

TITULO: Aproximaciones a un plan de negocio en la empresa Cítrico Arimao.

AUTORES: Msc. Omar Sánchez Valladares e- mail: osanva2001@yahoo.com

Msc. Lourdes Alejandra de león Lafuente

RESUMEN

Para la empresa Cítricos Arimao, ubicada en el municipio de Cumanayagua en la provincia de Cienfuegos y que se encuentra en proceso de Perfeccionamiento Empresarial, le resulta de vital importancia realizar un plan de negocios y marcar pautas en cuanto a qué estrategia le será más favorable para insertar un stock de productos, que por sus parámetros clasifican como productos ecológicos en un mercado cada día más cambiante y caracterizado por una fuerte competencia.

El presente trabajo, está dirigido a establecer las direcciones de la empresa en las pequeñas producciones alternativas que revitalicen al sector campesino acorde a los principios de Perfeccionamiento Empresarial y a la aplicación del Marketing Ecológico, los cuales permitan provean a la empresa de efectivo para su gestión.

Introducción

Con el incremento cada vez más recio del bloqueo impuesto a nuestro país por parte del imperialismo yanqui, la economía cubana ha decrecido de forma sustancial, esto ha llevado no solo a la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas, sino a una obligación de ser cada vez más eficientes y eficaces. El entorno económico, cada vez más exigente en términos de calidad, nivel de servicios y costos de los productos requiere una mayor orientación de las organizaciones empresariales hacia el cliente y una predisposición a la mejora e innovación continuada.

Estos objetivos, fácilmente alcanzables en aquellas organizaciones estructuradas jerárquicamente en base a funciones, plantean la necesidad de un cambio organizativo hacia estructuras basadas en procesos o actividades claves de la empresa generadora de valor, estructuras que se caracterizan, precisamente por una mayor capacidad de rápida y eficaz adaptación de las nuevas exigencias de los clientes respondiendo a las mismas mejor que los competidores.

Para alcanzar el éxito es imprescindible conocer cuál es la situación actual de la empresa, especialmente en aquellos puntos débiles que puedan impedir el mantenimiento de ventajas competitivas alcanzadas en el pasado o que suponen barreras para su consecución futura y un claro liderazgo de la alta dirección responsable del establecimiento de los objetivos básicos a alcanzar. Una orientación de la organización

hacia los procesos supone el rediseño de los mismos (innovación de procesos), para enlazar unas con otras las distintas funciones e informaciones.

Todo lo anterior fundamenta la necesidad de estudio o investigaciones, encaminadas a desarrollar organizaciones basadas en la premisa de ofrecer a los clientes lo que ellos demandan, pero de una forma más inteligente.

La empresa Cítricos Arimao, ubicada en el municipio de Cumanayagua en la provincia de Cienfuegos, está necesitada de una estrategia de negocio, para proyectarse de forma tal que logre la premisa de ofrecer a los clientes lo que estos demandan, pues sus directivos no conocen la posición de la empresa en el mercado, ni ha desarrollado un plan de negocios factible que le permita conocer dicha posición, es por eso que esta investigación tiene como Objetivo General establecer las direcciones táctico-operativas en la comercialización de pequeñas producciones alternativas que revitalicen al sector campesino acorde a los principios de Perfeccionamiento Empresarial y a la aplicación del Marketing Ecológico, los cuales permitan provean a la empresa de efectivo para su gestión.

Desarrollo.

1. Generalidades del proceso.

Tanto los términos de estrategia como de negocio han sido tratados por diversas generaciones demostrando la importancia e interrelación de estos, cuando una empresa define los negocios que va a ejecutar, detalla a dónde quiere llegar, y la estrategia a seguir, se indica la forma de cómo lo puede hacer teniendo en cuenta un entorno cambiante y de incertidumbre. Definir estrategia ha sido un reto para numerosos empresarios y académicos y aunque comparten elementos comunes existe una gran variedad de concepciones, a continuación se señalan cinco dimensiones que coinciden con los criterios de diferentes autores:

1. Un patrón de decisiones coherentes unificador e integrador
2. Una definición de la naturaleza de las contribuciones económicas que se proponen para los grupos participantes de la empresa
3. Un camino para tensar a la organización hacia el logro de sus objetivos
4. Un medio de desarrollar las competencias esenciales de la organización
5. Una forma de adquirir recursos e intangibles que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Cualquiera que sea su definición, la estrategia es un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formación de objetivos amplios, de políticas principales y asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro

