobre acciones y recursos a utilizar tanto en el medio online como el offline, que nos permitirán alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, así como especificar si vamos a trabajar con alguna agencia de comunicación, publicidad o consultoría de marketing online.

8. Plan de contingencia

Como en todo nuevo proyecto que se lanza, los riesgos tienen cabida y hay que contar con ellos. Por eso, es importante que los tengamos en cuenta y los pongamos sobre la mesa en este documento, de esta manera los inversores, socios... Podrán conocer por nuestra parte cuáles podrían ser los riesgos a los que se enfrentarían.

Algo fundamental a la hora de elaborar un plan de negocios es tener en cuenta tu destinatario. Es muy importante que ajustes tu discurso a tu audiencia. No es lo mismo hablar con un banco, que hablar con la administración pública o con un inversor. Por eso, según quién reciba tu *business plan*, deberás incluir unos matices u otros.

Banca. Por ejemplo, si te diriges a un banco, deja claro cómo podrá recuperar su dinero. Un banco necesita garantías de devolución, de modo que te recomendamos que hables de la rentabilidad del negocio, de propiedades de la empresa, etc.

Administración pública. En cambio, si te diriges a la administración pública, lo mejor es que hagas énfasis en el objetivo que se persigue: ¿creación de empleo? ¿Desarrollo del territorio? Lee bien las bases, analiza tu negocio y resalta la parte que se alinea con el objetivo de la convocatoria.

Inversores. Por otra parte, si te diriges a un fondo de capital riesgo o a un *business* ángel porque estás buscando inversión, tendrás que dejar claro cómo podrán salir del negocio (lo que en inversión denominamos «*exit*»). Al fin y al cabo, son inversores, con lo cual una de las cosas que valoran a la hora de tomar la decisión de inversión es tener claro cómo desinvertir (salir del negocio). Además, si es un *business* ángel, puede que quiera implicarse a nivel ejecutivo, por lo que te recomendamos resaltar el atractivo de tu sector o negocio, y cómo puede aportar valor. (Milian, 2021).

Capítulo 2: Modelo de plan de negocio de desarrollo local del municipio de Cárdenas.

En este capítulo se introduce de manera teórica lo que es un modelo de plan de negocio, las herramientas que son necesarias para su correcta elaboración y los métodos que se deben utilizar. Se explicará cada paso para una futura utilización del mismo en la ciudad de Cárdenas. Sin más preámbulos comencemos con las técnicas a utilizar.

2.1. Plan de negocio. Preguntas claves para su desarrollo:

Un Plan de Negocios es un documento que describe los objetivos de un emprendimiento y las acciones que deben darse para alcanzarlos. Tener el plan disminuye los riesgos. Se puede hacer para llevar adelante una idea de negocio nueva o para hacer crecer un negocio ya existente. (EMPRETEC, 2022)

Si se ve el plan de negocio desde una panorámica internacional se nota la presencia constante de dificultades económicas caracterizadas no solo por el recrudecimiento del bloqueo, sino también por las pérdidas de principales fuentes de ingresos en divisas del país y los bajos niveles de productividad de muchas entidades.

En el país se lleva a cabo hace muy poco tiempo una tarea de reordenamiento económico donde actualmente, Cuba se encuentra inmersa en la tarea de ordenamiento monetario la cual ha traído consigo múltiples procesos de ajuste a lo interno de la economía. El sistema empresarial será beneficiado con las nuevas transformaciones estructurales, pero solo si busca mayores niveles de eficiencia que hagan sostenible su gestión económica y contribuyan al desarrollo de la nación.

También se aprecia que existe una dependencia del estado pues hoy en día, el sector empresarial aún muestra altos niveles de dependencia del Presupuesto del Estado, hacia el cual continúan siendo asignados altos montos de dinero por el Ministerio de Economía y Planificación, limitando así la inversión de fondos en proyectos estratégicos para el desarrollo económico y social de la nación.

No obstante, la productividad en el sector empresarial del país demanda de empresas cada vez más independientes y competitivas, cuyos niveles de

productividad respondan a las demandas actuales de la economía. Además, el sistema empresarial tiene que cambiar sus esquemas de trabajo y buscar nuevas fuentes de financiamiento que le permitan desarrollar sus estrategias de crecimiento y gestión.

¿Quién debe hacerlo? Nadie hace lo que nos interesa mejor que nosotros mismos. Por lo tanto, cada persona emprendedora debe hacer el plan de su negocio. Hacer el Plan de su negocio es trazar un mapa para lograr éxito para su empresa, para su actividad productiva. El plan será una guía para llegar desde usted está hoy a dónde quiere llegar en el futuro. Planificar es necesario para hacer de manera eficiente todo aquello que incluye varios pasos. Por tanto, planificar es clave para llevar adelante un emprendimiento, tarea que incluye muchas actividades como comprar insumos, producir, vender, distribuir, contratar empleados. Hacer el plan toma tiempo y a veces nos podemos sentir un poco brumados y tentados de no seguir adelante. Sin embargo, sabemos que puede lograrse. Podemos empezar de manera simple: escribir algo en un papel. (EMPRETEC, 2022)

- Comienza con metas generales para el negocio y después se cuantifica de valor numérico a metas como por ejemplo ¿cuánto es el ingreso que usted necesita? ¿Cuánto necesita vender para lograr pagarse eso? Poco a poco se irá recolectando información que le permitirá armar el plan. Tendrá que contestar muchas preguntas, y a través de ese proceso, aprenderá mucho de su negocio. Para hacerlo, tendrá que buscar mucha información sobre temas como ventas y mercadeo, costos, materias primas, etc. Buscando esa información y ordenándola, usted aprenderá mucho sobre su negocio y lo manejará mejor. A pesar del tiempo que le ocupará, se recomienda que se haga. (EMPRETEC, 2022)

- Usted podrá tener metas claras, saber lo que se quiere lograr, y también qué y cómo deberá hacer para lograrse.

