



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA

**TÍTULO: NEGOCIO ITINERANTE DE BARBERÍA Y PELUQUERÍA
COMO PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL. CASO: ZONA
RURAL DEL MUNICIPIO DE CUMANAYAGUA.**

Autor: Ernesto Rodríguez Heredia

Tutora: Ing. Anairys Pérez Chaviano



Cienfuegos

2019

Dedicatoria

A mi madre que me lo ha dado todo sin reservas y ha estado presente en todos los momentos de esta travesía, ya sean gratos o difíciles.

Agradecimientos

A mi madre por siempre luchar para verme superado y por alejarme de las vicisitudes que me hubieran hecho imposible llegar hasta aquí.

A mi hermano Rafael por no dejar de insistir en que le pusiera empeño a mis estudios y por ser como un padre para mí.

A mi hermana Mara por siempre estar cuando la necesito.

A mi abuela por siempre velar por mí.

A mi tío Jorge porque nadie mejor que él siente y practica el amor a la familia.

A mi tío Delfín por siempre aconsejarme y darme cobijo cuando lo necesité.

A mis tíos Osmani y Benito por ayudarme a crecer.

A mi primo Kerlies por tratarme como a un hijo.

A la Dra. Ana Lilia Castillo Coto por brindarme una parte de su inmensa sabiduría y por enseñarme que no basta todo el conocimiento del mundo si no lo administras con el corazón.

A mi tutora por aceptar mi petición como aspirante a diploma, a sabiendas que sería una tarea ardua.

A todos los profesores que he tenido en mi trayectoria por la universidad, pero en especial a Danny Daniel Hernández, David Castro y Miguel Santana por ser los que más tiempo han compartido con nuestro grupo y con más empeño han tratado de sacar lo mejor de nosotros.

A mis compañeros de clase, en especial a mi tropa de Cumanayagua: Retney, Dayron, José Israel y Alexander, por siempre ayudarnos mutuamente y motivarnos a seguir adelante; y a Hilda y Dailyn, por brindarme su mano en cada ocasión.

A las autoridades, funcionarios y trabajadores, de mi municipio Cumanayagua, que me brindaron expeditamente toda la información que ha demandado esta investigación y me animaron con creces a realizarla.

A todos los que me han ayudado a transitar este camino.

Resumen

Los proyectos de desarrollo local se realizan para estimular el desempeño económico-social de regiones atrasadas, problemáticas, o que han sufrido percances de impactos importantes en la población. En Cuba, los proyectos de desarrollo local o comunitarios se dirigen a la solución de problemas puntuales en lugares donde los índices de desarrollo humano (IDH) están afectados por diversas razones, muchas de ellas económicas. Un proyecto de desarrollo local debe ser debidamente argumentado para demostrar a los financistas la utilidad de la solución que se propone y, justamente este es el objetivo general de la investigación que se resume en el presente trabajo: demostrar la factibilidad del fomento de una barbería - peluquería itinerante a través de la elaboración de su plan de negocios. A pesar de existir procedimientos para la presentación de emprendimientos de alcance comunitario, estos se limitan a exigir la demostración de su factibilidad económica, sin especificar en aspectos de orden técnico que afloran luego de estar en marcha el objeto de inversión específico. Si bien los emprendimientos comunitarios buscan en primer orden la solución de un problema local, es imprescindible que su desempeño sea sostenible en el tiempo, de ahí que la organización de su gestión debe alcanzar el ámbito táctico-operativo. En el presente trabajo -y dando cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación- se desarrolla un plan de negocio itinerante de barbería y peluquería dirigido a la satisfacción de necesidades de los habitantes de asentamientos montañosos de difícil acceso, con un estudio técnico a detalle, y el correspondiente plan de gestión táctico-operativa. A partir de datos reales, según lo regulado por las instancias locales de gobierno, se demuestra la factibilidad económico-financiera del emprendimiento y se elabora el plan de recorridos por los asentamientos. La hipótesis de la investigación queda debidamente demostrada, y los resultados obtenidos son de aplicación inmediata.

Summary

Local development projects are carried out to stimulate economic and social aspects in less developed regions, problematic regions, or those that have suffered serious impacts over its population. In Cuba, those projects aim at specific problems in places where Human Development Indexes (HDI) have been affected for different reasons, many of them related to bad economy. A local development project should be described properly to prove to financiers the usefulness of the solution proposed and that's exactly the main objective of this investigation: to demonstrate the feasibility of the implementation of a barbershop and hairdressing mobile business throughout the elaboration of a business plan. Regardless the existence of procedures established to present community projects, those are focus on demanding their economic feasibility without specifying technical matters that come up later when the inversion object is been executed. Although those forms of entrepreneurship look for the solution of a local problem in first place, its indispensable that they act sustainably over time; that's the reason why they need a tactical-operative study. In the current investigation the specific objectives are been accomplished by the elaboration of barbershop and hairdressing itinerant business plan to satisfy the necessities of the people who live in the mountains, with a detailed technical study and an operative-tactical plan. Based on real data, extracted from government local institutions, this work proves the economic feasibility and shows the design of a traveling plan through the points of interest. The investigation hypothesis has been proved and the results can be executed immediately.

Índice

Resumen	8
Índice.....	10
Introducción	12
Capítulo No. 1. El plan de negocios como guía para la factibilidad de los emprendimientos	17
1.1. El negocio de la buena apariencia	17
1.1.1 Barbería y peluquería	18
1.2. Servicios de belleza como emprendimiento para el desarrollo local	20
1.2.1. Conceptos preliminares	20
1.2.2. Desarrollo local en Cuba	22
1.3. Procedimientos para diseñar negocios de servicios de belleza.....	23
1.3.1. Procedimiento para el diseño de productos de Kotler (2006).....	24
1.3.2. Procedimiento para el diseño de productos de Crosby	24
1.3.3. Procedimiento para el diseño de productos de Lamolla.....	24
1.3.4. Procedimiento para el diseño de productos de Serra.....	25
1.3.5. Guía de presentación de proyectos de desarrollo local vigente en Cuba....	25
1.4. Plan de Negocios	26
1.4.1. Generalidades	26
1.4.2. El plan de negocios para proyectos de desarrollo local	29
1.5. Conclusiones del capítulo No. 1.....	31
Capítulo No. 2. Plan de negocios para el emprendimiento en servicio itinerante de barbería y peluquería.....	32
2.1. Desarrollo de la idea del negocio.....	32

2.1.1.	Descripción del negocio.....	32
2.1.2.	Caracterización del municipio Cumanayagua	33
2.2	Estudio de mercado	36
2.2.1.	Demanda.....	36
2.2.2.	Oferta.....	37
2.3.	Estudio técnico	39
2.3.1.	Procesos de servicio a prestar por el negocio.....	39
2.3.2.	Activos fijos	46
2.3.3.	Capital de trabajo	48
2.3.4.	Competencias de los colaboradores del negocio.....	49
2.4.	Estudio financiero	49
2.4.1.	Punto de equilibrio.....	50
2.4.2.	Valor actualizado neto (VAN).....	52
2.5.	Conclusiones del Capítulo No. 2.....	54
Capítulo No. 3. Plan táctico-operativo para la puesta en marcha del negocio itinerante de barbería y peluquería.....		55
3.1.	Alcance territorial de las operaciones del negocio itinerante de barbería y peluquería	55
3.1.1.	Determinación de los tiempos de trayecto	57
3.1.2.	Determinación de la frecuencia de visitas por asentamiento.....	62
3.2.	Cobertura del market target del negocio itinerante de barbería y peluquería	66
3.3.	Conclusiones del capítulo No. 3.....	67
Conclusiones		68
Recomendaciones		69
Bibliografía.....		70

Introducción

Los procesos de desarrollo local tienen como principal característica el tipo de relaciones técnicas, económicas y sociales que se van fomentando durante su evolución -inherentes a cada territorio- que, de modo particular, elevan el aprendizaje y potencialidades de los proyectos que se ejecutan. Expresa la finalidad de extraer un beneficio social y económico para comunidades locales y grupos sociales; siempre amparada en un marco legal macroeconómico pero que pueda ser adaptado a la singularidad de los grupos en cuestión.

Es por tanto que el desarrollo local no depende solamente de sistemas organizados de producción ni instituciones centralizadas, sino que también está ligado a iniciativas localizadas por medio de la movilización de la población local en torno a proyectos que empleen los recursos locales. Es por eso que constituye una alternativa al funcionamiento económico tradicional pues sus aportes no derivan solamente del valor económico de las actividades.

Nuestro país está apostando por esta alternativa y a cada gobierno local se le ha asignado la misión de promover, potenciar, auspiciar, acoger, etc., cualquier forma de emprendimiento que cuente con un proyecto bien fundamentado y que se traduzca en un aporte real al desarrollo de cada territorio.

Los objetivos de desarrollo local en Cuba están definidos como:

1. Fortalecer la institucionalidad municipal,
2. Aprovechar por igual los potenciales productivos y de servicios del sector estatal y no estatal, así como las sinergias que puedan crearse de la acción conjunta entre estos,
3. Contribuir a la conformación de un sistema de gestión local integrado, que supere la lógica de acciones y proyectos aislados y avance hacia una visión general del desarrollo,
4. Fomentar la participación y el control popular en la consecución de la agenda propuesta,
5. Desarrollar capacidades relacionadas con conocimientos prácticos y herramientas para la reanimación productiva y los servicios del territorio, la recuperación de oficios, saberes populares y demás fuentes de potenciación del recurso humano.
6. Incorporar en la gestión los enfoques transversales de sostenibilidad, equidad social, población y de género

7. Aprovechar la ciencia, la tecnología y la innovación como factores de impulso.

Asimismo, en el plan estratégico del Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos aparece como criterio de medida 2.8 del objetivo: Perfeccionar la labor de los gobiernos locales, la tarea: Atención a los lugares con situaciones complejas incluidos en el mapa socio político, cuyo criterio de medida se fija en que más del 70% de los ciudadanos encuestados plantee estar satisfecho con los servicios que recibe. (CAP. Cienfuegos, 2019) Es por ello que la atención a los asentamientos de difícil acceso gana especial interés. (CUBA. 7mo Congreso del PCC, 2016)

Son estos los criterios que trazarán las pautas para esta investigación, con la finalidad de servir de base para el emprendimiento de proyectos similares, tomando como ejemplo el diseño estructural y operacional de un negocio itinerante de barbería-peluquería para la zona rural del municipio de Cumanayagua.

Un modelo de comercio móvil, ya sea un servicio o producto, puede elevar considerablemente el nivel de ventas de un negocio, así como la satisfacción de los clientes, porque es un hecho que todo cliente disfruta de un servicio expedito que acarree para él la menor inversión de tiempo y esfuerzo. Es la opción que menos presupuesto demanda a la hora de expandir un producto. Además, genera experiencias diferentes y por lo general exitosas, llevando lo que se oferta a mucha más gente y a lugares donde quizás no se conozca. Esto convierte a estos modelos itinerantes en una de las acciones de marketing más efectivas.

Casos tradicionales como los food trucks en Estados Unidos y Europa, y más recientemente las flag ship stores, pop up stores, tiendas itinerantes y concept stores, vienen a servirse de esta estructura de negocios, ya sea para expandir de forma directa un producto, promocionar una marca o promover el engagement (comprometimiento) de los clientes con el producto.

Marcas como Nike, Adidas, Birckenstock y Comme des Garçons apuestan por esta modalidad, siendo esta última la que popularizó el concepto de tiendas itinerantes, a principios de la década del 2000. (Tiendas itinerantes, 2017)

En el caso específico de barberías y peluquerías móviles, esta tendencia empezó a crear tradición en el año 2015 con ejemplos exitosos como Hairbus Company. Actualmente existen incluso sitios y aplicaciones donde los consumidores pueden solicitar el servicio, ejemplos como Get Groomed de Londres o Papio Barbers en Costa Rica. (Tiendas

itinerantes, 2017) (Expertosdebelleza, 2014) Se puede hablar de redes de barberos móviles que están bien consolidadas como lo es Elite Mobile Barbers, empresa que presta sus servicios en Miami, Florida, y Los Ángeles, California.

Es un mercado que dista de sufrir inconvenientes pues los datos económicos a nivel mundial así lo reflejan.

En Cuba en las décadas de los ´60 y ´70 se crearon y ejecutaron planes asistenciales que consistía en la transportación de servicios varios, como de salud, belleza, gastronómicos, etc., hacia los asentamientos rurales, y actualmente existen los servicios GBT Interconsultas con el mismo propósito, pero esta vez se especializan en los servicios de salud. Por su carácter de programa social, nada de lo anteriormente expuesto en nuestro país ha poseído un enfoque comercial, mas, los planes asistenciales hace años dejaron de existir dejando un espacio vacío que, excepto Salud Pública, ninguna institución ha venido a llenar.

El mercado que se busca abarcar es la población de las zonas rurales y, en particular, de la zona rural del municipio de Cumanayagua que ocupa un área mucho más extensa en comparación con el casco urbano y acoge numerosos asentamientos a los que el acceso se hace más o menos difícil. La transportación hacia esos destinos es intermitente y deja a una buena parte de la población con limitado acceso a servicios tan simples, pero tan demandados como lo son los relacionados al cuidado personal. Esto abre oportunidades de negocio las cuales demandan investigaciones como la que aquí se presenta.

Se propone dar respuesta entonces, en parte, a la demanda de proyectos de desarrollo local que hace el Gobierno Municipal, y que sirva así de referencia para proyectos de emprendimiento futuros similares; que, si son enfocados como este, al sector rural, elevarían considerablemente el índice de desarrollo humano (IDH) de sus pobladores.

La zona rural de la provincia de Cienfuegos cuenta con áreas donde el acceso, hacia y desde esos lugares, es limitado ya sea por la geografía, problemas de transportación, costo en tiempo de viaje, etc. Esta realidad inhibe a la población rural de disfrutar de determinados servicios, al menos no con la regularidad y nivel de disponibilidad mínimo requerido.

Esto genera insatisfacción en los pobladores de nuestros campos que en muchas ocasiones se ven obligados a trasladarse de manera permanente a zonas más urbanizadas en busca de mejorar su calidad de vida, dejando así la tierra en manos de nadie.

No es un problema reciente y no ha existido una alternativa a esta situación hasta la fecha. Un estudio similar no existe hasta el momento, es así que se puede considerar esta como una investigación novedosa.

Las autoridades de los gobiernos municipales están arrojadas a resolver este, entre otros problemas, a través de la adopción de proyectos de emprendimiento que aporten al desarrollo local y en estrecho vínculo con los intereses de cada localidad.

Fundamentado en esta situación problemática es que se define como **Problema de la Investigación** ¿cómo presentar un proyecto de desarrollo local que dé soporte al fomento de pequeñas y medianas empresas de servicios para los gobiernos municipales en la provincia de Cienfuegos?

Se toma como **Objeto de la Investigación** el estudio para desarrollar un servicio itinerante de barbería y peluquería en la zona rural de Cumanayagua y se plantea como **Objetivo General**, el demostrar la factibilidad del fomento de una barbería - peluquería itinerante a través de la elaboración de su plan de negocios.

Los **Objetivos Específicos** que persigue la investigación, son:

- Fundamentar teóricamente la necesidad de concebir un emprendimiento de desarrollo local a través de un plan de negocios.
- Diseñar un plan de negocios para servicios itinerantes de barbería y peluquería para la zona rural del municipio de Cumanayagua
- Elaborar el plan táctico operativo de prestación de servicio de barbería y peluquería

El desarrollo local es un proceso de diversificación y enriquecimiento de las actividades económicas y sociales en un territorio de escala local a partir de la movilización coordinada de sus recursos materiales y humanos. (CEPAL, 2003) como en cada lugar hay condiciones y recursos específicos, el método utilizado en la investigación es el de solución de problemas, donde la generalidad radica en la aplicación de herramientas propias de la profesión.

El municipio cuenta con una geografía mixta formado por zonas llanas, montañosas y de costa, por toda esta se encuentran asentamientos y poblados, más o menos distantes y de difícil acceso de acuerdo a sus respectivas posiciones geográficas. Contando con un medio de transporte terrestre con alta capacidad motriz se pretende abarcar el mayor rango posible de este mercado no explotado hasta el momento.