. *Plan de Negocio*

Es costumbre generalizada el pensar que sólo las grandes empresas requieren un Plan de Negocios. Sin embargo este documento es indispensable para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Muchos empresarios consideran el plan de negocios como “la herramienta más poderosa” que pueda utilizarse para operar en la economía cambiante del mercado. Por tanto este instrumento en la manos de una micro o mediana empresaria podría ser una llave abierta a un sin número de oportunidades de negocios.

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

¿Para que sirve un Plan de Negocios?

Cuando pensamos en un Plan de Negocios por lo regular creemos que este sólo sirve para la búsqueda de financiamiento. El primer objetivo debe ser para definir de manera precisa y objetiva la factibilidad del proyecto o empresa.

También puede utilizarse para:

- Redefinir la orientación del curso de acción.
- Respalda una solicitud de crédito.
- Buscar inversionistas o nuevos socios, incluyendo del tipo de los (Joint Ventures).
- Presentar una oferta de compraventa.
- Conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera; entre otras opciones.

Se conoce que el análisis de la cartera de producto o negocios de la organización, donde se define la posición el proceso de planeación consiste en “estudiar para decidir en el presente qué hacer, en el futuro, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hará”

(Stanton. 1984). Este llega a un consenso en enmarcar dentro de la fase estratégica de los mismos en función del porvenir de las actividades en las que se encuentra la institución.

La organización, en su totalidad, puede considerarse como una cartera de productos-negocios, y un paso clave de la planeación estratégica, el análisis de la cartera se efectúa para identificar el estado actual de cada producto (negocio) y determinar su papel futuro en la organización. Esa evaluación proporciona así mismo, una guía a la dirección al diseñar las estrategias y tácticas para cada producto. De esta forma, el análisis de cartera tiene como objetivo: ayudar a la dirección en la toma de decisiones sobre cuáles han de ser los productos que se requiera de una proyección estratégica.

La evaluación de oportunidades de negocio, es un proceso que actúa como filtro inicial que permite a la entidad ir descartando rápidamente ideas de negocio. Este proceso se basa en la aplicación del conocimiento y experiencia que tiene la empresa sobre este negocio y sobre sus propias capacidades, objetivos y deseos.

Los aspectos: estrategia, estructura de la organización, y procesos de negocios; han de ser integrados y coordinados entre sí y deben dar lugar a un documento formal llamado plan de negocio, en el que se detallan todas y cada una de las opciones elegidas y las previsiones acerca de la evolución futura del negocio.

El plan de negocios, como se afirma anteriormente, es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. También es útil durante la puesta en marcha y para guiar las operaciones. El plan de negocios resume las variables producto/servicio, producción, comercialización, recursos humanos, finanzas, costos y resultados.

Existen una serie de variables en la empresa que requieren de su valoración y análisis en cuanto a la concepción de un plan de negocio, variables que en su evaluación permiten concretar qué se puede hacer, hacia dónde se puede dirigir la empresa en el mercado y qué posición ocupa, estas variables son: capital necesario, rentabilidad esperada, riesgo (tecnológicos, proceso producto, mercado, competencia y gestión) y beneficios cuantitativos.

Conjuntamente con la evaluación de estas variables se hace necesario destacar que en el proceso de concepción del plan de negocios ha de tenerse en cuenta el papel que juega la actividad de marketing, ya que constituye un factor determinante en la proyección del

negocio, no hay negocio si antes no se conoce la factibilidad del mismo en el mercado, por lo que se requiere valorar esta función con toda amplitud y perspectiva.

El marketing tiene que ser la filosofía de la empresa, según la satisfacción de las necesidades de los clientes de la empresa, es la justificación económica y social de su existencia, y en consecuencia todas las actividades de esta deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente de forma estable en el largo plazo. Para que se cumpla su cometido de Marketing se debe manifestar la combinación de tres dimensiones: acción-análisis-sistema de pensamiento

Un pensamiento sistémico permite la proyección estratégica consecuente y sistemática del análisis y acción en la organización. Es sabido que la dimensión **acción** se asocia al Marketing Operativo, en tanto la dimensión **análisis** se identifica con el Marketing Estratégico.

