



UNIVERSIDAD
DE CIENFUEGOS
CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ

TRABAJO DE DIPLOMA

EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA ELÉCTRICA CIENFUEGOS

Autor

Nasser Dixan Barrueta Vega

Facultad de Ingeniería, Universidad de Cienfuegos

Tutores

Dra. C. Marle Pérez de Armas

Dr. C. Reynier Reyes Hernández



UNE
EMPRESA ELÉCTRICA
CIENFUEGOS

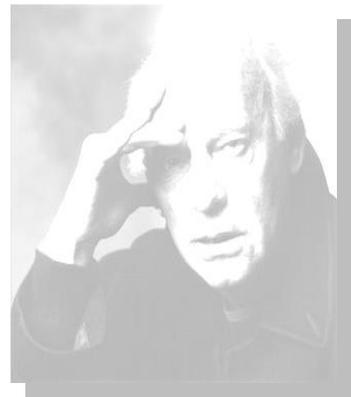
Curso 2020 – 2021

“Año 62 de la Revolución”

Pensamiento

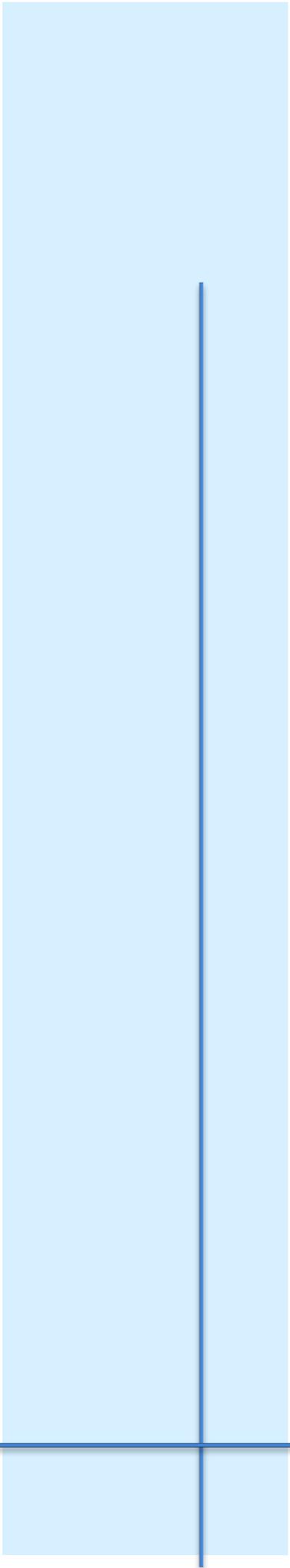


"Yo pienso, yo creo, yo sé; que para mirar y enseñar a mirar es necesario tener ojos propios y no tener lentes prestados, porque mejor no es el que mejor copia; mejor es el que más crea, aunque creando se equivoque"



Eduardo Galeano

Dedicatoria



A mis padres:

Porque se lo merecen, porque son los mejores, porque siempre están para mí y porque veo ese brillo reflejado en sus ojos, cuando hablan de mí como un profesional. . .

Agradecimientos



Mi Dios, te agradezco el haber estado conmigo todos los días de mi vida y no dejarme caer a pesar de lo complicado que fuera el camino...

Madre, nunca sé que decirte en momentos como este, porque estoy seguro de que lo que te diga no representará ni una pequeña porción de todo el amor que te tengo y lo agradecido que estoy por ser tu hijo. Gracias por ser mi guía, mi ejemplo, mi apoyo, mi impulso; gracias por enseñarme que el amor de madre no tiene fronteras, y demostrármelo todos los días...

Padre, sé que pocas veces nos decimos cuanto nos queremos, pero nunca tengas dudas de mi amor por ti. Gracias por inculcarme tus maravillosos valores, por enseñarme a ver el lado bueno de las personas, y ayudarme a construir esto que soy hoy...

Hermanas, mis dos reinas, las que no dudan un segundo cuando necesito de ustedes. Gracias por ser incondicionales conmigo, por demostrarme cuanto me aman y por dejarme saber que nunca me dejarán solo...

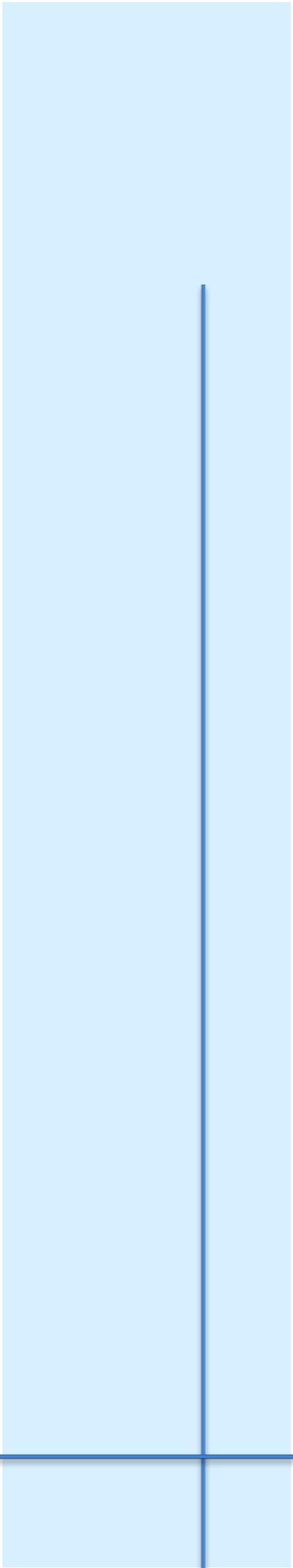
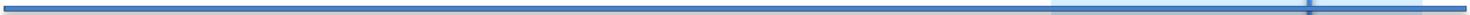
Hermano, sé que hace tiempo hablamos poco, pero no olvido todos los años que convivimos juntos. Gracias por tu cariño, por ser mi confidente, mi amigo; mi hermano...

Amigos, si pongo nombres no me alcanzará esta dedicatoria, por eso solo puedo decirle a todos, gracias por estar para mí siempre que los necesito y contribuir a mi formación como persona...

Y a todos los que me han ayudado en algún momento de mi vida,

Gracias

Resumen

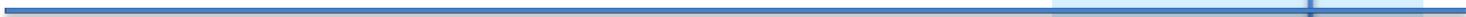


Resumen

El objetivo general de la investigación consistió en proponer un plan de negocio para la Empresa Eléctrica Cienfuegos (EEC) relacionado con el mantenimiento y reconstrucción de transformadores, el mismo se sustenta en el análisis de fundamentos teóricos y metodológicos para la elaboración de planes de negocios, a partir de la necesidad de crear nuevos productos o servicios que generen fuentes de ingresos y utilidades motivado por la política de país de minimizar importaciones y enfocado al incremento de los ingresos mediante la actividad de mantenimiento y reconstrucción de transformadores. Para el desarrollo de la investigación se emplearon métodos teóricos como análisis y síntesis, inducción y deducción e histórico – lógico que, junto al análisis documental, la observación directa, discusión grupal, entrevistas y el procesamiento de la información como métodos empíricos permitieron la obtención de los elementos que contribuyeron a la propuesta del plan de negocios que impacta de forma positiva en la gestión comercial y generación de mayores ingresos.

Palabras Claves: Plan de negocios

Abstract



Abstract

The general objective of the research consisted in proposing a business plan for the Cienfuegos Electric Company related to the maintenance and reconstruction of transformers, it is based on the analysis of theoretical and methodological foundations for the elaboration of business plans, based on the need to create new products or services that generate sources of income and profits, motivated by the country's policy of minimizing imports and focused on increasing income through the maintenance and reconstruction of transformers. For the development of the research, theoretical methods such as analysis and synthesis, induction and deduction and historical - logical were used that, together with documentary analysis, direct observation, group discussion, interviews and information processing as empirical methods allowed the obtaining of the elements that contributed to the business plan proposal that positively impacts commercial management and generation of higher income.

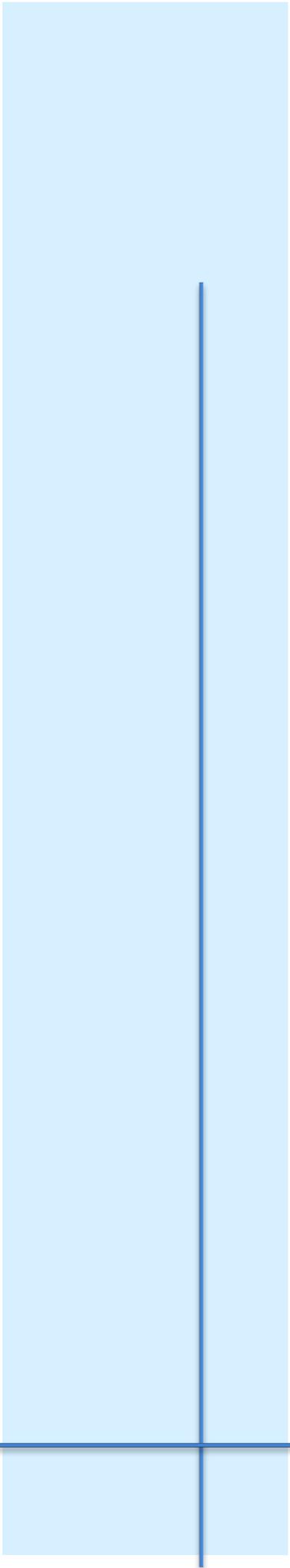
Key words: Business plan

Índice



Resumen	5
Abstract	6
Introducción	8
Capítulo I: Marco Teórico Metodológico.....	13
1.1 La gestión comercial	13
1.1.1 Elementos de la gestión comercial.....	15
1.2 Elementos conceptuales del plan de negocio	16
1.2.1 Características, propósitos, aplicaciones de los planes de negocios	19
1.3 Tipos de planes de negocios	22
1.3.1 Importancia de los planes de negocios	24
Conclusiones del Capítulo I	27
Capítulo II: Procedimiento para el diseño de un plan de negocio en la Empresa Eléctrica Cienfuegos	28
2.1 Metodologías analizadas	28
2.2 Procedimiento para elaborar el plan de negocio en la Empresa Eléctrica Cienfuegos	29
Conclusiones del Capítulo II	40
Capítulo III: Aplicación del procedimiento para elaborar el plan de negocio en la Empresa Eléctrica Cienfuegos	41
3.1 Plan de negocio de la Empresa Eléctrica Cienfuegos (EEC)	41
Conclusiones del Capítulo III	55
Conclusiones Generales.....	56
Recomendaciones	57
Referencias	58
Apéndice.....	62

Introducción



Introducción

Una de las funciones más trascendentes en cualquier tipo de empresa, sea grande, mediana o pequeña, es la gestión comercial, cuya misión es la de encargarse de la apertura de la organización al mundo externo, con muchas tareas por encarar, tales como la satisfacción al cliente, la participación de mercado, incrementar sus ventas, dosificar las actividades del marketing, capacitar al recurso humano, mejorar procesos administrativos, orientando en este ensamble de labores al logro de la rentabilidad, que lleva consigo el crecimiento de la empresa (Andrade, 2017) .

En la actualidad las empresas que tienen éxito en el mercado son las que diseñan y aplican planificación estratégica en su accionar interno y externo, adaptándose a las tendencias del mundo moderno, globalización y tecnología que hacen del sector empresarial un ente en busca de la mejora continua para cumplir las expectativas del cliente potencial y permanecer como entidad competitiva dentro del mercado (Villacís, 2014).

Precisamente el mundo de hoy está exigiendo a las empresas del sector de la energía más innovación, debido al hecho que su consumo ha estado unido al desarrollo económico, social y tecnológico de la humanidad. Este desarrollo y el constante crecimiento del consumo energético está condicionando que la atmósfera alcance su límite medio ambiental y además que las principales fuentes de energía se estén agotando. Por todas estas razones actualmente se hace necesario que las organizaciones trabajen unidas con el fin de realizar acciones y grandes transformaciones que contribuyan al ahorro energético y la eficiencia energética (Pujol, 2020b).

En Cuba el sector energético ha evolucionado en los últimos años, alcanzando grandes logros en el crecimiento de la economía, la calidad de vida de la población y la protección del medio ambiente. Entre los principales resultados alcanzados está: la electrificación del 97 % del país, el crecimiento de la producción nacional de petróleo hasta alcanzar alrededor del 47 % del consumo total, la introducción de la generación distribuida de electricidad cubriendo el 40 % de la generación, la rehabilitación de los equipos electrodomésticos y el parque automotor, sistematización del Programa de Ahorro de Electricidad en Cuba (PAEC), el Programa de Ahorro de Energía del Ministerio de Educación (PAEME) y la rápida introducción de las tecnologías renovables; con buenos resultados en el manejo de la demanda, la eficiencia y la educación energética. A pesar de esto existen grandes desafíos en medio de circunstancias difíciles ocasionadas por el

recrudescimiento del bloqueo económico de Estados Unidos y la crisis de salud mundial provocada por el coronavirus (Pujol, 2020a).

En la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución hasta el 2030, se plantea que una sociedad socialista próspera podrá alcanzarse a partir del trabajo, una profunda conciencia revolucionaria, el cumplimiento del deber, alta motivación y productividad, el ahorro, la eficiencia, y en especial, la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación (Pujol, 2020a).

En tal sentido, las empresas eléctricas cubanas tienen entre sus principales objetivos estratégicos la diversificación de sus producciones y con ello la creación de nuevos productos o servicios que generen utilidades económicas para las empresas y disminuyan los costos de producción, además de favorecer producciones más limpias y mejoras al entorno medio ambiental.

Tener a disposición de los empresarios un documento que concentre la información sobre las posibilidades de la creación de nuevos productos y/o servicios, es indispensable para el crecimiento productivo que se puede alcanzar, especialmente, en estos momentos de escasez económica pero de grandes deseos y oportunidades para el mercado y los consumidores que bien lo agradecen.

La idea de crear un plan de negocios para la Empresa Eléctrica Cienfuegos (EEC), cuyo objeto social es proveer energía eléctrica en el territorio de Cienfuegos de forma segura, excelente calidad, con amplia capacidad de respuesta, costo razonable para lograr la satisfacción de los clientes, fue cobrando fuerza en la medida de constatar la necesidad de creación de nuevos productos o servicios que generen nuevas fuentes de ingresos y generen utilidades económicas a partir además de la política de país de minimizar las importaciones.