En este sentido se recopilaban datos demográficos actualizados del municipio y se realizaron entrevistas a representantes de estas localidades a fin de conocer las características generales de los clientes y estimar donde podría concurrir la mayor demanda. Se entrevistaron, además, transportistas que con regularidad transitan por las rutas que llevan a estos lugares, y a barberos y peluqueros con experiencia que aportaron datos útiles en la estimación de tiempos de recorrido y operación. Se recopilaban datos detallados, en el departamento de desarrollo local del Consejo de Administración Municipal de Cumanayagua, sobre los costos de inversión, ya sean el medio de transporte, útiles, contratación, etc. (CAP. Cienfuegos, 2016)

Se pretende así demostrar la factibilidad de un negocio que va llevar servicios de alta demanda, como lo son los estéticos, a lugares donde el acceso a estos es insuficiente o nulo. Cabe destacar que como beneficio colateral se elevaría en cierta medida la calidad de vida de los pobladores de estas áreas y esto representaría un paso de avance en contraposición de las varias causas que han provocado el éxodo de las zonas rurales. El contexto actual es propicio para ello y existe la oportunidad de invadir un mercado no explotado en el municipio.

Se plantea como **Hipótesis de la Investigación**, que un estudio analítico de las condiciones infraestructurales y sociales de la zona rural del municipio de Cumanayagua, ¿permitirá demostrar la factibilidad económica, social y ambiental de un negocio de servicios itinerantes de barbería y peluquería en esta región?

Para lo que se define como **Variable Independiente** de la investigación el estudio analítico y como **Variables Dependientes** las siguientes:

Factibilidad económica: medida a través de la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actualizado Neto (VAN) y el Período de Recuperación (PR) de un negocio itinerante de barbería y peluquería en la zona rural de Cumanayagua,

Factibilidad socio-ambiental: medida a partir de los impactos estimados en la satisfacción de la población con el servicio prestado según los objetivos de desarrollo local vigentes en Cuba. (Cuba. PADIT, 2017)

Se considerará demostrada la hipótesis a partir de los resultados aceptables de las variables dependientes.

El informe de la investigación realizada, presentado como tesis en opción al título de Ingeniería Industrial está estructurado en tres capítulos que dan cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación.

El capítulo No. 1 contiene una recopilación de aspectos teóricos que abordan los negocios vinculados a la apariencia personal y su crecimiento en los últimos tiempos, el auge de los pequeños emprendimientos de peluquería y barbería vinculados a proyectos de desarrollo local y las diversas formas de estudiar su viabilidad-factibilidad. Con este estudio bibliográfico se concluye en la elección de un modelo de plan de negocios para el diseño de un negocio itinerante de barbería y peluquería en asentamientos de difícil acceso.

El capítulo No. 2 contiene la fase preliminar del plan de negocios objeto de la investigación, el desarrollo de la idea del negocio a través del análisis de matrices de diseño del servicio, la determinación de la demanda potencial, el market target y el cálculo de la oferta a partir de la capacidad de prestación del servicio. Más adelante, el capítulo continúa con el análisis financiero del negocio itinerante de barbería y peluquería.

En el capítulo No. 3 se detallan los aspectos táctico-operativos relacionados con la puesta en marcha del negocio itinerante de barbería y peluquería. Allí se define el plan de recorridos diarios a partir del estudio de las redes viales y se determinan los ciclos de prestación del servicio.

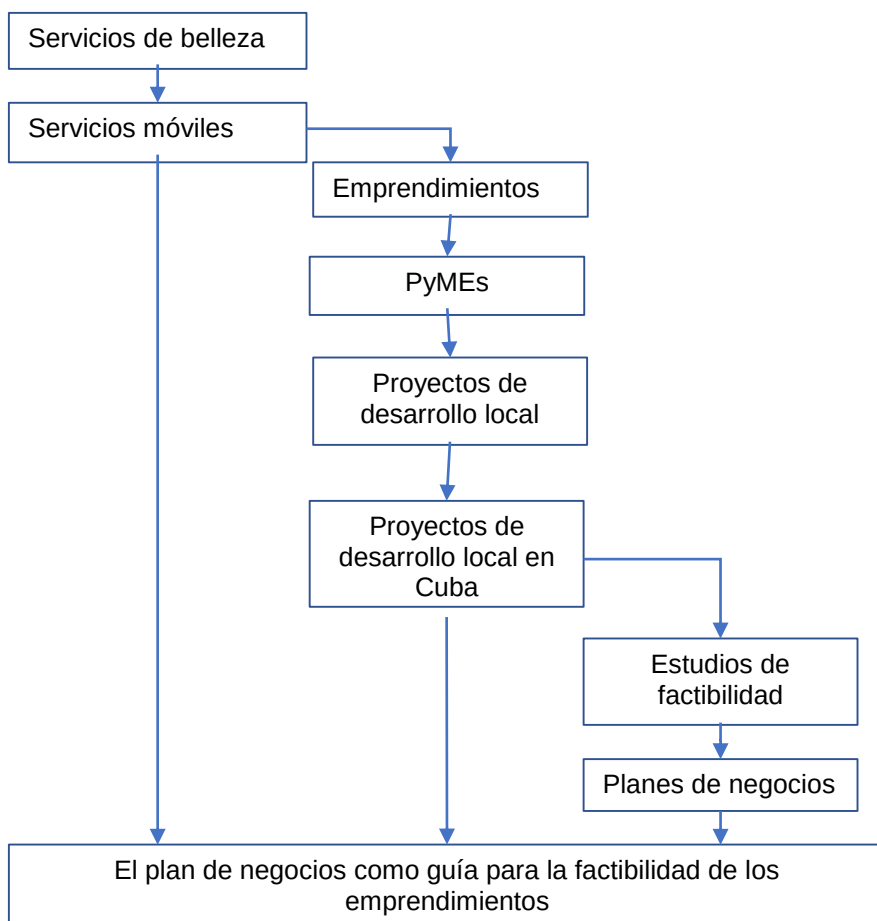
Los resultados de este trabajo son factibles de ser aplicados en el mediano plazo.

Capítulo No. 1. El plan de negocios como guía para la factibilidad de los emprendimientos

El contenido del presente capítulo es la fundamentación teórica de la investigación en función del primer objetivo específico de la investigación que se reporta, a saber: fundamentar teóricamente la necesidad de concebir un emprendimiento de desarrollo local a través de un plan de negocios.

La estructura del capítulo se describe en la siguiente figura.

Figura No. 1. Hilo conductor del marco teórico



Fuente: Elaboración propia

1.1. El negocio de la buena apariencia

Con el curso de los tiempos el ser humano se ha preocupado cada vez más por como luce físicamente ante sus congéneres. Las diferentes culturas con sus respectivas formas de

apreciar la belleza han ido formando criterios y cánones sobre lo que define y enriquece una figura humana estéticamente agradable a la vista. Ya sea alcanzable o no, por lo general las personas intentan emular estos esquemas a fin de representar determinado estatus, parecer atractivas, acoplarse a tendencias existentes, etc.

Se puede decir entonces que lucir bien o con determinada apariencia se vuelve una necesidad humana que afecta al individuo en buena parte de su vida, y así como surgen las necesidades de las personas surgen entonces los modos de satisfacerlas y quienes directa o indirectamente actúan en este sentido. Tanto así que se han creado profesiones, metodologías, productos, sitios, etc., destinados a cumplir los reclamos de sociedades cada vez más exigentes y más influenciadas por los estilos de belleza física, que, se han hecho a través de los años más globales y deseables.

Es común encontrar, incluso en países de poco desarrollo, formas de prestación de servicios de belleza, que pueden estar a manos de una sola persona o hasta ser parte de grandes compañías, porque la demanda se ve determinada por el contexto social pero siempre está presente en mayor o menor grado. La satisfacción personal que provoca lucir a gusto con nuestra idea de lo físicamente bello, atractivo o representativo, influye de gran manera en nuestro estado emocional y anímico, de esta manera añade valor adicional a los servicios enfocados en este sentido.

Manicure, maquillaje, cortes de cabello, coloración y otros similares que se pueden encontrar en centros de belleza, spa, barberías y peluquerías se complementan para brindar el resultado esperado a un mercado que está lejos de decrecer, y aun mas, se expande con la creación de servicios móviles que llevan el negocio hasta el cliente.

1.1.1 Barbería y peluquería

La importancia mágico-religiosa del cabello propició que ya en tiempos remotos su cuidado tuviera una considerable importancia en muchas sociedades. Es posible que la primera herramienta usada por el hombre para cortarse el cabello fueran las lascas extremadamente afiladas de piedra de sílex. El corte de pelo se debía indudablemente a cuestiones prácticas o ceremoniales y nada tenía que ver con los motivos únicamente estéticos de épocas posteriores. Espinas de pescado, dientes de animales y ramitas secas de plantas diversas fueron los primitivos peines de aquellas gentes, que se supone que incluso llegaron a utilizar sangre, grasas y tintes vegetales como colorantes para teñir sus cabellos, siempre por motivos rituales.

La elaboradísima cultura egipcia fue de las primeras en considerar el cabello un elemento fundamental de la belleza física y lo trataba ya con funciones estéticas, a pesar de que, como hemos comentado, tuviera también usos sociales y religiosos. Pelucas y tintes se consideran inventos pertenecientes a la cultura de las pirámides, y es a ellos a quien se debe la utilidad de la henna en coloración capilar, usada todavía hoy para obtener tonos rojizos y caobas.

Fue en Roma, en la etapa imperial, donde empezaron a considerarse los salones de peluquería como un negocio; organizados por especialidades donde, en unos, se realizaban cortes y peinados, en otros se daba color y en otros se hacían pelucas y postizos. No fue hasta mucho tiempo después que dejaron de existir salones especializados y se trató como un servicio completo. Las barberías además se convirtieron en centros de encuentros y charlas mientras se arreglaban cabellos y barbas.

Llega entonces el Medioevo que representó un retroceso en muchas esferas, entre ellas la concerniente al tratamiento del cabello que era solo un privilegio de los monarcas y que no tenía ningún matiz comercial pues la practicaban los propios sirvientes.

Es entonces en el Siglo XIX que, con las Revoluciones francesas e industrial, y el surgimiento de la burguesía, que se crean nuevas profesiones que jamás habían existido lejos de palacio, como peluqueros y barberos, que realizaban su labor a cambio de una remuneración económica.

El pasado siglo fue el que dio el empujón definitivo a la peluquería profesional. A pesar de que ya había hecho sus primeros pinitos unas décadas antes, fue en el siglo XX cuando surgieron los salones de belleza dedicados exclusivamente al cabello, cuando estos se acercaron al pueblo, cuando los productos específicos dejaron de ser artesanales y aparecieron las grandes firmas, cuando hombres y mujeres decidieron dedicar parte de su presupuesto familiar a arreglar su peinado y cuando surgieron las escuelas y los estudios de peluquería.

1.2. *Servicios de belleza como emprendimiento para el desarrollo local*

1.2.1. Conceptos preliminares

Emprendimiento: De "emprender": Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.

Varias han sido las definiciones de emprendimiento aportadas por teóricos y emprendedores a lo largo del tiempo, pero quizás ninguna es capaz de contener la totalidad y complejidad del concepto. El emprendimiento suele ser un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con la resolución de llegar a un determinado punto. Desde el punto de vista económico y empresarial puede ser definido como la iniciativa donde se asume un riesgo económico o se invierte en recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado.

Puede ser definido, también, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación.

Emprendimiento social: Los emprendimientos sociales son iniciativas empresariales cuyo objetivo es resolver un problema social o medioambiental, sin dejar de buscar la sostenibilidad económica.

Ser emprendedor significa ser capaz de crear algo nuevo o de dar un uso diferente a algo ya existente, y de esa manera generar un impacto personal y en la comunidad en la que habita. A su vez, a este tipo de individuo no sólo le surgen ideas, sino que también son lo suficientemente flexibles como para poder adaptarlas y poseen la creatividad necesaria para transformar cada acontecimiento, sea positivo o negativo, en una oportunidad.

Casos típicos de emprendimiento lo representan las medianas, pequeñas y micro empresas, las reconocidas PYME, donde el número de efectivos es limitado, así como el volumen de negocios que se maneja, y que por lo general existen desasociadas, sino en mucha menor medida, a otras formas de capital.

Medianas empresas: Las medianas empresas tienen entre 50 y 249 trabajadores. El límite del volumen de negocios se aumentará hasta 50 millones de euros, y el del balance general, hasta 43 millones de euros.

Pequeñas empresas: Las pequeñas empresas tienen entre 10 y 49 trabajadores. El límite del volumen de negocios y el del balance general no superará 10 millones de euros.

Micro empresa: Las microempresas tienen menos de 10 trabajadores. Se introducirá un límite de 2 millones de euros para el volumen de negocios y el balance general.

La definición de PYME distingue tres tipos de empresas en función del tipo de relación que mantienen con otras empresas según su participación en el capital, derecho de voto o de ejercer una influencia dominante.

Empresa autónoma: es, con mucho, el caso más frecuente. Se trata, sencillamente, de toda empresa que no pertenece a uno de los otros dos tipos de empresa (asociada o vinculada). Una empresa es autónoma si:

- no tiene una participación del 25 % o más en otra empresa;
- no tiene un 25 % o más controlado por una empresa o un organismo público, o conjuntamente por varias empresas vinculadas u organismos públicos, salvo algunas excepciones;
- no tiene cuentas consolidadas y no figura en las cuentas de una empresa que tenga cuentas consolidadas, con lo que no es una empresa vinculada.

Una empresa puede, no obstante, recibir la calificación de autónoma, aunque alcance o supere el límite del 25 %, cuando estén presentes las categorías de inversores siguientes (a condición de que estos no estén vinculados a la empresa en cuestión):

- sociedades públicas de participación, sociedades de capital riesgo, personas físicas o grupos de personas físicas que realicen una actividad regular de inversión en capital riesgo (inversores providenciales o «business angels») e inviertan fondos propios en empresas sin cotización bursátil, siempre y cuando su inversión total en la misma empresa no supere los 1 250 000 euros;
- universidades o centros de investigación sin fines lucrativos;
- inversores institucionales, incluidos los fondos de desarrollo regional;
- autoridades locales autónomas con un presupuesto anual de menos de 10 millones de euros y una población inferior a 5 000 habitantes

Empresa asociada: corresponde a la situación de empresas que llevan a cabo asociaciones financieras importantes con otras empresas, sin que una ejerza un control efectivo directo o indirecto sobre la otra. Son asociadas las empresas que no son autónomas pero que tampoco están vinculadas entre sí. Una empresa está «asociada» a

otra si:

- posee una participación de entre el 25 % y menos del 50 % de la otra;
- la otra empresa posee una participación de entre el 25 % y menos del 50 % de la primera;
- la primera no tiene cuentas consolidadas en las que figure la otra y no figura por consolidación en las cuentas de aquella o de una empresa vinculada a aquella.

Empresa vinculada: corresponde a la situación económica de empresas que forman parte de un grupo, por el control directo o indirecto de la mayoría del capital o de los derechos de voto (incluso a través de acuerdos o, en algunos casos, mediante personas físicas accionistas), o por la capacidad de ejercer una influencia dominante sobre una empresa. Se trata, pues, de casos menos frecuentes que se distinguen en general de forma muy clara de los dos tipos precedentes.

1.2.2. Desarrollo local en Cuba

Los Lineamientos del Partido y la Revolución (LPRC) conciben al desarrollo local como un proceso integral de cambio y avance sostenible, que tiene como finalidad el bienestar de la población y la satisfacción de necesidades e intereses públicos locales, conciliados y articulados con la concepción de desarrollo socioeconómico del país, a tono con las políticas y normativas de carácter general que definen los organismos rectores globales y sectoriales. (CUBA. 7mo Congreso del PCC, 2016)

Quiere decir que el desarrollo municipal estaría concentrado en el logro de los siguientes objetivos:

8. Fortalecer la institucionalidad municipal,
9. Aprovechar por igual los potenciales productivos y de servicios del sector estatal y no estatal, así como las sinergias que puedan crearse de la acción conjunta entre estos,
10. Contribuir a la conformación de un sistema de gestión local integrado, que supere la lógica de acciones y proyectos aislados y avance hacia una visión general del desarrollo,
11. Fomentar la participación y el control popular en la consecución de la agenda propuesta,

12. Desarrollar capacidades relacionadas con conocimientos prácticos y herramientas para la reanimación productiva y los servicios del territorio, la recuperación de oficios, saberes populares y demás fuentes de potenciación del recurso humano.
13. Incorporar en la gestión los enfoques transversales de sostenibilidad, equidad social, población y de género.
14. Aprovechar la ciencia, la tecnología y la innovación como factores de impulso.