- Si pertenece a un grupo (cooperativa, grupo asociativo), el plan les permitirá ponerse de acuerdo de manera clara, y trabajar todos en el mismo sentido.

- Con un plan pueden anticiparse dificultades (por ejemplo, falta de capital de trabajo, aumento de la competencia) y pensar en soluciones para dichos problemas.
- Con el plan podrán darse cuenta de las oportunidades que nos da el entorno y los puntos fuertes para sacarles el mejor partido
 - Como es una ruta, se puede ver y controlar por dónde está a cada paso, y por lo tanto, hacer los cambios y correcciones necesarios. Eso es lo que llamamos seguimiento del plan.
- Al ponerlo por escrito y dedicarle esfuerzos, se está aumentando el compromiso con el emprendimiento y las metas.
- Sin un plan nunca se podrá contar con financiamiento.
 - Sin embargo, aunque no necesite un crédito, el plan le será de gran utilidad para llevar adelante las ideas de crecimiento. (EMPRETEC, 2022)

Un punto de partida importante es la planificación estratégica. Se debe evaluar alternativas constantemente en el mercado cambiante existente ya sea interno o externo. En la actualidad se está viviendo un proceso inflacionario nunca antes vivido, siendo este un elemento fundamental a la hora del desarrollo del mismo. Se tiene que analizar qué es lo que más conviene para tener una rentabilidad pues con un mal desarrollo no solo dañamos nuestro capital, sino que también nuestra imagen y reputación, factor importante a la hora de posicionarnos en el mercado.

Dicho esto, podemos establecer como mayores intereses a la hora de desarrollar la planificación estratégica tres puntos clave:

Misión: donde se determina quienes somos, darle a conocer al mercado los servicios, productos o las actividades que se desarrollan, darse a conocer y que a su vez se sepa lo que te diferencia del resto

Visión: tiene que tener bien definido a donde se dirige y a donde se quiere llegar, saber también a quienes se quiere llegar o sea a que cliente, segmento o público se quiere brindar los servicios.

Objetivos estratégicos para el periodo que esté trabajando: en este momento debe concretizar lo que propone lograr con números, para cada objetivo se propone acciones a realizar.

Si no parte de estos puntos básicos está haciendo todo el proceso de forma empírica, por lo que sería lanzarse a la suerte, lo que no es conveniente con tantos factores en juego.

No debe dejar de lado el análisis del entorno lo que posibilita conocer el mercado, lo que buscan y necesitan, así como el valor agregado que se le puede otorgar y la demanda existente.

2.2. Aspectos formales de un plan de negocios:

Tamaño del documento del plan: Seguramente el plan le llevará más de 10 hojas, tal vez unas 20. No se preocupe por el tamaño, lo importantes es que incluya toda la información necesaria. También es importante que esté presentado de manera amigable y prolija, tanto si va a pedir crédito como si es para su propio uso. Use la información que vaya encontrando para respaldar sus afirmaciones, e incluya aspectos numéricos, solamente descripciones. Los números de ventas, de producción, etcétera son muy útiles a la hora de convencer a alguien para que le preste dinero para su negocio. (EMPRETEC, 2022)

Período de tiempo considerado en el Plan

El plan no debería abarcar menos de 2 a 3 años de proyección a futuro. En ese tiempo podrán producirse cambios y usted deberá también hacer cambios en el Plan. El plan no está escrito en piedra, sino en papel, y puede ir modificando de acuerdo a cómo vaya alcanzando metas intermedias o a cambios en el entorno. Si su emprendimiento ya está en marcha, es muy apropiado incluir una breve presentación: años de existencia, estado actual de la producción y de las finanzas. En las siguientes páginas usted encontrará una guía para elaborar su plan y ejemplos que lo pueden ayudar. (EMPRETEC, 2022)

El Plan está dividido en secciones, correspondientes a los diferentes aspectos de la empresa: ventas, finanzas, producción. En cada una de las secciones del plan usted encontrará:

- 1) una definición sencilla y algunos consejos útiles para llevar adelante la tarea.
- 2) una serie de preguntas a ser contestadas sobre los diferentes aspectos de su negocio.
- 3) por último, el espacio para que usted incluya la información de su propio emprendimiento una vez que haya encontrado las respuestas e ir construyendo su propio plan. Cuando es necesario, esas hojas tienen cuadros o un formato especial destinado a facilitar su tarea. (EMPRETEC, 2022)

1. SUMARIO EJECUTIVO

Resume los aspectos más importantes de los resultados de su plan de negocios. Los títulos destacados son una guía de lo que debe incluir. El resumen ejecutivo es una síntesis de los principales aspectos de su negocio. Está destinado a dar a otras personas una primera impresión del potencial de su negocio. Por ejemplo, alguien de una institución de crédito que lo lea. Por ello debe ser corto y atractivo. Una o dos páginas serán suficientes, si contienen la información clave que usted tiene en sus diferentes secciones. El resumen Ejecutivo se escribe al final, aunque aparece al principio del documento. No es una introducción, es el resumen de los resultados de toda su búsqueda de información y de su planificación. Debe ser redactado solamente luego de haber considerado cuidadosamente todos los otros aspectos de su emprendimiento. Para hacer el sumario usted debería practicar los comportamientos de calidad (prolijo, bien presentado) y de persuasión (elaborar estrategias para convencer a otros). (EMPRETEC, 2022)

Preguntas a ser contestadas.

