



Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez

Facultad de Ingeniería

Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

Título: "Procedimiento para la elaboración de un plan de negocio en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos"

Autor: Adriana Díaz Romero

Tutor: Msc. Julieta Vereá Oviedo

Cienfuegos 2023

# PENSAMIENTO

“Los aficionados discuten tácticas, los profesionales discuten sobre logística”.

Napoleón Bonaparte

# DEDICATORIA

A mis padres y a mima.

# AGRADECIMIENTOS

Primeramente a mis padres y a mi tía por siempre estar pendientes de mí en todo el largo proceso de mi carrera universitaria, por su amor, aliento y apoyo incondicional.

A mis tutores por su apoyo y comprensión en cada situación con la realización de la tesis.

A mi claustro de profesores de todos los años de la carrera por sus vastos conocimientos.

A mis compañeros de clase por cada uno de los momentos que pasé con ellos.

A mis compañeras de la beca por cada instante que pasamos juntas.

A mis amigos y familiares que de un modo u otro me ayudaron a lograr mi objetivo.

Por último pero no menos importante a Luna por ser mi calmante incondicional en estos últimos meses.

A todos ellos muchas gracias.

# RESUMEN

## Resumen

El presente trabajo de diploma titulado “Procedimiento para la elaboración de un plan de negocio en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.)”, tiene como objetivo confeccionar un Plan de Negocios en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.). Para conseguir este objetivo se caracterizaron cada uno de los elementos teóricos de planes de negocio que pudieran servir como supuestos teóricos de la investigación. Entre los componentes esenciales que deben formar parte de un plan de negocio sólido, se encuentran el resumen ejecutivo, el análisis del mercado, la estrategia de marketing y el modelo financiero. Como herramientas fundamentales para la obtención de la información y su análisis se utilizaron entrevistas grupales e individuales, tormentas de ideas, la consulta a expertos, el método Delphi así como la matriz DAFO y la técnica del AMEF. También se destaca la importancia que tiene la realización de un plan de negocio para la estructuración, desarrollo y viabilidad de la empresa. Además se ofrecen recomendaciones concretas para mejorar el proceso.

Palabras claves:

Plan de negocio, Matriz DAFO, Técnica AMEF, AUSA.

# ABSTRACT

## **Abstract**

The present diploma work entitled "Procedure for the preparation of a business plan in the Almacenes Universales Branch (S.A.)", aims to prepare a Business Plan in the Almacenes Universales Branch (S.A.). To achieve this objective, each of the theoretical elements of business plans that could serve as theoretical assumptions of the research were characterized. Among the essential components that should be part of a solid business plan are the executive summary, market analysis, marketing strategy and financial model. Group and individual interviews, brainstorming, consultation with experts, the Delphi method as well as the SWOT matrix and the FMEA technique were used as fundamental tools for obtaining the information and its analysis. The importance of realization of a business plan for the structuring, development and viability of the company. In addition, specific recommendations are offered to improve the process.

Keywords:

Business plan, SWOT Matrix, FMEA Technique, AUSA.

# ÍNDICE

## Índice

Introducción .....	1
Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la investigación .....	4
1.1 Definiciones de Plan de negocios según diferentes autores .....	4
1.2 Importancia de un Plan de negocio.....	6
1.3 Objetivos y Lineamientos de un Plan de negocio.....	8
1.4 Estructura de un Plan de negocio .....	9
1.4.1 Resumen ejecutivo .....	11
1.4.2 Análisis del entorno .....	12
1.4.3 Planteamiento estratégico .....	12
1.4.4 Plan de marketing.....	14
1.4.5 Plan de operaciones.....	19
1.4.6 Diseño de la estructura y plan de recursos humanos.....	19
1.4.7 Plan Financiero.....	20
1.5 Tipos de Planes de negocio.....	20
1.5.1 Plan de negocios estratégico.....	20
1.5.2 Plan de negocios operativo.....	21
1.5.3 Plan de negocios de una página.....	21
1.5.4 Plan de negocios estándar .....	22
1.5.5 Plan de negocios de factibilidad.....	22
1.5.6 Plan de negocios de escenarios posibles .....	23
1.5.7 Plan de negocios de crecimiento .....	23
Capítulo II Procedimiento para la confección de un plan de negocios en la Sucursal Almacenes Universales SA de Cienfuegos .....	24
2.1 Caracterización de la empresa .....	24
2.2 Procedimiento para el diseño de un Plan de negocio .....	27
2.2.1 Preparación del estudio .....	28
2.2.2 Diagnóstico estratégico.....	31
2.2.3. Análisis del mercado.....	35

2.2.4. Diseño del servicio .....	37
2.2.5. Determinación de los precios .....	38
2.2.6. Análisis de Riesgos del Servicio .....	39
2.2.7. Comunicación y Comercialización .....	43
2.2.8. Capacitación para la ejecución del servicio.....	45
Capítulo III Aplicación del procedimiento del Plan de negocio en la Sucursal Almacenes Universales SA de Cienfuegos. ....	48
3.1 Preparación del estudio.....	48
3.2 Diagnóstico estratégico .....	49
3.3 Análisis del mercado .....	52
3.4 Diseño del servicio .....	54
3.5 Determinación de los precios .....	57
3.6 Análisis de Riesgos del Servicio.....	58
3.7. Comunicación y Comercialización.....	58
3.8 Capacitación para la ejecución del servicio .....	61
Conclusiones .....	64
Recomendaciones .....	66
Referencias bibliográficas.....	68

# INTRODUCCIÓN

## **Introducción**

Los planes de negocios surgen en las décadas de los 60 y 70 en Estados Unidos como fruto de la necesidad de determinar con mayor certeza y menor riesgo dónde se debían invertir los dineros denominados excedentes financieros de las empresas (Stutely, 2000).

Partiendo de Vanella (2012), el plan de negocios es considerado como un documento, realizado con el objetivo de describir el fin del negocio y el que los inversionistas se han propuestos, el cual, sigue un proceso secuencial, paulatino, objetivo, relacionado y encaminado a la operación, se detallan además las gestiones futuras que deberán realizar tanto los inversionistas como los clientes internos del negocio considerado los recursos, procurando resultados requeridos.

Además Weinberger Villarán (2009), indica, que las empresas en marcha van aumentando sus unidades de negocios con la finalidad de crecer y ser más rentables. Sin embargo, un crecimiento no planificado ni controlado podría causar el fracaso de esta nueva unidad de negocio, o lo que es peor, la quiebra de toda la empresa.

Un plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto. Un plan de negocio bien escrito puede ofrecer la senda hacia las ganancias (Balanko Dickson, 2008). Los cambios bruscos en el entorno conllevan a la realización de una nueva estrategia y por ende de planes de negocio, lo que trae consigo la realización de una serie de trabajos previos que deben ser planificados adecuadamente en base a los objetivos que se quieren perseguir. A través del plan de negocio se estudian cuáles van a ser las pautas a seguir para ir definiendo las diferentes áreas de actuación, producción, marketing y las finanzas (Balanko Dickson, 2008).