Lo anterior implica planificar y gestionar localmente el aprovechamiento de recursos disponibles: humanos, naturales, financieros y materiales, incluyendo ociosos y subutilizados, así como otras reservas productivas como residuos, desechos, reciclaje, habilidades, tradiciones y patrimonio local, diseñando a partir de ellos actividades, encadenamientos productivos y agregados de valor, aprovechando los programas supramunicipales que impulsan producciones y servicios locales. En este sentido deben considerarse al menos tres posibilidades:

- Lo que se puede obtener de las empresas radicadas en el territorio (tecnologías, recursos humanos, capacidades instaladas, financiamiento y materias primas desde recursos ociosos, deshechos o residuos, entre otros) que permite su uso en nuevas producciones o servicios locales.
- Lo que puede promoverse desde la gestión de la Administración Municipal con el sector no estatal.
- Lo que puede proponer la población mediante la convocatoria en los consejos populares.

Para poder encaminar ese proceso complejo se requiere de un enfoque metodológico flexible, que se adecue a la diversidad de necesidades específicas.

El punto de partida es conocer la capacidad técnica disponible, por cuanto esto determina lo que realmente se puede hacer. El fin no es contar con un diseño a partir de la aplicación de un instrumento determinado, lo cual puede ser un buen ejercicio técnico, sino implementar un proceso sostenible.

1.3. Procedimientos para diseñar negocios de servicios de belleza

Para ser consecuente con el objetivo de la presente, se procede a la revisión de varias metodologías para el diseño de productos con el fin de evaluarlas y seleccionar la metodología que posibilite de manera objetiva un servicio competitivo en el mercado actual, por lo que se analizaron algunos procedimientos.

1.3.1. Procedimiento para el diseño de productos de Kotler (2006)

Este procedimiento está reportado en el libro Administración de marketing de P. Kotler del 2006 y parte de la generación de ideas, que puede provenir de fuentes internas (empleados en general y fuerza de ventas) o fuentes externas (avances tecnológicos, clientes, competencia e imitación); continuando con el cribado de las ideas, lo que supone un proceso de reducción de las mismas; luego pasa a definir el concepto del producto y a realizar el test de este concepto; se efectúa el diseño de las estrategias de marketing y el análisis económico; se desarrolla el producto, el cual se somete a prueba de mercado para su posterior lanzamiento y comercialización. (Kotler P. , 2006)

1.3.2. Procedimiento para el diseño de productos de Crosby

Este procedimiento parte de definir los objetivos que se toman como base para generar ideas. Luego se selecciona la idea más adecuada y se somete a prueba de concepto. A partir de aquí se lleva a cabo un análisis del negocio que incluye un estudio de factibilidad, evaluación del mercado y cálculo de la rentabilidad. Luego se desarrolla el producto y se somete a prueba de mercado, lo cual permite definir estrategias de mercadeo, para dar paso a la formulación de planes y programas para su lanzamiento final. (Crosby, 1988)

1.3.3. Procedimiento para el diseño de productos de Lamolla

Este procedimiento se ha desarrollado en la Escuela de Dirección y Administración de Empresas de Barcelona (Lamolla, 1995) y consta de varios pasos:

1. Identificación de la oportunidad de mercado,
2. Caracterización de las ventajas competitivas,
3. Acoplamiento con la estrategia empresarial,
4. Diseño conceptual del nuevo producto/servicio,
5. Preparación de prototipos y pruebas de producción,
6. Lanzamiento,
7. Producción, y
8. Monitoreo y control.

1.3.4. Procedimiento para el diseño de productos de Serra

Este procedimiento proviene de la misma escuela anteriormente mencionada y sigue el mismo fundamento conceptual. Se inicia con la generación de ideas, que supone la búsqueda sistemática de ideas de nuevos productos, acudiendo a fuentes internas y externas con la utilización de varios métodos; luego viene un proceso de reducción de las mismas; luego el desarrollo y test del concepto de producto; diseñando la estrategia de marketing y análisis de viabilidad; le sigue el desarrollo del producto y el test de mercado; culminando con el lanzamiento y comercialización del producto. (Serra, 2005)

1.3.5. Guía de presentación de proyectos de desarrollo local vigente en Cuba

El desarrollo municipal a que se aspira en nuestro país, constituye un proceso integral de cambio y avance sostenible, que tiene como finalidad el bienestar de la población y la satisfacción de necesidades e intereses públicos locales, conciliados y articulados con la concepción de desarrollo socioeconómico determinada en las políticas y normativas de carácter general que definen los organismos rectores globales y sectoriales.

En un municipio confluyen herramientas de planificación y gestión diversas que apuntan a su desarrollo, los niveles de articulación, actualización, alcance e implementación son insuficientes y no hay un instrumento integral, de jerarquía mayor a nivel del territorio, primando el enfoque sectorial. Así, están el plan de la economía y el presupuesto, el plan general de ordenamiento territorial y urbano, el plan de desarrollo integral, la estrategia ambiental y de ciencia y tecnología, estrategias y programas sectoriales (como el proyecto de agricultura urbana y suburbana o el programa de producción local y venta de materiales de construcción), proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local (IMDL), así como otras proyecciones estratégicas y objetivos de trabajo.

El desarrollo local es visto en un municipio desde dos perspectivas:

1. Las actividades de interés nacional o provincial, que definen el papel de cada territorio en la concepción de desarrollo del país y se deben fomentar a través de políticas, decisiones e inversiones nacionales o provinciales.
2. El desarrollo de los potenciales y capacidades internas que satisfagan demandas y expectativas de la población local. Estas actividades pueden ser identificadas, decididas e implementadas por la instancia municipal, principalmente con los recursos de que dispone, tanto generados por el propio territorio como captados de

otras fuentes, aunque se enmarquen en condicionantes que imponga el desarrollo de la nación y el marco regulatorio establecido.

Ello significa el desarrollo de actividades de interés específico, en complemento al de aquellas localizadas en el territorio que responden a interés de la provincia y país, promoviendo la identificación y movilización de los potenciales endógenos en base a prioridades y en beneficio directo de su población.

De manera explícita o no, en todos estos procedimientos valorados se hace referencia a la elaboración de un plan de negocios, por lo que al autor de la presente investigación ha considerado necesario profundizar en el tema.

1.4. Plan de Negocios

1.4.1. Generalidades

Este corresponde a una guía en donde se definen el concepto, qué productos o servicios se ofrecen, el target al cual va dirigido, se describe a los posibles competidores que hay en el mercado, de esta manera poder cuantificar los recursos que se necesitan para iniciar operaciones, la cantidad de la inversión y la viabilidad de la puesta en marcha.

Para determinar si la idea de negocio que se tiene en mente es realmente una buena oportunidad comercial que permita ganar dinero, se procede a examinarla. Esta tarea consiste en recabar-analizar-evaluar información de los aspectos comerciales, técnicos, tecnológicos, legales y económicos directamente asociados al negocio pensado. (Torres, 2015)

Luego de analizar la idea preliminar se realiza el estudio de mercado, que facilita la toma de decisiones empresariales, y permite escoger la alternativa más acertada, para tener éxito.

El estudio de mercado requiere de análisis complejos y se constituye en la parte más crítica de la formulación de un proyecto, porque de su resultado depende el desarrollo de los demás capítulos de la formulación, es decir, ni el estudio técnico ni el estudio administrativo y el estudio financiero se realizarán a menos que éste muestre una demanda real o la posibilidad de venta del bien o servicio. (Meza, 2013)

El análisis de mercado debe concentrarse en investigar aquellos aspectos sobre los cuales el empresario tiene dudas y debe proveer elementos que faciliten la toma de decisiones, la formulación de metas y estrategias.

El estudio de mercado es la base del plan de negocio, dado que ubica de manera integral la demanda o necesidad de un producto o servicio en la sociedad, población, mercado, cliente o consumidor. Lo anterior debe de identificarse con la aplicación de la investigación de mercado correspondiente que viene a ser el punto de partida del estudio de mercado. (Cipriano, 2016)

Es importante considerar que antes de introducir un nuevo servicio al mercado, debe realizarse un estudio previo que permita conocer las características del consumidor, competidores y el entorno.

Según Juan Antonio Flórez, un investigador colombiano de la pequeña y mediana empresa (PyMEs) "...en la investigación de mercados se aplican herramientas como la realización de encuestas y el método de regresión lineal, los cuales permiten obtener la información necesaria para la identificación y cuantificación del segmento del mercado objeto del plan de negocio." (Flórez, 2015)

Posteriormente, se hará necesario determinar el tamaño del mercado identificado, lo cual se hace a través del estudio de demanda y oferta.

Demanda se define como la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere para satisfacer necesidades específicas de clientes a un precio y características determinadas. (Torres, 2015)

La demanda y la oferta, son dos aspectos muy importantes en el estudio de mercado puesto que en base al análisis de estos se puede pronosticar si el producto o servicio a ofrecer tendrá acogida.

No es fácil estimar la oferta en un plan de negocio determinado, dado que la información generalmente se encuentra en poder de las empresas competidoras. Una forma de tener rápido conocimiento de la oferta de los productos, es observar el número de empresas que compiten en el mercado e identificar comportamiento. (Flórez, 2015)

La mezcla de mercadeo es una forma de describir los elementos de un producto/servicio que se puede ofrecer, controlar y cambiar de tal forma que satisfaga las condiciones comerciales. El mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de políticas de producto, precios, promoción, plaza, personas, presencia, proceso de productos o servicios con base en las preferencias del consumidor que permitan crear un intercambio que satisfaga los objetivos del cliente y de la organización. (Palacios, 2015)

El estudio técnico corresponde al análisis de la localización y tamaño óptimo de las instalaciones, para poder determinar la cantidad de maquinaria y equipo, también los procesos del servicio que intervienen en el proyecto.

Con el estudio técnico se pretende verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto, o producción del servicio, para lograr los objetivos del proyecto. El objetivo principal de este estudio es determinar si es posible lograr producir y vender el producto o servicio con la calidad, cantidad y costo requerido; para ello es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, procesos, recursos humanos, etc. (Meza, 2013)

El estudio técnico corresponde a todo aquello que tiene relación con el funcionamiento y operatividad del proyecto, en el que se verifica la posibilidad técnica de fabricar el producto o prestar el servicio, y se determina el tamaño, localización, los equipos, las instalaciones y la organización requerida para ofrecer un servicio de calidad.

La tarea de este estudio, consiste en identificar, cuantificar y valorar en términos específicos: requerimientos de factores de producción (mano de obra, materia prima, insumos) que son costos directos, requerimientos de activo fijo (maquinaria, equipos, herramientas, vehículo, mobiliario, etc.) que se constituyen en inversión inicial, y las obras físicas si es que las hay. (Torres, 2015)

Un componente determinante del estudio técnico, que muchos autores ven como un paso independiente, es la ingeniería del proyecto. Los insumos importantes en la etapa de la ingeniería de servicios comprenden las siguientes:

- Mano de Obra
- Materias primas
- Servicios
- Productos
- Equipos
- Accesorios

Ya conocidos los recursos necesarios y el mercado al que se servirá, será preciso determinar la manera en que se organizará el negocio. Este estudio tiene como propósito definir la forma de organización que requiere la unidad empresarial, con base en sus necesidades funcionales y presupuestales. Comprende el análisis del marco jurídico en el cual va a funcionar la empresa, la determinación de la estructura organizacional más

adecuada a las características y necesidades del proyecto, y la descripción de los procedimientos y reglamentos que regularán las actividades durante el período de operación. (Meza, 2013)

La organización en el proyecto comprende a la definición de la estructura orgánica, personal de planta, asignación de funciones básicas a cada cargo, establecimiento del límite de autoridad y responsabilidad, el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, identificación de canales de comunicación, motivación, entre otros.

En el estudio financiero se analiza la inversión inicial del proyecto la cual corresponde como el monto necesario para poner en marcha el negocio, la misma requiere de una inversión de activos, mano de obra y capital de trabajo.

Por lo tanto, la inversión inicial comprende:

- Inversión activos tangibles e intangibles
- Capital de trabajo

Los componentes de la inversión fija directa comparten ciertas características. Son de naturaleza duradera, no son objeto de transacciones corrientes, son tangibles, se utilizan a lo largo de la vida útil del proyecto y algunas de ellas son despreciables. (Guzmán, 2007)

Además del estudio financiero se realiza un análisis financiero y económico para establecer las consecuencias financieras de las decisiones del proyecto, aplicando diversas técnicas que permiten seleccionar la información relevante, realizar mediciones y establecer conclusiones.

Partiendo del concepto de estados financieros, se refleja la situación actual del usuario a término del ejercicio fiscal, además se estipulan los ingresos, gastos y ganancias que se tuvieron en el periodo determinado.

Se debe cumplir con las normas procedimentales contables y tributarias, que permitan el cumplimiento de los compromisos determinados por el gobierno nacional y que a su vez sirvan para adelantar el análisis administrativo y de diagnóstico financiero. (Flórez, 2015)

1.4.2. El plan de negocios para proyectos de desarrollo local

En su Anexo 4, la Guía metodológica para estrategias de desarrollo municipal vigente (Cuba. PADIT, 2017) establece lo más cercano a una fase de un plan de negocios y dirigida fundamentalmente a los impactos del proyecto.

La guía se propone como objetivo: ordenar y brindar sostenibilidad a la financiación de proyectos y/o actividades derivadas de las estrategias de desarrollo de los municipios. Para ello establece 3 pasos:

1. Sensibilización de los actores del gobierno local,
2. Identificación de todas las fuentes de financiamiento posibles a utilizar en el territorio, así como la instrucción en cuanto a los mecanismos necesarios para acceder a ellas,
3. Análisis estratégico de las prioridades e ideas de proyectos resultantes de las Estrategia de Desarrollo Local

El aporte fundamental de esta guía metodológica radica en las orientaciones para la medición de los impactos de los proyectos que se propongan y que están definidos de la siguiente manera:

- **Potencial económico-dinamizador (40%)**
 - Nivel de vinculación con las líneas estratégicas del municipio
 - Sostenibilidad económica-financiera
 - Nivel de contribución al incremento de la calidad de los servicios a los pobladores
 - Generación de empleo e ingresos para personas y familias
 - Potencial para agregar valor
 - Potencial de cooperación y coordinación entre actores de una cadena
 - Nivel de contribución a crear/incrementar las capacidades tecnológicas del municipio
 - Nivel de contribución a la potenciación de la identidad local
- **Inclusión social (35 %)**
 - Participación de grupos vulnerables como pobres rurales, mujeres, jóvenes
 - Potencial de generación de empleo para grupos vulnerables como pobres rurales, mujeres, jóvenes
 - Potencial de inclusión de emprendedores pobres
 - Potencial de inclusión de emprendedoras mujeres
- **Impacto ambiental (25 %)**
 - Mantiene o establece un uso de suelo compatible con su aptitud.
 - Se atiene a las regulaciones del Plan General de Ordenamiento Territorial.
 - Emplea tecnologías que contemplan la aplicación de prácticas de producciones y consumo sustentable lo que implica:
 - uso racional de agua.
 - eficiencia energética y empleo de fuentes renovables.
 - reducción, rehúso, reciclaje, adecuado tratamiento y disposición de residuales.

1.5. Conclusiones del capítulo No. 1

1. A lo largo de la historia el ser humano ha buscado modificar su apariencia en busca de representar una idea, preconcebida, de belleza o poder ante sus semejantes. El placer de sentirse más atractivo o respetado genera satisfacción personal, eleva la autoestima y en muy ocasionalmente pone en situaciones de ventaja a unos sobre otros. Es por eso que se convierte en una necesidad humana y objeto de servicios a nivel mundial.
2. El desarrollo local en Cuba está fundamentado en proyectos financiados por los gobiernos municipales. El procedimiento vigente para la presentación de proyectos está dirigido a desarrollar capacidades relacionadas con conocimientos prácticos y herramientas para la reanimación productiva y los servicios del territorio, la recuperación de oficios, saberes populares, y demás fuentes de potenciación del recurso humano, pero no incluye los pasos para establecer el funcionamiento operativo de los proyectos desarrollo local y de los emprendimientos cuentapropistas para lograrlo.
3. El estudio bibliográfico demuestra que hay una correspondencia implícita entre los diversos enfoques para desarrollar productos o servicios y la estructura formal del desarrollo de planes de negocios, por lo que se decide utilizar el plan de negocios sugerido por Kotler para completar el procedimiento para la presentación de proyectos de desarrollo local establecido en Cuba, que permita el análisis táctico-operativo de un emprendimiento de desarrollo local.