Descripción de la empresa

- Nombre:
- Fecha de fundación:

- Tipo de negocio:
- Ubicación:
- Forma Jurídica:

Propósito de su emprendimiento.

¿Qué es lo que se quiere lograr con él? Productos y servicios. Haga una lista de los productos que comercializa o tiene pensado comercializar en el futuro.

Mercado. Describa los mercados (lugares o personas que le compran o a quienes Usted vende) que usted ya atiende o pretende atender a futuro.

Sus competidores. Son quienes venden o hacen lo mismo que Usted, o pueden tener un producto sustituto – similar.

Finanzas. Detalle los ingresos y ganancias esperados para los años considerados en su Plan. Indíquelo por año. (EMPRETEC, 2022)

2. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA

Explica el tipo de empresa, objetivos, naturaleza del negocio, operaciones, producto principal, clientes, estructura organizacional

Escriba en forma resumida qué espera lograr como crecimiento de su negocio en los próximos años.

- Ventas:
- Producción:
- Local:
- Empleados:
- Transporte:
- Propietarios / Directivos.
- Estado de Desarrollo.

Describe cuándo fue creada la empresa, cuánto hace que sus productos fueron desarrollados. Si ya ha comenzado la comercialización de los mismos. ¿Tiene clientes permanentes?, ¿Cuáles han sido los logros y éxitos más importantes de sus actividades comerciales desarrolladas hasta el momento? ¿Y cuáles han sido las dificultades con las que se ha encontrado? (EMPRETEC, 2022)

3. PRODUCCIÓN

Describe tus productos y sus características distintivas sobre otros

- Haga una lista de cada uno de los productos que ya fabrica o que tiene en mente fabricar o producir.
- Explica si ya los está produciendo o si están en sus proyectos solamente.
- Si los productos no están listos para su venta aún, explica: cuándo estarán listos, y si para terminarlos es necesario algo que aún no tiene (asesoramiento técnico, una nueva máquina, capital).
- Aclara si algunos de sus productos tienen un nombre o marca (ejemplo sombreros pintados) que los distingue de otros similares.
- Haga una lista de los productos similares que pueden ser comprados en lugar de los suyos. Y además una lista de las ventajas que usted cree que sus productos tienen (ejemplo: son de mejor calidad, son orgánicos, son únicos, etc.).
- Aplique los comportamientos de Exigir Eficiencia y Calidad para revisar si tiene adecuados procedimientos para la producción; si la producción se adapta a lo que sus clientes quieren. Aplique la búsqueda de información para saber si sus productos o los que en el futuro van a desarrollar son los que los clientes necesitan. (EMPRETEC, 2022)

4. PLAN DE MERCADEO

Muestra quién será su mercado, y cuál es el tamaño de ese, mercado. También tendencias en los gustos, las áreas geográficas, la distribución, publicidad, y todo lo relacionado con el aumento de las ventas. El plan de mercadeo es el aspecto más

importante de su plan de negocios, porque está destinado a que usted tenga clientes. Sin clientes, su emprendimiento no existe. Mientras más clientes tengan, más crecerá. Identifique su mercado meta. Esto quiere decir a quien espera usted vender en el futuro sus productos para crecer. ¿Para quién produce usted sus productos o servicios? ¿A quién le voy a vender? ¿Cuántos clientes son? ¿Dónde están ubicados? ¿Qué precios están dispuestos a pagar por mis productos? ¿Puedo hacer algo para convencerlos de que me compren a mí? ¿Quiénes son mi competencia en este caso? Para vender a estos clientes, ¿será mejor seguir trabajando solo o asociarme a otros productores? (EMPRETEC, 2022)

5. ADMINISTRACION

Identifica las personas clave dentro de su negocio, los inversionistas actuales, los equipos administrativos y directores, señalando su respectiva experiencia y habilidades, puestos vacantes, consultores, compensaciones, sistema administrativo. Es posible que usted no tenga un plan administrativo formal en su negocio. Pero usted, solo o ayudado por otras personas hacen las tareas necesarias. Puede ser que en algunos casos todas las tareas las haga usted. Es bueno para que en el futuro se ordene y sea más eficiente, ahorre tiempo y dinero, que usted organice su empresa, ya sea que trabaje usted solo, con su familia o con socios. En esta sección debe aplicar los comportamientos de Exigir eficiencia y calidad. ¿Quién compra la materia prima o los insumos? ¿Quién participa directamente en la producción? ¿Quién fija los precios? ¿Quién vende? ¿Cómo está organizado el proceso desde el comienzo de la producción hasta la venta? (EMPRETEC, 2022)

6. OPERACIONES

Explica el sistema operativo o de manufactura a utilizar, capacidad instalada, requerimientos de activos, instalaciones, mano de obra, control de calidad, materia prima, proveedores.