En este sentido, la actividad de mantenimiento y reconstrucción de transformadores es de vital importancia e impacto económico dentro del sector energético, por lo que no es nueva en el país. Esta actividad surge en los primeros años de la revolución cubana debido a la imposibilidad de adquirir estos en el campo socialista y a la situación económica que presentaba el país. Inicialmente se desarrollaba en talleres pertenecientes a la Ciudad Habana y posteriormente se fue generalizando en todas las empresas eléctricas del país llegando a tenerse al menos un taller en cada provincia del país. En el periodo especial Cuba presentaba una situación económica muy difícil, por lo que la compra y fabricación de transformadores se vio reducida al mínimo, tomando un gran

impulso la recuperación, lo que se convirtió en la única fuente de transformadores (Pujol, 2020b).

Esta actividad de recuperación se realizó de manera masiva en los talleres distribuidos a todo lo largo de la Isla, pero en muchos casos no contaban con la tecnología y experiencia para lograr la calidad necesaria, lo que trajo como consecuencia que los transformadores reconstruidos constituyeran un gran por ciento de los transformadores dañados en el país. Esto ocasionó que la actividad fuera desapareciendo. Sin embargo, esta decisión ha demostrado sus debilidades pues aun luego de tantos años se sigue manteniendo una situación similar a la que dio origen y además con incremento de las limitaciones y restricciones que en el contexto internacional existen. Es así como una vía sigue estando en encontrar el modo de mejorar la calidad de esta fuente de ingreso para la empresa.

Lo anteriormente abordado constituye la situación problemática de la investigación que se desarrolla. Por lo que se declara como **Problema Científico**:

¿Cómo contribuir a incrementar los ingresos de la Empresa Eléctrica Cienfuegos mediante la actividad de mantenimiento y reconstrucción de transformadores?

En función de ello se formula los siguientes **objetivos**:

Objetivo General: Proponer un plan de negocio para la Empresa Eléctrica Cienfuegos relacionado con el mantenimiento y reconstrucción de transformadores.

Objetivos Específicos:

1. Abordar los fundamentos teóricos y prácticos respecto a gestión comercial y los planes de negocios en la organización.
2. Seleccionar el procedimiento metodológico para la elaboración de planes de negocios
3. Evaluar la situación actual de la Empresa Eléctrica Cienfuegos en cuanto a su gestión comercial
4. Diseñar una propuesta de plan de negocios para el mantenimiento y reconstrucción de transformadores en la Empresa Eléctrica Cienfuegos de manera que facilite el incremento de sus fuentes de ingreso

Se considera como **hipótesis**:

Si se diseña un plan de negocio para dar mantenimiento y reconstruir transformadores en la Empresa Eléctrica Cienfuegos, entonces se contribuye a su gestión comercial y el incremento de sus fuentes de ingreso.

Variable independiente: Diseño de un plan de negocios para la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

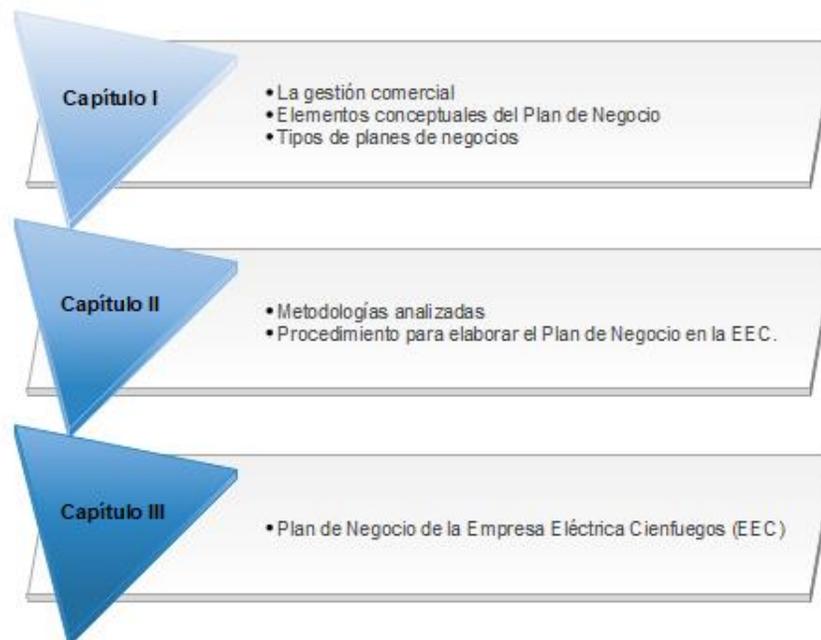
Variable dependiente: Contribución a la gestión comercial mediante el incremento de las fuentes de ingresos.

Se pretende aportar un documento que sirva como instrumento de trabajo a la alta dirección de la Empresa Eléctrica Cienfuegos, y como referencia a los especialistas que trabajan la temática.

Para lograr los propósitos anteriormente planteados, el presente trabajo se estructura como se puede observar en la figura 1:

Figura 1:

Estructura de la Investigación



Nota: Elaboración propia

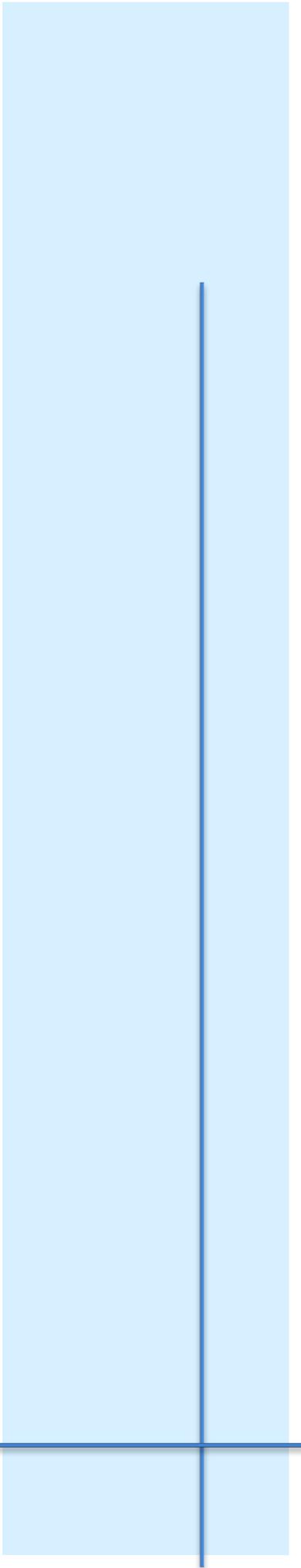
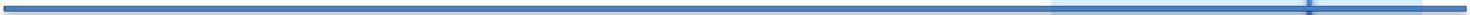
El Capítulo I presenta y analiza definiciones y enfoques de diversos autores sobre la temática de la gestión de comercialización y los planes de negocio.

El Capítulo II expone la metodología a utilizar para el diagnóstico organizativo de la EEC y la construcción de la propuesta de plan de negocio.

El Capítulo III detalla los resultados del diagnóstico organizativo y el plan de negocio propuesto.

A continuación, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones respecto a la investigación realizada, asimismo detalla la bibliografía consultada. Al final, se presentan los anexos que se consideraron necesarios para la mejor comprensión de los elementos.

Capítulo 1



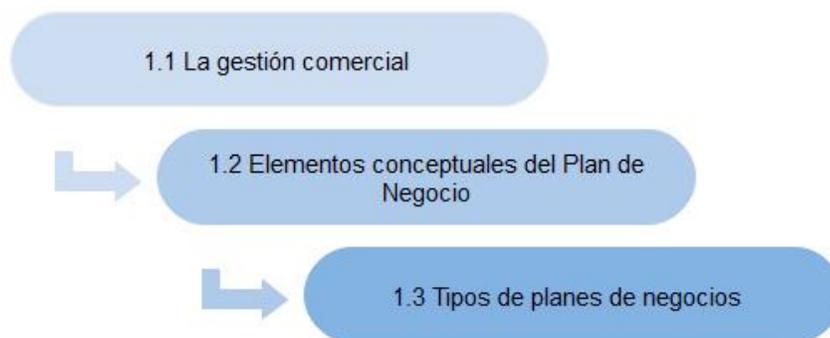
Capítulo I: Marco Teórico Metodológico

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico metodológico donde se hace referencia a los aspectos teóricos que forman la base de la presente investigación, aspectos relacionados a la gestión comercial y los planes de negocio.

A continuación, en la figura 2 se muestra el hilo conductor, que contribuye al fácil entendimiento del capítulo

Figura 2:

Hilo Conductor de la Investigación



Nota: Elaboración propia

1.1 La gestión comercial

Según (Andrade, 2017) la gestión comercial, es la actividad que se ocupa de la relación de intercambio de la organización con el mercado; analizando este enfoque desde la perspectiva del proceso productivo, la gestión comercial podría considerarse como la última fase del mencionado “proceso”, dado que por medio de la misma se proporcionaría al mercado los productos y/o servicios de la empresa a cambio de un valor monetario, en un ejercicio de conjugación plena de dos variables del marketing, como son el producto y el precio.

Afirman (Ruiz & Antoni, 2019) que la gestión comercial se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y marketing.

Sin embargo, para (Kilgour, Sasser, & Larke, 2015) es incluir una comunicación bidireccional y específica, en función de la difusión del mensaje que integra valor de interacción y lo transforma a un mensaje simple a uno mediático, compartido y ganado.

La gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización a los clientes, las actividades principales, es la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad (M. M. C. Silva, 2016).

La gestión comercial tiene principalmente dos grandes retos, el primero es la satisfacción del cliente y el segundo, la participación en el mercado. Ambos, exigen una clara estrategia, un sistema de calidad y la coordinación con diferentes áreas de la organización.

En las empresas la gestión comercial actúa como una especie de motor y en general, la función comercial activa a las demás, influyendo en ellas de forma directa o indirecta. Determina los volúmenes que se deben producir para atender la demanda, las especificaciones que requiere el cliente, los precios y formas de pago, la comunicación y tiene el poder incluso de alterar la dinámica de la estrategia corporativa (D. d. Silva, 2020).

Contar con una gestión comercial eficaz, es de gran importancia para las empresas porque representa beneficios como:

- Facilita el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa.
- Permite estructurar los procesos de producción de forma acertada.
- Favorece la reputación de la empresa en el mercado.
- Mejora la relación con los clientes.
- Incrementa los indicadores de satisfacción del cliente y fidelidad.
- Aumenta la competitividad de la empresa.
- Maximiza la rentabilidad.

Se puede concluir que la gestión comercial, es la actividad que se ocupa de la interacción cliente – empresa, donde se proveen mutuamente información y recursos.

1.1.1 Elementos de la gestión comercial

La gestión comercial involucra componentes de diferentes áreas, integra equipos, recursos y funciones, para lograr sus objetivos y aportar a la competitividad de la empresa. Los principales elementos de la gestión comercial son: (D. d. Silva, 2020)

- Planeación estratégica: incluye la definición de objetivos, la fijación de metas y la consolidación de la estrategia corporativa.
- Gestión de ventas: directamente encargada de las técnicas de venta y el engranaje de actividades necesarias para llevar un producto hasta el cliente final.
- Gestión de marketing: comprende el análisis del entorno y orienta la estrategia de la mezcla de marketing o las 4 Ps, de tal manera que esté alineada con la estrategia corporativa.
- Gestión de clientes: se ocupa de la jornada del cliente en cada una de las etapas del proceso comercial, desde la prospección hasta la postventa, con el objetivo de lograr su satisfacción y lealtad.
- Gestión de fuerza de ventas: administra el recurso humano, en términos de la capacitación, la motivación, y la estrategia del equipo de ventas.
- Áreas de soporte: se trata de la relación con otras áreas críticas para el desempeño del proceso comercial, como por ejemplo las áreas de tecnología, finanzas, producción, logística, entre otras.

Actualmente, el aumento de rivalidad en el mercado hace que sea necesario contar con metodologías e instrumentos que actúen como una herramienta capaz de garantizar a las organizaciones el cumplimiento de sus objetivos generales y específicos, integrando en este proceso soluciones a aspectos claves como funcionamiento interno, mecanismos de financiamiento del negocio y posicionamiento dentro de la industria; tomando protagonismo la gestión comercial como uno de estos instrumentos y dentro de la misma el plan de negocios.

A través de un plan de negocios se logra conocer y analizar estos aspectos específicos de una empresa, donde se describe el negocio y se analiza la situación del mercado para luego establecer las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas. De esta manera, el plan de negocios es un instrumento el cual permite comunicar la idea de negocio para venderla u obtener una respuesta por parte de los inversores; Adaptado de (Rojas, 2017).

1.2 Elementos conceptuales del plan de negocio

En un mundo en que prevalece la incertidumbre, con economías y mercados en constante cambio, la actividad del empresario actual debe estar cada vez más sistematizada y basada en adecuados instrumentos de control de gestión. Es decir, es necesaria una verdadera actividad de análisis dinámico de los cambios del macro entorno y micro entorno empresarial, cuya eficacia consiste en reducir la probabilidad de que ocurran hechos fortuitos dentro del proceso de organización y planificación de la empresa, los cuales en términos generales, son causa del aumento del nivel de riesgo en esta área (Díaz, 2012).

Todo esto lleva a obrar con la plena convicción de que la sola intuición empresarial ya no es un requisito suficiente para crear una empresa firme y estable a largo plazo; es por esta razón que el plan de negocio es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para lograrlos con efectividad, hoy juega un papel fundamental pues sirve como mapa y guía para las empresas (Díaz, 2012).

Existen varias definiciones de plan de negocio, especialmente referidas al instrumento que se emplea para demostrar la factibilidad de mercado, organizacional y económica-financiera de un emprendimiento determinado ya sea con el surgimiento de una nueva organización, por el desarrollo en una ya existente de un nuevo negocio, entre otras variantes, pero siempre dirigidas a la justificación de dicha factibilidad.