Capítulo No. 2. Plan de negocios para el emprendimiento en servicio itinerante de barbería y peluquería

2.1. *Desarrollo de la idea del negocio*

2.1.1. Descripción del negocio

Se concibe el negocio como una barbería y peluquería que se traslade a los asentamientos rurales del municipio de Cumanayagua desde donde los pobladores tienden a no trasladarse dadas las dificultades de acceso.

Se facilitarán los siguientes servicios sin distinción de edades ni género:

- Tratamiento capilar
- Blower
- Corte completo femenino
- Corte completo masculino
- Corte sencillo
- Depilación completa
- Depilación sencilla
- Extensiones
- Iluminaciones
- Lavado femenino
- Lavado masculino
- Ondulado
- Peinado complejo
- Peinado sencillo
- Planchado
- Reparación de extensiones
- Secado de cabello
- Tinte
- Trenzado

El servicio es móvil e itinerante, considerando un plan de recorridos según el mercado potencial identificado en cada asentamiento. Ello motivará la elaboración de un plan de recorridos según la demanda estimada y las distancias a recorrer.

2.1.2. Caracterización del municipio Cumanayagua

La provincia de Cienfuegos integrada por 9 municipios, dentro de los que se encuentra el municipio de Cumanayagua situado al suroeste de la misma, cerca de los ríos Arimao y el Hanabanilla, limita al norte con los municipios de Manicaragua y Trinidad de las provincias de Villa Clara y Sancti Spíritus respectivamente, por la parte oeste limita con los municipios de Cienfuegos y Palmira. Posee una extensión de 1 099 km² de las cuales 400 pertenecen al Plan Turquino y su población asciende a 51 780 habitantes.

Existen un total de 74 asentamientos de los cuales 6 pertenecen al litoral costero. La información demográfica correspondiente a este municipio se detalla en la tabla No. 2.1.

Cuenta con un total de 9 entidades en la esfera productiva; 6 unidades presupuestadas, 13 Cooperativas de Producción Agropecuaria – CPA-, 34 Cooperativas de Créditos y Servicios –CCS- y 30 Unidades Básicas de Producción Cooperativa -UBPC.

Este municipio se caracteriza por su desarrollo económico industrial y agropecuario; con predominio de las ramas de ganadería y agricultura no cañera: café, cítricos y cultivos varios, es reservorio favorable para el desarrollo forestal, cafetalero, ganadero y tabacalero, su potencial de terrazas aluviales con arenas, arcillas y gravas son de alto valor para la industria de la construcción, en la que se destaca la zona de Arimao, además de sus cualidades paisajísticas aptas para el desarrollo de actividades turísticas entre las que se encuentra el parque El Nicho

El territorio muestra un desarrollo social sostenido; avalado por un sistema educacional que comprende todos los niveles de enseñanza, un sistema de salud que dispone de instalaciones equipadas y personal calificado. De especial interés resulta la geografía cumanayagüense, sus suelos son escabrosos, aluviales y cenagosos y el clima, responde a las peculiaridades del relieve y a las condiciones tropicales del país, que son resultado directo de la influencia de las masas de aguas oceánicas, la latitud, la configuración insular y la ubicación de la isla.

Tabla No. 2.1. Estructura demográfica del municipio de Cumanayagua por asentamientos

	Total			Urbana			Rural		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Total	48.412	25.021	23.391	32.076	16.105	15.971	16.336	8.916	7.420
0-4	2.466	1.280	1.186	1.709	890	819	757	390	367
5-9	2.652	1.391	1.261	1.753	913	840	899	478	421
10-14	2.469	1.297	1.172	1.590	839	751	879	458	421
15-19	2.798	1.452	1.346	1.905	988	917	893	464	429
20-24	2.943	1.527	1.416	1.941	997	944	1.002	530	472
25-29	3.246	1.666	1.580	2.143	1.059	1.084	1.103	607	496
30-34	3.195	1.704	1.491	2.125	1.117	1.008	1.070	587	483
35-39	2.570	1.323	1.247	1.663	836	827	907	487	420
40-44	3.272	1.743	1.529	2.076	1.040	1.036	1.196	703	493
45-49	4.401	2.250	2.151	2.828	1.385	1.443	1.573	865	708
50-54	4.561	2.366	2.195	2.908	1.466	1.442	1.653	900	753
55-59	3.628	1.859	1.769	2.372	1.173	1.199	1.256	686	570
60-64	2.586	1.313	1.273	1.727	833	894	859	480	379
65-69	2.371	1.221	1.150	1.667	830	837	704	391	313
70-74	1.995	1.019	976	1.408	665	743	587	354	233
75-79	1.418	659	759	959	430	529	459	229	230
80-84	981	500	481	684	335	349	297	165	132
85y+	860	451	409	618	309	309	242	142	100

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas e Información, Municipio Cumanayagua

El relieve predominante es de mediana y gran altura, sobresalen las pendientes abruptas; las que generalmente son mayores a un 15 % y afectadas por fuertes procesos erosivos, suelos muy lavados, bajo índice de aprovechamiento territorial, por lo que requieren medidas de conservación de suelos y antierosivos. Lo condiciona una distribución muy dispersa de la población en los asentamientos rurales, como se detalla a continuación.

Municipio
Cumanayagua

Map showing the geographical division of the Municipality of Cumanayagua into three zones:

- ZONA DE MONTAÑA** (Mountain Zone)
- ZONA DE LLANURA COSTERA** (Coastal Plain Zone)
- ZONA DE PREMONTAÑA** (Premountain Zone)

The map displays various settlements and geographical features within these zones.

Este municipio tiene el privilegio de albergar la mayor elevación de la provincia, el Pico San Juan o La Cuca, con 1 140 m de altura sobre el nivel del mar; y a una de las formaciones espeleológicas más importantes de Cuba, la Cueva Martín Infierno, ubicada entre el asentamiento del Colorado y el Naranjo, que atesora la estalagmita más grande de Latinoamérica con aproximadamente 67,20 m de altura.

2.2 Estudio de mercado

2.2.1. Demanda

El emprendimiento que se desarrolla responde a un proyecto de desarrollo local, dirigido a la satisfacción de necesidades de servicios de barbería y peluquería en los asentamientos rurales del municipio de Cumanayagua. Según la distribución que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla No. 2.2. Distribución de población de Cumanayagua por asentamientos al cierre de 2017

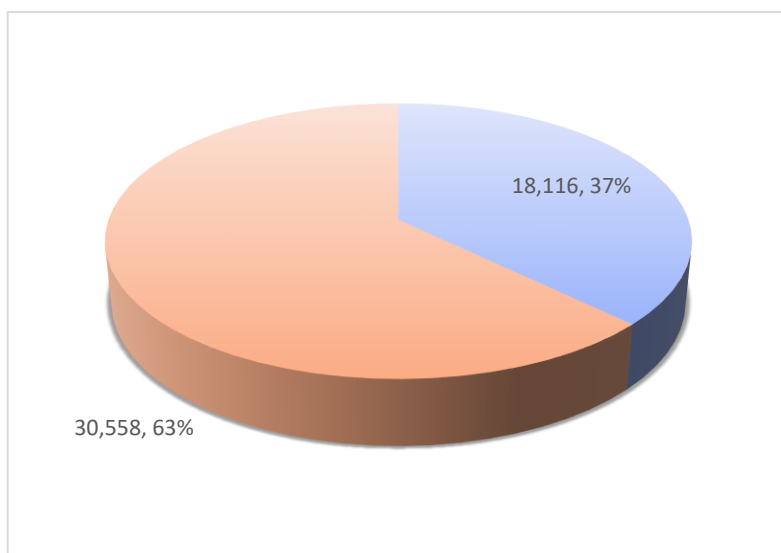
Asentamiento	Población (hab)	Asentamiento	Población (hab)	Asentamiento	Población (hab)
Cumanayagua	25.054	Nuevo Arimao	533	Sierrita, La	2.399
Arimao	995	Tablón, El	494	Aguacate	38
Barajagua	1.941	Parra, La	398	Cabagán	92
Caleta Muñoz	144	Breñas	450	Cafetal	310
Caña Brava	164	Crespo	949	Ch. Azul	55
Cien Rosas	15	Crucecitas	235	Ch. Azul	20
Codicia	639	Cuatro Vientos	313	Arriba	182
Lomitas	171	Mamey, El	219	Dolores	115
Entronque Minas	1.157	Mango, El	55	Quiñones	43
Gavilanes	187	Mayarí	217	Río Chiquito	37
Guajimico	142	Monforte	43	Río Hondo	13
Hervedero	125	Moscas, Las	846	Sabanita	544
Hoyo de Padilla	108	Naranjo, El	249	San Blas	237
Jíbaro, El	174	Nicho, El	296	Legua, La	63
Jovero, El	127	Yaguanabo	233	San José	331
San Narciso	12	Charco Azul	100	San Juan	61
Seibabo	546	C.Cienfuegos	756	Centro	84
Tabloncito, El	114	Cidra, La	334	Cubano	83
Tunel, El	150	Cimarrones	45	Minas Uno	20
Vega, La	74	Jutía, La	132	Jovero	108
Vega Vieja	142	R. Capitán	16	Nuevo,	56
Vegueta	28	Sopapo, El	295	Guanayara	118
Yaguanabo A.	127	M.Cumanayagua	256	Granizo, El	50
Abra Castellón	168	Yaba, La	73	Palma Sola	14
				Tatagua, La	
				Cedros, Los	
				Ref. Lomitas	

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas e Información, Municipio Cumanayagua

De este mercado potencial se asume solamente como market target a toda la población que se asiente a más de 5 km del casco urbano, lo que significa un 37% del mercado potencial como se muestra en el siguiente gráfico. Como el objetivo de este proyecto

responde a fines comunitarios y será el gobierno local el financista fundamental, por lo que las razones sociales preponderan sobre el lucro, en primera instancia.

Figura No. 2.2. Gráfico del market target del negocio itinerante de peluquería y barbería



Fuente: Elaboración propia

Por lo que el mercado objetivo tiene un tamaño de 18 116 habitantes dispersos en los asentamientos rurales del municipio objeto de estudio.

2.2.2. Oferta

La oferta se calcula a partir del cálculo del servicio representante. (Castillo A. &, 2017) Para ello se consultó a especialistas del tema considerando una oferta de servicios tipo.

Según la propia fuente se ha sabido que la mayor probabilidad de solicitud de servicios es el corte de cabello, tanto en el ámbito femenino como masculino, por lo que se asume un tiempo promedio de 60 minutos (1 h) como servicio representante.

Para determinar la oferta real de servicios habría que considerar la duración del ciclo del servicio en función del diseño del negocio.

Tabla No. 2.3. Servicios principales a prestar por un negocio itinerante de barbería y peluquería

Tipo de servicio	Duración en minutos	Precio estimado (\$)
Tratamiento capilar	150	50,00
Tinte	150	60,00 – 300,00
Planchado	20	25,00
Ondulado	20	25,00
Corte sencillo	15	10,00
Corte completo femenino	80	25,00
Corte completo masculino	40	15,00
Extensiones	150	200,00
Reparación de extensiones	90	10,00
Depilación sencilla	15	25,00
Depilación completa	60	60,00
Peinado sencillo	30	10,00
Peinado complejo	120	30,00
Trenzado	60	30,00
Blower	30	30,00
Iluminaciones	75	80,00
Lavado femenino	25	10,00
Lavado masculino	15	10,00
Secado de cabello	10	5,00

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a peluqueras y barberos

La duración del ciclo de servicio se calcula según la expresión siguiente:

$$C_s = T_{pc} + T_{ot} + T_{nt} + T_o$$

Donde,

C_s - duración del ciclo en horas

T_{pc} - tiempo preparativo-conclusivo en horas

T_{ot} - tiempo de operaciones tecnológicas en horas

T_{nt} - tiempo de operaciones no tecnológicas en horas

T_o - tiempo consumido por causas diversas en horas

La concepción inicial del negocio -que se detallará más en próximos epígrafes- es la salida en la mañana hacia un destino predeterminado, un trayecto de aproximadamente 1 hora como promedio, la estancia a disposición de los clientes por 6 horas como promedio (excepcionalmente para asentamientos de difícil acceso será de hasta 8 horas, de ser necesario) y un retorno de 1 hora de duración. Por lo que la duración del ciclo sería de 6 horas.

Como las propias personas consultadas han señalado el corte completo de cabello como servicio representante, la oferta de servicio pudiera ser calculada según la expresión,

$$CDS_t = \sum_{n=1}^2 \frac{T_{ot_n}}{D_{sr}}$$

Donde,

CDS_t - capacidad disponible de servicios total

n – estaciones de servicio (H)

T_{ot_n} - tiempo de disponibilidad de la estación para la prestación del servicio (h)

D_{sr} - tiempo de prestación del servicio representante en la estación n (h)

Por lo que la capacidad disponible de servicios sería de,

$$CDS_t = \frac{6 \text{ h} * 60 \text{ min/h}}{40 \text{ min/serv}} + \frac{6 \text{ h} * 60 \text{ min/h}}{80 \text{ min/serv}} = \frac{360}{40} + \frac{360}{80} = 9 + 4 = 13 \text{ prestaciones}$$

Lo que indica que, utilizando el criterio del servicio representante, se pueden prestar hasta 13 servicios de corte de cabello completo en una jornada por asentamiento.

Es preciso puntualizar que se ha tomado el servicio representante, pero estos tiempos pueden ser intercambiables en la práctica.

2.3. Estudio técnico

2.3.1. Procesos de servicio a prestar por el negocio

Para la realización de esta fase se mantendrá el criterio del servicio representante de corte completo de cabello para ambos géneros, como se muestra a continuación.

Según la clasificación de los servicios (Castillo A. &., 2017) el negocio itinerante de barbería y peluquería se caracteriza por:

1. Intangibilidad

Aunque puede contener elementos tangibles en sí mismo. Al constituir un intercambio entre proveedor y cliente, es un acto donde pueden existir elementos tangibles que pueden o no ser el núcleo de la interfaz.

2. La propiedad no se traslada cuando se adquiere

3. No existe antes ni después de la compra

El servicio es intangible, aunque los productos tangibles que contenga estén a la espera del cliente, el acto de compra-venta -es decir, la interfaz- ocurre solamente mientras el contacto exista. Por eso no es posible revenderlo.

4. No puede almacenarse

Pueden almacenarse los productos que contenga el servicio. De la misma forma pueden estar a la espera las estaciones de prestación del servicio, pero el acto como tal ocurre solamente cuando haya un intercambio cliente-proveedor.

5. Ocurren simultáneamente la prestación – el consumo – y, en muchas ocasiones, el pago.
6. Los prestadores del servicio son los que se trasladan o se localizan en determinados puntos.
7. Precisa de un contacto directo entre cliente y proveedor del servicio.
8. Como el servicio es una interfaz, el proveedor tiene la posibilidad de adaptar en cierta medida la prestación del servicio a las expectativas del cliente

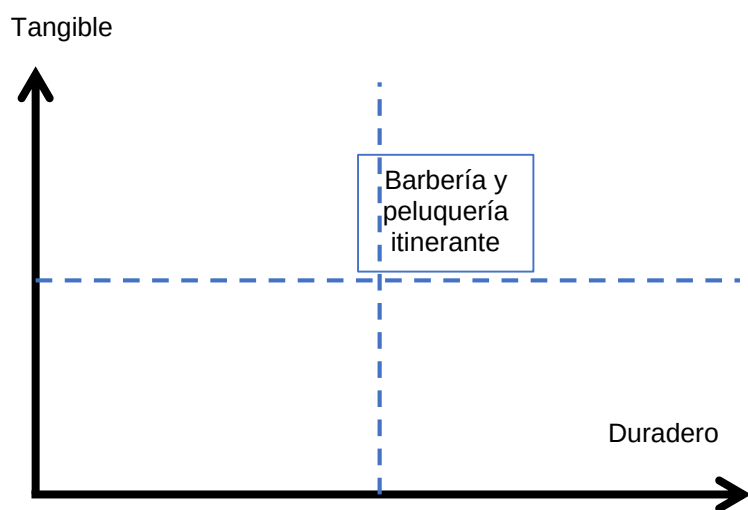
Los procesos de servicio tienden a ser clasificados en 2 dimensiones: flujo de proceso y tipo de pedido del cliente. Los factores que influyen en esta selección son:

- Condiciones de mercado,
- Necesidades de capital,
- Mano de obra,
- Competencias de los colaboradores del negocio,
- Materia Prima y,
- Tecnología.

Considerando estos criterios se procede a clasificar el negocio itinerante de barbería y peluquería en las diversas matrices de clasificación.

Al analizar la matriz de materialidad del servicio, se le ubica como se muestra en la siguiente figura.