El marketing, como brazo visible de la empresa, se convierte en el centro de todas las críticas por cuanto su finalidad última es vender una mayor cantidad de producto, generando un mayor consumo para una mayor satisfacción de los clientes. Aparejado a esto se ha ido manifestando actualmente una tendencia hacia otro segmento de mercado, propiciado por el consumo de artículos y productos internacionalmente que han creado un sistema de producción y consumo que exige el uso de recursos naturales y de generación de residuos y contaminantes que sobrepasa la capacidad de la naturaleza de auto regenerarse. La preocupación por el deterioro del medio ambiente se ha convertido no sólo en una compleja tendencia social, si no en un fenómeno del marketing.

Marketing Ecológico. Empresa y Medio Ambiente

La preocupación por el deterioro del medio ambiente está dando lugar a la aparición de un nuevo segmento de consumidores: los consumidores verdes. El **consumidor verde** o ecológico se puede definir como aquel consumidor que manifiesta su preocupación por el medio ambiente en su comportamiento de compra, buscando productos que sean percibidos como de menor impacto sobre el medio ambiente. Para estos consumidores el calificativo ecológico es un atributo valorado en el proceso de decisión de compra. En algunos casos dicha valoración se manifestará en pagar un mayor precio por productos percibidos como ecológicos; en otros casos se manifestará en el rechazo de aquellos productos más contaminantes; y en otros se manifestará en preferir el producto más ecológico en igualdad de condiciones funcionales (calidad, comodidad,...) y económicas (precio, promoción de ventas, cantidad,...).

El marketing ecológico puede conceptualizarse desde dos perspectivas diferentes: desde la perspectiva social y desde la perspectiva empresarial.

Desde una perspectiva social el marketing ecológico: Es el conjunto de actividades que “persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad, en general o, por el contrario, tratan de frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se juzgan perjudiciales”, persiguiendo diferentes objetivos: informar-educar, estimular acciones benéficas, cambiar comportamientos nocivos y cambiar valores de la sociedad.

Desde una perspectiva empresarial el marketing ecológico: Es el marketing que aplican aquellas empresas que adoptan un **enfoque de marketing social** para comercializar productos ecológicos, es decir, aquellas empresas que buscan satisfacer las necesidades sociales junto a las necesidades presentes de los consumidores. Definiéndose como el proceso de planificación, implantación y control de una política de producto, precio, promoción y distribución que permita que el proceso genere el mínimo de impactos negativos en el ecosistema, que las necesidades de los clientes sean satisfechas y que los objetivos de la organización sean cumplidos.

Bajo la perspectiva ecológica, el marketing debe contribuir al desarrollo sostenible, de forma que diseñe ofertas comerciales que permitan satisfacer las necesidades presentes de los consumidores sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades futuras de esta y de las próximas generaciones. Como misión el marketing ecológico debe asumir tres funciones: redirigir la elección de los consumidores, reorganizar el comportamiento de la empresa y reorienta el marketing MIX de la empresa.

Por tanto, el marketing ecológico tiene la función de desarrollar, a través de acciones de marketing interno, una **cultura empresarial** basada en la preocupación medioambiental. Cultura que debe ser aceptada por todos los trabajadores de la empresa, independientemente de su nivel jerárquico e independientemente de su función. En definitiva, el marketing no será ecológico si no existe una gestión medioambiental de la empresa.

2. Caso de estudio: Empresa Citrícola Arimao.

La Empresa Cítricos “Arimao” se encuentra ubicada en carretera a Cienfuegos No. 137 en el municipio de Cumanayagua Cienfuegos, es una Empresa cubana de capital propio que tiene como objeto social el beneficio y comercialización de las producciones cítricas y frutales para exportación, la industria nacional y el consumo interno a la

población, comercializar, viandas, vegetales y frutales para el mercado del turismo en fronteras directamente en los hoteles en los diferentes polos como Habana, Varadero y toda la Región Central.