El plan de negocios es una herramienta de la planeación estratégica que permite a la organización planear su futuro, focalizando las mejores oportunidades de negocio, identificando sus alcances, determinando en que negocios incursionar y sobre todo visualizando y cuantificando la cantidad de recursos tangibles e intangibles que compromete en el proyecto, sirviendo estos recursos como referente para fijar las metas y exigir la utilidad y rentabilidad que se debe de generar. (Gaytán Cortés, 2020)

### **Problema de Investigación:**

En el marco de la actual situación económica en que se encuentra el país y por ende las empresas, es importante la creación de productos y servicios de alto valor agregado, realizados con eficiencia que permitan generar ingresos para las empresas. Es por ello que Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos propone un nuevo servicio de almacenamiento integral enfocado en los productos y no en la comercialización de sus áreas de almacén. Lo que trae consigo la necesidad de diseñar un procedimiento que permita el diseño, introducción y evaluación de nuevos servicios integrales.

Tomando en consideración estos elementos claves se ha estimado a definir como **Problema de investigación** a resolver el siguiente:

¿Cómo mejorar el sistema de planificación del negocio en la empresa Almacenes Universales (S.A.) dada las condiciones actuales?

Como **idea a defender** se plantea:

La confección de un Plan de Negocios en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos para guiar los esfuerzos de la dirección a través de una herramienta estratégica permite un análisis profundo del entorno y el mercado para aprovechar al máximo sus capacidades productivas.

La investigación se traza como **Objetivo General**:

Confeccionar un Plan de Negocios en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos.

Se plantea como **Objetivos Específicos**:

- Fundamentar la importancia de los planes de negocios a partir de la revisión de la literatura científica.
- Elaborar un procedimiento que sirva de guía metodológica para la confección de un plan de negocios.
- Aplicar el procedimiento en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos.

**Justificación:**

La tesis se encuentra estructurada en:

Un resumen en español e inglés que refiere los principales métodos y resultados de la investigación. La introducción que presenta el diseño metodológico. Tres capítulos:

- Capítulo 1 Revisión de la literatura especializada acerca de planes de negocios.
- Capítulo 2 Caracterización y elaboración de un procedimiento para la confección de un plan de negocio.

- Capítulo 3 Aplicación del procedimiento del plan de negocio en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos

Conclusiones generales y recomendaciones que abordan elementos importantes para la comprensión e importancia de la tesis.

# CAPÍTULO I

## Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la investigación

El presente capítulo expone una selección de los principales conceptos asociados al Plan de Negocios, su importancia y aplicabilidad, según diferentes autores. Se presentan, además, sus características, objetivos y estructura, para así obtener una nueva perspectiva del asunto a investigar; siguiendo la estrategia mostrada en la Figura 1.1, la cual se corresponde con el hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

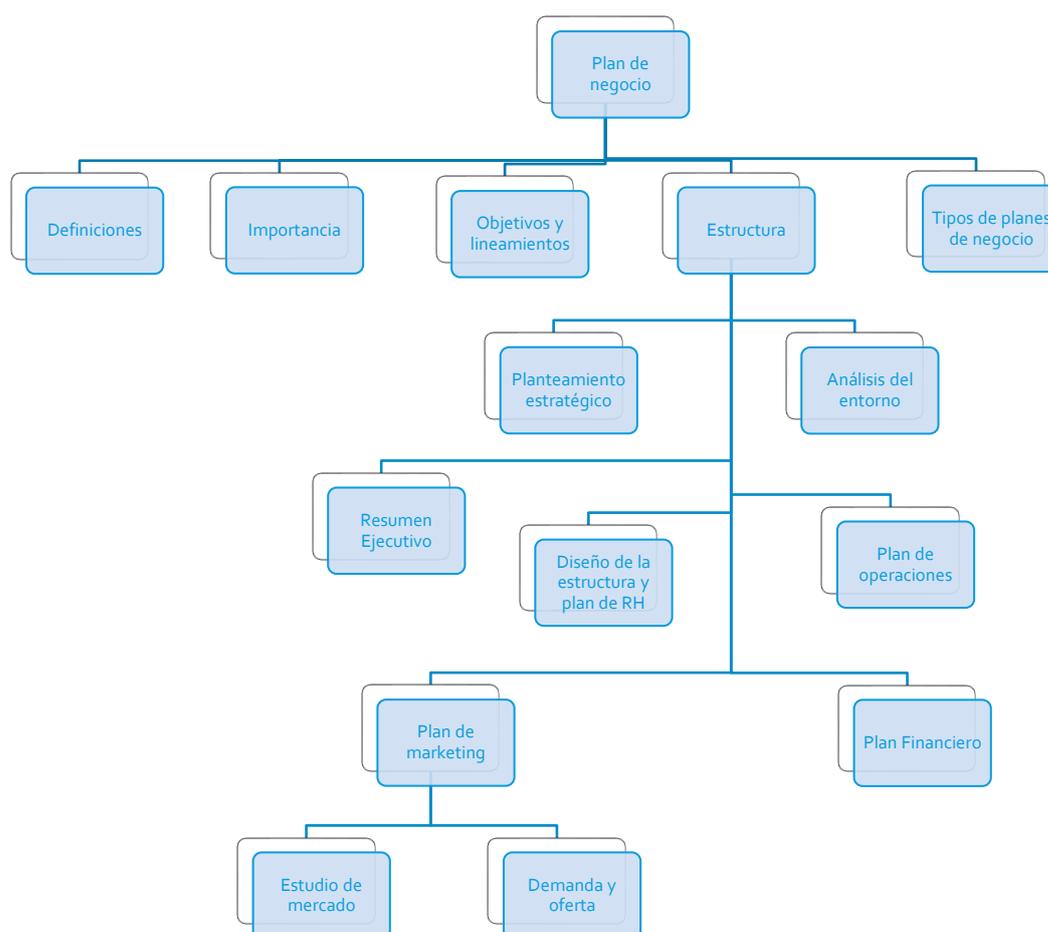


Fig. 1.1: Hilo conductor de la revisión bibliográfica. Fuente: Elaboración propia

Toda investigación científica requiere una búsqueda bibliográfica del tema a investigar y de la literatura actualizada nacional e internacional respecto al tema de estudio; precisando el tema en cuestión para dar cumplimiento al objetivo general del capítulo.

### 1.1 Definiciones de Plan de negocios según diferentes autores

Un plan de negocio se le denomina según (Longenecker, et al., 2007) un documento en

el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio y su operación futura.

Un plan de negocios es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora y en él plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos que alcanza y las estrategias que utilizar. Mediante el plan de negocios se evalúa la calidad del negocio en sí. En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al incidir sobre esta de una determinada manera, se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha. (Velasco Álvaro, 2007).

Según Vanella, (2012), el plan de negocios es considerado como un documento, realizado con el objetivo de describir el fin del negocio y el que los inversionistas se han propuestos, el cual, sigue un proceso secuencial, paulatino, objetivo, relacionado y encaminado a la operación, se detallan además las gestiones futuras que deberán realizar tanto los inversionistas como los clientes internos del negocio considerado los recursos, procurando resultados requeridos.

Para Andía Valencia & Paucara Pinto (2013), un plan de negocios es un documento escrito de manera sencilla y precisa, que resulta de una planificación. En él se muestran los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se desarrollarán para lograr dichos objetivos. De igual manera, también se puede asumir como un instrumento de gestión de la empresa que sirve de guía para que el emprendedor o empresario implemente un negocio, es un instrumento de planificación que permite comunicar una idea de negocio para gestionar su financiamiento.

Según Prieto Sierra (2014), el plan de negocios es: “Un estudio de la información donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro” (p. 240). El autor también establece que este estudio debe contener las estrategias a implementar, tanto para la comercialización o la fabricación de un producto, como para la evaluación integral del proyecto y la viabilidad del mismo.

El plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. Examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la idea que busca cubrir esa oportunidad. Y desarrolla la estrategia y los procedimientos para convertir dicha idea en un proyecto de empresa concreto. El documento debe reflejar con el máximo de detalle la actividad de la nueva empresa, el mercado objetivo, la competencia directa, la estrategia, los objetivos, los recursos necesarios, las fuentes de financiación,

los activos y el personal adecuado para hacerlo posible. El plan de negocio se basa en un conjunto de hipótesis realizadas por el equipo emprendedor. (Juliá, 2019).

Un Plan de Negocio, es el último prototipo en la escala evolutiva de la idea de negocio. Debe ser riguroso, preciso, entendible, analítico, profesional y lo más exhaustivo posible. Una idea de negocio, puede tener muchas variables, cada escenario posible en relación al contexto de la idea, puede provocar cambios en el pensamiento de la misma, esto significa que siempre puede haber algo que mejorar. Sin embargo, si el emprendedor se obstina con esto, corre el riesgo de nunca llegar a ejecutarla. Por ese motivo, el plan de negocio debe ser lo suficientemente exhaustivo para dar razonable tranquilidad al emprendedor y a los inversores que podrían invertir en el proyecto de negocio; sabiendo que siempre existirán detalles a mejorar. (López, 2020).

Una vez analizados las concepciones planteadas por destacados autores se toma como base para la investigación el criterio de (López, 2020) puesto que tiene mayor percepción del tema.

## **1.2 Importancia de un Plan de negocio**

La importancia de los planes de negocios para las organizaciones ha crecido en los últimos tiempos, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas, es decir: tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite aportación que realiza (Porter, 2017).

El plan de negocios permite reunir y visualizar en un solo documento toda la información de una organización, brindando un panorama de la viabilidad del negocio, además de que permite evaluar, implementar lineamientos, buscar alternativas y proponer planes de acción que ayudarán a la puesta en marcha el negocio, permitiendo que la organización cumpla con el plan estratégico que trazo y sobre todo logre sus metas financieras de rentabilidad. La información cuantitativa y cualitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, del recurso humano, de operación, comerciales, económicas y financieras (Gaytán Cortés, 2020).

Según Weinberger Villarán (2009), el plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa. 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 presupuestos 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.

Por otro lado, la función financiera o externa del plan de negocios está orientada a:

- La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.
- Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.
- Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados y vender la idea a potenciales socios como accionistas, proveedores, clientes, sociedad en su conjunto.

- En general, la esencia de un plan de negocios es comunicar a todos los stakeholders (grupos de interés), que la empresa:
- Dispone de un excelente producto o servicio con muchos clientes dispuestos a adquirirlos.
- Cuenta con un excelente equipo empresarial y gerencial, con habilidades humanas, técnicas y administrativas destacadas.

Mantiene bien informados a sus clientes y proveedores, acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario.

### **1.3 Objetivos y Lineamientos de un Plan de negocio**

Según Arias Montoya (2008) el objetivo de un Plan de Negocio es desarrollar los aspectos más relevantes que permitan tomar la decisión de inversión y establecer los compromisos sobre los beneficios que se pueden obtener de la inversión a realizar; los que servirán además para evaluar y gerenciar su operación futura. (p. 132).

Para Maestres (2015) un plan de negocios presenta los siguientes objetivos:

- Definir la oportunidad del negocio.
- Permitir un estudio de mercado que aporte la información requerida para llevar a cabo un correcto posicionamiento del producto o servicio.
- Determinar con bastante certeza la viabilidad económica del proyecto.

De acuerdo con Fernández López (2016), para la confección y elaboración de un buen plan de negocio es necesario tener en cuenta diferentes aspectos, los mismos se detallan a continuación:

- Definir objetivos (ayudan a decidir con cuánto énfasis encarar los diferentes aspectos del plan de negocio), a quiénes se le presentará el plan y qué efecto se desea que produzca.
- Destinar suficiente tiempo y recursos para investigar a conciencia el plan. La calidad de un plan de negocio está en relación directa con los esfuerzos que realizó para elaborarlo. Es necesario investigar sobre la empresa, sus clientes potenciales, sus competidores, sus ventas y costos estimados.
- Es conveniente mostrar el borrador del plan de negocio a otros, pues es útil recibir una retroalimentación sobre el borrador del plan a varias personas de confianza.
- Destacar los puntos importantes que se consideren en cada sección antes de comenzar a escribir el plan.
- Escribir el plan de negocio.

- Asegurar que las proyecciones financieras sean las más objetivas y prudentes posibles, pues identifica las necesidades de financiamiento y muestra el potencial del negocio.
- Preparar el Resumen Ejecutivo, debe ser breve y destacar la importancia del plan.
- El plan de negocio resume las variables producto y/o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos, resultados y finanzas. Todos comienzan con una síntesis englobadora: el Resumen Ejecutivo. A continuación, presenta una Introducción y luego el Cuerpo principal, integrado por capítulos o acepciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

#### **1.4 Estructura de un Plan de negocio**

La estructuración de un plan de negocio incluye todo tipo de detalles que se debe tener en cuenta al iniciar una empresa, como es una planificación pormenorizada de las políticas, estrategias, investigación previa, planes de acción y financiamiento (Morán, et al., 2018).

En este ámbito Lloreda (2015) propone una estructura para un plan de negocio, pero se debe tomar en cuenta que por lo general se ajustan los modelos de acuerdo con las necesidades de la empresa, lo que indicaría que esta estructura no siempre se cumple.

- Introducción/ presentación. Resumen ejecutivo.
- Descripción del negocio.
- Análisis del mercado.
- Análisis de la empresa.
- Análisis de la situación. Diagnóstico.
- Planteamiento estratégico.
- Plan operativo de marketing y ventas.
- Plan de operaciones. Calendarios y plazos; Sistemas de información.
- Temas societarios. Organización y recursos humanos.
- Estudio económico y financiero.
- Sistemas de control. Cuadro de mando y planes de contingencia.
- Conclusiones.

A continuación, se presenta un resumen con las metodologías de planes de negocios encontradas durante la realización de esta investigación.

La estructura de (Ford, et al., 2007), Frisch (2014) y la metodología de (Arias Montoya, et al, 2008) contemplan todos los aspectos de los negocios, incluyendo financiero, de mercado, de operaciones y recursos humanos. Resaltan que no incluye un rubro

dedicado al análisis del contexto y entorno. No contemplan aspectos de Innovación y Desarrollo.

(Weinberger Villarán, 2009) establece una amplia metodología que abarca la mayoría de los aspectos de los negocios. Se destaca la inclusión del Planteamiento estratégico.

La metodología de Prieto Sierra (2014) destaca la inclusión del programa de implementación, así como una sección dedicada a oportunidades y riesgos. Los demás rubros cubren todos los aspectos principales de un negocio.

Tabla 1.1: Resumen de estructuras de planes de negocios según diferentes autores.