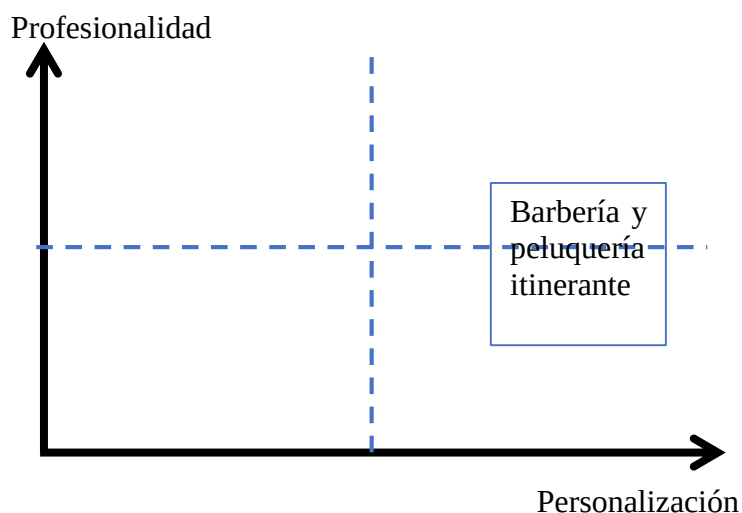
Figura No. 2.3. Matriz de materialidad del servicio itinerante de barbería y peluquería



Fuente: Elaboración propia según (Castillo A. &, 2017)

Según la intensidad del contacto con el cliente se le caracteriza como un servicio medianamente profesional y de alto contacto, como se muestra a continuación.

Figura No. 2.4. Intensidad del contacto con el cliente durante la prestación del servicio

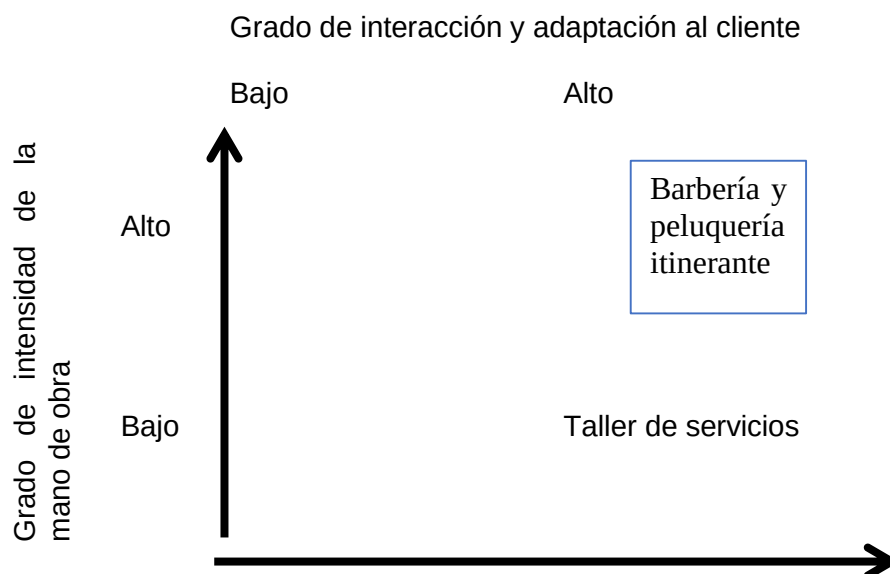


Fuente: Elaboración propia según (Castillo A. &, 2017)

Entre los múltiples tipos de contactos con el cliente, en este caso el servicio itinerante de barbería y peluquería se clasifica como un contacto de comportamiento discreto.

La clasificación en la relación entre interacción con el cliente y adaptación a las expectativas que tiene del servicio ubica al servicio itinerante de barbería y peluquería como se muestra en la Figura No. 2.5.

Figura No. 2.5. Matriz de servicios del servicio itinerante de barbería y peluquería



Fuente: Elaboración propia según (Castillo A. &, 2017)

En cuanto a la relación complejidad-singularidad del servicio, el negocio itinerante de barbería y peluquería clasifica en una complejidad media, que fortalece las habilidades comunicativas pero que precisa de la capacidad de enjuiciamiento del peluquero. Según se muestra a continuación.

Figura No. 2.6. Matriz de complejidad – singularidad del servicio itinerante de barbería y peluquería



Fuente: Elaboración propia según (Castillo A. &, 2017)

En consideración a estos criterios se considera al servicio itinerante de barbería y peluquería como un taller de servicios profesional y de contacto discreto con los clientes.

El negocio que se presenta es itinerante, lo cual le exige altos niveles de flexibilidad. La flexibilidad -vista como la capacidad de una organización de adaptarse a las condiciones que le impone el entorno, sin cambiar su misión original (Crosby, 1988) (Kotler P. &, 2014)- se manifiesta en tres dimensiones: proceso, producto e infraestructura. Un análisis de la flexibilidad del negocio itinerante de barbería y peluquería se muestra en la siguiente tabla.

Tabla No. 2.4. Caracterización de la flexibilidad del negocio itinerante de barbería y peluquería

De Proceso	Mezcla: el negocio dispone de un barbero y una peluquera lo cual le confiere la capacidad para prestar más de un servicio a la vez
	Gama: Hay una oferta variada de servicios que le dan capacidad de adaptarse a los pedidos de los clientes
	Máquinas: La preparación profesional de los prestadores del servicio le permite estar en capacidad para cambiar de un objeto de trabajo a otro o de una operación tecnológica a otra según el gusto del cliente
	Modificación: Los profesionales que prestan el servicio están en capacidad para introducir cambios en el proceso de prestación a la medida del cliente
	Recorrido: Es la parte más flexible porque el propio negocio es itinerante. Ello les ofrece capacidad para alterar la secuencia de las visitas a los diversos asentamientos respondiendo a llamadas de los clientes
De Producto	Expansión: El negocio puede ampliar / o rediseñar el sistema de prestación del servicio según se comporte la demanda
	Volumen: El negocio está concebido para alcanzar todos los grupos etarios de población según el alcance del proyecto inicialmente definido
	Material: Los profesionales que prestarán el servicio están en la capacidad para asimilar variaciones en las materias primas o materiales
	Innovación: Los profesionales que prestarán el servicio están en la capacidad para introducir nuevos productos en proceso
Infraestructura	En este sentido no hay flexibilidad pues el negocio será dirigido a los fines expresados en su misión

Fuente: Elaboración propia según (Castillo A. &, 2017)

En cuanto a las dimensiones de calidad fundamentales a atender se ha realizado un análisis que se muestra en la Tabla No. 2.5.

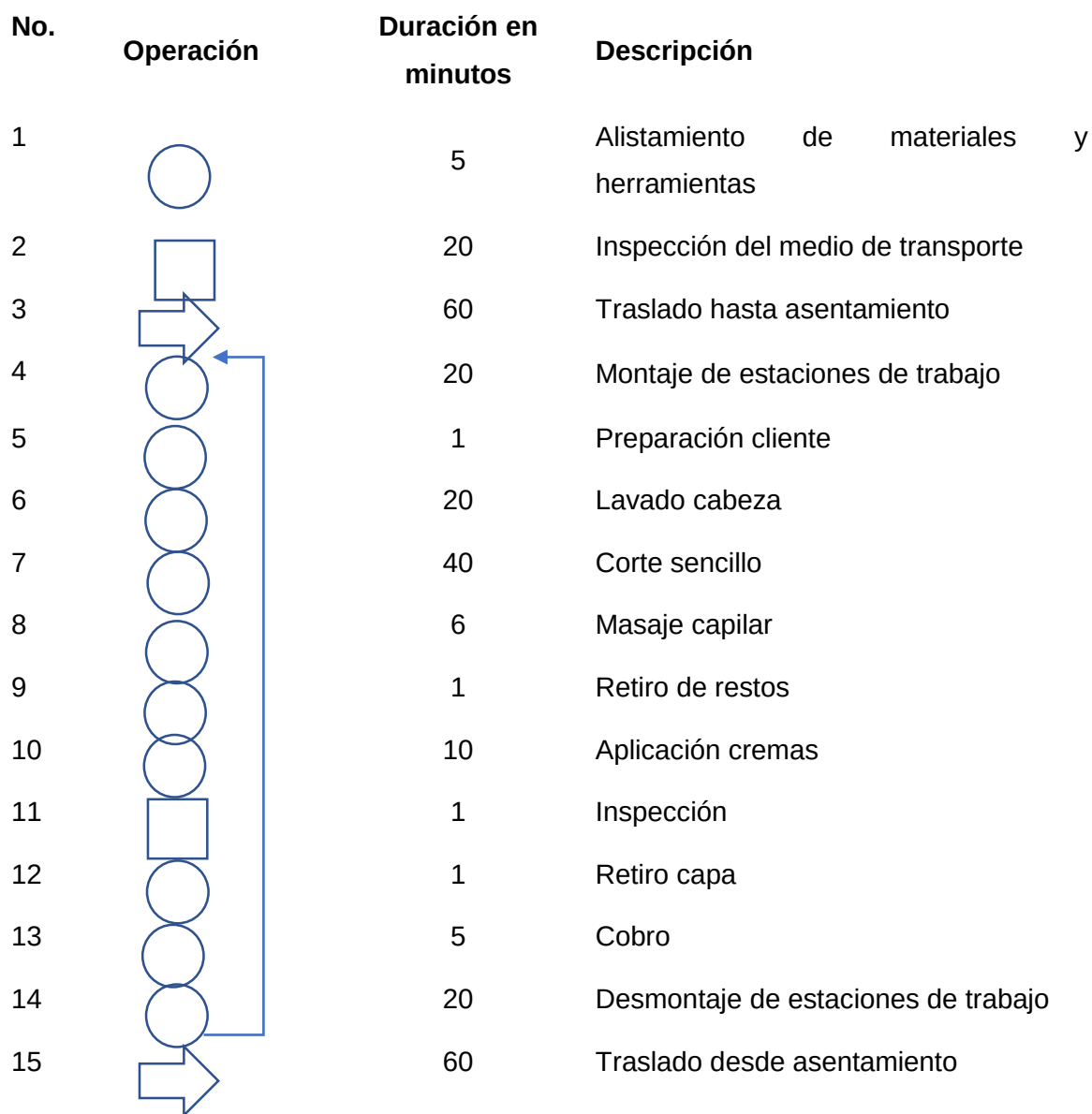
Tabla No. 2.5. Dimensiones de la calidad a obtener en un negocio itinerante de barbería y peluquería

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Tangibles	
Desempeño	Los profesionales deberán ser calificados por la Empresa de Servicios Varios, Cienfuegos o los cursos que ofrece la Federación de Mujeres Cubanas al efecto. Esto les posibilita ofrecer una variada gama de servicios en función de las características del negocio
Rasgos distintivos	El principal rasgo distintivo que le convierte en una competencia del negocio es la posibilidad de acceder a los asentamientos de difícil acceso en lugar de que los clientes se trasladen al municipio de Cumanayagua
Confiabilidad	El comportamiento discreto y secuencial de las visitas previstas en el plan táctico-operativo del negocio, hace que los servicios a prestar tengan que ser confiables
Durabilidad	El ciclo de vida del negocio se extenderá mientras haya un nivel de rentabilidad suficiente para mantenerlo funcionando. La característica del financiamiento -concebido como un proyecto de desarrollo local permitiría en situaciones excepcionales la subvención o subsidio del negocio
Intangibles	
Estética	Los servicios deben ofertarse considerando: 1. Los deseos del cliente, 2. Las líneas de la moda
Empatía	El respeto a los deseos del cliente es primordial, aunque el prestador del servicio no lo considere así
Profesionalismo	El prestador del servicio debe estar en condiciones de proporcionar un producto perdurable, un servicio de calidad y apoyo al cliente

Fuente: Elaboración propia según (Castillo A. &, 2017)

A partir de estas clasificaciones es posible elaborar un flujograma del ciclo de prestación de un servicio representante de corte completo del cabello, usando la información recopilada en la Tabla No. 2.3. del epígrafe 2.2.2. según se muestra a continuación.

Figura No. 2.7. Flujograma de un ciclo de corte de cabello completo para negocio itinerante de barbería y peluquería



Fuente: Elaboración propia

Conociendo el proceso de prestación del servicio, es posible continuar el diseño del negocio.

2.3.2. Activos fijos

La descripción de los activos fijos necesarios para la prestación del servicio itinerante de barbería y peluquería se detalla a partir del análisis de los recursos necesarios para la oferta total de servicios prevista por la misión del negocio. En la tabla No. 2.6 se detallan.

Tabla No. 2.6. Activos fijos necesarios para un negocio itinerante de barbería y peluquería

Descripción	Cantidad (u)	Valor Unitario (CUP/u)	Valor total (CUP)
Auto Caravana, 4x4, Marca MAN	1	\$34.000,00	\$34.000,00
Sillón de barbería-peluquería	2	\$605,00	\$1.210,00
Secadora de pelo	3	\$15,00	\$45,00
Máquina de pelar	3	\$20,00	\$60,00
Plancha de pelo	6	\$12,00	\$72,00
Ondulador	3	\$12,00	\$36,00
Tanque de agua	1	\$45,00	\$45,00
TOTAL			\$34.468,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Asimismo, aparecen en la tabla No. 2.7 los enseres necesarios para la prestación de servicio a los que se les ha estimado un año de uso preliminarmente a fin de facilitar los cálculos.

Tabla No. 2.7. Enseres necesarios para un negocio itinerante de barbería y peluquería

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Tijera tradicional	3	\$12,00	\$36,00
Tijera de entresacado	2	\$20,00	\$40,00
Barberitos	2	\$5,00	\$10,00
Capa de poliestireno	4	\$6,00	\$24,00
Pinzas metálicas	1	\$6,15	\$6,15
Ganchos	4	\$2,50	\$10,00
Peinetas	4	\$1,50	\$6,00
Peine tradicional	8	\$2,00	\$16,00
Atomizador	2	\$3,00	\$6,00
Portanavajas	2	\$2,00	\$4,00
Set de tinte	6	\$1,50	\$9,00
Set de iluminaciones	4	\$10,00	\$40,00
Set de depilación	3	\$15,00	\$45,00
Cepillo raqueta	2	\$3,00	\$6,00
Cepillo redondo	2	\$3,00	\$6,00
Cepillo plano	2	\$3,00	\$6,00
Cepillo de sacudir	2	\$3,80	\$7,60
Toallas	12	\$12,00	\$144,00
TOTAL			\$421,75

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Por lo que la inversión inicial en activos fijos será de \$34.889,89 CUP para un período de análisis de 1 año de ejercicio.

2.3.3. Capital de trabajo

En cuanto al capital de trabajo comprende al inventario y los gastos de mano de obra directa. Como se trata de un emprendimiento en el que participan 2 personas se asume que se cubrirán los gastos de salario a partir de las ganancias netas luego de impuestos. Ello implica que se considerarán solamente los gastos de inventario.

La Tabla No. 2.8 resume los estimados de gastos de inventario según el servicio representante para un día de labor y para una jornada mensual de 25 viajes a los diversos asentamientos de montaña.

Tabla No. 2.8. Inventario estimado para un negocio itinerante de barbería y peluquería

	Consumos para un día para un día (u)	Precio unitario (CUP)	Estimado mensual (u)	Inventario mensual (CUP)
Caja de cuchillas	2	\$5,00	50	\$250,00
Set de depilación	2	\$25,00	50	\$1.250,00
Polvo de decoloración	1	\$8,00	25	\$200,00
Aceite de decoloración	1	\$12,00	25	\$300,00
Tinte de cabello	12	\$2,45	300	\$735,00
Matizador de canas	4	\$15,00	100	\$1.500,00
Talco	1	\$10,00	25	\$250,00
Gel de cabello	2	\$6,00	50	\$300,00
Laca	1	\$7,00	25	\$175,00
Champú	2	\$4,20	50	\$210,00
Acondicionador	2	\$6,50	50	\$325,00
Silicona spray	2	\$11,00	50	\$550,00
Crema peinadora	2	\$4,20	50	\$210,00
Combustible	6	\$1,40	150	\$210,00
TOTAL		\$117,75		\$6.465,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Lo que indica que los gastos de manutención de inventario anuales ascenderían a \$77.580,00 CUP.

2.3.4. Competencias de los colaboradores del negocio

Al tratarse de un negocio itinerante de barbería y peluquería será preciso atemperar las características del servicio descritas en el epígrafe 2.1 con las competencias necesarias para los prestadores.