Para este caso traemos varios ejemplos para utilizar de guía:

Para los agricultores:

- ¿Es propietario de la tierra? ¿Tiene título o derecho posesorio?
- ¿Qué tamaño tiene la parcela?
- ¿Tiene riego u otras mejoras?
- ¿Con qué maquinaria y herramientas cuenta?
- ¿Posee un vehículo? Si no lo tiene, ¿lo considera necesario?
- ¿A quién le compra o quién le provee las semillas y otros insumos?
- ¿Recibe asesoramiento técnico del MIDA? • ¿Tiene empleados, permanentes o estacionales? ¿Cuántos?
- ¿Su familia trabaja con usted? Detallar, si alguien trabaja y qué hace.
- ¿Tiene capacidad de producir más de lo que actualmente produce? ¿Cuáles serían sus necesidades para producir más?
- ¿Puede aumentar su productividad? ¿Qué necesita para lograrlo? Para los artesanos y otros pequeños productores:
- ¿Tiene un lugar propio para producir o produce en un local de una asociación? Explicar dónde.
- ¿Las herramientas necesarias para la producción son suyas? En caso de decir no, ¿Quién se las presta?
- ¿Cómo accede a la materia prima que necesita para la producción? ¿Dispone de capital para comprar la materia prima necesaria?
- ¿Trabaja solo o contrata empleados que lo ayuden?
- ¿Recibe apoyo para acceder a algunos de los elementos que necesita para sus emprendimientos: materia prima, local de producción, local de venta, asesoramiento en la producción, ¿o alguna otra forma de apoyo?
- ¿Tiene capacidad de producir más de lo que actualmente produce? ¿Cuáles serían sus necesidades para producir más?

- ¿Puede aumentar su productividad? ¿Qué necesita para lograrlo? (EMPRETEC, 2022)

Para el sector turístico:

- ¿Qué tipo de actividades o de servicios ofrece?
- ¿Quiénes son sus clientes actuales o potenciales? Locales de la zona, Nacionales, Empresas Privadas, Extranjeros, Referidos por través de Hoteles.
- ¿Dónde o en qué lugares ofrece sus servicios? ¿Restaurantes, Hoteles, Transporte, Guía?
- ¿De qué manera comercializa o da a conocer sus servicios o actividades? Radio, TV, Volantines, Internet, Boca en boca.
- ¿Actividades conexas o redes de apoyo para brindar sus servicios? Si su negocio está vinculado con otras actividades de la zona y apoyos de alguna institución u organización.
- Posibilidades de expansión o crecimiento a futuro. (EMPRETEC, 2022)

7. PLAN FINANCIERO

Debe partir de un balance general de la empresa en los últimos tres años, el flujo de caja, el punto de equilibrio y la rentabilidad. En caso de que sea desarrollado el plan al inicio de la empresa y no contar con antecedentes financieros debemos analizar las predicciones del mercado.

Presenta proyecciones financieras (ingresos, costos y utilidades). Esta sección es de máxima importancia. Le mostrará a usted si gana o pierde con su actividad. Y además si está en condiciones de asumir otras obligaciones financieras, como pagar un préstamo, acopiar materias primas, alquilar un local más amplio, etc. Para armar esta sección son muy importantes los registros. ¿Qué son los registros? Las anotaciones de todo lo que ingresa a su negocio por concepto de venta y las que salen en concepto de gastos. Más adelante veremos que no todos los gastos son iguales, algunos se tienen siempre (por ejemplo, si usted paga alquiler) y otros

solamente cuando se produce, como la materia prima. Y no todos los ingresos se obtienen en el momento de la venta, a veces nos pagan pasado un tiempo. Es decir que tenemos un dinero a cobrar pero que aún no está en nuestras manos. Si hasta este momento usted no lleva por escrito los ingresos y los gastos de su empresa, sería muy importante que comenzara a hacerlos de inmediato. (EMPRETEC, 2022)

- 1) En primer lugar, usted tiene que saber, antes de proyectar crecer, cuánto es el ingreso de su negocio es decir cuánto vendió. En segundo lugar, usted debe calcular los costos de sus productos o servicios. Recuerde que no todo el dinero que usted cobra al vender es ganancia, dado que para producir usted ha tenido gastos. Para calcular los costos debe recordar que hay costos fijos y otros variables. Los costos variables son aquellos costos que varían de acuerdo a la cantidad que produzco. Para los agricultores son costos variables, por ejemplo: la semilla, el fertilizante, el combustible, las horas de trabajo que pago a alguien que contrato para la cosecha. Para los artesanos: la materia prima, comisión por venta. (EMPRETEC, 2022)

Usando lo que ha trabajado hasta ahora, es decir la planilla de proyección de ventas y la planilla de costo variable por producto, usted puede saber el capital que necesitará para realizar la producción de las ventas que ha proyectado mes por mes.

¿Cómo lo calcula? Multiplica el costo variable de cada producto por la cantidad que haya proyectado vender por mes.

- Qué cantidad de unidades voy a vender cada mes
- El costo variable de cada producto: lo que acabo de calcular en la hoja anterior.