(Ford, et al.,2007)	(Arias Montoya, et al., 2008)	(Weinberger Villarán, 2009)	(Frisch, 2014)	(Prieto Sierra, 2014)
Tabla de contenidos	<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>Resumen ejecutivo</b>	Página de cubierta o presentación	<b>Resumen ejecutivo</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	Alineación estratégica del negocio	Análisis del entorno	Tabla de contenidos	Concepto de negocio y antecedentes
Descripción general de la compañía	Producto o servicio	Planteamiento estratégico	<b>Resumen ejecutivo</b>	Descripción del producto (bien o servicio)
Productos y servicios	Equipo gerencial	Plan de Marketing	Descripción del negocio	Misión y Visión de la empresa
Plan de marketing	Mercado y competencia	Plan de Operaciones	Contexto de industria	Perfil del cliente y mercado potencial
Plan operacional	Sistema de negocio	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos	Análisis competitivo	Plan de marketing y ventas
Gerenciamiento y organización	Cronograma de implementación	Plan financiero	Análisis del mercado	Sistema de negocio y organización
Estructura y capitalización	Oportunidades y riesgos		Resumen de gerenciamiento y equipo	Programa de implementación
Plan financiero	Planeación financiera		Plan de operaciones	Plan de recursos humanos
			Plan de marketing	Plan financiero
			Plan financiero	Aspectos legales
			Adjuntos y otros	Oportunidades y riesgos

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la estructura de los planes de negocios analizados, podemos concluir que la mayoría coincide en que el plan de negocio debe llevar un Resumen Ejecutivo realizado al finalizar el plan de negocios, el cual es un resumen de lo propuesto en el plan de negocio, debe contener por lo menos la estructura de la organización, un resumen del estudio de mercado, un resumen de la situación financiera de la empresa

con un análisis de años anteriores y proyecciones, un resumen que muestre los principales riesgos y la manera de prevenir o solucionar estos riesgos.

La metodología de Weinberger Villarán (2009) se destaca debido al contexto de su investigación, el cual es aplicado hacia las Pymes latinoamericanas, combinado con una propuesta a seguir, concisa y ampliamente explicada, que resulta ser una metodología robusta. La Figura 1.2. muestra la estructura general de un Plan de Negocios.

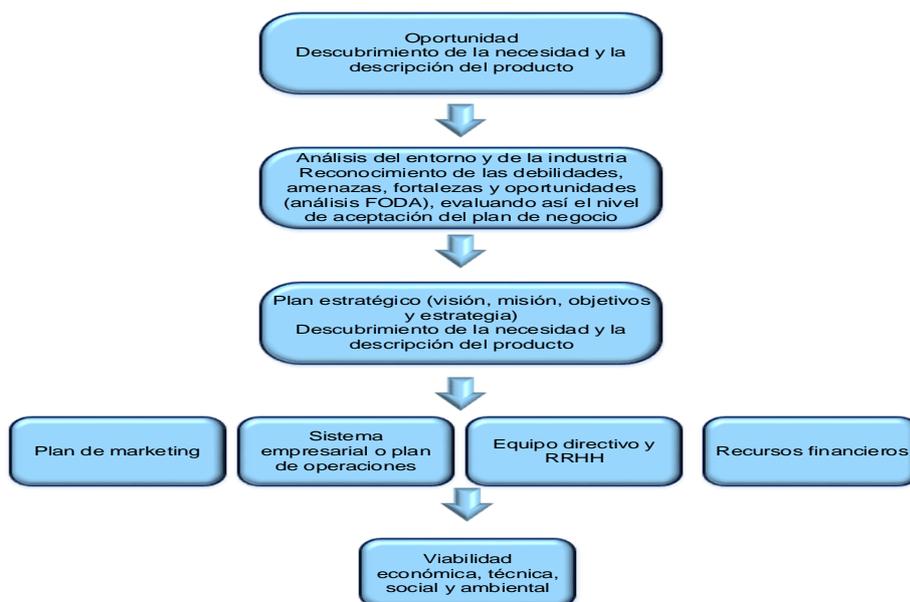


Figura 1.2: Estructura de un Plan de Negocios. Fuente: Weinberger Villarán (2009). Plan de Negocios.

A continuación, se describirá la metodología, ahondando en cada parte que la compone:

#### 1.4.1 Resumen ejecutivo

Según Weinberger Villarán (2009), el resumen ejecutivo es una breve presentación de los aspectos más relevantes del plan de negocio que se ha elaborado y su extensión máxima debe ser tres páginas. La importancia de esta parte es que muchas veces es la única que se lee, por lo tanto, debe ser lo más clara, concisa y completa posible.

Según la autora, las preguntas que se deben responder en esta parte del plan son:

- ¿Cuál es la razón social de la empresa?
- ¿Cuál es la estructura empresarial?
- ¿En qué tipo de negocio o sector se desarrollará la empresa?
- ¿Cuáles son las necesidades que la empresa piensa satisfacer?
- ¿Cuáles son los productos / servicios que la empresa piensa ofrecer?
- ¿Quiénes son los clientes, competidores y usuarios de los bienes y servicios?

- ¿Cuál es el modelo de negocio que la empresa piensa desarrollar para cumplir con sus objetivos?
- ¿Cuáles son los resultados económicos y financieros proyectados?

Es decir, hacer un repaso por los aspectos más importantes que se incluirá en el plan de la empresa, con el objetivo de captar la atención e interés de los futuros proveedores.

#### **1.4.2 Análisis del entorno**

El análisis de entorno es fundamental para descubrir oportunidades de las cuales podrán surgir las ideas de negocio. Así mismo, cuando se hace análisis del entorno, por lo general se estudian los siguientes factores: o Económicos o Sociales o Políticos y legales o Tecnológicos o Ambientales. (Lloreda, 2015).

Este análisis cumple dos tipos de funciones: una interna y otra externa. Sin mencionarlas todas, algunos ejemplos relevantes de la función interna son (Weinberger Villarán, 2009): conocer el entorno en el que se desarrollará el negocio; identificar oportunidades y amenazas externas, y las fortalezas y debilidades de la empresa; detallar sobre los recursos y la estructura que utilizará la empresa para llevar adelante la estrategia; especificar el conjunto de planes a diferentes niveles en el plano estratégico, táctico y funcional mediante los cuales se cumplirán los objetivos; mostrar la capacidad empresarial de los emprendedores y los posibles resultados de la empresa, en función de simulaciones para probar distintos escenarios.

Por otro lado, algunos ejemplos de funciones externas son (Weinberger Villarán, 2009): informar a posibles inversionistas, para que aporten con capital al proyecto; buscar proveedores con quienes establecer relaciones confiables; captar asociados interesados que deseen formar parte del proyecto y contribuir al mismo; y comunicar a cualquier otro tipo de stakeholder (grupo de interés) que se posee un proyecto de negocio sólido, con la intención de obtener algún tipo de apoyo o respaldo.

Del análisis del entorno se deduce lo que se denomina el análisis o matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), tema del cual abordaremos más adelante. (Lloreda, 2015).

#### **1.4.3 Planteamiento estratégico**

Según Weinberger Villarán (2009), “El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)” (p. 64).

Con esto se podrá conocer cómo está posicionada la empresa frente al contexto que se le presenta, y conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, lo cual le ayudará a aprovechar las oportunidades y luchar contra las amenazas.

El documento establece que, habiendo realizado el FODA, se debe continuar con el establecimiento de la visión y misión de la empresa. Según Maestres (2015) la misión es: el propósito, razón de ser y fin de una organización, define lo que pretende cumplir en un entorno específico. Es lo que la empresa hace en el presente y la manera como atiende a diferentes grupos de interés, tales como accionistas, colaboradores, consumidores, comunidad y gobierno, entre otros. (p. 8).