El plan de negocios es un documento amplio que ayuda a analizar y planear la estrategia de un negocio.

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este

plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa (Becerra, 2001).

El plan de negocio puede definirse como: "...un mecanismo lógico de interpretación del entorno en el que se desarrolla una determinada actividad organizacional y de cómo ésta puede influir en su entorno (Pelaéz, 2020).

Plan de negocios debe ser visto como un proceso de utilización de la información para proponer los mecanismos necesarios para hacer llegar al cliente el producto o servicio (Lozano, 1993).

"... El plan de negocio resulta la propuesta de un proyecto de cambio, o de inversión con tal nivel de detalle y precisión como para que comunique al mercado objetivo o sea las fuerzas de poder y toma de decisiones de la organización y a factores externos como inversionistas y autoridades financieras y gubernamentales, las precisiones técnicas, tecnológicas, económicas, financieras, de mercado, medioambientalistas y demás información para el análisis y toma de decisiones correspondientes" (Saporosi, 1997).

Según (Cardozo, 2012), el plan de negocios es: "Es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es resultado de un proceso de planeación. El plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos."

El plan de negocio es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para pequeñas. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía nacional o extranjera, o para interesar a un potencial socio (DanilaTerragno & Lecuona, 2009).

Un plan de negocios según (Lloreda, 2015) es una herramienta para analizar tanto la viabilidad de una Iniciativa Emprendedora, como una vía para lograr financiación, por ello, debe ser:

Eficaz: Debe contener, ni más ni menos, toda aquella información que a los promotores del proyecto les sirva para analizar en profundidad todas las implicaciones que suponen la

puesta en marcha de su proyecto, y también, aquella información que un eventual inversor espera conocer.

Estructurado: Debe tener una estructura simple y clara que permita seguirlo fácilmente.

Comprensible: Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión. En definitiva, debe ser fácil de leer.

El proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

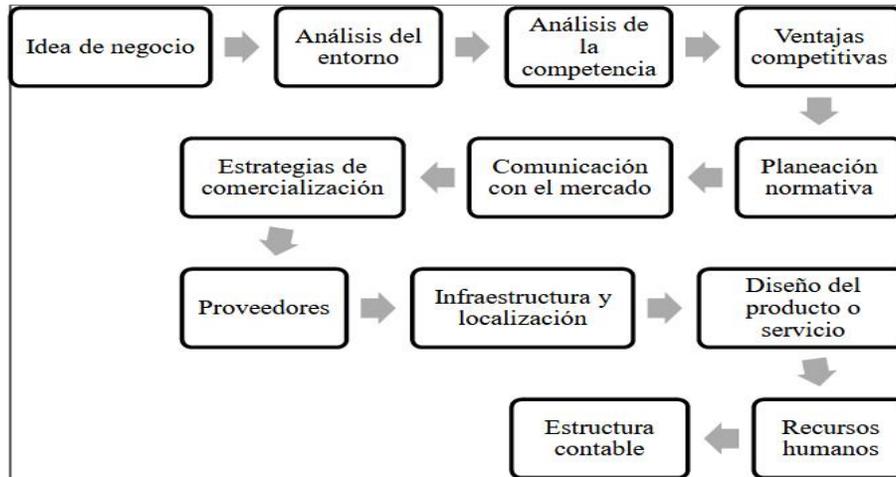
Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes) (Ramos, 2005).

Tras analizar las definiciones expuestas se puede concluir que un plan de negocio, es un instrumento cuya principales funciones son planificar y guiar un negocio, pero además, sirve como herramienta para la toma de decisiones en el mismo.

En la Figura 3 se puede apreciar los elementos que conforman un plan de negocio:

Figura 3:

Elementos de un plan de negocios



Nota: Tomado de *plan de negocios: definiciones y objetivos*, por J.Cardozo, 2012

1.2.1 Características, propósitos, aplicaciones de los planes de negocios

Entre las características de los planes de negocios según se encuentran:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

Plantea (Contreras, 2014) que los planes de negocio tienen tres finalidades:

1. Planificar las acciones ante una oportunidad y evaluar su viabilidad.

2. Justificar y comunicar el proyecto a personas u organizaciones que puedan aportar fondos.
3. Establecer sus objetivos.

Así, la elaboración de un plan de negocio, es un ejercicio valioso que da a su promotor la oportunidad de realizar una reflexión estratégica sobre el proyecto. Esto permite considerar aspectos relevantes para su éxito futuro como:

- Analizar la industria y el mercado.
- Definir las acciones, recursos y organización necesarios.
- Anticipar y prevenir los obstáculos y riesgos.
- Establecer objetivos para evaluar el progreso del proyecto.
- Simular el impacto financiero de las acciones y recursos utilizados para valorar la viabilidad de la empresa.

Asimismo, el plan de negocio es un elemento esencial para comunicar y conseguir fondos para dicho proyecto, ya se trate de capital que proceda de inversores, de créditos de entidades financieras o de subvenciones, créditos blandos o inversiones por parte de entidades públicas de promoción económica.

Los datos presentados deben ser precisos. Las debilidades nunca deben ser mencionadas sin la introducción de métodos para corregirlas o planes para resolverlas, no significa que las debilidades fundamentales sean escondidas, por el contrario durante la preparación de un plan, se deben desarrollar aproximaciones para remediarlas y presentarlas con claridad. Se debe redactar en forma objetiva, dejando la oportunidad al evaluador de sopesar cuidadosamente sus argumentos (Montoya, Arias, & Lozada, 2008).

El plan de negocio no sólo comunica con detalle cómo el promotor piensa actuar para aprovechar la oportunidad. También refleja su nivel de comprensión del mercado, las operaciones, las necesidades de recursos y los retos, además de la calidad de su pensamiento y su creatividad (Contreras, 2014).

Según (Villarán, 2009) desde el punto de vista interno, el plan de negocios sirve para:

- Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.

- Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Estar atentos a los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa y así anticiparse a cualquier contingencia que disminuiría la probabilidad de éxito de la empresa.
- Dar a conocer cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión del empresario.
- Atraer a las personas que se requieran para el equipo empresarial y el equipo ejecutivo.
- Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.
- Determinar las variables críticas de la empresa y aquellas que exigen un control permanente, como los puntos críticos en los procesos.
- Evaluar varios escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación, como podrían ser la demanda, el tipo de cambio, el precio de los insumos de mayor valor, entre otros.
- Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, busca asignar responsabilidades y coordinar soluciones ante posibles problemas.
- Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no sólo sobre la base de la intuición, lo que reduce el riesgo del negocio.
- Tener un presupuesto maestro y presupuesto por áreas funcionales, que permitan evaluar el desarrollo de la empresa en términos económicos y prever los requerimientos de capital.
- Mostrar la capacidad empresarial del empresario.
- Mostrar los posibles resultados de la empresa, en función a simulaciones hechas para probar distintos escenarios y estrategias.

A diferencia de un proyecto de inversión, que ha sido un documento típico del análisis económico-financiero de la última parte del siglo XX, el plan de negocios está menos centrado en los aspectos cuantitativos e ingenieriles, aunque los contiene, está más focalizado en las cuestiones estratégicas del nuevo emprendimiento, como una forma de asegurar su consistencia (Contreras, 2014).

Aplicaciones que presenta un plan de negocio

Entre las principales aplicaciones que poseen los planes de negocio se encuentran:

- Constituir una herramienta de gran utilidad porque permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- Facilitar la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
- Facilitar la negociación con proveedores.
- Captar nuevos socios o colaboradores.
- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.

1.3 Tipos de planes de negocios

Los planes de negocios sirven, para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa. Sin embargo, hay muchos tipos de planes de negocios que responden a las necesidades particulares de cada empresario o cada tipo de empresa (Villarán, 2009).

Un plan de negocios, debe mostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental de un nuevo negocio, sea para una empresa en marcha o para la creación de una nueva empresa.

Plan de negocios para empresa en marcha

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva. Es muy común encontrar que a las nuevas unidades de negocios no se les asigne costos de seguridad o administrativos, pues consideran que dichos costos ya son cubiertos por la empresa que ya está en marcha. Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer (Contreras, 2014).

Plan de negocios para nuevas empresas

Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa (Contreras, 2014).

En cualquiera de los casos, el plan de negocios debe cumplir con dos funciones principales:

- Ser una herramienta para la búsqueda de financiamiento.
- Ser una herramienta para la administración operativa.

Plan de negocios para inversionistas

El plan de negocios debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y sobretodo, datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable (Villarán, 2009).

Plan de negocios para administradores

El plan de negocios para los administradores debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa (Villarán, 2009).

Cada negocio y cada empresario requiere un plan de negocio particular; sin embargo, el proceso de elaboración de un plan de negocios, se visualiza como una serie de análisis interrelacionados, con retroalimentación permanente, pues implica una serie de etapas de análisis, durante las cuales, los diversos elementos y variables, de cada etapa son analizados en relación con su finalidad propia y con su efecto sobre las otras etapas del proceso, viendo la necesidad de que al finalizar cada etapa se decida si se continúa con los elementos y variables que hasta el momento se tienen, o si hay necesidad de introducir modificaciones en alguno de ellos o si es preciso, cambiar totalmente la orientación del negocio de acuerdo con sus necesidades específicas y de su capacidad empresarial.

1.3.1 Importancia de los planes de negocios

Un plan de negocios exhaustivo y bien elaborado es de una importancia extraordinaria. Mucho depende del mismo: el financiamiento externo, el crédito de los proveedores, la administración de sus operaciones y finanzas, la promoción y el mercadeo de su negocio, y el logro de sus metas y objetivos (Vázquez, 2009).

De acuerdo con (Rich & Gumpert, 1985) hay ocho razones principales para elaborar un plan de negocio:

1. Convencerse a uno mismo de la idea antes de asumir un compromiso financiero y personal significativo.
2. Obtener un préstamo del banco.
3. Atraer inversionistas potenciales.
4. Convencer a otras compañías con las cuales se desee formar alianzas.
5. Explicar cómo funcionaría la empresa a las compañías con las cuales se pretende establecer contratos a mediano y largo plazo.
6. Atraer empleados.

7. Ayudar a las fusiones o las adquisiciones.
8. Asistir a los directivos para establecer metas y planear a largo plazo.

Ventajas del plan de negocio

Según (Vázquez, 2009) entre las ventajas de realizar un plan de negocios se encuentran:

- Obliga al emprendedor a buscar información que puede ser estadística o de la experiencia de la gente para detallar datos.
- Ayuda a conocer el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades, establece por tanto, las necesidades y prioridades financieras.
- Ayuda a que las empresas puedan alcanzar sus metas. Los errores se cometen en el papel, eso permite reducir los fracasos.
- Es una herramienta de diseño. El emprendedor va dando forma mental a su empresa antes de darle forma real, los detalles, ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito.
- Herramienta de reflexión. El tener que poner por escrito de una forma organizada y coherente, las estrategias empresariales y la forma de alcanzar las metas nos obliga a reflexionar. Cuando se ha empezado a desarrollar el proyecto, la realidad se presenta con toda su crudeza. Surgen sorpresas que no habíamos previsto, se descubren aspectos del negocio que no conocíamos.
- El plan de negocio ayuda a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio. Dado que en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, a los pocos meses podremos ver como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y si conviene tomar las decisiones oportunas.
- Herramienta de comunicación. Sirve para poner por escrito en forma clara, los distintos aspectos del negocio y discutirlos de una manera objetiva y despersonalizada: es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar como por ejemplo quien asume responsabilidades. El plan facilita la necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa.
- Herramienta de marketing. Que a veces el empresario no dispone de todos los recursos necesarios para empezar un negocio o desarrollar un nuevo producto y/o servicio, debe buscar financiación externa y el plan puede ayudar a mostrar a los posibles inversores o prestatarios.

- Herramienta de Gestión de Recursos Humanos. El plan de negocio sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar nuestras metas y la forma de conseguirlas nos debe servir también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas.

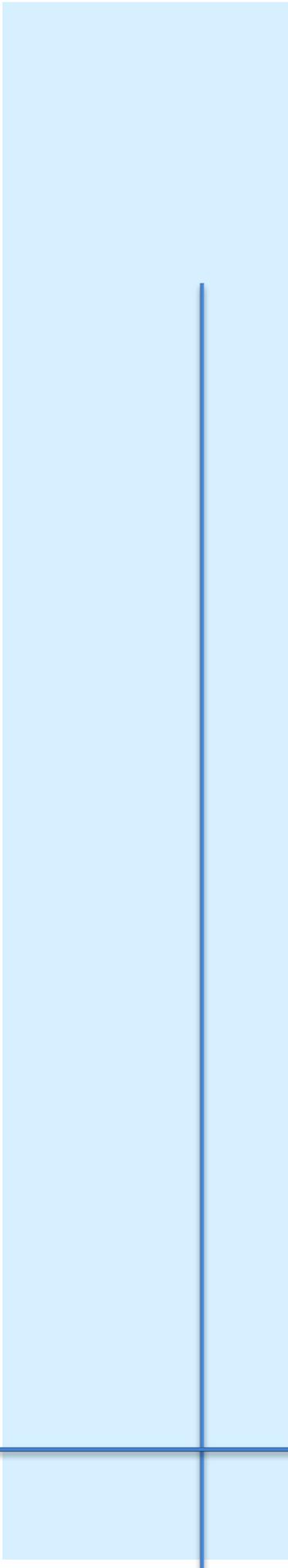
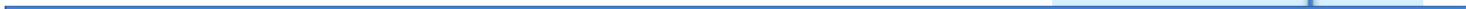
En consecuencia, es importante que usted sepa que para escribir un plan de negocios:

- No es necesario haber completado el análisis de una de las etapas del plan de negocios para continuar con la siguiente etapa.
- No existe una secuencia sobre la elaboración del plan de negocios y su índice es sólo una referencia.
- Cada participante involucrado en la elaboración del plan de negocios debe poner en marcha su creatividad, flexibilidad, conocimientos e iniciativa.
- Se debe desarrollar con un enfoque de espiral, es decir, que cada vez que se tome una decisión en alguna parte del plan de negocios, es necesario revisar si dicha decisión obliga a ajustar otras partes del plan. Para ilustrar este punto, asumamos que ABC es una empresa exportadora de prendas de vestir hechas a mano que ha decidido cambiar a su proveedor. Este cambio podría tener un efecto sobre el costo y la calidad del producto y en consecuencia sobre el precio, el volumen de ventas y la satisfacción del cliente.