La empresa está estructurada y funciona como empresa desde el año 1968, a partir de este año y hasta 1971 la entidad se dedica a la siembra con producciones relativamente bajas, destinada al consumo nacional, dado que eran volúmenes muy pequeños para la exportación. En la década de los 80 la apertura para cítricos cobra fuerzas, teniendo este un mercado ilimitado en la Unión Soviética, siendo capaz de absorber todas las producciones, en este lapso de tiempo la empresa Cítricos Arimao tuvo grandes exportaciones marcadas por dichos años las cuales fueron aproximadamente mas de 16 000 toneladas de cítricos, decayó en el 84 por una fuerte sequía pero fue recuperándose paulatinamente, para obtener en 1987 una producción de mas de 20 000 toneladas de naranja. La década de los 90 vino aparejada con el derrumbe del campo socialista y la pérdida del único mercado, por tanto esta al igual que las restantes empresas citrícolas del país se encontraron en una situación desfavorable, perdiéndose mas del 63% de su potencial debido a que acopio no tenía una estructura organizativa para absorber los grandes volúmenes de producción. Para resolver este dilema y recuperar este sector que quedaba en el mas absoluto abandono la dirección del país aprobó la asociación de capital extranjero con un representante israelí, donde surgió la conocida marca Lolita, cubriendo las necesidades básicas de desarrollo de la entidad con los dividendos obtenidos de la producción de la empresa, como socio, posibilitó a Cítricos Arimao un mercado seguro y cuando la dirección de la empresa pudo manejar apoyados en conjunto con el grupo frutícola este segmento de mercado terminó dicho contrato y se sirvió de las ventajas que este proporcionó.

Para poner en funcionamiento el subsistema de Mercadotecnia dentro del ámbito de un proceso de cambio tan profundo y extenso como es el Perfeccionamiento Empresarial resultan innegables por su utilidad las técnicas y herramientas descritas por los estudiosos del Marketing clásicos. Se utilizó para la realización de la investigación el procedimiento desarrollado por Kotler para la elaboración de un plan de negocios que recorre todos los aspectos de un proyecto.

Como resultado del Diagnóstico Económico Financiero practicado en la empresa Cítricos Arimao, se detectó que en el análisis de tendencia aplicado al resultado

obtenido de las Razones Financieras en una serie cronológica de 5 años, comprendidos entre junio 2002 y Diciembre del 2006; se detectó:

- La liquidez de la entidad tiene una tendencia inestable, los activos más líquidos pueden pagar las deudas inmediatas en tres de los cinco años, pues por cada peso de deuda existen mas de \$ 1.30 de activos líquidos en los dos años restantes este indicador está sobre los 84 centavos, en cuanto a la capacidad instantánea esta también se manifiesta en tres de los cinco años de una forma mas saludable pero no llegan a cubrir las deudas que se vencen más próximas.
- El tiempo promedio entre la venta y su cobro es bueno o sea su gestión de cobro no presenta dificultades.
- Con respecto a los pagos la entidad presentó algún retraso en el 2001 pues generalmente paga en el tiempo establecido.
- Existe una pérdida gradual de la capacidad de los activos para generar utilidades este indicador tiene tendencia al deterioro.
- Aumento gradual de los costos por cada peso vendido.
- Aumento de los gastos de operación con respecto a las ventas con tendencia al alza.
- Tendencia inestable de las ventas con respecto a generar utilidades.

Los resultados del análisis financiero muestran que la empresa está inicialmente en condiciones de acometer el proceso de elaboración de su plan de negocios con un enfoque estratégico para establecer con ello lo que dicta el sistema de perfeccionamiento empresarial.

Sus principales proveedores son: Cítrico Caribe S.A., Suministros agropecuarios, EMSUNA, DIVEP, SIME, SUCHEL, Distribuidora CIMEX OPEXTEL

Así como los clientes más importantes: Cítricos Caribe S.A., Combinado de Cítricos, Ceballos, Empresa de Acopio y Comercialización de Productos Agropecuarios, Empresa Frutas Selectas, UBPC Turismo de las Cadenas (Cubanacan, Gran Caribe, Horizontes, Cubamar y Gaviota

Para el análisis de la posición competitiva y del atractivo del sector, se establecieron dos elementos claves para su evaluación:

- Atractivo del mercado en que esta situado el negocio.
- Medida del posicionamiento de la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Se observa en la Tab. 1.