La revisión bibliográfica y los resultados de las entrevistas realizadas muestran que las competencias necesarias exigen habilidades de oficio, que abarcan un campo específico y restringido. El proveedor del servicio está entrenado para responder a un grupo determinado de expectativas del cliente, de manera que sepa interpretar lo que se le solicita y convertirlo en un servicio acorde con su profesión u oficio.

El perfil de competencias preliminares para los proveedores del servicio sería:

- Conocer el funcionamiento de los equipos destinados a sus labores,
- Sugerir maneras de mejorar la apariencia a los clientes,
- Conocer sobre todos los procedimientos que requiere cada cosmético,
- Llevar el inventario de los insumos necesarios para el centro de belleza móvil,
- Buscar el estilo de cabello y maquillajes mejor para el cliente de tal manera lograr obtener el mejor partido de la imagen y de la estética,
- Conducir el vehículo en condiciones de montaña,

2.4 Estudio financiero

El estudio financiero consiste en la determinación del comportamiento de los fondos hasta la recuperación de la inversión.

El monto total de la inversión para el primer año se detalla en la tabla siguiente.

Tabla No. 2.9. Inversión inicial para un año de ejercicio estimado para un negocio itinerante de barbería y peluquería

Concepto	Monto (CUP)
Activos fijos	\$34.468,00
Enseres y herramientas	\$421,75
Capital de trabajo	\$77.580,00
TOTAL	\$112.469,75

Fuente: Elaboración propia

El financiamiento partirá de una asignación del Consejo de Administración Municipal de Cumanayagua a través de un crédito bancario con 5 años de gracia e interés simple de 7% anual sobre el principal.

Los pagos por concepto de impuestos, regulados por la Oficina de la Administración Tributaria (ONAT) quedan eximidos para casos especiales que respondan a proyectos de desarrollo local en virtud de las circulares No. 2 y 3 de dicho organismo. (ONAT, 2013).

Para el análisis financiero se usarán los criterios de punto de equilibrio, valor actualizado neto, y período de recuperación.

2.4.1 Punto de equilibrio

La utilidad del punto de equilibrio se manifiesta, bien cuando la vida útil económica del equipamiento tecnológico del proceso que se estudia es relativamente corta, el ambiente socioeconómico en el que se emplaza es relativamente estable, y se trata de un sector en que la velocidad del cambio tecnológico es relativamente baja. Esta técnica es muy conocida.

Para ello sería necesaria la estimación de los ingresos diarios a partir de los valores esperados de solicitudes de servicios de barbería y peluquería y sus correspondientes precios como se muestra en la tabla.

Se llama punto de equilibrio a la intersección de las curvas de producción y ganancia, que significa el volumen a partir del cual la producción se hace rentable. Representado matemáticamente sería:

$$VP = \frac{CFT}{(PU - CVU)}$$

Donde,

VP – volumen de producción física (u)

PU – precio unitario (\$CUP/u)

CVU – costo variable unitario (\$CUP/u)

Los costos fijos totales son conocidos por lo que es posible estimar su amortización para 5 años de vida útil ascendiente a \$7.178,00 CUP y el punto de equilibrio permitiría conocer cuántos días habría que obtener los ingresos estimados para solventar los gastos fijos anuales, sería:

Tabla No. 2.10. Ingresos estimados por viaje según la probabilidad de prestación de los servicios de barbería y peluquería y su precio

Tipo de servicio	Precio estimado (\$)	Valor esperado		Ingresos	
		Barbería	Peluquería	Barbería	Peluquería
Tratamiento capilar	\$250,00	0,15	0,02	\$37,50	\$5,00
Tinte	\$280,00	0,10	0,20	\$28,00	\$56,00
Planchado	\$25,00		0,05	\$0,00	\$1,25
Ondulado	\$50,00		0,05	\$0,00	\$2,50
Corte sencillo	\$25,00	0,01	0,05	\$0,25	\$1,25
Corte completo femenino	\$50,00		0,30	\$0,00	\$15,00
Corte completo masculino	\$30,00	0,5		\$15,00	\$0,00
Extensiones	\$400,00		0,05	\$0,00	\$20,00
Reparación de extensiones	\$40,00		0,05	\$0,00	\$2,00
Depilación sencilla	\$35,00	0,02	0,03	\$0,70	\$1,05
Depilación completa	\$60,00		0,03	\$0,00	\$1,80
Peinado sencillo	\$10,00		0,01	\$0,00	\$0,10
Peinado complejo	\$30,00		0,01	\$0,00	\$0,30
Trenzado	\$30,00	0,2	0,05	\$6,00	\$1,50
Blower	\$50,00		0,02	\$0,00	\$1,00
Iluminaciones	\$280,00		0,02	\$0,00	\$5,60
Lavado femenino	\$10,00		0,01	\$0,00	\$0,10
Lavado masculino	\$10,00	0,02		\$0,20	\$0,00
Secado de cabello	\$5,00		0,05	\$0,00	\$0,25
Total		1,00	1,00	\$87,65	\$114,70
					\$202,35

Fuente: Elaboración propia a partir de (ONAT Municipal de Cienfuegos, 2015)

$$VP = \frac{7.718}{(202,35 - 117,75)} = \frac{7.718}{84,60} = 91,23 \text{ días}$$

Lo que indica que a partir del día 92 de trabajo el negocio opera con ganancias.

2.4.2 Valor actualizado neto (VAN)

Esta técnica se usa cuando los criterios de financiamiento de la inversión preponderan sobre otros, ya bien por altos costos de inversión inicial –que exigirían un financiamiento externo importante-, por altos costos de explotación –que pudieran influir en los flujos de caja- o por alto riesgo de obsolescencia tecnológica –que pudieran motivar una liquidación prematura de las instalaciones.

El valor del capital en el tiempo permite conocer la ganancia total neta de la inversión, durante un determinado periodo de tiempo. Generalmente, se hace para dos periodos de tiempo:

- el plazo de la vida útil económica (considerando los aspectos antes detallados) o,
- el plazo de pago de los créditos obtenidos para financiar la inversión.

El valor del capital en el tiempo se calcula como:

$$VC = \left[\frac{\sum_{i=1}^n CF_i}{(1+i)^n} \right] + \frac{V_r}{(1+i)^n}$$

Donde,

VC – valor del capital

CFI – flujo neto de caja en el año I

i – tasa de interés en el tiempo (puede ser el del crédito o el coeficiente de rendimiento del sector)

n – número de años de análisis

Vr – valor residual de la instalación en el año n

Para el cálculo del valor actualizado neto se asume el interés simple de 7% anual sobre el principal del crédito conferido por el Banco Popular de Ahorro, considerando 5 años de gracia, sobre un monto inicial de crédito de \$112.469,75 CUP.

Los ingresos anuales estimados serían de \$52.611,00 CUP, a partir de los ingresos diarios estimados en la Tabla No. 2.10, mientras que los gastos anuales serían de \$32.970,00 CUP según los estimados de la Tabla No. 2.8.

Tabla No. 2.11. Valor actualizado neto estimado de la inversión en un negocio itinerante de barbería y peluquería

	Valor inicial	Ingresos	Gastos operación	Intereses	Flujo caja	Actualización	Valor actualizado
AÑO 0	\$112.469,75						
AÑO 1		\$52.611,00	\$32.970,00		\$19.641,00	\$18.356,07	\$94.103,68
AÑO 2		\$52.611,00	\$32.970,00		\$19.641,00	\$17.155,21	\$76.948,47
AÑO 3		\$52.611,00	\$32.970,00		\$19.641,00	\$16.032,91	\$60.915,56
AÑO 4		\$52.611,00	\$32.970,00		\$19.641,00	\$14.984,02	\$45.931,54
AÑO 5		\$52.611,00	\$32.970,00		\$19.641,00	\$14.003,76	\$31.927,78
AÑO 6		\$52.611,00	\$32.970,00	\$7.872,88	\$11.768,12	\$7.841,59	\$24.086,18
AÑO 7		\$52.611,00	\$32.970,00	\$7.872,88	\$11.768,12	\$7.328,59	\$16.757,59
AÑO 8		\$52.611,00	\$32.970,00	\$7.872,88	\$11.768,12	\$5.590,95	\$11.166,64
AÑO 9		\$52.611,00	\$32.970,00	\$7.872,88	\$11.768,12	\$6.401,08	\$4.765,57
AÑO 10		\$52.611,00	\$32.970,00	\$7.872,88	\$11.768,12	\$5.982,31	-\$1.216,75

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del BPA Cumanayagua

Los resultados se muestran en la tabla No. 2.11 y puede observarse que el negocio está en condiciones de liquidar sus adeudos y comenzar a operar con recursos propios a partir del noveno año de operaciones.

2.5 Conclusiones del Capítulo No. 2

1. El negocio itinerante de barbería y peluquería se caracteriza como un taller de servicios, que exige habilidades de oficio por parte de sus prestadores a las que se añaden las de movilidad automotor en zonas agrestes de difícil acceso.
2. Según los estimados de demanda potencial y el alcance territorial del negocio, se ha determinado la capacidad de prestación del servicio usando la técnica del artículo representante. Con ello se muestra que es posible cubrir la demanda potencial con 1 barbero y 1 peluquera que estarían en condiciones de satisfacer las necesidades de 9 hombres y 4 mujeres en cada visita a los diversos asentamientos.
3. El análisis financiero muestra la factibilidad económica del proyecto:
 - a. A partir de las 92 visitas se cubren los gastos fijos del año de ejercicio según el punto de equilibrio,
 - b. El financiamiento se hará con un crédito conferido por el Gobierno Municipal a través del Banco Popular de Ahorro, con 7% de interés simple con 5 años de gracia, para la inversión inicial ascendiente a \$112.469,75 CUP,
 - c. El cálculo del Valor Actualizado Neto (VAN) permitió determinar un período de recuperación de la inversión (PR) de 9 años considerando los 5 años de gracia de los intereses bancarios. Ello indica que el negocio itinerante de barbería y peluquería está en condiciones de operar con recursos propios a partir de su décimo año de ejercicio.

Capítulo No. 3. Plan táctico-operativo para la puesta en marcha del negocio itinerante de barbería y peluquería

El objetivo de este capítulo es demostrar que la planificación táctico-operativa de la puesta en marcha de un negocio itinerante de barbería y peluquería puede mostrar detalles a cuidar en el desempeño del negocio, que no son identificables con el mero estudio de factibilidad que incluye el plan de negocios.

Es por ello que se analizan:

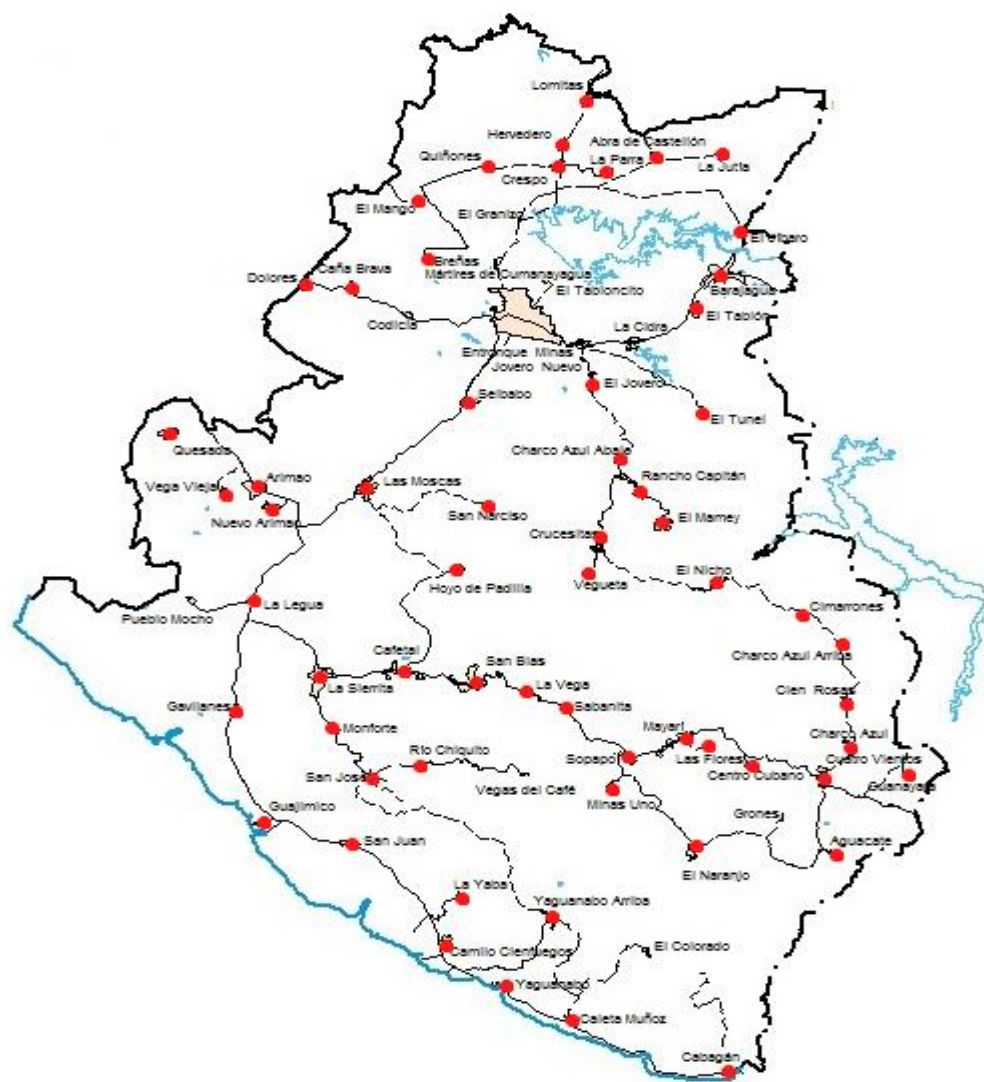
- El alcance espacial del negocio,
- Las necesidades reales de tiempo para la prestación del servicio, y
- La frecuencia de visitas a los asentamientos realmente efectiva.

3.1. Alcance territorial de las operaciones del negocio itinerante de barbería y peluquería

El servicio va a cubrir el territorio del municipio Cumanayagua que corresponde a la zona rural y se ha resaltado con puntos rojos los asentamientos que se pretende visitar.

Estos asentamientos están distribuidos por zonas llanas -interiores y costeras- de premontaña, y zonas de montaña. Los asentamientos en las zonas llana, costera y de premontaña son los más poblados y de más fácil acceso. Los asentamientos de montaña son los menos poblados y más aislados, porque en la mayoría de los casos coinciden la lejanía a la cabecera municipal y las abruptas condiciones del relieve. Aun así, son sus pobladores los más necesitados de este tipo de servicio.

Figura No. 3.1. Mapa del municipio y alcance territorial del negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de IPF, Municipio Cumanayagua

Se muestra entonces la distribución de la siguiente forma:

Tabla No. 3.1. Clasificación de los asentamientos del municipio de Cumanayagua

Llano	Premontaña	Montaña
Arimao	Crespo	Aguacate
Barajagua	La Parra	Cafetal
Nuevo Arimao	La Sierrita	Cien Rosas
Breñas	Charco Azul abajo	Crucecitas
Cabagán	Yaguanabo Arriba	Cuatro Vientos
Caleta Muñoz		Charco Azul Arriba
Caña Brava		Hoyo de Padilla
Codicia		La Vega
Dolores		Sabanita
Lomitas		Sopapo
Gavilanes		Guanayara
Guajimico		Charco Azul arriba
Hervedero		Mayarí
El Jíbaro		Centro Cubano
Las Moscas		El Nicho
Yaguanabo		Cimarrones
Quiñones		
Seibabo		
Vega Vieja		
El Tablón		

Fuente: Elaboración propia a partir de IPF, municipio Cumanayagua

3.1.1. Determinación de los tiempos de trayecto

El tiempo de trayecto se calcula a partir de la distancia entre el centro del casco urbano del municipio de Cumanayagua hasta el destino final corregida con curvímetero según datos de la Dirección Municipal de Planificación Física de Cumanayagua. (IPF Cumanayagua, 2019)

Se consideran tres factores de incidencia en el tiempo de trayecto:

1. La clasificación del vial utilizado:
 - a. Carretera
 - b. Terraplén.
2. La pendiente del vial,
 - a. $<5^\circ$ considerada no significativa para la medición de la distancia:
 - b. $\geq 5^\circ$ clasificada como suave
 - c. $\geq 10^\circ$ clasificada como destacada
 - d. $\geq 15^\circ$ clasificada como abrupta,

- e. $\geq 20^\circ$ clasificada como muy abrupta
- f. $\leq 25^\circ$ clasificada como muy abrupta y que aparece sólo en tramos cortos y definidos

3. El estado técnico del vial:

A para las carreteras en buen estado

B para los terraplenes en buen estado o carreteras con baches

C para los terraplenes con baches, fango o piedras

La velocidad de trayecto está directamente relacionada con el tipo de vial, su estado y pendiente según el Código del Tránsito vigente (cita del código) Se establece un coeficiente de impacto de la pendiente (K_p), según se muestra a continuación.