Teniendo en cuenta esto y, según lo expuesto por Maestres (2015), encontramos que la importancia de la Visión y Misión de una empresa radica en solucionar el “porqué”, “¿cómo?” y “en qué contexto” del propósito obvio de una empresa de generar valor para sus accionistas. Es decir, no es generar ganancias por generarlas, sino producir ganancias bajo ciertas condiciones e ideales.

Para Fleitman (2000) , en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (p. 283).

Para Maestres (2015), la visión es: a la cual se dirige la empresa a mediano plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, diversificación y competitividad, y atender a los diferentes grupos de interés que gravitan alrededor de la organización. La visión es cualitativa. (p. 8).

Teniendo en cuenta esto, se ve el valor estratégico que tiene la visión, ya que sirve de guía para la empresa. Tradicionalmente las empresas establecían una visión a largo plazo, muy aspiracional, pero cada vez se volvió más común declarar la visión a mediano plazo. Es por esto que, en los últimos años en Latinoamérica, se volvió muy común entre las empresas generar una visión 2023, lo que servía para generar unas metas a mediano plazo. Hoy teniendo en cuenta la cercanía del año 2023, no tiene sentido hacer una, y de hecho las empresas que tenían una visión 2023 ya deben reformularla a mayor plazo.

Según Weinberger Villarán (2009), para completar el planteamiento estratégico, se debe establecer la estrategia genérica y los objetivos estratégicos que se desprenden de esa estrategia declarada.

En general, cuando se habla de estrategia, se entiende como sinónimo de decisión pensando en el largo plazo. Es decir, no se ocupa del detalle operativo del día a día, se

ocupa de la dirección que se está tomando y a qué destino llevarán las acciones del día a día.

Para aterrizar la estrategia, en el contexto de las organizaciones, se consultó el libro Dirección Estratégica de Johnson, et al. (2006), que define estrategia como:

La dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante, mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. (p.10)

Teniendo en cuenta esa definición, se puede afirmar que la estrategia de una organización va a dictar la dirección y camino a seguir y, por lo tanto, va a ser la que determine cuáles son las acciones del día a día a seguir, para dirigirse hacia la dirección deseada.

En el texto de Johnson, et al. (2006), también se puede encontrar los distintos niveles de estrategia. En él se distingue entre:

Estrategia corporativa: es la que tiene en cuenta el alcance general de la empresa, y cómo se podría generar valor para las unidades de negocio existentes, o crear nuevas unidades que generen valor.

Estrategia de negocio: se ocupa principalmente de cómo competir de la mejor forma en los mercados que se está, o definir de qué mercados se participa. Eso influye en los productos y/o servicios que se escoge para cada uno de los mercados, así mismo como los canales de venta y distribución para esos mercados.

Estrategia operativa: se ocupa de alinear la estrategia corporativa y la de negocio para hacer el uso más eficiente de los recursos de la empresa, los procesos y el personal.

Por último, según Weinberger Villarán (2009), todos los objetivos estratégicos deben cumplir con tres condiciones:

1. Establecerse para toda la organización.
2. Establecerse de manera permanente.
3. Establecerse en términos cuantitativos.

#### **1.4.4 Plan de marketing**

La planificación estratégica la gestión comercial y de marketing, así como las demás áreas funcionales de la empresa, es la parte visible de la empresa en el mercado, y su filosofía debe estar presente en la organización en aspectos tangibles de venta, comunicación, etc. (Lloreda, 2015).

Kotler & Keller (2016), que dice: Las finanzas, la gestión de operaciones, la contabilidad y otras funciones empresariales realmente no tendrán relevancia sin la suficiente demanda para los productos y servicios de la empresa, para que ésta pueda tener beneficios. En otras palabras, una cosa no se concibe sin la otra. Así que el éxito financiero a menudo depende de la habilidad de marketing. (p. 3).

Teniendo en cuenta eso, se puede afirmar que el Plan de marketing es fundamental para cualquier empresa y, en este caso, la creación de un plan de negocio tiene especial relevancia, ya que va a ser el Plan de marketing el que determine los ingresos que puede tener la empresa, según la inversión que se haga en este aspecto. Es así, como será fuente principal para el desarrollo de otro tipo de análisis como el de la proyección y viabilidad financiera de la empresa. En otras palabras, sin la realización del Plan de marketing no se puede hacer un análisis financiero del proyecto.

Según la American Marketing Association (AMA), citada por Kotler & Keller (2016), “Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (p. 5).

También en el texto de Kotler & Keller (2016), se encuentra la definición propia de los autores, los cuales apoyan la tesis de que el marketing es mucho más que ventas, afirmando que: “El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él y se venda por sí solo” (p. 5).

Según Kotler & Keller (2016): “El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico” (p. 36).

El marketing estratégico se ocupa de la definición de cuáles son los mercados que se van a escoger como mercados meta y la propuesta de valor que se generará para cada uno.

Mercados meta:

Para Kotler & Keller (2016), los especialistas en marketing deben empezar por dividir el mercado en segmentos, según características de gustos, estratos o demográficas que les dé características en común. Después se definirá cuáles son los mercados que resultan más atractivos, con los cuales se desea trabajar, y a estos se les llama Mercados meta. A estos son los que se les estructurará y presentará una propuesta de valor, teniendo en cuenta sus características.

Un plan de marketing va a permitir a una empresa fortalecer su imagen corporativa, y con ello lograr estrategias adecuadas para poder lograr un incremento paulatino en sus ventas, que permitirá consolidar a la empresa dentro del mercado como una de las mejores. (Almoguera, 2009). Además, es un componente escrito del plan de negocios, que pone en manifiesto la situación de cualquier organización con el fin de alcanzar determinada meta, generalmente las estrategias se basan en las “4ps” del marketing (Larréché, et al., 2005).

### **Estudio de Mercado**

Se denomina estudio de mercado a la primera parte de la investigación formal dentro de un estudio para proyectos constituyéndose cuantificación y determinación la oferta y la demanda, el análisis de los precios y el respectivo estudio de la comercialización (Baca Urbina, 2022, p. 7).

Muchas veces la cuantificación de la oferta y la demanda pueda obtenerse fácilmente de fuentes de información secundarias ya existentes de algunos productos, pero por lo general y casi siempre es recomendable la investigación de las fuentes primarias es decir los posibles clientes, puesto que emiten información directa, actual y mucho más confiable que cualquiera de las fuentes de datos existentes su objetivo general radica en verificar la posibilidad real de penetración con un nuevo producto dentro de un mercado determinado es por ello que el investigador del mercado, tras finalizar un estudio minucioso y bien hecho, puede palpar o sentir la posibilidad de éxito que habrá con la venta de un nuevo producto o con la existencia de un nuevo competidor en el mercado al igual que tiene una idea del posible de riesgo que se corre tras introducirse en un nuevo mercado; pese a la existencia de muchos factores intangibles, como el riesgo, que no es cuantificable, pero es posible que exista, no implica que se dejen de realizar estudios cuantitativos sino todo lo contrario, para una buena decisión la base siempre serán los datos obtenidos en la investigación de campo, principalmente en fuentes primarias como los posibles clientes (Baca Urbina, 2022).

Uno de los factores más críticos en el estudio de proyectos es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como por los costos e inversiones implícitos.