Conclusiones del Capítulo I

1. El estudio de la bibliografía consultada permite plantear que la gestión comercial es una actividad clave de cualquier empresa, permitiendo la interacción de la misma con sus clientes para contribuir a su mejoramiento continuo.
2. En Cuba se revela como limitado el desarrollo de la concepción de plan de negocio como herramienta de gestión siendo escasos los estudios o propuestas sobre el tema, no así en el ámbito internacional donde representa una importante propuesta que se desarrolla a nivel empresarial y en el ámbito académico.

Capítulo 2



Capítulo II: Procedimiento para el diseño de un plan de negocio en la Empresa Eléctrica Cienfuegos

En el presente capítulo se realiza un análisis de diferentes metodologías para el diseño de un plan de negocio, y se explica a fondo la seleccionada.

2.1 Metodologías analizadas

Metodología para crear un plan de negocios según (Balanko, 2007)

El verdadero valor de crear un plan empresarial no está en producto final, sino más bien en un proceso de investigación que conlleva y que le obliga a pensar en su negocio de un modo sistemático. El hecho de planificar le ayudará a estudiar las cosas detenidamente y a fondo; investigar aquellos datos que no conozca con seguridad; y examinar sus ideas críticamente. Normalmente se tarda varias semanas en hacer bien un plan. La mayor parte del tiempo se invierte en la investigación y replanteamiento de ideas y juicios previos. Ése es el valor del proceso (Balanko, 2007).

- Resumen Ejecutivo.
- Descripción general de la empresa.
- Productos y servicios.
- Comercialización.
- Operaciones.
- Gestión y organización.
- Declaración financiera personal.
- Gastos iniciales y capitación.
- Financiación.
- Apéndices.
- Individualización.

Metodología según (Negocios, 2012)

No existe un proceso único para la elaboración de un plan de negocios. No obstante, buscando fomentar el proceso de investigación y auto aprendizaje, se ha logrado desarrollar una metodología que le permita al usuario el elaborar paso a paso un plan de negocios. Para comenzar un nuevo negocio se requiere de un proceso de planificación

que defina cuáles son los elementos necesarios para constituirla y los factores externos que se deberán considerar para que ésta pueda desarrollarse exitosamente (Negocios, 2012).

Esta metodología para la elaboración de un plan de negocios contempla 7 módulos:

Figura 4

Metodología para la elaboración de un plan de negocios



Nota: Tomado de *M. Negocios*, 2012, Tecnológico de monterrey

2.2 Procedimiento para elaborar el plan de negocio en la Empresa Eléctrica Cienfuegos

El procedimiento seleccionado es adaptado de (González, 2009) se considera adecuado al objeto de estudio práctico, y se demuestra la viabilidad y validez del mismo, a partir de

la consecución de las diferentes etapas que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso.

En la Figura 5 se muestra de manera resumida el procedimiento seleccionado para elaborar el plan de negocios en la EEC.

Figura 5

Procedimiento seleccionado para elaborar el plan de negocios en la EEC



Nota: Elaboración propia

- ❖ Etapa I Preparación.
- ❖ Etapa II Orientación estratégica de la gestión de la Empresa.
 - Paso 1. Caracterización entidad.
 - Paso 2. Descripción de la prestación del servicio.
 - Paso 3. Descripción del segmento de mercado.
- ❖ Etapa III Proyección del plan de negocio.
 - Paso 4. Estrategia de comercialización.
 - Paso 5. Estructura y gestión de los recursos humanos.
- ❖ Etapa IV Implementación, control y perfeccionamiento.

Etapa I- Preparación

Tiene como objetivo lograr la familiarización con la entidad, sus procesos y recursos humanos, producir el involucramiento necesario en el personal y capacitarlo para su contribución a la ejecución de las etapas del procedimiento; y confeccionar la programación de la ejecución de las etapas subsiguientes.

Es una necesidad, que la aplicación del procedimiento parta de conciliar los intereses y compromisos de las partes involucradas (dirección, organizaciones políticas y de masas y especialistas) en un programa de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.

Etapas II- Orientación estratégica de la gestión de la empresa.

Su objetivo es asegurar la correspondencia entre las demandas estratégicas y las posibilidades de mejora de la calidad de la gestión mediante la implementación del plan. Esta etapa está compuesta por tres pasos fundamentales.

Se inicia con la caracterización general de la empresa, a partir de la determinación de los elementos que fundamentan la existencia y su desarrollo prospectivo, así como sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, los cuales son definidos o actualizados según los resultados del análisis del entorno interno y externo. Además, se procede a analizar los productos y servicios que brinda la empresa, haciendo énfasis en el valor distintivo que representa para el cliente, de acuerdo al segmento de mercado al que va dirigido y las necesidades que satisface.

Se pueden destacar los recursos humanos, materiales y los procesos, además de incluir las proyecciones con que cuenta la empresa. Por último en esta etapa se realiza un análisis del conjunto de factores que determinan los niveles de ventas y que influyen en la toma de decisiones de compra de sus clientes; las características de sus clientes principales, preferencias, motivaciones, el precio, la calidad, las garantías o el servicio de pos-venta que se ofrece.

Además, se deben tener en cuenta las tendencias dominantes en la prestación de servicios. (Cambios en tecnología, productos, mercados, regulaciones o condiciones económicas). Y cuáles de esas tendencias podrían incidir en la gestión del servicio de la empresa.

La presencia y utilización de estos elementos en el plan de negocio de la empresa permite desarrollar un pensamiento estratégico y analítico, no sólo a nivel de la entidad, sino en el tipo de empresa y el sector operante, convirtiéndose en el eje central para el establecimiento de objetivos y para el proceso eficiente de la gestión de la comercialización o la prestación del servicio.

A continuación se describen los elementos a tener en cuenta en cada uno de los pasos de la Etapa II.

Paso 1: Caracterización de la entidad.

a) Historia de la entidad

Describir el Grupo Empresarial al que pertenece la empresa, cuándo y porque se creó, y los cambios más importantes que hayan ocurrido durante su trayectoria. Estructura y características del funcionamiento de la misma.

b) Objetivos y funcionamiento

Misión y visión a largo plazo de lo que desea la empresa. En algunos casos, conviene hacer referencia a las estrategias para mostrar los esfuerzos y desarrollar buenas relaciones con los clientes. Es importante fijar cuidadosamente los objetivos que se propone, para poder verificar si la empresa se está desarrollando en este sentido, deben ser efectivos, simples, y mensurables.

c) Localización y recursos

Describir dónde se localiza la empresa y de qué facilidades dispone.

Paso 2: Descripción del servicio que presta la empresa

a) Descripción de productos y (o) servicios

Describir brevemente los productos y/o los servicios que ofrece la empresa. Puede destacar los recursos humanos y materiales utilizados y el proceso que se utiliza o utilizará.

b) Valor distintivo para el cliente

Exponer los aspectos que representan un valor distintivo para el cliente y las necesidades que satisface.

c) Perspectivas en la prestación del servicio de la empresa.

Si tiene planes de actualizar los productos o servicios existentes o para ofrecer otros nuevos en los próximos años.

En caso afirmativo, describir brevemente lo que se planea hacer. Aspectos destacables en la capacidad de gestión de los productos que puede significar una ventaja con respecto a sus competidores.

Paso 3: Descripción del segmento de mercado

a) Estudios de mercado

Comentar si en la entidad se ha efectuado alguna investigación del mercado en que se desenvuelve. Describir características y conjunto de factores que determinan esa investigación. Niveles de venta, y los mercados principales, preferencias, motivaciones. Explicar los servicios que se ofrecen, destacando el tamaño y las características de los segmentos en los que la entidad deberá competir. Identificación del mercado en grupos de clientes, destacando las características y tamaño de los mismos.

b) Proceso y criterio de compras de los clientes

Es importante saber cómo y por qué los clientes deciden comprar sus productos y no los demás de la competencia. La importancia del precio, la calidad, las garantías o el servicio de pos-venta que se ofrece, en la toma de decisiones de compra de sus clientes.

c) Tendencias clave en el sector respecto a la comercialización.

Explicar brevemente las tendencias dominantes en la comercialización. (Cambios en tecnología, productos, moda, mercados, regulaciones o condiciones económicas). Y cuáles de esas tendencias podrían afectar la organización en los próximos años. Considerar qué mercados tienen las mayores oportunidades de crecimiento en los próximos años y por qué, y para cuáles se puede esperar una declinación en las ventas. Qué acciones potenciar al respecto.

Etapas III- Proyección del Plan de Negocio

Para desarrollar un cambio satisfactorio que permita planear con eficiencia los procesos de la comercialización según el procedimiento propuesto, es necesario estudiar y definir las posibles adecuaciones que, en el contenido de las funciones y procesos internos debe asumir la empresa para garantizar una correspondencia entre los objetivos propuestos y los mecanismos establecidos para su logro. Ello implica, por tanto, desarrollar un enfoque

que permita evaluar en la práctica, los aspectos siguientes: Adaptado de (Menguzzato & Renau, 1991);(Koontz & Weihrich, 1998)

- Identificación del segmento que conforman los clientes y competidores, que implica una situación de decisión y acción diferente.
- Posibilidad de gestionar sus propios recursos.
- Disponer de planes, programas y presupuestos en cada periodo de trabajo.

El objetivo fundamental de esta etapa es describir las estrategias de comercialización que establece la empresa para sus productos, y en función de ello determinar cualitativa y cuantitativamente las necesidades financieras y de personal, así como la programación de las acciones requeridas para asegurar la obtención, mantenimiento y mejora del personal con las competencias necesarias para la gestión con la puesta en marcha del plan de negocio, de manera que se garantice el desarrollo eficaz del plan y el logro de los beneficios esperados a partir de la aplicación del procedimiento propuesto. La realización de esta etapa se llevará a cabo mediante la consecución de tres de los pasos establecidos a partir de la etapa anterior.

Esta tercera etapa parte del análisis de la posición competitiva de la empresa, previendo cómo los mercados pueden cambiar durante el período del Plan de Negocio. Luego se realizará un estudio de la estructura y organización de los recursos humanos, dada la necesidad de garantizar el personal disponible habitualmente y como se debe comportar este aspecto en los próximos años. Además se procede a la descripción de las funciones principales en cada uno de los puestos, personas, responsabilidades. Por último, esta etapa de proyección del plan de negocio determina la cantidad de dinero que necesita y las utilidades esperadas por concepto de ventas. La descripción de los elementos a incluir en cada uno de los pasos de la tercera etapa son:

Paso 4: Estrategia de comercialización

a) Mercado objetivo

Definir el mercado objetivo por tipo cliente y por región. Prever cómo los mercados pueden cambiar durante el período del plan de negocio. Diseñar los posibles escenarios.

b) Descripción de los competidores principales

Enumerar los competidores principales y proporcionar una descripción abreviada de los servicios en términos de la localización, producción, estrategias de comercialización, y posición en el mercado.

c) Análisis de la posición competitiva

Identificar las ventajas competitivas de la empresa sobre sus competidores y de qué forma podrá encontrar alguna desventaja competitiva.

d) Estrategia de precios

Cómo están establecidos los precios de sus productos o servicios y cómo son en relación con los de sus competidores.

e) Estrategia de comunicación y Promoción

Cómo se dan a conocer los productos y/o servicios a sus mercados. Dónde están ubicados los clientes, y cómo se llegará a ellos, tanto para la venta como en la posventa. Destacar las actividades que emprenderán con ese objetivo.

Paso 5. Estructura y gestión de los recursos humanos

a) Estructura

Describir la organización de la empresa. Comentar cuánto personal dispone habitualmente y cuánto debe tener en los próximos años. Descripción de las funciones principales en cada uno de los puestos, personas, responsabilidades.

b) Personal de gerencia

Quién o quiénes son las personas que integran el equipo de dirección. Listar con una breve descripción con el cargo que cada uno ocupa, las funciones principales y la experiencia en cada caso.

c) Personal

Explicar si existe necesidad de personal, cómo se va a cubrir el o los cargos que no son de dirección señalando el perfil y nivel de experiencia que necesita y los salarios que estima pagar y si dicho personal requiere de algún tipo de entrenamiento que está en condiciones de suministrar o si se acudirá a la capacitación externa.

d) Mercado de trabajo

Contemplar qué factores pueden afectar la capacidad de identificar el personal que necesita y mantenerlo en la empresa.

e) Métodos de trabajo

Explicar si la empresa puede variar el método de trabajo o prestación de servicio y si ha hecho estimaciones del costo de esa variación.

Paso 6: Información económica-financiera

En la etapa de proyección del plan de negocio se debe conocer además la proyección financiera de la entidad, basada en los resultados esperados para el mediano y corto plazo.

Para ello es preciso disponer de información económica y financiera elemental, la cual se resume en la tabla siguiente:

Tabla 1

Resumen de información económico – financiera proyectada. Período 2021 -2023

Indicadores económico-financieros	UM	2021	2022	2023
Activos totales	MP			
Cuentas por cobrar	MP			
Pasivos totales	MP			
Cuentas por pagar	MP			
Ingresos Totales	MP			
Gastos Totales	MP			
Resultado. Utilidad	MP			
Principales clientes				
<hr/>				
Principales proveedores				
<hr/>				

Nota: Forma parte del procedimiento para elaborar el plan de negocios

Con la integración de los elementos propuestos en esta etapa del procedimiento se garantiza un elevado nivel de correspondencia entre los recursos más importantes a la hora de poner en práctica el plan de negocio, es decir, recursos humanos, financieros y el cliente como eje fundamental en la gestión de ventas de la empresa.