Tabla No. 3.2. Determinación de los coeficientes de pendiente y velocidad media de trayecto

Pendiente	Coeficiente de pendiente (K_p)	Velocidad media de trayecto
$< 5^\circ$	1,00	80
$\geq 5^\circ$	1,05	60
$\geq 10^\circ$	1,30	40
$\geq 15^\circ$	1,50	20
$\geq 20^\circ$	1,60	10
$\leq 25^\circ$	1,75	5

Fuente: Elaboración propia según IPF, Municipio Cumanayagua y (CUBA. ANPP, 2010)

La velocidad de trayecto también está directamente relacionada con el estado técnico y el tipo de vial según el coeficiente de estado (K_e) como aparece en la siguiente tabla.

Tabla No. 3.3. Determinación de los coeficientes de estado según la clasificación del vial

Clasificación del vial	Coeficiente de estado (K_e)
A	1,00
B	1,50
C	1,75
B C	2,25

Fuente: Elaboración propia según IPF, Municipio Cumanayagua y (CUBA. ANPP, 2010)

El cálculo del tiempo de trayecto a cada destino se hará según la expresión.

$$T_t = \frac{D_n * K_p * K_e}{V_m}$$

Tabla No. 3.4. Tiempos de trayecto desde Cumanayagua centro hasta los asentamientos de un negocio itinerante de barbería y peluquería

DESTINO	VIAL	TIPO	DISTANCIA (km)	Pendiente (°)	Velocidad (km/h)	K _p	Estado	K _e	TIEMPO DE TRAYECTO (h)
Aguacate	4 Vientos - C Sur	Carretera	44,40	≥15°	20	1,50	B C	2,25	7,49
Ballesteros	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	57,80	≥15°	20	1,50	B C	2,25	9,75
Cabagán	Las Moscas- C. Sur	Carretera	57,40	<5°	80	1,00	A	1,00	0,72
Cafetal	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	30,40	≥5°	80	1,20	A	1,00	0,46
Caleta Muñoz	Las Moscas- C. Sur	Carretera	50,90	<5°	80	1,00	A	1,00	0,64
Camilo Cienfuegos	Las Moscas- C. Sur	Carretera	42,20	<5°	80	1,00	A	1,00	0,53
Campismo Playa Fría	Las Moscas- C. Sur	Carretera	44,90	<5°	80	1,00	A	1,00	0,56
Cazaña	Nicho	Terraplén	19,30	≥10°	40	1,30	C	1,75	1,10
Centro Cubano	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	51,60	≥15°	20	1,50	A	1,00	3,87
Charco Azul abajo	El Nicho	Terraplén	7,40	≥15°	20	1,50	B C	2,25	1,25
Charco Azul Arriba	Crucesita-4 Vientos	Terraplén	32,00	≥15°	20	1,50	B C	2,25	5,40
Charco Azul Arriba	Cuatro Vientos- El Nicho	Terraplén	13,00	≤20°	10	1,50	B C	2,25	4,39
Charco Azul Semilla	Cuatro Vientos- El Nicho	Terraplén	3,60	≤20°	10	1,50	B C	2,25	1,22
Cien Rosas	Cuatro Vientos- El Nicho	Terraplén	7,10	≤20°	10	1,50	B C	2,25	2,40
Cimarrones	Crucesita-4 Vientos	Terraplén	29,00	≥15°	20	1,50	B C	2,25	4,89
Crucesitas	El Nicho	Terraplén	13,00	≥15°	20	1,50	B C	2,25	2,19
Cuatro Vientos	Cien Rosas	Terraplén	24,70	≥15°	20	1,50	B C	2,25	4,17
El Jíbaro (La Jutía)	C. Potrerillo- Jíbaro	Terraplén	22,60	<5°	80	1,00	B	1,50	0,42
El Mamey	El Nicho	Terraplén	12,60	≥15°	20	1,50	B C	2,25	2,13
El Naranjo (Tienda)	Cuatro Vientos	Carretera	7,40	≤20°	10	1,50	B C	2,25	2,50
El Nicho	Crucesita- 4 Vientos	Terraplén	23,80	≥15°	20	1,50	C	1,75	3,12
El Sopapo	Cuatro Vientos- C. Sur	Carretera	9,20	≥15°	20	1,50	B C	2,25	1,55
El Túnel	El Nicho	Terraplén	7,00	≥15°	20	1,50	B C	2,25	1,18
Entr. Carret. Topes	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	60,20	≥15°	20	1,50	A	1,00	4,52
Entr. Tatagua	Las Moscas- C. Sur	Carretera	41,20	<5°	80	1,00	A	1,00	0,52

DESTINO	VIAL	TIPO	DISTANCIA (km)	Pendiente (°)	Velocidad (km/h)	K _p	Estado	K _e	TIEMPO DE TRAYECTO (h)
Yaguanabo Arriba	Las Moscas- C. Sur	Carretera	43,90	<5°	80	1,00	A	1,00	0,55
Entronque Sierrita	Cuatro Vientos- C Sur	Carretera	31,30	<5°	80	1,00	B	1,50	0,59
Escuela Mayarí	Cuatro Vientos- C Sur	Carretera	7,10	≥15°	20	1,50	B C	2,25	1,20
Gaviña	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	42,80	≥15°	20	1,50	B	1,50	4,82
Grones	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	58,20	≥15°	20	1,50	B C	2,25	9,82
Guachinanga	Guachinanga	Terraplén	16,20	≥5°	60	1,20	B	1,50	0,49
Guachinanga	Guachinanga	Terraplén	4,60	≥5°	20	1,20	B	1,50	0,41
Guajimico	Las Moscas- C. Sur	Carretera	32,90	<5°	80	1,00	A	1,00	0,41
Guanayara	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	60,70	≥15°	20	1,50	B C	2,25	10,24
Hanabanilla	Hanabanilla	Carretera	23,50	≥10°	40	1,30	A	1,00	0,76
Hosp. El Nicho	El Nicho	Terraplén	6,60	≥15°	20	1,50	B C	2,25	1,11
Hoyo Padilla	Las Moscas	Carretera	19,20	<5°	80	1,00	B C	2,25	0,54
Jorobada (Porvenir)	C. Potrerillo-Jíbaro	Terraplén	41,00	<5°	80	1,00	B	1,50	0,77
La Sabina	Terraplen a Sabanita	Terraplén	24,30	≥15°	20	1,50	B C	2,25	4,10
La Sabina	El Nicho	Terraplén	7,20	≥15°	20	1,50	B C	2,25	1,22
La Sabina	Crucesitas-Sabanita	Terraplén	20,70	≥15°	20	1,50	B C	2,25	3,49
La Vega	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	37,80	≥10°	40	1,30	A	1,00	1,23
La Yaba	Las Moscas- C. Sur	Carretera	43,90	≥15°	20	1,50	B C	2,25	7,41
Las Vegas	Las Moscas- C. Sur	Carretera	40,00	<5°	80	1,00	A	1,00	0,50
Los Tornos	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	49,00	≥15°	20	1,50	B C	2,25	8,27
Manantiales	Cuatro Vientos- CSur	Carretera	21,30	≥15°	20	1,50	B C	2,25	3,59
Manatales	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	77,20	≥15°	20	1,50	A	1,00	5,79
Mayarí (Politécnico)	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	47,80	≥15°	20	1,50	A	1,00	3,59
Minas	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	46,40	≥15°	20	1,50	B C	2,25	7,83
Naranjo	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	52,00	≥15°	20	1,50	B C	2,25	8,78
Playa Fría-La Campana	Las Moscas- C. Sur	Carretera	44,90	<5°	80	1,00	A	1,00	0,56

DESTINO	VIAL	TIPO	DISTANCIA (km)	Pendiente (°)	Velocidad (km/h)	K _p	Estado	K _e	TIEMPO DE TRAYECTO (h)
Porvenir (Jíbaro)	Potreriillo-Jíbaro	Terraplén	29,30	<5°	80	1,00	B	1,50	0,55
Potreriillo	Potreriillo	Terraplén	48,20	<5°	80	1,00	B	1,50	0,90
Pueblo Mocho	Santa Martina	Terraplén	3,20	≥15°	20	1,50	B C	2,25	0,54
Rancho Luna	Las Moscas- P.Tey	Carretera	33,70	<5°	80	1,00	A	1,00	0,42
Río Chiquito	Las Moscas-Vega Café	Carretera	35,70	≥5°	80	1,20	B C	2,25	1,20
Río Chiquito	Sierrita-V. del café	Terraplén	10,00	≥15°	20	1,50	B C	2,25	1,69
Sabanita	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	39,00	≥10°	40	1,30	A	1,00	1,27
Sabanita	Crucesitas-Sabanita	Terraplén	25,70	≥15°	20	1,50	B C	2,25	4,34
San Blas	4 Vientos- C Sur	Carretera	20,10	≥15°	20	1,50	B C	2,25	3,39
San José	Las Moscas-Vega Café	Carretera	33,40	≥15°	20	1,50	B C	2,25	5,64
San José	Sierrita-V. del café	Terraplén	7,60	≥15°	20	1,50	B C	2,25	1,28
San Juan	Las Moscas- C. Sur	Carretera	36,40	<5°	80	1,00	A	1,00	0,46
San Narciso	Las Moscas	Carretera	19,00	<5°	80	1,00	B C	2,25	0,53
Santa Martina	Cfgos-Trinidad	Carretera	32,50	<5°	80	1,00	B C	2,25	0,91
Sierrita	4 Vientos- C Sur	Carretera	26,70	≥15°	20	1,50	B C	2,25	4,51
Sopapo	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	44,30	≥15°	20	1,50	B	1,50	4,98
Topes de Collantes	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	64,80	≥15°	20	1,50	A	1,00	4,86
Vega del Café	Las Moscas- 4 Vientos	Carretera	41,00	≥5°	80	1,20	A	1,00	0,62
Vega del Café	Sierrita-V. del café	Terraplén	15,20	≥15°	20	1,50	B C	2,25	2,57
Vega Vieja	Cfgos-Trinidad	Carretera	25,70	<5°	80	1,00	C	1,75	0,56
Vegueta	Sabanita	Terraplén	18,60	≥10°	40	1,30	C	1,75	1,06
Yaguanabo Arriba	Las Moscas- C. Sur	Carretera	49,30	≥10°	40	1,30	C	1,75	2,80

Fuente: Elaboración propia

Donde,

T_t – tiempo de trayecto al destino n (horas)

D_n – distancia al destino n (km)

K_p – coeficiente de pendiente

K_e – coeficiente de estado

V_m – velocidad media de trayecto (km/h)

4.

En la Tabla No. 3.4. se muestran los tiempos de trayecto hacia todos los asentamientos que constituyen el market target del proyecto.

3.1.2. Determinación de la frecuencia de visitas por asentamiento

Como se explicó en el epígrafe 2.2.2 se estima un ciclo medio de prestación de servicio de 8 horas, con la excepción de los asentamientos de más difícil acceso.

La frecuencia de arribos a estos asentamientos estará determinada por:

- La demanda potencial del asentamiento,
- El tiempo real de recorrido,
- El ciclo de prestación del servicio, y
- Eventualmente, la solicitud de servicios por los pobladores.

Como en el capítulo anterior se calculó la capacidad de prestación del servicio sobre la base del servicio representante de corte completo de cabello, masculino y femenino, se mantendrá este criterio para dar continuidad a los cálculos una persona promedio se hace un corte de cabello una vez al mes.

Para el cálculo de la frecuencia de arribos se usará la expresión:

$$FA_i = \frac{D_i}{TO_i * CDS_t}$$

Siendo,

$$TO_i = DJD_i - Tt_i$$

Donde,

FA_i – frecuencia de arribos al asentamiento i

D_i – demanda existente en el asentamiento i

TO_i - tiempo de disponibilidad operativa para la prestación del servicio (h)

DJD_i - duración de una jornada diaria en el asentamiento i

Tt_i - duración del trayecto hasta el asentamiento i

CDS_t - capacidad disponible de servicio (h)

La frecuencia de arribo para cada asentamiento se muestra a continuación

Tabla No. 3.5. Plan de visitas a los asentamientos de un negocio itinerante de barbería y peluquería

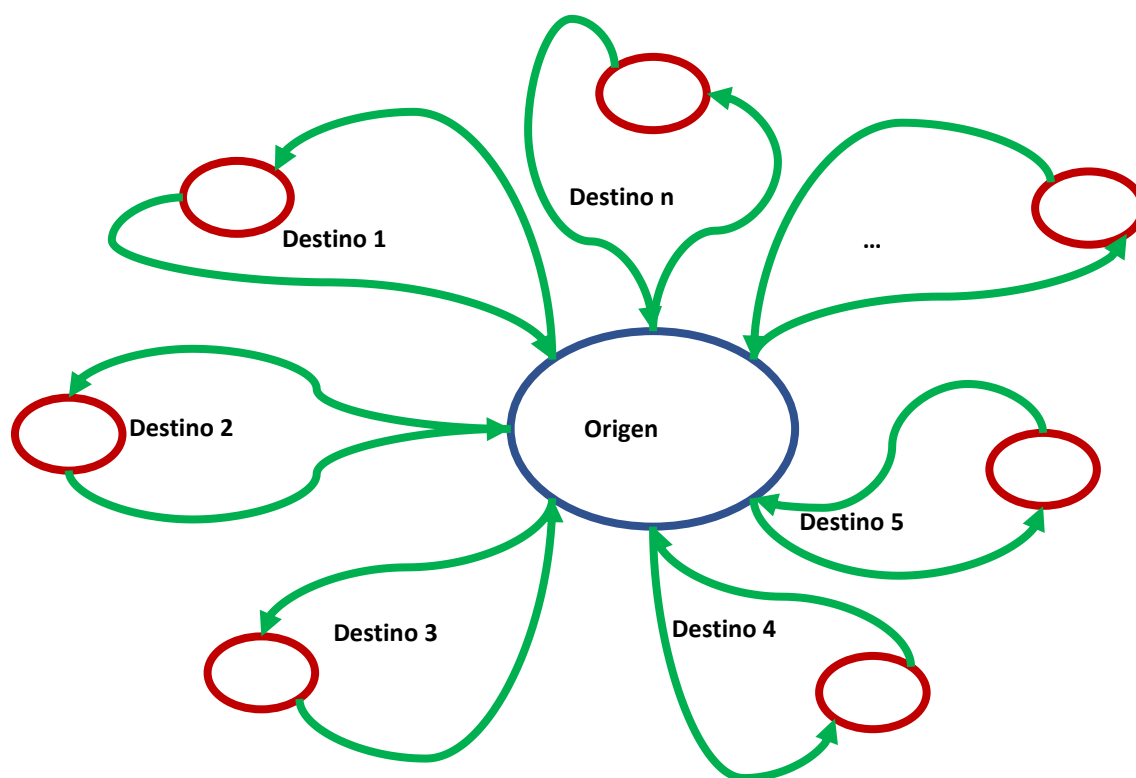
Asentamiento	Demanda potencial (hab)	Tiempo de trayecto (h)	Visitas necesarias al mes	Visitas previstas al mes
LLANO				
Arimao	995	0,50	62	
Barajagua	1.941	0,25	121	
Nuevo Arimao	533	0,48	33	
Breñas	450	0,15	28	
Cabagán	92	0,50	6	
Caleta Muñoz	144	0,56	9	
Caña Brava	164	0,25	10	
Codicia	639	0,28	40	
Dolores	182	0,29	11	
Lomitas	171	0,25	11	
Gavilanes	187	0,38	12	
Guajimico	142	0,40	9	
Hervedero	125	0,41	8	
El Jíbaro	174	0,34	11	
Las Moscas	846	0,18	53	
Yaguanabo	233	0,40	15	
Quiñones	115	0,27	7	1
Seibabo	546	0,29	34	1
Vega Vieja	142	0,28	9	1
El Tablón	494	0,12	31	1
PREMONTAÑA				
Crespo	949	0,1	59	1
La Parra	398	0,19	25	1
La Sierrita	2.399	0,48	150	1

Charco Azul abajo	55	1,25	3	1
Yaguanabo Arriba	127	2,12	8	1
MONTAÑA				
Aguacate	38	2,75	2	1
Cafetal	310	1,46	19	1
Cien Rosas	15	2,40	1	1
Crucecitas	235	2,19	15	1
Cuatro Vientos	313	4,17	20	1
Charco Azul Arriba	20	4,40	1	1
Hoyo de Padilla	108	1,77	7	1
La Vega	74	1,23	5	1
Sabanita	13	2,34	1	1
Sopapo	295	2,28	18	1
Guanayara	20	3,24	1	1
Charco Azul arriba	100	3,29	6	1
Mayarí	217	2,29	14	1
Centro Cubano	61	2,59	4	1
El Nicho	296	2,12	19	1
Cimarrones	45	2,55	3	1
TOTAL			590	25

Fuente: Elaboración propia

Se considera una sola estación de servicio móvil, que el tiempo de arribo a los destinos no está determinado por la distancia lineal sino por la facilidad de acceso y que el volumen de la demanda es inversamente proporcional al tiempo invertido en los arribos a esos destinos. Es fundamental tener en cuenta que se trata de un proyecto de desarrollo local auspiciado por el Gobierno Municipal de Cumanayagua, que persigue, no solo objetivos meramente económicos sino satisfacer necesidades de los pobladores de lugares de difícil acceso. Es por eso que se necesita resolver la mayor parte de los ingresos en las localidades de llano y premontaña. Estas particularidades dificultan el diseño de un itinerario mediante el uso de Modelos de redes o Métodos de transporte y asignación. Se hace tentativo entonces tratarlo como un problema de Simulación haciendo uso del modelo de la margarita y en algunos casos, de asentamientos muy cercanos y poco poblados, el del cartero, como se muestra en las figuras No. 3.2 y 3.3.