Para cada mes se hace la multiplicación:

Cantidad que venderé de cada producto X Costo variable de cada producto = Costos variables mensuales del producto

Hay costos que tenemos que pagar igual todos los meses sin importar lo que hagamos. A esos costos se les llaman costos fijos. Por ejemplo, el alquiler de un

local, el pago de un préstamo, luz, se deben pagar sin importar si hay producción o no. ¿Todos los meses serán iguales? seguramente no. Por ejemplo, algunos meses de mucho trabajo tal vez contrate personal temporal. (EMPRETEC, 2022)

Ahora está en condiciones de calcular sus ganancias, es decir lo que efectivamente gana con sus productos o servicios. Para ello reste los ingresos mensuales proyectados para el próximo año menos sus costos totales. Para ello tiene que restar a sus ingresos sus costos variables, y sus costos fijos. $Ventas - Menos Costos Variables = Ganancia Bruta$

$Ganancia Bruta - Menos Costos Fijos = Ganancia Neta$

Para analizar los riesgos de mi situación debo pensar en situaciones como estas:

- Un mes bajan las ventas
- Sube algún insumo importante

¿Por qué analizo los riesgos de mi negocio? Para:

- asegurarme de que he sido realista
- confirmar que mi negocio es una buena oportunidad
- tener más claro cómo voy a lograr mis metas
- convencer a otros y conseguir apoyo
- aumentar mi autoconfianza

8. ESTRUCTURA LEGAL

Muestra la estructura legal de la empresa. Aclare si es una empresa personal o familiar. Aclare si la empresa es formal (es decir está inscrita en los registros correspondientes). Utilice un dibujo donde aparezcan las figuras principales o los dueños, que, a su vez, son o pueden ser los representantes legales. Abajo indique cada persona con sus tareas y responsabilidades. Aclare si es asociación u organización comunitaria, fundación, etc. con reconocimiento jurídico o en tramitación. (EMPRETEC, 2022)

- Definición del tipo de organización y actividades
- No. de inscripción y fecha de inscripción
- Nombre de la asociación
- No. de miembros, Nombre de los miembros, Tipo y descripción de Actividades, Organigrama (un esquema que indique las personas y sus responsabilidades).
- Descripción de cómo funciona la Asociación. (EMPRETEC, 2022)

2.3 Errores que no debemos cometer en una correcta elaboración de plan de negocio:

Hay que admitirlo, no todas las ideas de negocios son buenas. En ocasiones, los emprendedores tienen alguna intuición para crear un negocio, pero no saben determinar si es su idea tiene potencial o no, por lo que generan un proyecto que muy pronto llega a su fin. Precisamente por eso, si intentas llevar a cabo un negocio, será útil crear un plan comercial: así podrás desarrollar tu idea al detalle y podrás comprobar si realmente es funcional desde un punto de vista logístico y financiero. A continuación una serie de consejos para una adecuada elaboración. (Sordo, 2022)

1. Define con claridad lo que diferencia a tu negocio del resto

Antes de elaborar un plan comercial, piensa detenidamente en qué hace que tu negocio sea único. Por ejemplo, si planificas lanzar un negocio de ropa deportiva, tendrás que destacarte del resto de las marcas de ese rubro que existen en el mercado: ¿qué aspecto de tu negocio hace que te distingas de la competencia?, ¿planificas vender prendas para actividades o deportes específicos, como yoga o natación?, ¿usarás materiales ecológicos?, ¿destinarás un porcentaje determinado de tus ganancias a organizaciones benéficas?, ¿tu marca promocionará una imagen corporal saludable?

Recuerda que no solo venderás tu producto o servicio, sino que ofrecerás una combinación de producto, valor y experiencia de marca. Formula preguntas como estas y desarrolla las respuestas antes de iniciar tu plan comercial. (Sordo, 2022)

2. Asegura que el plan sea corto

En la actualidad los planes comerciales son más breves y concisos que antes. Si bien puede ser tentador incluir todos los resultados de tu investigación de mercado, desarrollar individualmente cada producto que planeas vender y describir exactamente cómo se verá tu sitio web, no será indispensable para elaborar el formato de un plan comercial.

Por supuesto, es útil que conozcas todos estos detalles porque quizá los requieras más adelante, pero en tu plan comercial solo debes incluir los elementos fundamentales. De lo contrario, podrías confundir o desgastar a tus lectores. (Sordo, 2022)

3. Haz que el formato permita un vistazo rápido

Tu plan comercial no debería ser solo fácil de leer, sino que los lectores también deberían tener una vista general de él de forma rápida. El formato desempeña un papel particularmente importante: usa encabezados y viñetas, resalta o usa negritas para destacar las líneas o métricas clave que el lector deba observar. Incluso puedes dividir el texto en pestañas o añadir notas al pie (si trabajas en papel) o añadir hipervínculos a otras secciones (si redactas un documento digital) para tener referencias más concisas. (Sordo, 2022)

4. Puedes (y debes) modificarlo sobre la marcha

Recuerda que tu plan comercial es un documento dinámico. Eso significa que puedes ponerlo al día si las cosas cambian. Por ejemplo, podrías actualizarlo a futuro si quieres participar en una nueva convocatoria de financiamiento. (Sordo, 2022)

A continuación, cada uno de los elementos del plan de negocios de manera detallada para realizarlos.

1. Escribe un resumen ejecutivo

El objetivo de un resumen ejecutivo es ofrecer a los lectores un panorama general sobre la empresa y el mercado antes de profundizar en los detalles.

Consejo profesional: podría ser útil que escribas el resumen ejecutivo después de haber elaborado el resto del plan, de modo que puedas extraer los puntos clave con mayor facilidad.

El resumen ejecutivo debería ocupar una página y abarcar los siguientes puntos clave. Todos deben estar explicados brevemente, en 1 o 2 párrafos cada uno:

Resumen: qué es la empresa, dónde se encuentra, qué vende y cuáles son sus clientes.