Negocio /Servicio	Posición Competitiva	Atractivo del Sector
Naranja	0,92	0,21
Toronja	0,23	0,71
Limón	0,33	0,69
Tomate	0,73	0,62
Pimiento	0,77	0,84
Pepino	0,39	0,60
Melón	0,45	0,56
Col	0,31	0,70

De hecho la posición de la empresa en el sector nos muestra que la empresa se manifiesta con una posición competitiva favorable de la que se derivan las estrategias que supone el compromiso de todos los recursos necesarios para mantener el desarrollo.

- Invertir en mejorar la imagen del producto, incurrir en costos de promoción, para hacer más fuerte el posicionamiento en el mercado.
- Aplicar programas que permitan determinar acciones correctivas encaminadas a: la toma de decisiones, la acción de cobros, embalaje del producto y a su transportación
- Ir a la búsqueda de nuevos mercados, para incrementar los niveles de ingresos
- Debe invertirse en nuevos parque para la transportación del producto, reduciendo índices de consumo.
- Al poseer tecnología atrasada se hace necesario invertir en un mejor parque técnico, así como buscar financiamiento externo para innovar con nuevas tecnologías y aplicar el uso de la ciencia y la técnica.

Para completar el estudio de competencia que posee la empresa se aplica la matriz A.D.L. estructurando su cuadro de análisis estratégico a partir de dos variables que son:

- Grado de madurez del negocio.-
- Posición competitiva

Observándose:

Negocio / servicio	Posición Competitiva	Grado de Madurez
Naranja	Dominante	Madurez
Toronja	Favorable	Crecimiento

Limón	Débil	Crecimiento
Tomate	Favorable	Madurez
Pimiento	Favorable	Crecimiento
Pepino	Favorable	Madurez
Melón	Débil	Inicio
Col	Débil	Madurez

Como se observa existen producciones con condiciones ventajosas y favorables para su explotación, sólo tres de las producciones de la empresa se encuentran en posición débil pero ha de destacarse que se encuentran en su ciclo de vida inicial.

A modo de concluir el análisis interno de la empresa se pudo observar en el resultado se la matriz d impactos cruzados:

	<i>OPORTUNIDADES</i>	AMENAZAS
FORTALEZAS	172	94
DEBILIDADES	94	54

Estos resultados muestran como la organización está en magníficas condiciones para acometer una estrategia agresiva de invasión de mercados con el objetivo de establecer una Estrategia de Negocio en la Empresa Cítricos Arimao, aplicando una estrategia de marketing ecológico que responda tanto a la satisfacción de las necesidades empresariales propias como a la de los clientes.

Conclusiones

1. La aplicación de las técnicas de diagnóstico del sector y la empresa muestran que hay una gran oportunidad en la comercialización de los productos de la empresa objeto de análisis. El estudio matricial indica que hay que seguir una estrategia invasiva de mercado con aquellos productos que se identifican como prometedores para el desarrollo futuro de la organización.
2. Ha sido posible diseñar una estrategia de mercado afín con lo establecido por el subsistema de mercadotecnia del Perfeccionamiento Empresarial y que pone a éste en sintonía con el resto de los subsistemas según se plantea en los principios.
3. Se establece por la Organización el plan de negocio con el cual ha de trabajar la empresa para el período 2007-2010.

Bibliografía:

1. Albrecht K.; El poder de la visión bifocal. Harvard Deusto Bussines Review.[s.l.].(62):.38, 1994.04
2. Arias Amaya, Ramiro. La selección de la Estrategia de mercadeo. En línea: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc032.htm> 2004
3. Ayala Ruiz, Luis Eduardo. Gerencia de mercadeo-apuntes de clase. En línea: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc032.htm>, 2004
4. Bolaño Sosa, Daylín. Estrategia de negocios en la empresa Cítricos Arimao. / Daylín Bolaño; Mabel Leyva, tutor.-- Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos:(UCF), año 2005.—87 pp
5. Bueno Campos, E. Dirección estratégica de Empresas. Ed. Pirámides, S.A. Madrid, 1993. 230 pp.
6. Cuba. Ministerio de la Agricultura. Orientaciones para el desarrollo del subsistema de Mercadotecnia en el perfeccionamiento empresarial. La Habana; 1998. _ 3 pp.