Etapa IV- Implementación, control y perfeccionamiento

Esta etapa tiene como objetivos principales mantener el control sobre la implementación de lo proyectado en la etapa anterior, determinar posibles desviaciones y evaluar los ajustes necesarios. En esta última parte, el procedimiento relaciona las vías y formas de control necesarias para cada etapa y cada paso establecido, permitiendo con su integración, al cierre de un periodo de trabajo, evaluar los resultados obtenidos, según el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos con la aplicación del procedimiento, retroalimentando así, la puesta en marcha del Plan de Negocio, proceso que le confiere al procedimiento una mayor flexibilidad y adaptabilidad en su implementación. En esta etapa, la gerencia de la empresa debe brindar el máximo apoyo al plan, deben entender que el Plan de Negocio es una herramienta para la gestión sobre bases diarias, más que un ejercicio académico de escribir objetivos una vez al año. Por ello, cada etapa establece los pasos necesarios para el cumplimiento de los objetivos; elementos con los cuales, en cada período, se compara los resultados logrados y se determinan las formas de estimulación y reconocimiento por el desempeño. El procedimiento plantea un control, cuya finalidad es lograr la superación y perfeccionamiento de la gestión del plan de negocio. Una parte importante es la elaboración del resumen ejecutivo, que debe incluir los aspectos más importantes del plan, y estará ubicado al inicio del documento.

Paso 7: Normativas para el funcionamiento la empresa

a) Documentos normativos

Qué tipo de disposiciones normativas pueden afectar o condicionar la actividad de la empresa en forma directa. Licencias o permisos requeridos para su funcionamiento. Qué medidas se han tomado en consideración para el adecuado cumplimiento de las mencionadas normativas.

b) Protección

Sistemas de protección o mecanismos empleados con este fin.

Paso 8: Plan de implementación (PN)

a) Inicio de las actividades del PN

Reflejar cuándo se iniciarán las actividades contenidas en el plan de negocio, y quiénes serán los responsables de llevarlas a cabo. Así como cuándo finalizarán las mismas. El plan debe ser flexible, permitiendo la retroalimentación.

b) Riesgos

Identificar si existe alguna situación que pueda afectar la demanda de los productos o servicios durante la continuación del plan de negocio. Diferenciar dos tipos de riesgos: los propios del sector y los intrínsecos de la empresa. Si es necesario considerar algún otro riesgo (que no sea de sector) que pueda afectar el éxito de la gestión de la empresa, explicarlo indicando cómo se prevé atenuar el impacto del mismo.

c) Estrategias de contingencia

En el plan de negocio se deben incluir posibles estrategias de contingencia en caso de que no alcance los objetivos previstos.

Paso 9: Información adicional

Si se considera conveniente, se puede agregar a continuación o adjuntar como Anexos, la información que se considere relevante y el Plan de Negocio tal como la de carácter técnico, promocional, económica-financiera adicional, entre otras.

Paso 10: Resumen

Ejecutivo Esta parte del Plan de Negocio, sólo puede ser preparada cuando finalice la elaboración del mismo, aunque debe ser colocada al principio del documento; es decir, antes de la descripción del Plan de Negocio, e inmediatamente después de la carátula, y debe contener:

- Breve caracterización de la entidad.
- Descripción de los productos y servicio.
- Principales oportunidades de mercado.
- Elementos fundamentales de la estrategia de comercialización.
- Estructura y gestión de los recursos humanos.

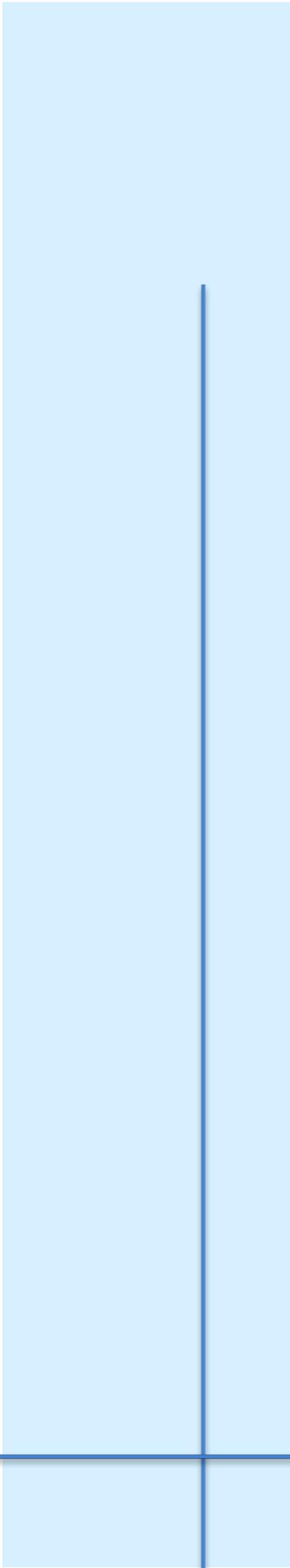
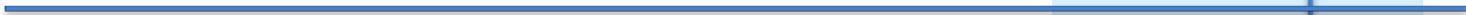
- Información económica – financiera.

Principales documentos normativos de la entidad.

Conclusiones del Capítulo II

1. Entre las metodologías estudiadas para la elaboración de un plan de negocios resaltan las propuestas por (Balanko, 2007) y (Negocios, 2012); las que coinciden en la necesidad de un análisis de la situación actual de la empresa y en una planeación económica financiera para así poner el plan de negocios.
2. El procedimiento seleccionado para la elaboración de un plan de negocio se sustenta en lo propuesto por (González, 2009) y consta de 4 etapas y 10 pasos, en los que se analiza la situación actual de la empresa, se exponen las estrategias de comercialización y se realiza un análisis económico – financiero .

Capítulo 3



Capítulo III: Aplicación del procedimiento para elaborar el plan de negocio en la Empresa Eléctrica Cienfuegos

3.1 Plan de negocio de la Empresa Eléctrica Cienfuegos (EEC)

Para validar la hipótesis planteada en esta investigación, se aplica el procedimiento propuesto, por lo que se muestran los principales resultados de la aplicación, en correspondencia con el paso 10 del procedimiento, el cual tiene como objetivo la elaboración del **Resumen Ejecutivo**.

Para la aplicación del procedimiento seleccionado se trabajó conjuntamente entre expertos y especialistas de la empresa objeto de estudio. Se aplicaron técnicas de trabajo en grupo, análisis de documentos, encuestas, entrevistas, etc. Los resultados obtenidos consolidan el plan de negocio de la EEC lo cual permite, en primer lugar, tener una valoración inicial acerca de los resultados posibles a alcanzar durante su implementación y además, la posibilidad de generalización del mismo en otras empresas con similares características en el país.

Resumen Ejecutivo

❖ Breve caracterización de la empresa

En Cienfuegos parte del desarrollo energético corresponde a la Empresa Eléctrica, cuyo objetivo fundamental es hacer llegar la electricidad hasta el lugar más apartado del territorio, desarrollando las actividades de entrega de energía, mantenimiento y construcción de redes y otros servicios de carácter industrial.

La Empresa Eléctrica Cienfuegos se encuentra ubicada en calle 33 # 5602 entre las avenidas No. 56 y 58 en la Ciudad de Cienfuegos, la cual tiene como **objeto social** aprobado la Transmisión, Distribución y Comercialización de la Energía Eléctrica, para la prestación de servicio tanto al sector residencial como al sector estatal y privado. La misma fue creada mediante la Resolución No. 74 de orden y fecha 23 de febrero del 2001, creación que fuera autorizada a través de la Resolución No. 14 del 2001 emitida el 3 de enero del 2001 por el Ministro de Economía y Planificación.

La Empresa Eléctrica Cienfuegos es propulsora del Uso Racional de la Energía en nuestra provincia como vía para contribuir a los planes de ahorro del país y la reducción

de los impactos ambientales que se producen como resultado de los procesos que se desarrollan en la organización en correspondencia con los lineamientos del estado cubano.

Es una organización económica, con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma. Su funcionamiento se basa en el principio de autofinanciamiento empresarial por lo que no solo debe cubrir sus gastos con sus ingresos, sino que además debe generar un margen de utilidades. Su creación, traslado, función o disolución corre a cargo del Ministerio de Economía y Planificación a propuesta del Ministerio de Energía y Minas que la atiende en correspondencia con los procedimientos establecidos.

Atiende una extensión territorial de 4177.8 km² donde están instalados 1 933 Km de líneas aéreas de las cuales 280 km son líneas de transmisión, 520 Km de subtransmisión y 1132 de distribución primaria. Tiene instalado más 7 625 transformadores de distribución, 129 subestaciones de 33kV y 5 subestaciones eléctricas de 110kV. Además, son parte también de sus redes eléctricas 10511 instalaciones de alumbrado público.

La empresa atiende y brinda servicios a 157 230 clientes de los cuáles 147 426 pertenecen al sector residencial, 6 702 al comercial, 481 al industrial, 2 610 al agropecuario y 11 al alumbrado público. Este total de clientes registra un consumo de energía de 59 366.6 MW/h promedio mensual.

Análisis interno

Durante el análisis interno de la EEC se identificaron las principales debilidades y fortalezas de la misma a través de una tormenta de ideas realizada por el grupo diagnóstico.

Se realizó la matriz DAFO, en la cual fueron identificadas las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, que permitieron posicionar la organización en el cuarto cuadrante (posición DA). Al analizar estos resultados y apoyados en los documentos de trabajo, los expertos identificaron el listado de variables que caracteriza la empresa. Este grupo de variables permiten identificar los factores críticos del contexto, mostrando con la ayuda del análisis estructural las variables claves que tienen mayor influencia en el proceso de transición de la norma en estudio. Las variables claves seleccionadas son: Comprensión de decisores (V1), Descentralización

económica (V2), Formación académica de los gestores (V3), Capacidad de concertación de actores en relación a la planeación estratégica (V4), Sincronización de la planeación estratégica y el desarrollo local (V8), Ciclo de las investigaciones y la innovación en la Empresa (V9), Burocracia (V11), Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), en especial a Internet (V12), Decisión gubernamental (V14), Gestión de Riesgos (V16), Marco regulatorio (V19), Calidad de Servicio (V21), Fuerza tecnológicas (V23), Metrología (V24), Presupuesto (V26), Capacidad técnica y tecnológica (V27), Uso de las FRE (V29).

Los resultados obtenidos impulsan a la elaboración de un reto estratégico válido para la aplicación de la matriz MACTOR, la cual busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y objetivos asociados. Todo este reto debe estar enfocado al tratamiento de la variable estratégica seleccionada.

Reto estratégico: Rediseñar la planificación estratégica de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos potenciando el conocimiento como recurso estratégico y desarrollando la actividad científica desde las respuestas y propuestas a la solución de los problemas identificados.

En trabajo grupal (directivos, responsables de procesos y especialistas principales de áreas) mediante la técnica de Brainstorming determinaron los actores que pueden influir en el buen desempeño de la empresa, entre los que se encuentran la Alta dirección, Clientes internos y externos, Unión Nacional Eléctrica (UNE), Proveedores, Personal y el Ministerio del interior. Con la identificación de los actores también se definieron los objetivos asociados a estos, lo que luego permite establecer las relaciones existentes entre los actores y el juego entre ellos, a través de la determinación de su posicionamiento frente a sus objetivos estratégicos, permitiendo reconocer cuáles son las convergencias y divergencias para las futuras tácticas posibles.

Fueron elaborados los escenarios futuros, permitiendo reducir la incertidumbre mediante el uso del método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados).

Los escenarios elaborados se presentan a continuación:

Escenario I: Existe una planificación estratégica que cuenta con las fuentes de financiamiento y gestores de ciencia calificados, cumpliendo con los Lineamientos Económicos.

Escenario II: Existe una planificación estratégica apoyada en el sistema de innovación, que cuenta con las fuentes de financiamiento y los gestores de ciencia calificados, cumpliendo con los Lineamientos Económicos.

Escenario III: Existe una planificación estratégica que posee gestores de ciencia calificados y que se caracteriza el cumplimiento de los Lineamientos Económicos y por el incremento de la motivación y la accesibilidad a la información.

Escenario IV: Existe una planificación estratégica que se caracteriza por el incremento de la accesibilidad a la información y que cumple con los Lineamientos Económicos.

Escenario V: Existe una planificación estratégica apoyada en el sistema de innovación, que cuenta con gestores de ciencia calificados y que posee un incremento continuo de la accesibilidad a la información.

Resultado - Nueva propuesta de negocio

Con el objetivo de enfrentar una de las debilidades detectadas en el análisis estratégico de la empresa, se presenta una propuesta para el desarrollo de nuevas alternativas de negocios: **Mantenimiento y reconstrucción de transformadores.**

Actualmente la Empresa de Producciones Electromecánicas es la encargada de asegurar y asesorar la recuperación en los talleres de Ciudad Habana, Manzanillo, Ciego de Ávila y Cienfuegos, únicos en todo el país desarrollando esta función. Estos cuatro talleres equipados con la tecnología necesaria y con la calidad adecuada en el trabajo pueden lograr equipos cuyo costo estaría alrededor del 50% del costo de un transformador nuevo y con una vida útil igual.

Ante el llamado del presidente del país Díaz-Canel Bermúdez de sustituir importaciones y elevar la productividad, se hace necesario reactivar y potenciar la actividad de Recuperación y Mantenimiento de los Transformadores. Los objetivos que se buscan alcanzar es reactivar la actividad de mantenimiento y reconstrucción con la intención de disminuir los transformadores dañados y sustituir importaciones; ampliar los servicios a terceros en lo referente a la fabricación de transformadores de voltaje no estándar y

máquinas de soldar; comercializar partes y piezas recuperadas y ampliar los servicios de comprobación de medios de protección dieléctricos y aceites dieléctricos.

El taller de transformadores de la provincia de Cienfuegos, es uno de los más destacados en el país debido al elevado tiempo de vida útil que presentan los transformadores reconstruidos. Este taller se caracteriza por poseer la fuerza de trabajo capacitada y además por el alto sentido de pertenencia y compromiso por parte de sus trabajadores.

❖ Descripción de los productos y servicio

La misión de la EEC es: *“Proveer energía eléctrica en el territorio de Cienfuegos de forma segura, excelente calidad, con amplia capacidad de respuesta, costo razonable para lograr la satisfacción de los clientes”*

A los cuales se les brinda sin costo alguno en las oficinas comerciales los servicios de:

- Solicitud de nuevo servicio.
- Solicitud de aumento de capacidad.
- Pago del servicio eléctrico.
- Atención a quejas y reclamaciones.
- Consejos útiles para el ahorro de energía eléctrica en el hogar.