El estudio de mercado es más que el análisis y determinación de la oferta y demanda o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial. Pocos proyectos son los que explican, por ejemplo, la estrategia publicitaria, la cual tiene en muchos casos una fuerte repercusión, tanto en la inversión

inicial –cuando la estrategia de promoción se ejecuta antes de la puesta en marcha del proyecto– como en los costos de operación, cuando se define como un plan concreto de acción (Sapag Chain, et al., 2014).

El estudio de mercado es la recolección de información del público objetivo al que se quiere atender (Rojas López, 2015).

El estudio de mercados consiste en un estudio de oferta, demanda y precios, tanto de los productos como de los insumos de un proyecto (Mokate, 2004).

El estudio de mercado comprende la investigación de algunas variables tanto económicas como sociales que puede condicionar la implementación del proyecto, su finalidad consiste en mostrar la existencia de un número suficiente de empresas, entidades económicas e individuos, puedan presentar una demanda, ya sea de bienes o servicios que justifiquen la implementación de un proceso producción en un determinado periodo (Canelos Salazar, 2010).

Proporciona datos que pueden servir de apoyo para tomar decisiones encaminadas a identificar cuáles son las condiciones del mercado y si estas no resultan ser motivo para que el proyecto no se lleve a cabo (Baca Urbina, 2022).

La investigación de mercados comprende un proceso sistemático de diseño, obtención, análisis, y representación de los datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrentan una organización (Kotler & Armstrong, 2017).

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, 2008).

### **Demanda, su análisis, proyección y oferta**

A la cantidad de bienes o servicios que el mercado requiere se denomina demanda los cuales buscan la satisfacción de una necesidad en específico y a un precio previamente establecido (Baca Urbina, 2022).

Canelos (2010) menciona que demanda es el comportamiento o disposición que tienen los individuos por satisfacer una necesidad en función de un precio establecido, en otras palabras, lo que una persona, individuo o consumidor estaría dispuesto a comprar o adquirir a un precio dado (Canelos Salazar, 2010).

El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es medir las fuerzas que influyen en los requerimientos del mercado respecto a un bien o servicio, en todo

caso establecer la posibilidad de participación de mercado con un nuevo proyecto para la satisfacción de dicha demanda, está dada tras la función de varios factores, como son las necesidades reales por un bien o servicio, el nivel de ingreso de la población, los precios, y otros, que por lo general habrá que tomar en cuenta información proveniente de fuentes primarias y secundarias y otros para su estudio (Baca Urbina, 2022).

El análisis de la demanda constituye uno de los aspectos centrales del estudio de proyectos, por la incidencia de ella en los resultados del negocio que se implementará con la aceptación del proyecto (Sapag Chain, et al., 2014).

Es una fase importante en el estudio de mercado, que tiene la finalidad de determinar la situación conveniente del mercado al que se quiere ingresar con determinado bien o servicio (Chambi Zambrana, 2012).

Resulta como la cantidad de bienes o servicios que un determinado número de ofertantes es decir, los productores están dispuestos a poner dentro del mercado a disposición de los consumidores y a un precio determinado (Baca Urbina, 2022).

Canelos por su parte define la oferta como el comportamiento y la disposición de los ofertantes o productores y su disposición para producir y vender un determinado producto a un precio dado (Canelos Salazar, 2010).

El propósito perseguido tras este análisis es el de identificar y medir las condiciones y cantidades que una economía puede y podría poner a disposición del mercado un bien o servicio (Baca Urbina, 2022).

### **Objetivos y Generalidades del Estudio de Mercado**

Como objetivos de este estudio se encuentran los siguientes:

- Identificar la cantidad de bienes o servicios que provengan de un nuevo productor y que los individuos estarían dispuestos a adquirir a bajo un determinado precio.
- Afirmar que existen necesidades insatisfechas dentro del mercado, o la posibilidad de mejorar los bienes o servicios que actualmente ofertan los productores ya existentes en el mercado.
- Informarse sobre los medios empleados para lleguen los bienes y servicios a los clientes.
- Como último pero no menos importante, pero desafortunadamente intangible, brindar una idea al o los inversionistas sobre el riesgo que se corre de ser aceptados o no en el mercado (Baca Urbina, 2022) .

La estrategia comercial conocida como marketing mix que se defina para el negocio se debe basar básicamente en 4 decisiones principales refiriéndonos así al producto, precio, promoción y distribución, estos elementos serán condicionados por cada uno de los restantes es así que el precio definido, la promoción establecida y los canales de distribución escogidos dependerán específicamente de cada una de las características del producto (Sapag Chain, et al., 2014).

#### **1.4.5 Plan de operaciones**

Según Weinberger Villarán (2009), durante las secciones anteriores del plan de negocios, la persona que presenta el plan pudo haber convencido a los inversionistas del modelo de negocio y del producto o servicio planteado. Pero el inversionista necesita saber cuál es la infraestructura y sistema de producción u operación necesario para que el negocio sea sostenible. Es por esto que, al entrar en este detalle, el negocio adquiere una dimensión muy importante, que es la infraestructura necesaria para hacerse realidad, lo cual va a tener impacto directo en los fondos económicos precisos para la realización del proyecto.

Según Blank & Euchner (2018), el autor del libro *The Lean Startup* y creador de un movimiento de emprendimiento, a partir de la filosofía expresada en ese libro, existe una creencia de que los emprendimientos (“Startups” en inglés) son versiones pequeñas de grandes compañías. Y como a las grandes compañías les escriben planes Operacionales y Financieros a 5 años, los emprendimientos también lo deberían hacer. Pero según Blank, los emprendimientos no son pequeñas versiones de grandes compañías, son empresas en construcción de un modelo de negocios, y por ello no se las debe atar con un plan operativo a 5 años.

#### **1.4.6 Diseño de la estructura y plan de recursos humanos**

En el documento de Weinberger Villarán (2009), se establece que “Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa” (p. 87).

Es por esto que el plan de estructura y recursos humanos hace parte de este documento, ya que, según este enfoque, valores y cultura organizacional implementada, se verá en los resultados del proyecto.

Como parte del plan de recursos humanos debe contarse con objetivos que permitan la selección correcta del personal, así como su motivación y crecimiento, tanto del personal directivo como de los trabajadores directos e indirectos que garantizan las operaciones.

Según Blank & Euchner (2018), el emprendimiento debe tener un enfoque de trabajo en equipo, en tanto la estructura organizacional que se proponga debe fomentar el trabajo en equipo.

#### **1.4.7 Plan Financiero**

Esta sección se destaca por determinar si el plan será económica y financieramente viable, factor sin el cual no se realizaría ningún proyecto con ánimo de lucro. Según Weinberger Villarán (2009), el plan financiero permite:

Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios

- Determinar los costos totales del negocio.
- Determinar el monto total de la inversión inicial necesaria.
- Determinar las necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento.
- Proyectar los estados financieros.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.

La mezcla del marketing es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para la demanda de su producto (Kotler & Armstrong, 2017).

### **1.5 Tipos de Planes de negocio**

Cada tipo de plan de negocios tiene una funcionalidad específica y será más útil en un caso que en otro. Aunque de manera general, siempre es una herramienta muy útil que ayuda a las empresas a definir sus objetivos, identificar las oportunidades y amenazas del mercado, y establecer estrategias claras para alcanzar el éxito. (González, 2017).