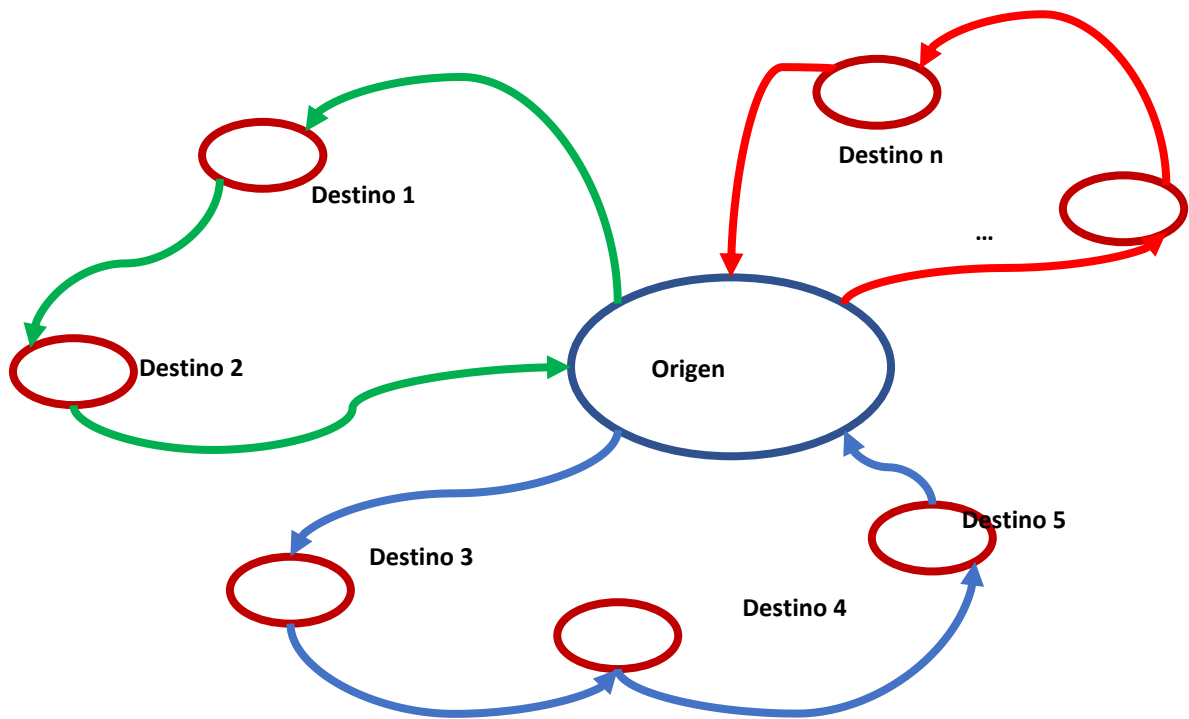
Figura No. 3.2. Recorrido según el modelo de la margarita



Fuente; Elaboración propia

El modelo de la Margarita consiste en que cada viaje sale del origen a un solo destino y regresa al origen. Obviamente se adecua a los viajes hacia puntos lejanos y de difícil acceso.

Figura No. 3.3. Recorrido según el modelo del cartero



Fuente; Elaboración propia

Con el modelo del Cartero se busca agotar los recursos antes de terminar el recorrido, en este caso el recurso tiempo no es tan importante como reducir el recorrido.

Por ello es que el modelo del cartero considera como destino inmediato al más cercano, siempre que no haya pasado antes por allí.

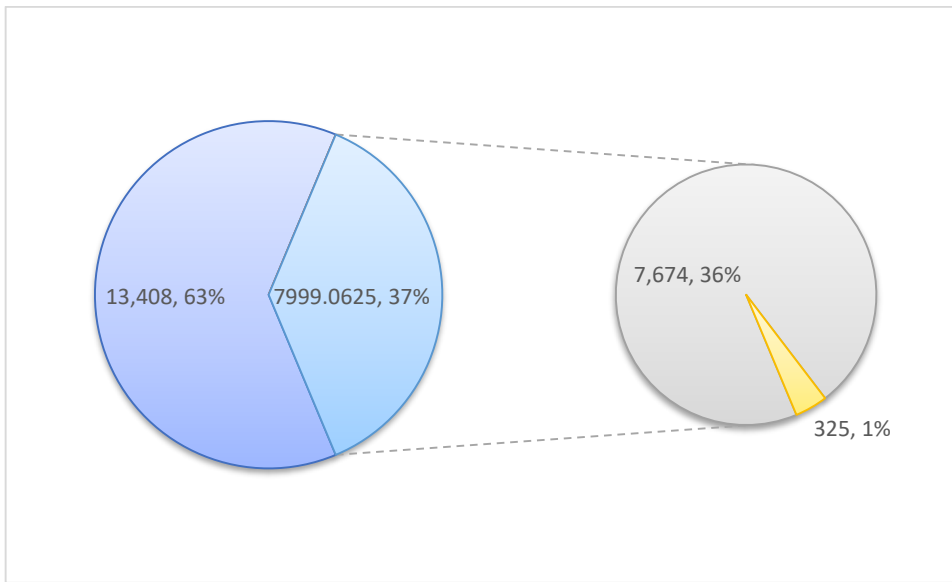
3.2. Cobertura del market target del negocio itinerante de barbería y peluquería

El análisis para la determinación de la frecuencia de viajes muestra como el estudio táctico operativo puede aportar información importante para el desempeño del negocio.

Al conocer el tiempo real de trayecto hacia destinos de difícil acceso se muestra que la frecuencia efectiva de viajes solamente permite un destino por día del mes. Con ello la cobertura del market target es mucho menor que la calculada en el estudio técnico del capítulo No. 2.

En la siguiente figura se muestra el porcentaje de cobertura del market target para un negocio itinerante de barbería y peluquería.

Figura No. 3.4. Cobertura real del market target



Fuente: Elaboración propia

Lo cual indica que del mercado potencial se cubre solamente un 37% territorialmente y solamente el 1% en tiempo efectivo de disponibilidad del servicio. Ello es muestra que el negocio itinerante de barbería y peluquería tiene amplias posibilidades de crecer perspectivamente.

3.3. Conclusiones del capítulo No. 3

1. Para la realización de un plan táctico-operativo de puesta en marcha del negocio itinerante de barbería y peluquería es necesario:
 - a. Determinar el alcance territorial del negocio a partir de la determinación de las distancias reales hacia todos los asentamientos que constituyan el market target,
 - b. Calcular los tiempos efectivos de prestación del servicio a partir del conocimiento de los ciclos de prestación del servicio.
2. Los resultados obtenidos con la elaboración del plan táctico-operativo del negocio itinerante de barbería y peluquería ha permitido identificar la cobertura efectiva del market target inicialmente calculado.

Conclusiones

1. La hipótesis de la investigación -formulada como: un estudio analítico de las condiciones infraestructurales y sociales de la zona rural del municipio de Cumanayagua, permitirá demostrar la factibilidad económica, social y ambiental de un negocio de servicios itinerantes de barbería y peluquería en esta región- ha quedado demostrada por:
 - a. El negocio itinerante de barbería y peluquería es económicamente factible y a los 92 días de ejercicio anual ya está en condiciones de generar ganancias a partir del cálculo del punto de equilibrio.
 - b. La Tasa Interna de Retorno (TIR) está prefijada a través del modo de financiamiento establecido para los proyectos de desarrollo local con un interés simple del 7% pagadero a partir del quinto año de ejercicio.
 - c. El Valor Actualizado Neto (VAN) calculado permite determinar el Período de Recuperación (PR) de 9 años para el negocio itinerante de barbería y peluquería en la zona rural de Cumanayagua, lo que indica que a partir del décimo año de ejercicio contable el negocio operará con recursos propios.
2. La factibilidad socio-ambiental está expresada en:
 - a. El potencial económico-dinamizador del negocio por estar en el ámbito de un proyecto de desarrollo local en línea con las estrategias del municipio
 - b. Su sostenibilidad económica-financiera demostrada
 - c. Su contribución al incremento de la calidad de los servicios a los pobladores de zonas de difícil acceso,
 - d. La potencial cooperación y coordinación entre actores de una cadena de otros servicios que pudieran crecer en gama y alcance,
 - e. La posibilidad de participación de grupos vulnerables como son los pobladores de zonas rurales de difícil acceso
 - f. El bajo o casi nulo impacto ambiental negativo que ofrece el proyecto de negocio itinerante de barbería y peluquería
 - g. La observancia de las regulaciones establecidas por el Plan General de Ordenamiento Territorial del municipio de Cumanayagua en la realización del proyecto.
3. La elaboración de un plan técnico-operativo del negocio itinerante de barbería y peluquería permitió identificar los factores que permiten argumentar una expansión perspectiva del emprendimiento a través de nuevas concesiones financieras del gobierno municipal.

Recomendaciones

1. Considerar la aplicación del procedimiento propuesto en la presente investigación para estudios de factibilidad de otros emprendimientos financiados por proyectos de desarrollo local en el municipio de Cumanayagua.
2. Incluir la elaboración del plan táctico-operativo de la puesta en marcha de los negocios para poder identificar posibles afectaciones prácticas que no se hayan identificado en el estudio técnico usualmente recomendado en los planes de negocio.

Bibliografía

- Oficina Nacional de Administración Tributaria. 2013. *Circular no. 3*. C.Habana, República de Cuba.
- (2015). *Gaceta Oficial Extraordinaria No 30* . República de Cuba.
- Arana, D. y. (1999). Tecnología apropiada. Concepción para una cultura. En F. Font, *Tecnología y Sociedad* (págs. 15-30). La Habana: GEST.
- Bendell, R. &. (1995). The quality gurus – their approaches described and considered. *Managing Service Quality: An International Journal*,, 5, 44 – 48.
- Bennett, S. I. (2001). *En busca del valor. la biblia de las finanzas empresariales*. Barcelona: Gestión 2000.
- CAP. Cienfuegos. (2016). *Procedimiento Para Adquisiciones A Proyectos De Desarrollo Local Aprobados Por Los Consejos De Administración De La Asamblea Del Poder Popular De Cienfuegos*. Cienfuegos: PPP.
- CAP. Cienfuegos. (2019). *Plan estratégico de desarrollo territorial*. Cienfuegos: PPP.
- Castillo, A. &. (2017). *Gestión de operaciones con enfoque de servicios*. Guayaquil: UniversoSur.
- Castillo, A. (2014). *Gestión de procesos. Notas para un curso de postgrado*. Zacatepec, Morelos, México: Instituto Tecnológico de Zacatepec.
- Castillo, A. L. (Noviembre de 2018). Un acercamiento al impacto de las tecnologías disruptivas. (A. Socorro, Ed.) *REMCA*, 1(3), 3-17. Recuperado el 2019, de <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/54>
- CEPAL. (2003). *Informe de la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Cherunilam, F. (2010). *Business Environment* . Recuperado el 11 de 02 de 2015, de ProQuest eBrary:
<http://site.ebrary.com/lib/bibliometropolitana/detail.action?docID=10416172&p00=business&token=d065de0a-527c-405f-a59e-63ab27872da0>
- Cipriano, L. &. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.
- Crosby, P. B. (1988). *La organización permanece exitosa*. Mexico: McGraw-Hill.

- Cuba. 7mo Congreso del PCC. (2016). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. La Habana: PCC.
- Cuba. ANPP. (2010). *Código de Seguridad Vial*. La Habana: Gaceta Oficial de la República.
- Cuba. PADIT. (2017). *Guía metodológica para las estrategias municipales*. La Habana: ANPP.
- Deming, W. E. (1999). *Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Expertosdebelleza. (2014). *Expertos de belleza*. Recuperado el 27 de 10 de 2017, de Expertos de belleza: <http://www.expertosdebelleza.com/cuidado-facial-para-diferentes-tipos-de-piel/>
- Flórez, J. A. (2015). *Proyectos de inversión para las PYME (3a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Giraldo, J. 2007. *Comportamiento del consumidor*. Recuperado el 18 de Mayo de 2018, de GESTIOPOLIS: <https://www.gestiopolis.com/comportamiento/del/consumidor>
- Graves, P. (2011). *¿Por qué consumimos?* Madrid: Activa.
- Guzmán, F. (2007). *El estudio económico-financiero y la evaluación en poryectos de la industria*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Hidalgo, A. y. Febrero de 1995. La diversificación de base tecnológica como estrategia empresarial en períodos económicos recesivos. *ICE Tribuna de economía*(738), 3-15.
- INEN. (enero de 2019). *Programa de Formación de Técnicos en Gestión de Calidad*. Obtenido de INEN Ecuador: <http://www.normalizacion.gob.ec/cursos-virtuales/>
- IPF Cumanayagua. (2019). *Tabla de distancias entre asentamiento del municipio de Cumanayagua*. DMPF.
- IPF, municipio Cumanayagua. (2015). *Plan General de Ordenamiento Territorial*. Cienfuegos: PPP.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- ISO. (2017). *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Recuperado el 18 de Mayo de 2018, de Normas9000: www.normas9000.com/content/Glosario.aspx

- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kotler, P. &. (2014). *8 Maneras de crecer Estrategias de marketing para desarrollar tu negocio*. Madrid: LID.
- Kotler, P. (2004). *Los 10 pecados capitales del marketing. Indicios y soluciones*. Madrid: Gestion 2000.
- Kotler, P. (2006). *Administracion de marketing*. Mexico: Espasa.
- Lamolla, F. (1995). *Políticas y estrategias de empresas. Notas de clase Diploma Europeo de Dirección y Administración de Empresas*. La Habana: DEADE.
- Márquez, C. (05 de 03 de 2012). *Centro de la Mujer*. Recuperado el 27 de 12 de 2017, de <http://centromujer.republica.com/centro-mujer/breve-historia-del-maquillaje.html>
- Meza, J. (2013). *Evaluación financiera de proyectos*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- ONAT. (14 de febrero de 2013). *Circular no. 2*. C. Habana, República de Cuba.
- ONAT Municipal de Cienfuegos. (30 de 5 de 2015). Base de datos. Cienfuegos, República de Cuba, Cuba. Obtenido de www.onat.gov.
- Palacios, L. (2015). *Estrategias de creación empresarial (2a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Serra, J. (2005). *Marketing empresarial. Notas de curso de postgrado*. La Habana: ESADE.
- Tiendas itinerantes. (2017). Obtenido de Bolsalea: <http://www.bolsalea.com/blog/2017/08/tiendas-itinerantes>
- Torres, J. (2015). *Proyectos de negocios: método práctico para emprendedores*. Chile: Editorial Universidad de Santiago de Chile.
- Universidad de Jaen. (2015). *Comportamiento del consumidor y de las organizaciones*. Recuperado el 18 de Mayo de 2018, de Comercialización e investigación de mercados: www4.ujaen.es/~osenise/tema%205.pdf