Además de:

- Solicitud de variado de lugar del metro contador con costo mínimo.

Atendiendo sus inconformidades a través del Centro de Atención Telefónica de la Empresa Eléctrica, el cual tiene como misión dar servicio las 24 horas, brindando informaciones rápidas y completas.

En Carpeta de servicios de la empresa se incluye:

- Prestar servicios de ingeniería y mantenimiento a instalaciones eléctricas aéreas y soterradas al sistema Unión Eléctrica.
- Realizar trabajos de corrección del factor de potencia, acomodo y control de la carga, al sistema de la Unión Eléctrica y a otras entidades.
- Brindar servicios técnicos relacionados con el uso eficiente de la energía eléctrica y para las redes eléctricas al sistema de la Unión Eléctrica y a otras entidades.

- Brindar servicios de alquiler, montaje y mantenimiento a grupos electrógenos al sistema de la Unión Eléctrica en y a otras entidades.
- Llevar a cabo la aprobación y certificación de las capacidades dieléctricas de los medios de protección para trabajar con la electricidad.
- Ofrecer servicios de reparación, mantenimiento de equipos estáticos y rotatorios eléctricos al sistema de la Unión Eléctrica y a otras entidades.
- Realizar proyectos de electrificación, mejoras y modernización de las redes eléctricas, así como de iluminación exterior e interior.
- Comercializar de forma mayorista chatarra a las empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas.

Estos servicios se brindan por las Unidades Empresariales de Base correspondientes, debiéndose regir cada una de ellas por regulaciones jurídicas bien definidas, que aparecen en el subsistema de Contratación Económica.

Servicios del taller

Los servicios que brinda el taller de transformadores de Cienfuegos se encuentran agrupados de la siguiente manera:

- Servicios a trabajadores, donde contribuyen a la reconstrucción y reparación de equipos de los trabajadores de la entidad.
- Servicios a terceros, solicitados por otras empresas.

Algunos de estos servicios son:

- Enrollado de transformadores.
- Mantenimiento a transformadores.
- Reconstrucción de transformadores.
- Enrollado de motores.
- Reparaciones.

❖ Estrategia de comercialización

Mercado

El mercado cubano, pondera otros elementos que van más allá de la simple compra de un producto o su precio.

- La atención personalizada ha ayudado mucho en el posicionamiento alcanzado en el territorio ya que según opiniones de los clientes, ayuda a la disminución del tiempo de espera y agilización de las gestiones de compras con una reducción del coste de la misma.
- Disminuye los productos deficitarios.
- Mejora el desarrollo de la capacidad de respuesta mediante un constante flujo de información.
- Asesora en la búsqueda de productos sustitutos y a la hora de comprar productos nuevos.
- Ayuda en la disminución de los costos de adquisición de los productos en el Hotel.
- Coopera en la introducción de productos de la Producción Nacional.
- Asesora en materia de almacenajes y rotación de inventarios.
- Existe mayor interacción del especialista que atiende la entidad con cada profesional por área, ganando en experiencia y conocimientos de la estrategia del cliente.

El mercado principal está constituido por la propia Empresa o Unión Eléctrica, debido a que la demanda de transformadores que posee la provincia es elevada. Si se amplían las capacidades del taller se puede exportar hacia otras provincias del país convirtiéndose estas en un mercado potencial.

Competidores

Las empresas eléctricas provinciales deben a su vez revitalizar los talleres de transformadores que poseen, y que en los casos de las provincias que no realizaran la actividad de recuperación, deben dedicarse a la actividad de mantenimiento.

Estos talleres además deben ser los encargados de recibir todos los transformadores dañados de la provincia y realizar el dictamen de los que deben pasarse a recuperación, manteniendo un trabajo coordinado con los talleres que hacen esta actividad, recibiendo de los mismos los componentes necesarios para su trabajo de mantenimiento.

Actualmente la situación de los talleres provinciales es mala. No cuentan con todo el equipamiento necesario para realizar las pruebas que garanticen el buen funcionamiento de los transformadores y en muchos casos tampoco cuentan con el personal necesario para ello.

Los competidores directos con el Taller de transformadores de Cienfuegos son:

- Fábrica de transformadores de la Habana.
- Taller en Manzanillo.
- Taller en Ciego de Ávila.

Según fuentes estadísticas el taller de transformadores de Cienfuegos posee una elevada calidad en todos los servicios que ofrece, especialmente en el de mantenimiento y reparación de transformadores, por lo que es considerado como uno de los mejores del país, posición ventajosa que hace que el mismo gane gran número de clientes.

Precios

A continuación en la figura 6 se muestra la fórmula el cálculo del costo unitario de cada transformador:

Figura 6

Fórmula para calcular en costo unitario

$$\text{Costo Unitario (CU)} = \frac{\text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}}{\text{Total de productos (TPP)}}$$

Nota: Elaboración propia

En la tabla 2 se aprecia el comportamiento de los costos totales y unitarios del proceso de reparación de transformadores, a partir de la acumulación de los recursos materiales, humanos y financieros sacrificados para ello.

En el año 2017, el nivel de actividad se comportó muy bajo, dado que solamente se repararon 7 transformadores, motivado por limitaciones de materias primas indispensables, comportándose el costo unitario en \$ 1070,03; en el año 2018 aumenta el nivel de actividad y se reparan 35 transformadores, arrojando un costo total de \$ 41490,77

y un costo unitario de \$ 1185.45, mientras que en 2019 se reparan 24 transformadores para un costo total de \$ 28592,57 y \$ 1191,36 de costo unitario.

Tabla 2

Resumen del cálculo del costo unitario de la reparación de transformadores

	Años		
	2017	2018	2019
Costos totales anuales	7490,19	41490,77	28592,57
Cantidad de transformadores	7	35	24
Costo Unitario	1070,03	1185,45	1191,36

Nota: Elaboración propia

En la tabla 3 quedan resumidos los precios de los diferentes tipos de transformadores en el mercado y a su vez los precios de cada pieza que los constituyen:

Tabla 3

Precios en el mercado de los transformadores y sus piezas según su capacidad de transferencia

Capacidad transf. Kva	Precio mercado promedio						
	Núcleo	Cobre	Bushing	Aceite	Tanque	Otros	
5	1819,8	582,34	309,37	345,76		418,55	
10	2123,4	679,49	360,98	403,45		488,38	
15	2348,4	751,49	399,23	446,2		540,13	
25	2984,6	1074,46	2472,95	328,31	179,08	507,38	
37,5	3711,6	1336,18	3075,33	408,28	222,7	630,97	
50	4573,2	1646,35	3789,22	503,05	274,39	777,44	
75	5870,4	2700,38	2054,64	176,11	293,52	528,34	108,02
100	8100	3726	2835	243	405	729	149,04

Nota: Tomado de *Proyecto de desarrollo y ampliación de las actividades del taller de transformadores* por J. M.Pujol, 2020

En la tabla 4 se realiza una comparación entre precios de transformadores nuevos y suma de las partes.

Tabla 4

Comparación entre precios de transformadores nuevos y suma de las partes

Capacidad transf. Kva	Precio mercado promedio	Suma de costos de las partes	% Representa	Diferencia	% Ahorrado
5	1819,8	1656,02	91,00	163,78	9,00
10	2123,4	1932,3	91,00	191,1	9,00
15	2348,4	2137,05	91,00	211,35	9,00
25	2984,6	4562,18	152,86	-1577,58	-52,86
37,5	3711,6	5673,46	152,86	-1961,86	-52,86
50	4573,2	6990,45	152,86	-2417,25	-52,86
75	5870,4	5861,01	99,84	9,39	0,16
100	8100	8087,04	99,84	12,96	0,16

Nota: Elaboración Propia

Al realizar un elemental análisis económico consistente en la comparación del precio de mercado promedio con el costo de la reparación de un transformador, a partir del costo de cada una de las piezas y partes que los componen, se evidencia que en los transformadores de 5, 10, 15, 75 y 100 Kva el resultado de repararlos, a partir del gasto material, genera utilidades; mientras que los de 25, 37.5 y 50 Kva, de ser preciso la utilización de todos los componentes, se incurre en costos superiores que si se compraran en el mercado.

Se puede concluir que para 5 tipos de transformadores es más factible comprar las piezas de repuesto que comprar uno nuevo en el mercado; no siendo así para los transformadores de tipo 25 Kva, 37,5 Kva y 50 Kva.

Con la producción de estos talleres a nivel nacional se puede garantizar la recuperación de todos los transformadores que actualmente se dañan en el país que según los índices de transformadores dañados alcanzarían una cifra anual de no más de 3000 unidades anuales.

En las tablas 5 y 6 se analiza el ahorro que genera la alternativa de reconstrucción de transformadores.

Tabla 5*Ahorro por transformador y ahorro promedio*

Capacidad transf. Kva	Ahorro por transformador
5	163,78
10	191,1
15	211,35
75	9,39
100	12,96
Promedio de ahorros	117,72

Nota: Elaboración propia

Al analizar la alternativa de reparación contra la alternativa de comprar para los transformadores de 5, 10, 15, 75 y 100 Kva se obtiene como promedio un ahorro de \$117,72.

Tabla 6*Ahorro promedio anual para tres alternativas*

Cantidad de transformadores	Ahorro promedio anual
3000	353148,00
4000	470864,00
5000	588580,00

Nota: Elaboración propia

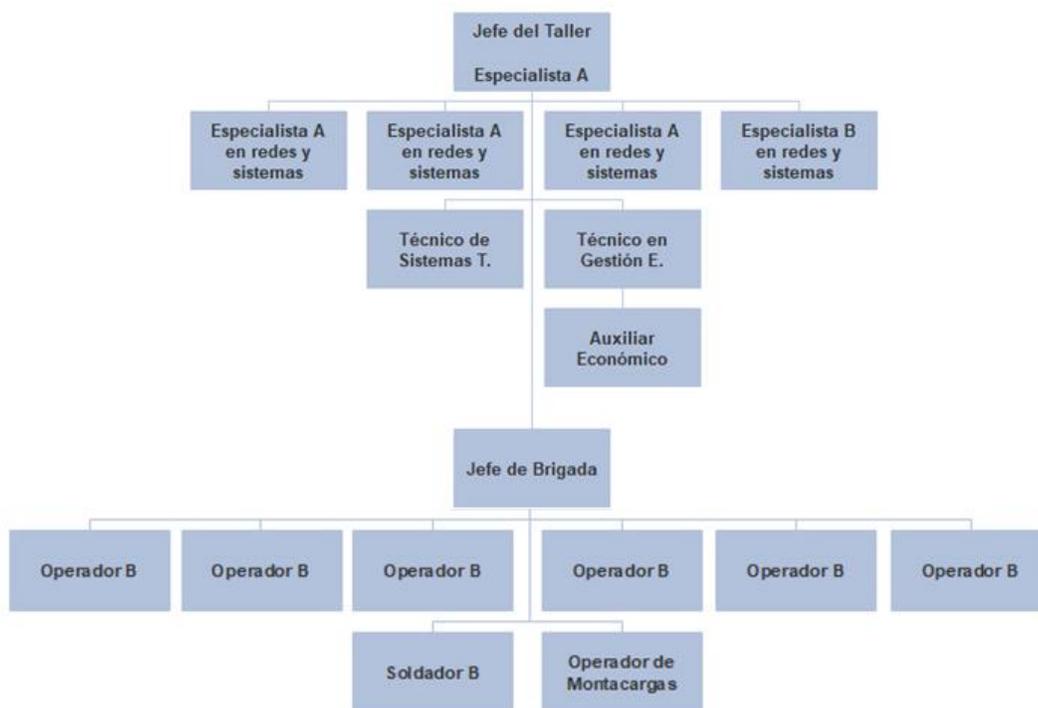
En condiciones normales estos talleres pueden reparar 3000 transformadores, lo cual trae aparejado un ahorro de \$353148,00. Si se repararan 4000 transformadores el ahorro sería de \$470864,00 y si se repararan 5000 transformadores el ahorro sería de \$588580,00; lo cual implica que mientras más transformadores se reparen, mayor sería el ahorro en este sentido y se reportarían mayores ingresos y utilidades para el país.

Recursos Humanos

Se propone una estructura organizativa para el taller de transformadores, el cual cuenta con una plantilla de cargo de 8 trabajadores, sumándole a esta, la plantilla de la brigada de transformadores con 9 cargos, sería un total de 17, quedando estructurado como se muestra en la figura 7:

Figura 7

Estructura organizativa del taller de transformadores y brigada de transformadores



Nota: Elaboración propia

Información económica – financiera.

El análisis general de la situación económica y financiera de la Empresa, se muestra en la tabla 7, donde arroja resultados positivos, puesto que mantiene indicadores con resultados favorables.

La relación activos totales - pasivos totales es positiva, indicando que la empresa cuenta con mayor cantidad de recursos propios que ajenos. El comportamiento de las cuentas por cobrar, aun cuando el real 2021 es superior al plan, se encuentran en menos de 30 días, mientras que las cuentas por pagar tampoco superan los 30 días.

Estos elementos indican, en sentido general, que la empresa cuenta con una situación favorable para afrontar nuevas propuestas de planes de negocios que le permitan seguir potenciando sus resultados económicos y financieros.