#### **1.5.1 Plan de negocios estratégico**

El plan de negocios estratégico tiene como fin mostrar la visión del emprendedor o emprendedora, para así hablar de la rentabilidad del proyecto e inspirar confianza a los posibles inversores. Por lo regular, delinea el proyecto a largo plazo, en vez de enfocarse en un año o un periodo mediano. (González, 2017).

#### **Características de un plan de negocios estratégico:**

- Parte de ciertas metas a largo plazo.
- Utiliza los objetivos a corto plazo y medibles como una forma de cumplir la visión del emprendedor o grupo de emprendedores.

- Tiene como fin inspirar y mover a los inversionistas para que apuesten por un proyecto.
- Son aptos tanto para pequeñas empresas como startups con un alto nivel de financiamiento. Lo relevante es tener una misión empresarial de altos estándares y saber cómo traducirla a la práctica.
- Por lo regular, tiene un formato extenso que delinea las estrategias y tácticas principales a seguir.

### **1.5.2 Plan de negocios operativo**

Un plan de negocios operativo se centra en los detalles prácticos de cómo una empresa llevará a cabo sus operaciones diarias y logrará sus objetivos a corto plazo. En otras palabras, es una guía detallada para el equipo de gestión y los empleados sobre cómo deben llevar a cabo sus tareas cotidianas para lograr los resultados deseados. También es apto para los negocios que están en un balance financiero adecuado y que buscan crecer de una forma discreta, pero sostenida. (Viniestra, 2011).

#### **Características de un plan de negocios operativo:**

- Delimita los objetivos generales y por área a seguir dentro de un periodo corto o mediano.
- Pone el énfasis en los indicadores a monitorizar y los responsables de que se alcancen los objetivos.
- Proyecta los recursos financieros, tecnológicos y humanos de una forma precisa.
- Define las fases de cumplimiento y las operaciones involucradas en cada una.
- Sirve sobre todo a nivel interno y para las partes interesadas.

### **1.5.3 Plan de negocios de una página**

Este plan de negocio está diseñado para captar rápidamente la atención de inversores potenciales o socios estratégicos. Se centra en mostrar los elementos más relevantes del negocio, como el equipo de liderazgo, la propuesta de valor, la estrategia de crecimiento, los principales hitos y las proyecciones financieras a corto plazo. (Viniestra, 2011).

#### **Características de un plan de negocios de una página:**

- Es muy breve y menciona solo los puntos clave del plan.
- Es útil para emocionar a la audiencia y motivarla a ser partícipe de un proyecto.

- Requiere añadir detalles acerca de la inversión inicial y proyección de rendimientos para que la visión de negocio no se quede en el aire.
- Puede ser presentado como un resumen ejecutivo (como la parte inicial de un plan más extenso).

#### **1.5.4 Plan de negocios estándar**

Un plan de negocios estándar presenta de forma más extensa sus elementos. Por lo regular, su estructura contiene la definición del negocio, un estudio de mercado, análisis de inversiones, organización, recomendaciones y más elementos. (Stutely, 2000).

La idea es proporcionar una visión completa de cómo el negocio se llevará a cabo y cómo se espera que tenga éxito en el mercado.

##### **Características de un plan de negocios estándar:**

- Incluye todo lo necesario para comprender de un vistazo la meta a largo plazo de negocio y cómo se relaciona con ciertos objetivos.
- Ayuda a las personas interesadas a sumergirse en el análisis, ya sea de los recursos financieros, recursos humanos, mercado, demanda o de otros aspectos.
- Muestra a fondo la viabilidad del proyecto.
- Pone el negocio en el contexto de su público y las características de la competencia.
- Permite a los inversionistas más técnicos entender el trasfondo de la visión estratégica.

#### **1.5.5 Plan de negocios de factibilidad**

Un plan de negocios de factibilidad es un tipo de plan que se enfoca en evaluar la viabilidad de una nueva idea de negocio o proyecto. Su propósito principal es analizar en detalle si la idea es práctica y realizable desde diferentes perspectivas, como financiera, técnica, operativa y comercial. Además, busca identificar los riesgos, desafíos y oportunidades asociados con la idea propuesta antes de invertir recursos significativos en su implementación. (Lloreda, 2015).

##### **Características de un plan de negocios de factibilidad:**

- Incluye un análisis de mercado preciso para responder la pregunta: ¿quién comprará esta solución?
- Delinea claramente las características del mercado en el que se pretender ingresar y las posibilidades de éxito.

- Muestra cuándo y cómo se alcanzarán los objetivos financieros.
- Se trata de planes altamente técnicos que requieren de la intervención de analistas financieros internos e incluso de revisores externos.

### **1.5.6 Plan de negocios de escenarios posibles**

Este tipo de plan de negocios se enfoca en la exploración de diferentes escenarios hipotéticos y sus posibles impactos en la empresa. Es también conocido como what-if («¿y si...?») (Rendrón, 2011).

#### **Características de un plan de negocios de escenarios posibles:**

- Muestra dos o tres escenarios posibles derivados de una decisión de negocio: cambiar el giro principal, añadir una línea de productos original, generar una alianza estratégica a largo plazo.
- Tiene como fin mostrar los niveles de riesgo y, en ocasiones, alentar a las partes interesadas a hacer movimientos empresariales menos discretos de lo usual, pero que pueden representar altas ganancias.
- Ayuda en los casos en que un negocio no tiene buenos pronósticos en sus circunstancias actuales y debe arriesgarse para mantenerse a flote.

### **1.5.7 Plan de negocios de crecimiento**

Un plan de negocios de crecimiento focaliza su atención en definir y ejecutar estrategias específicas para incrementar el alcance y la rentabilidad de una empresa existente. (Pladevall, 2013).

#### **Características de un plan de negocios de crecimiento:**

- Muestra proyecciones financieras sólidas con base en diversos niveles de financiamiento.
- Pone el relieve en el valor de la empresa dentro de una asociación o fusión, en caso de que sea una posibilidad.
- Define qué tipo de recursos se necesitan en cada área estratégica.
- Habla de forma precisa acerca del marketing o publicidad que aumentará el reconocimiento de la empresa.

## CAPÍTULO II

## **Capítulo II Procedimiento para la confección de un plan de negocios en la Sucursal Almacenes Universales SA de Cienfuegos**

El propósito de este capítulo es el estudio de modelos teóricos para la elaboración de planes de negocios, tomando como base la fundamentación teórica del capítulo anterior el cual permitió obtener argumentos sustentados en el análisis de la literatura especializada, posibilitando dar paso a la elaboración de una metodología para la confección de un plan de negocio en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos. También se realiza una profunda caracterización de la Sucursal.

### **2.1 Caracterización de la empresa**

Dentro de la Sociedad Mercantil Cubana Almacenes Universales S.A., se encuentra la Sucursal de Cienfuegos que atiende el territorio de esta provincia y una Filial en el municipio de Trinidad de la provincia de Sancti Spíritus.

Sucursal Almacenes Universales (S.A.), cita en Ave. 20 # 3501 entre 35 y 37, Punta Gorda, Municipio de Cienfuegos, Provincia de Cienfuegos. Formaliza su constitución al amparo legal de la Resolución No. 40 de fecha 22 de febrero de 1999 por el presidente ejecutivo de la Compañía Almacenes Universales S.A. y nace el 1ro de marzo de 1996, comenzando operaciones en el mes de julio de 1998 por ser a partir de esa fecha que se cuenta con independencia económica para las gestiones y funcionamiento de la gerencia. Cuenta con un elevado prestigio dentro de las organizaciones del territorio por su posicionamiento y credibilidad, orientada a satisfacer de forma eficiente y eficaz, las crecientes necesidades de sus clientes.