Perfil de la empresa: la estructura del negocio, quiénes son los propietarios y qué experiencia o habilidades previas ofrecerán, y quiénes podrían ser los primeros empleados.

Productos o servicios: qué venderá tu empresa.

Mercado: los principales descubrimientos de tu análisis de mercado.

Consideraciones financieras: cómo piensas financiar el negocio y cuáles son tus proyecciones financieras. (Sordo, 2022)

2. Haz la descripción de la empresa

A continuación, deberás describir tu empresa. Aquí tienes la oportunidad de ofrecer un resumen de lo que hace tu compañía, cuál es su misión, su estructura comercial y los datos de los propietarios del negocio. También debes añadir los detalles de la ubicación, las necesidades del mercado que tu negocio intentará satisfacer y cómo tus productos o servicios lograrán hacerlo. (Sordo, 2022)

3. Realiza un análisis del mercado

Una de las primeras preguntas que deberías considerar cuando evalúes tu idea de negocio es si esa propuesta tiene un lugar en el mercado. En definitiva, esto determinará el éxito o el fracaso de tu negocio. ¿Cuál es tu mercado objetivo y por qué estaría interesado en comprar tu producto o servicio?

Debes ser específico: si planeas vender ropa de cama, no debes incluir en tu mercado objetivo simplemente a todas las personas que duermen en una cama.

Primero debes enfocarte en un grupo de clientes más pequeño, por ejemplo, adolescentes de familias de clase media. Después podrías responder las siguientes preguntas: ¿cuántos adolescentes de familias de clase media hay actualmente en tu país? ¿Qué tipo de ropa de cama suelen necesitar? ¿El mercado sigue creciendo o permanece estático?

Incluye el análisis de investigación que otras personas o compañías hayan realizado y también la exploración que hayas llevado a cabo tú mismo, ya sea mediante encuestas, entrevistas u otros métodos.

En esta sección, también debes incluir un análisis competitivo. Conforme al mismo ejemplo, responderás la pregunta: «¿Cuántas otras empresas de ropa de cama ya existen en el mercado y cuáles son?». Describe las fortalezas y debilidades de tus posibles competidores, así como las estrategias que podrían darte una ventaja competitiva. (Sordo, 2022)

4. Brinda detalles de tu producto o servicio

En esta sección puedes desarrollar los detalles de lo que vendes y cómo beneficiará a tus clientes. Si no puedes explicar cómo tu negocio ayudará a esas personas, entonces es probable que tu idea no sea la mejor.

Empieza por describir el problema que quieres abordar. A continuación, explica cómo planeas solucionarlo y qué papel tiene tu producto o servicio en esa solución. Por último, determina el panorama competitivo: ¿qué otras empresas ya ofrecen soluciones a este problema en particular y qué hace que tu solución se destaque del resto? (Sordo, 2022)

5. Desarrolla el plan de operaciones y gestión

Usa esta sección para desarrollar la estructura organizacional y de gestión exclusiva de tu empresa (considera que puedes modificarla más adelante): ¿quién será el responsable?, ¿cuántas tareas y responsabilidades se asignarán a cada persona o a cada equipo?

Incluye descripciones curriculares breves de cada miembro del equipo y destaca cualquier experiencia y formación relevante para justificar los motivos por los cuales esos empleados son ideales para sus cargos. Si aún no has contratado personal, no importa; solo asegúrate de identificar esas funciones y explica las responsabilidades que tendrán quienes ocupen esos puestos. (Sordo, 2022)

6. Crea un plan de marketing y ventas

En este punto debes desarrollar tus estrategias integrales de marketing y ventas, que deben incluir cómo planeas vender tu producto. Antes de redactar tu plan de marketing y ventas, debes desarrollar por completo tu análisis de mercado y definir tus buyer personas (es decir, tus clientes ideales).

En cuanto al marketing, fórmate las siguientes preguntas: ¿cómo planeas introducir tu empresa en el mercado?, ¿qué harás para impulsar su crecimiento?, ¿en qué canales te centrarás?

En lo que respecta a las ventas, deberás responder las siguientes preguntas: ¿cuál es tu estrategia de ventas?, ¿cuál será tu equipo de ventas y cómo planeas su crecimiento a lo largo del tiempo?, ¿cuántas llamadas necesitarás realizar para concretar una venta?, ¿cuál es el precio promedio por venta? Ya que mencionamos el promedio de precio por venta, ten en cuenta que es aquí donde puedes analizar tu estrategia de precios. (Sordo, 2022)

7. Diseña un plan financiero

Por último, desarrolla detalladamente tu modelo financiero, que debe incluir tu coste inicial, las proyecciones financieras y una solicitud de financiación, si buscas atraer inversionistas.

Los costes iniciales hacen referencia a los recursos que necesitarás para poner en marcha tu negocio (y un estimado del coste de cada uno de esos recursos). ¿Alquilarás un espacio de oficina?, ¿necesitarás un ordenador?, ¿un teléfono? Realiza una lista de estas necesidades y cuánto costarán; sé honesto y evita gastos innecesarios cuando elabores tu presupuesto. Lo último que querrás es quedarte sin dinero.