Tabla 7

Análisis general de la situación económica y financiera de la Empresa

Indicadores económico- financieros	UM	H/oct 2021		2022
		Plan	Real	Plan
Activos totales	MP	232107.8	232107.8	133610.8
Cuentas por cobrar	MP	5020.0	9369.7	2800.0
Pasivos totales	MP	49120.0	82407.1	51480.0
Cuentas por pagar	MP	3000.0	11238.5	3000.0
Ingresos Totales	MP	162450.5	162958.146	179847.8
Gastos Totales	MP	162440.5	162874.413	179835.8
Resultado. Utilidad	MP	10.0	83.7	12.0
Principales clientes	Corp. Cemento Cubano Empresa Mixta PDVCUPET S.A U/P Acueducto Cienfuegos Empresa de Cereales Empresa Cultivos Varios Horquita Up Papelera Damují Central Termoeléctrica Cienfuegos E.A Antonio Sánchez Dirección Provincial Acueducto y Alcantarillado Empresa Aprovechamiento Hidráulico Cienfuegos			
Principales proveedores	Empresa Distribuidora de Materiales para la Energía (ENERGOMAT) Empresa de Mantenimiento a Grupos Electrónicos de Fuel Oil (EMGEF) Empresa de Grupos Electrónicos y Servicios Eléctricos (GEYSEL) Empresa de Producciones Electromecánicas(EPE). Unidad Empresarial de Base (UEB) Fábrica de Transformadores LATINO. Empresa de Producciones Electromecánicas (EPE). (UEB) Fábrica de Fusibles y Desconectivos VC. Empresa de Producciones Electromecánicas (EPE). (UEB)Planta de Herrajes y Galvanización. Almacenes Universales Sucursal Cienfuegos y Habana. Corporación CIMEX S.A. Sucursal Cienfuegos y Habana. Complejo ISLAZUL Cienfuegos Empresa de Telecomunicaciones S.A (ETECSA)			

Nota: Elaboración Propia a partir del procedimiento

Se resume:

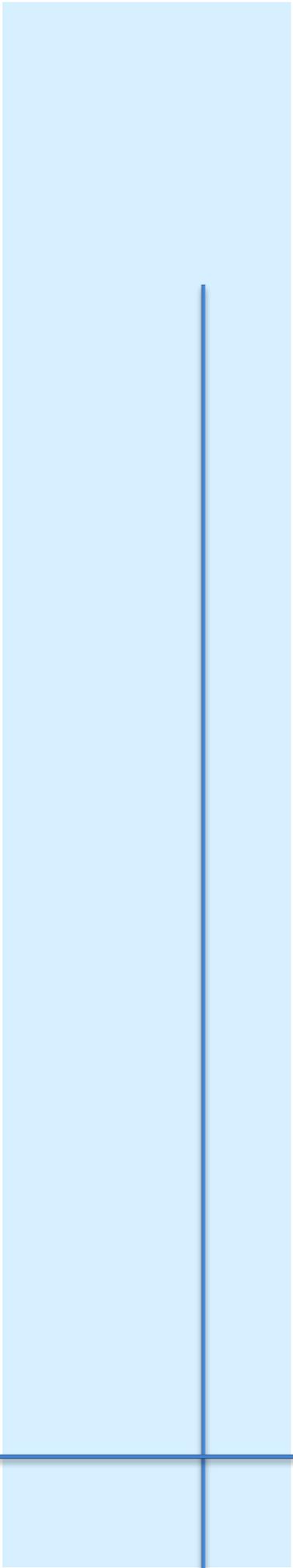
1. Si se reconstruye un transformador con capacidad de transferencia igual a 5, 10, 15, 75 y 100 Kva, su costo será inferior en el porcentaje referido en la tabla acorde a los ítems recuperados.
2. Si no se puede reconstruir un transformador, por no disponer de alguno de los elementos que lo componen, se pueden vender los materiales recuperados a la Fábrica de transformadores Latino o a la de Manzanillo, constituyendo esto una sustitución de las importaciones que realiza el país.
3. El alambre recuperado que no se utilice para reconstruir transformadores para el sistema UNE, se utiliza en los trabajos a terceros por tener estos menores requerimientos.
4. El material no recuperable por su grado de deterioro, puede ser vendido a la Empresa de Recuperación de Materias Primas.

El aporte económico de las ventas generadas por este nuevo negocio representa otra fuente de ingresos para la empresa y contribuye a mantener e incrementar sus resultados de desempeño.

Conclusiones del Capítulo III

1. La propuesta de mantenimiento y reconstrucción de transformadores contribuye con la gestión comercial de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos a partir de:
 - La disminución de la cantidad de transformadores dañados.
 - Disponer de una fuente de obtención de transformadores para la sustitución de los dañados y para el desarrollo de las redes.
 - Enrollar mayor cantidad de motores y de mayor capacidad.
 - Aumentar la contribución de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos a la sustitución de importaciones.
 - La disminución del consumo de aceite dieléctrico, sustituyendo importaciones.
 - Solucionar problemas de la industria, agricultura y los servicios en general mediante la producción de transformadores según pedido.
 - Obtener ingresos para la empresa mediante los servicios y la venta de partes y piezas.
 - Motivar al personal del taller, teniendo en cuenta el aumento de sus ingresos proporcionalmente a la producción ejecutada.

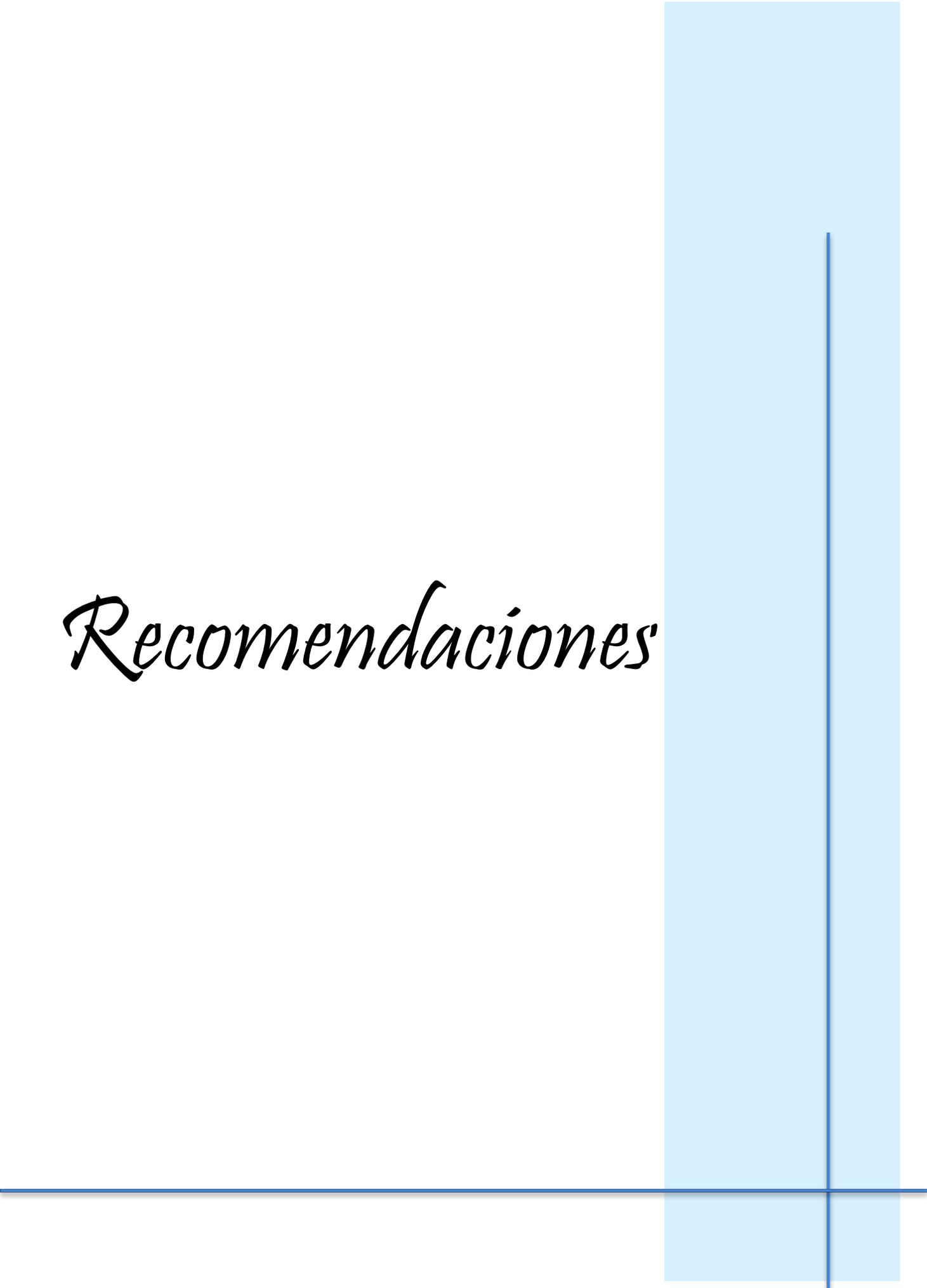
Conclusiones



Conclusiones Generales

1. La importancia de los planes de negocios radica en el aprovechamiento y planificación del empleo de los recursos; mediante la definición de estrategias, procesos que se llevarán a cabo e identificar cuáles son los pasos más recomendables para alcanzar el éxito
2. Los planes de negocio constituyen la base de crecimiento de cualquier empresa debido al análisis interno, las estrategias de comercialización y el análisis económico – financiero que se realiza en cada uno de ellos.
3. El procedimiento que se selecciona articula las etapas y pasos que lo conforman, integrando elementos que permiten el análisis de la situación actual de la empresa, las estrategias de comercialización y el análisis económico – financiero.
4. La Empresa Eléctrica Cienfuegos se encuentra en una situación económica favorable, lo que justifica la puesta en práctica de este nuevo negocio.

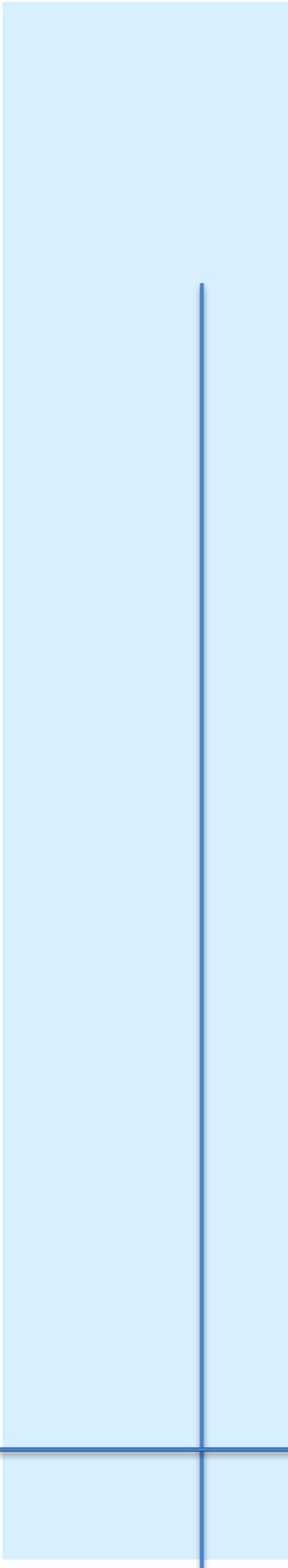
Recomendaciones

A decorative graphic consisting of a light blue vertical bar on the right side of the page, a thin dark blue vertical line running through the center of the bar, and a thin dark blue horizontal line at the bottom of the page.

Recomendaciones

1. Desarrollar acciones de capacitación a todo el personal implicado para el logro de los objetivos definidos.
2. Utilizar esta investigación como instrumento de consulta para próximos trabajos de esta envergadura.
3. Socializar mediante eventos y publicaciones los resultados obtenidos.
4. Evaluar en el mediano plazo los resultados de su implementación.

Referencias



Referencias

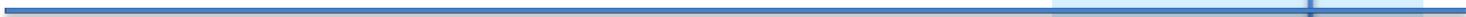
- Andrade, J. E. P. (2017). *La Gestión Comercial y su influencia en el crecimiento de las PYMES Hoteleras de Manabí*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos del Perú, Perú.
- Balanko, G. (2007). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso McGraw-Hill Interamericana*.
- Becerra, F. A. (2001). Inventario y valoración de recursos. Conferencia dictada en la maestría en Desarrollo Local. *Cienfuegos*.
- Cardozo, J. (2012). Plan de negocios: definiciones y objetivos.
- Carpintero, P. I. C. (2017). *La gestión comercial en la empresas Superkasa de la ciudad de Riobamba y su incidencia en las ventas en el período 2015*. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba - Ecuador
- Contreras, F. Y. R. (2014). *Elaboración de un Plan de Negocios para la instalación de Cabañas para Turísticas, en Valle de Bravo, Estado de México*. Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2005). Generalidades sobre la Metodología de la Investigación.
- Chiriboga, E. M. I. (2019). *Propuesta de un plan estratégico de marketing que contribuirá a mejorar las ventas de la empresa Conelsa S.A*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- DanilaTerragno, & Lecuona, M. L. (2009). Como armar un plan de negocios. *Argentina*.
- Delman, Frederic, & Shane, S. (2003). *Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?* . University of Illinois at Urbanan-Champaign's
- Díaz-Balart, F. C., & Fernández, M. D. (2000). Project Management para la gestión de la innovación en la industria cubana. . *Bimestre Revista Cubana*.
- Díaz, L. B. M. (2012). *Plan de Negocio para la producción y comercialización del producto morcilla en el Complejo Cárnico Wajay* Universidad de la Habana, La Habana.
- Durand, A. M. C. (2018). *Propuesta de mejora de la Gestión Comercial basada en la implementación de CRM para la reducción de reclamos en el equipo comercial Villa el Salvador de la Empresa Sedapa*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Freire, F. J. A., & Vera, M. A. V. (2015). *Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de catering direccionada al sector ejecutivo en la Vía*

- Samborondón como alternativas gastronómica saludable*. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.
- González, O. Y. M. (2009). *Diseño del Plan de Negocios para la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara* Universidad Central Marta Abreu, Las Villas, Santa Clara.
- Gonzalez, A. S. (2011). *Modelo para la gestión de la comercialización en la empresa comercializadora de Sime Divep Vc.* . Universidad Central Marta Las Villas, Santa Clara.
- Ickis, J. C. (2008). ¿Por que fracasan los planes de negocios? Diversos factores inciden en el fracaso o el éxito de un negocio. Un plan de negocios es indispensable, pero no lo es todo. *INCAE Business Review*.
- Kilgour, M., Sasser, S. L., & Larke, R. (2015). The social media transformation process: curating content into strategy. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. México.
- Leal, F. F., & Sierra, F. A. S. (2016). *Plan de negocio para la creación de la Empresa. Soluciones Eléctricas Sostenibles (S.E.S.)*. Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas, Colombia.
- León, H. F., & Varela, D. R. (2011). *Elaboración de un plan de negocio en la Empresa Glucosa, Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos, Cuba.
- López, S. F. (2016). *Plan de Negocio para el fortalecimiento del producto turístico Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna* Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos, Cuba.
- Lozano, A. S. (1993). *El Plan de Negocios del Emprendedor*. McGraw-Hill México.
- Lloreda, E. Z. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid, España.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona. España.
- Montoya, L. A., Arias, L. M. P. d., & Lozada, C. A. A. (2008). *Propuesta metodológica para la elaboración de planes de negocios*. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- Negocios, M. p. g. u. P. d. (2012). *Tecnológico de monterrey*.
- negocios, M. y. (2015).
- Pelaéz, O. B. (2020). *Como elaborar un Plan de Negocios*. Colombia.

- Pujol, Y. M. (2020a). Actualización de la proyección estratégica de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos 2018 - 2023 *Cienfuegos, Cuba*.
- Pujol, Y. M. (2020b). Proyecto de desarrollo y ampliación de las actividades del taller de transformadores. *Cienfuegos, Cuba*.
- Pupo, G. A. R., & Laserra, J. A. M. (n.d). *Dirección estratégica integrada*.
- Ramos, M. C. C. (2005). Diseño de un Plan de Negocio para la Empresa de Talleres de Cienfuegos. *Cuba*.
- Rich, S., & Gumpert, D. (1985). Business Plans that win money.
- Rodríguez, M. D., & Areces, A. I. M. (2020). Análisis externo e interno. *Escuela de Energía y Minas*.
- Rojas, C. A. B. (2017). *Plan de Negocios para el emprendimiento Happyhands Centro de Belleza para manos y pies*. Universidad técnica Federico Santa María, Santiago de Chile.
- Ruiz, B. C., & Antoni, C. J. (2019). *La gestión comercial y las ventas en la Empresa Buenasventas S:A:A: Huánuco 2019* Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú.
- Ruiz, T. P. (2009). *Plan De Negocios De La Empresa Sisgema S.A.* . Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Santana, S. A. (2018). Evaluación de la calidad percibida de servicios en la cafetería El Palatino perteneciente al Grupo Extrahotelero Palmares. *Cienfuegos, Cuba*.
- Saporosi, G. (1997). *Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un "Plan de Negocios"*. Ediciones Machi, Buenos Aires.
- Silva, D. d. (2020). *Web Content & SEO Associate, LATAM*.
- Silva, M. M. C. (2016). *Gestión comercial y posicionamiento en el mercado de la procesadora Kasama Chips de la ciudad de Santo Domingo*. Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes, Santo Domingo, Ecuador.
- Soto, J. C., Pérez, S. G., & Alonso, A. H. (2017). La gestión energética local: elemento del desarrollo sostenible en Cuba. *Cuba*.
- Vázquez, I. G. (2009). *Plan de Negocio para gestionar el financiamiento del proyecto de saneamiento ambiental de Punta Majagua, Reina, Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos, Cuba.
- Villacís, E. G. P. (2014). *Plan de Negocios para la Empresa Turística Asecaptur S.A en la ciudad de la libertad, Cantón la Libertad , provincia de Santa elena , año 2014* Universidad estatal, Santa Elena, Ecuador.

- Villarán, K. W. (2009). *Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú.
- Yáñez, E. C., Rivas, D. J. E., & Ventocilla, M. L. S. (2018). *Plan de Negocio para DEPAPP*. Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado.
- Zuñiga, M. F. G. (2021). *Gestión comercial para el uso de redes sociales en empresas de ventas de ropa de la ciudad de Chiclayo 2019*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

Apéndice

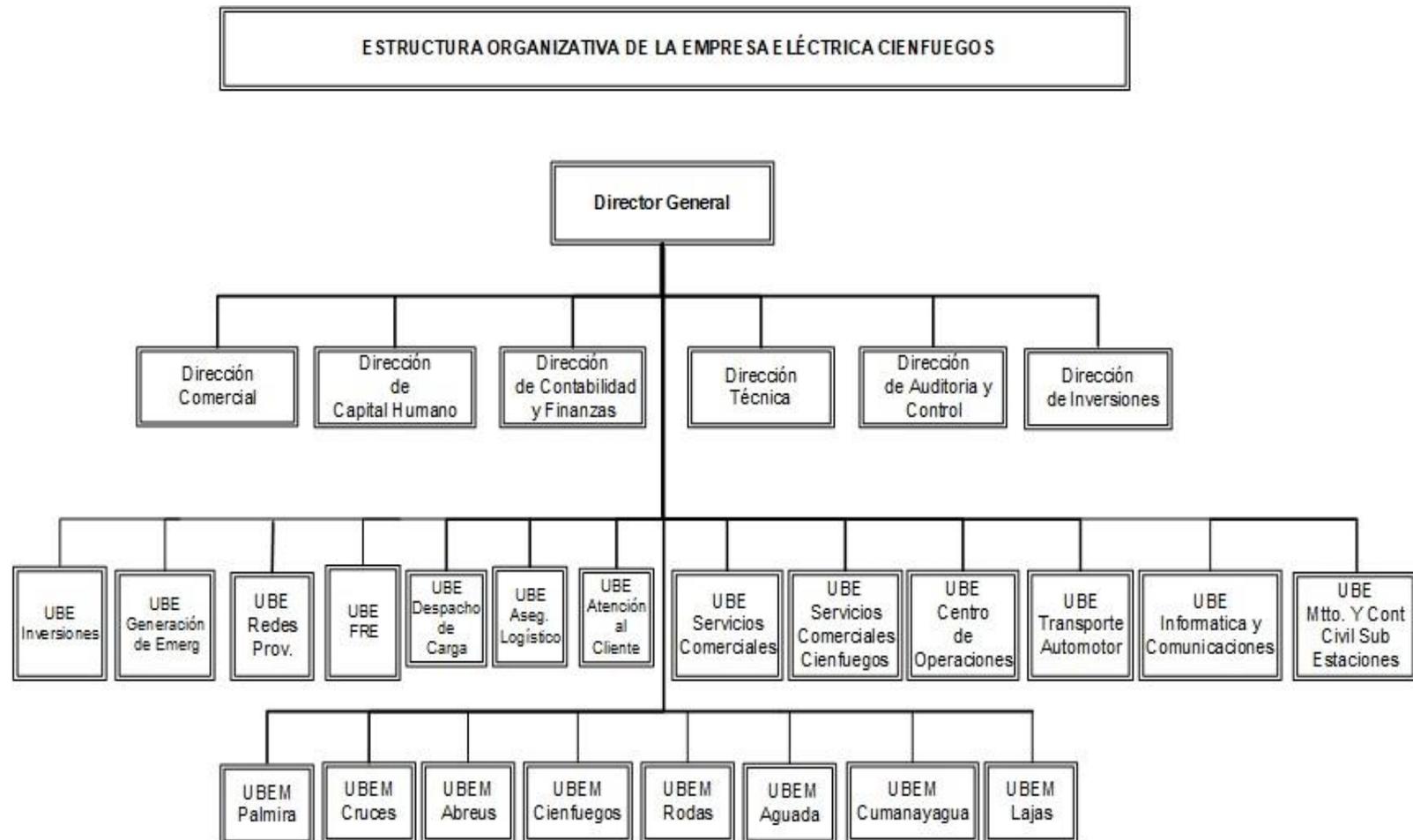


Apéndice

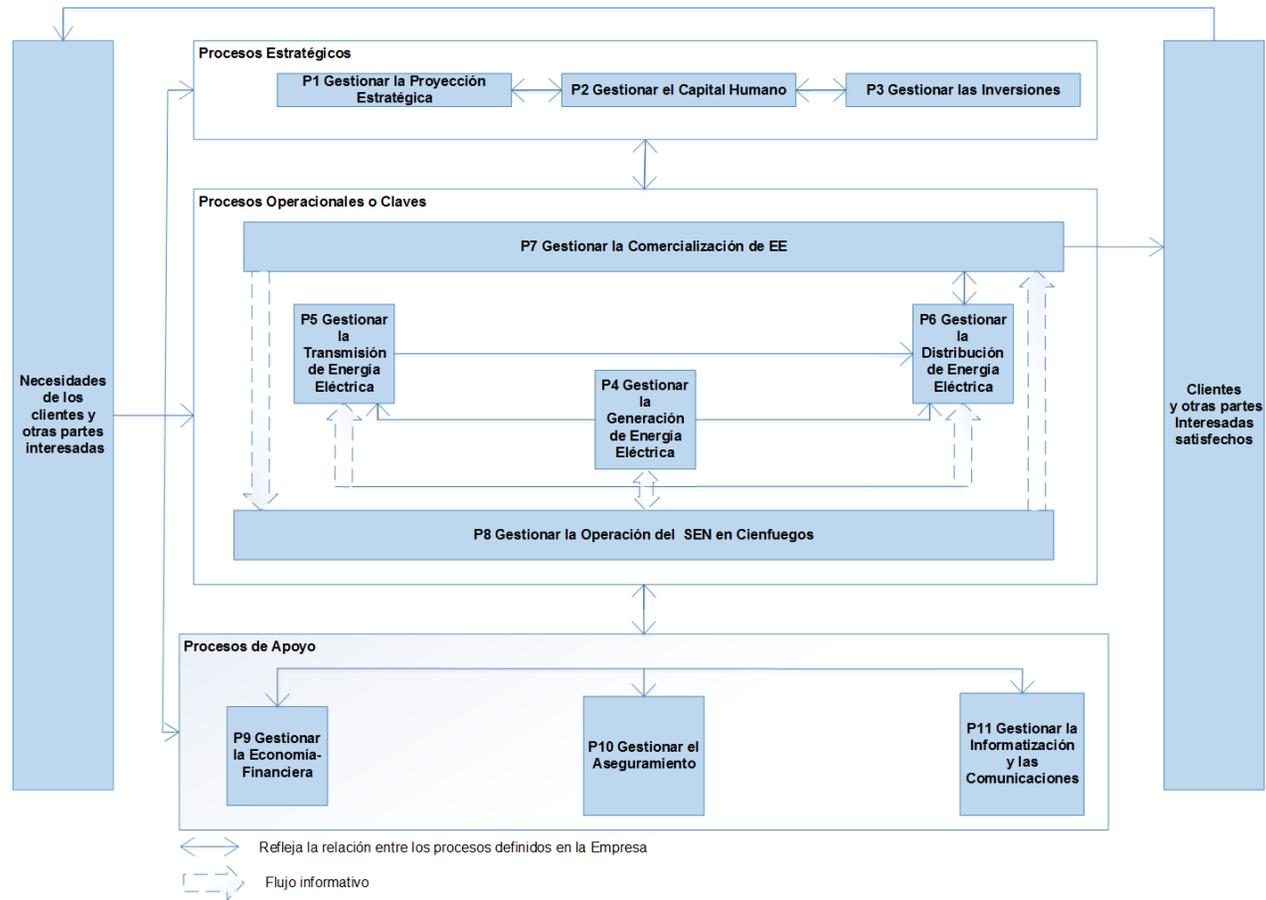
Apéndice A: Programas desarrollados en Cuba en el tema energético

Año	Programa o acción
1993	Programa de desarrollo de las fuentes nacionales de energía
1990-2003	Creación centros de investigación como: Centro de Estudios de Tecnología Energéticas Renovables (CETER), Centro de Estudios de Termoenergética Azucarera (CETA), Centro de Estudios de Energía y Medioambiente (CEEMA), Grupo de Biogás de Villa Clara, Área de Investigación y Desarrollo de Hidroenergía, Sociedad Cubana para la Promoción de las Fuentes Renovables de Energía y el Respeto Ambiental (CUBASOLAR), Centro Integrado de Tecnologías del Agua (CITA), Centro de Estudios de Eficiencia Energética (CEEFE), Grupo de Aplicaciones Tecnológicas en energía Solar (GATES), Centro de Gestión de la Información y Desarrollo de la Energía (CUBAENERGIA) y Frente de Energías Renovables (FER).
2005	Revolución energética, donde se instrumentaron y aplicaron los siguientes programas: Ahorro y uso eficiente de la energía. Incremento de la disponibilidad eléctrica Uso de las FRE
2011	Revolución energética, donde se instrumentaron y aplicaron los siguientes programas: Ahorro y uso eficiente de la energía. Incremento de la disponibilidad eléctrica Uso de las FRE
2014	Aprobación de la Política para el desarrollo prospectivo de las fuentes renovables y el uso eficiente de la energía (Puig & Martínez, 2014).

Apéndice B: Estructura Organizativa de la EEC



Apéndice C: Mapa de procesos de la empresa



Apéndice D: Variables claves y sus influencias

VARIABLES CLAVES	INFLUENCIAS
1-Comprensión de decisores (V1) 2-Descentralización económica (V2) 3-Formación académica de los gestores (V3) 4-Capacidad de concertación de actores en relación a la planeación estratégica (V4) 5-Sincronización de la planeación estratégica y el desarrollo local (V8) 6- Ciclo de las investigaciones	Influencias directas: Burocracia (V11) Uso de las FRE (V29).

<p>y la innovación en la Empresa (V9)</p> <p>7- Burocracia (V11)</p> <p>8-Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), en especial a Internet (V12)</p> <p>9-Decisión gubernamental (V14)</p> <p>10- Gestión de Riesgos (V16).</p> <p>11- Marco regulatorio (V19).</p> <p>12- Calidad de Servicio (V21)</p> <p>13-Fuerza tecnológicas (V23)</p> <p>14- Metrología (V24)</p> <p>15-Presupuesto (V26)</p> <p>16-Capacidad técnica y tecnológica (V27)</p> <p>17-Uso de las FRE (V29).</p>	<p>Influencias indirectas:</p> <p>Comprensión de decisores (V1)</p> <p>Descentralización económica (V2)</p> <p>Ciclo de las investigaciones y la innovación en la Empresa (V9)</p> <p>Decisión gubernamental (V14)</p> <p>Calidad de Servicio (V21)</p> <p>Metrología (V24)</p> <p>Presupuesto (V26)</p>
--	---