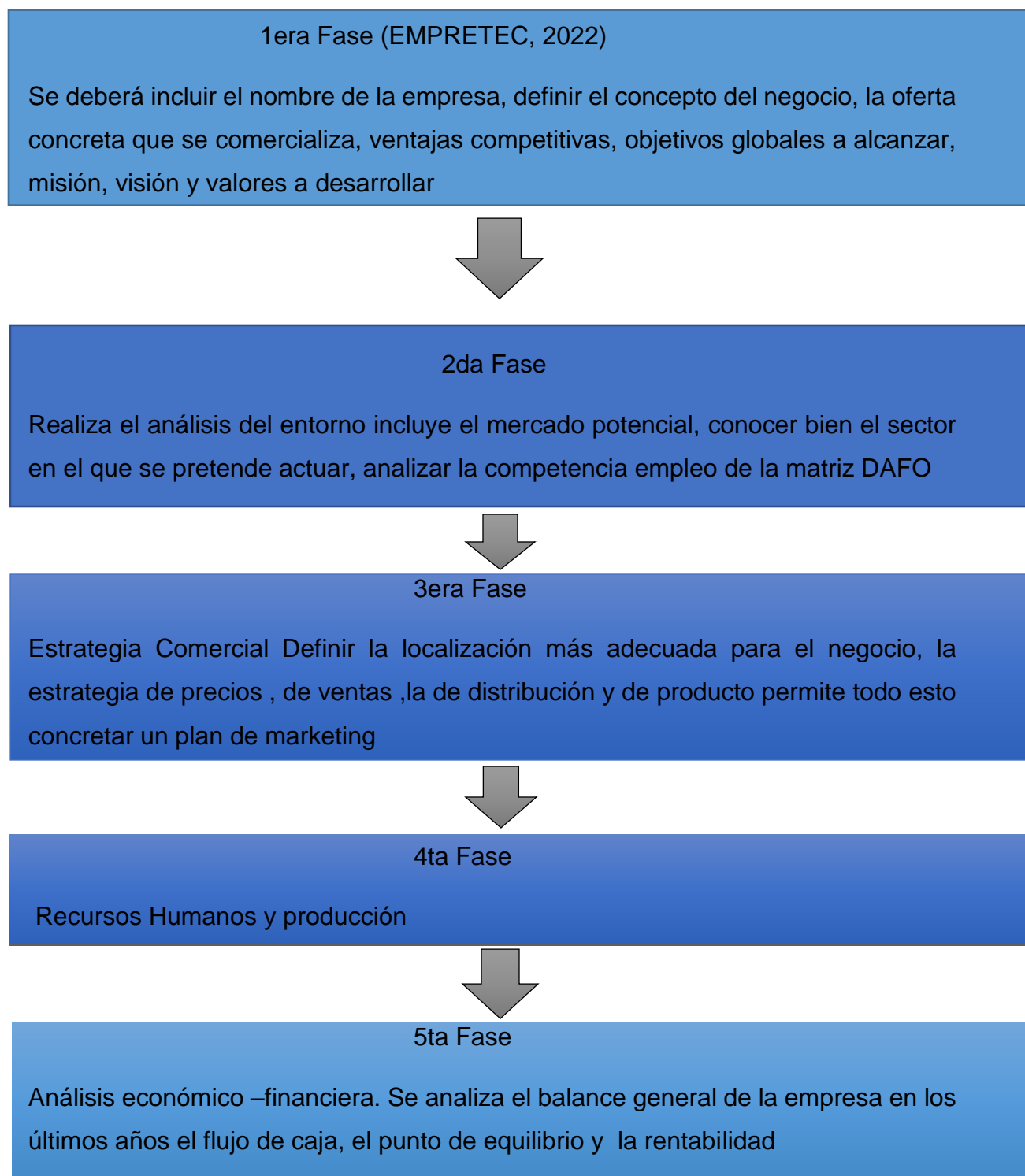
Una vez que hayas desarrollado tus costes, deberás justificarlos con un informe detallado de tus proyecciones financieras. Es particularmente importante si buscas inversiones para tu empresa. Asegúrate de que tu modelo financiero sea absolutamente preciso para potenciar tus oportunidades de convencer a los inversionistas y fuentes de préstamos para que respalden tu negocio. (Sordo, 2022)

8. Incluye un anexo

Por último, considera terminar tu plan comercial con un anexo. El anexo es un elemento opcional, pero es una excelente forma de incluir el currículum de los fundadores, y también cualquier tipo de permisos, alquileres u otra información legal que quieras agregar. (Sordo, 2022)

2.4. Formato para realizar un plan de negocio de forma resumida

Figura 1:



Fuente: (Marrero, 2022)

De esta forma podemos decir que:

- El plan de negocios es un documento de vital importancia para el logro de resultados positivos en la gestión de la Mypime
- Se hace imprescindible trabajar con un pensamiento estratégico para la gestión de la misma
- Se necesita evaluar el mercado para la toma de decisiones en la fundamentación del plan
- Se requiere realizar una evaluación económica financiera para determinar rentabilidad

Conclusiones:

- El desarrollo local contribuye a la reducción de disparidades, genera empleos, aumenta la inversión total del sector privado, mejora los flujos de información con los inversionistas, además de aumentar la coherencia y confianza de las estrategias económicas locales.
- La utilización de un modelo de plan de negocio es de suma importancia pues contribuye a aumentar las posibilidades de obtener resultados positivos cuando se tiene una gran cantidad de actores y recursos en juego.
- El plan de negocio posibilita predecir y anticiparse a resultados que se pueden alcanzar en plazos de un año y hasta tres, siendo esta, una herramienta de mucha utilidad para entes que están comenzando a posicionarse en el mercado.

Recomendaciones:

Proponer al municipio de Cárdenas la utilización de esta herramienta para alcanzar mayores resultados con eficiencia y eficacia.

Proponer una mayor capacitación sobre las ventajas de su utilización puesto que en el país la cultura sobre el mismo es un poco escasa y en ocasiones no se utiliza.

Anexos:

Figura 2: (EMPRESAS, 2021)



Figura 2: (EMPRESAS, 2021)



Figura 3: Desarrollo local en la localidad.



Figura 4: Estructura de desarrollo local.

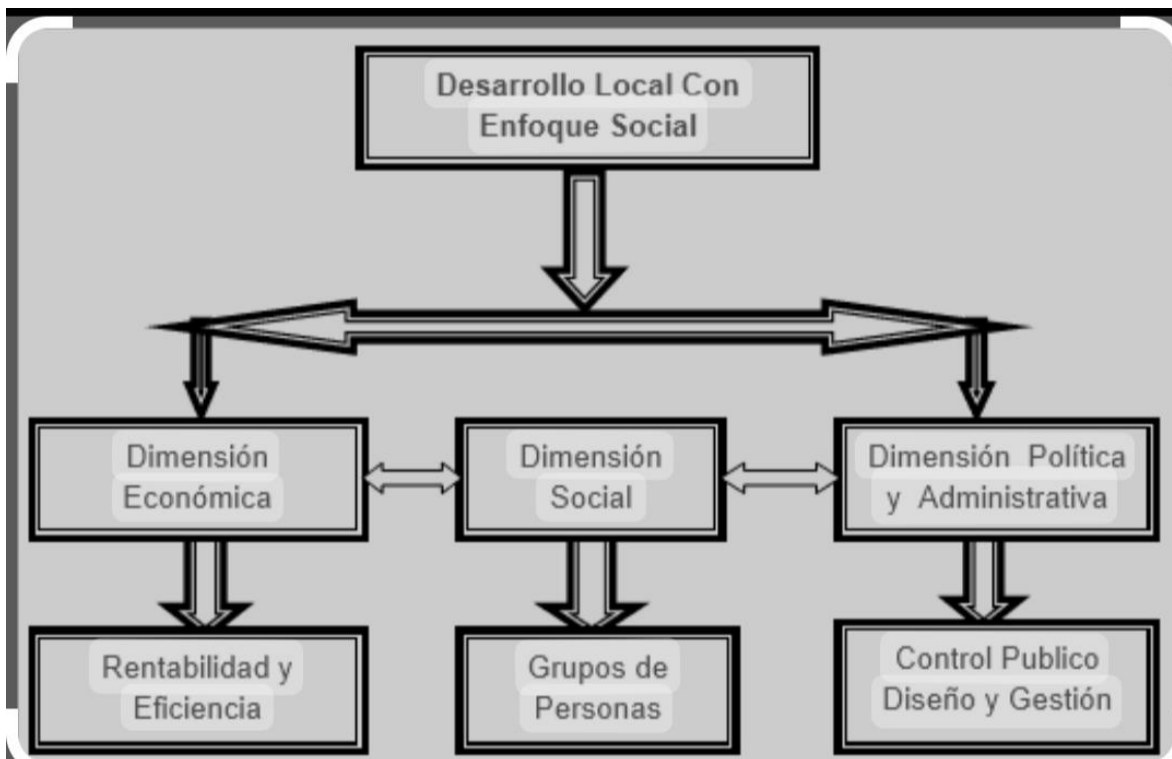


Figura 5: Desarrollo global.



Bibliografía

1. Battstuzzi, M. A. (2018). metodología del desarrollo local sostenible. delta publicaciones.
2. Castillejo, L. E. (2016). Plan de Negocio.
3. EcuRed contributors. (2022). Cardenas.
4. EMPRETEC. (2022). Manual de Guia para un Plan de Negocio.
5. Galán, J. S. (2022). Plan de negocio.
6. GestioPolis.com Experto. (2020). El Plan de Negocio, que es, beneficios, características, formulacion y estructura.
7. Maestre, R. J. (2022). 10 preguntas claves para realizar un plan de negocio. Marrero. (2022).
8. Milian, M. (2021). Como hacer un plan de negocio en 8 pasos.

Moreno, J. (2022). Plan de Negocio.

9. Paez. (2018). La gestión pública del desarrollo local desde un enfoque metodológico del marketing. Universidad y Sociedad.

10. Perez. (2019). Desarrollo local: conceptualizaciones, principales características y dimensiones.

11. Perez. (2020). Elementos Sustanciales del Desarrollo Local. OIDLES.

Review, H. B. (2021). Cómo crear un plan de negocio. Serie management en 20 minutos .

12. Reyes, K. (2022). Plan de negocio: qué es y como hacer uno fácilmente.

Segura, C. M. (2019). El Municipio y los procesos de desarrollo local en Cuba. La Habana.

13. Sordo, A. I. (2022). Plan de negocio: 12 ejemplos y como hacer el tuyo.

Zorita, E. (2013). Plan de Negocio.

14. León, CM. (2021). El municipio y los procesos de desarrollo local en Cuba. (En línea). Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/rccs/octubre/cmls.html>

15. Sosa, I. (2020). Análisis histórico del desarrollo local en Cuba desde el enfoque de la descentralización y la participación. (En línea). Disponible en: <https://ojs.uv.es/index.php/TERRA/article/view/16425>