Para el cumplimiento de su gestión, la Compañía Almacenes Universales (S.A.) establece su Objeto Social, el cual es aplicable a la Sucursal Cienfuegos y consiste en:

- 1) Prestar servicios logísticos integrales que abarcan las siguientes actividades:
  - a) Almacenaje de mercancías.
  - b) Arrendamiento de locales y espacios.
  - c) Suministro de fuerza de trabajo.
  - d) Servicios aduanales y transitaríos.
  - e) Control de plagas y vectores; así como tratamiento de residuales.
  - f) Gestión de seguros de cargas y mercancías almacenadas.
  - g) Operador de transporte multimodal de cargas.
  - h) Comercializar productos de ferreterías y medios de manipulación y almacenamiento de mercancías.

- 2) Ofrecer servicios de alquiler, mantenimiento y reparación de medios de manipulación de mercancías e izaje.
- 3) Brindar servicios como operador de Zonas de Desarrollo Especiales.
- 4) Prestar servicios de operación de terminales portuarias, contenedores y terminales de cargas, así como servicios de atraque de embarcaciones y de limpieza, mantenimiento, reparación y remodelación de contenedores.
- 5) Brindar servicios de agente consignatario.

Su misión contempla lo siguiente:

“Almacenes Universales S.A., es un operador logístico que desarrolla y presta servicios de calidad para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de los exportadores, importadores y comercializadores nacionales, a fin de lograr el fortalecimiento y liderazgo empresarial con responsabilidad, integración, seguridad y confianza.”

Mientras la Visión de la organización está encaminada a:

“Ser una Compañía líder con reconocimiento nacional e internacional, con una excelente opción de servicios logísticos integrales con alto nivel de calidad, apoyados en un personal altamente capacitado y con amplia experiencia en el sector, sustentado en la seguridad y confianza para nuestros clientes.”

Para el cumplimiento de su Misión y Objeto Social cuenta con una estructura organizativa puesta en vigor a través de **Resolución No. 1/2020** emitida por el director de la Sucursal, donde todas las áreas se subordinan directamente a la Dirección General, como se muestra a continuación. (Ver Organigrama en Anexo 1).

- ✓ Director General
- ✓ Supervisor Integral B
- ✓ Asesor C Jurídico
- ✓ Jefe de Grupo Economía
- ✓ Jefe de Grupo de Perfeccionamiento y Desarrollo
- ✓ Jefe de Grupo de Recursos Humanos
- ✓ Jefe de Grupo de Infocomunicaciones y Servicios Técnicos
- ✓ Jefe de Grupo Comercial y Centro de Negocios
- ✓ Jefe de Grupo de Operaciones
- ✓ Jefe de Grupo de Aseguramiento
- ✓ Jefe de Grupo de Seguridad y Protección
- ✓ Jefe de Grupo de Ferreterías Universales
- ✓ Jefe de Grupo de Inversiones y Mantenimiento

- ✓ Jefe de Área Base de Almacenes del Puerto y Control de Plagas y Vectores
- ✓ Jefes de Áreas Plataforma Logística “5 de septiembre”, “Carlos Rafael Rodríguez” y “Batalla de Mal Tiempo”.
- ✓ Jefe de Taller de Equipos de Manipulación e Izaje
- ✓ Jefe de Filial Transporte
- ✓ Jefe de Filial Trinidad

La Sucursal cuenta con una plantilla aprobada de 353 puestos, pero solamente está cubierta al 89% (se encuentran incluidos los adiestrados, aunque estos no conforman la plantilla), el 24.28% de los puestos de la entidad están ocupados por trabajadores de servicios, el 47.92% son operarios, el 22.04% corresponde a técnicos y los cuadros representan un 5,75%, como se muestra en la figura 2.3.

De los cuales 265 son hombres y 58 mujeres.

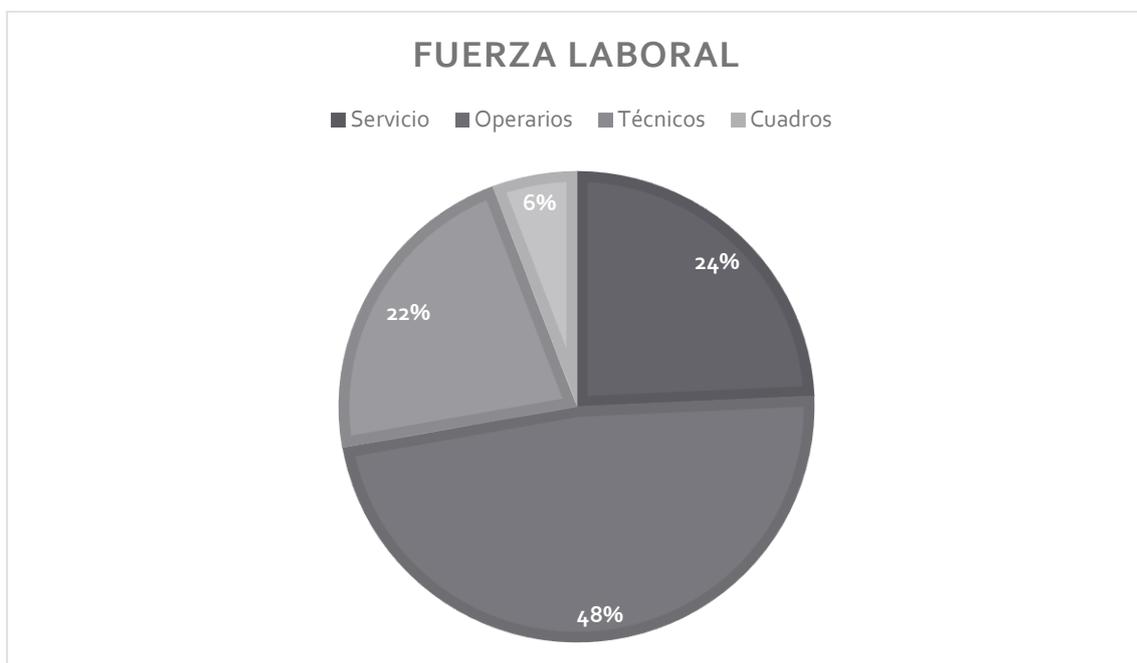


Figura 2.1: Composición de la Fuerza Laboral Fuente: Informe de Recursos Humanos 2020 Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos.

La entidad, posee carácter nacional, por lo que tiene sus principales consumidores en todo el país, definiéndose así que los clientes son el núcleo central de la organización porque determinan la misma, pues estos reciben un producto o servicio que le satisface un deseo o necesidad y ciertas expectativas.

Caracterizan a sus trabajadores los sentimientos de laboriosidad, sentido de pertenencia y más importante aún sentido de la responsabilidad, consagración al trabajo y el desarrollo constante de sus resultados.

El equipo de cuadros se caracteriza por su ética, ejemplo, calificación e iniciativa, por la aplicación de modernas técnicas de gestión y por su alto nivel de compromiso político con los principios de la Revolución. La fortaleza de su equipo de dirección, el dinamismo, la seriedad, responsabilidad y superación, hacen de la Sucursal Cienfuegos una organización emprendedora, sin temor a los cambios profundos, tanto internos como del entorno, que busca asegurar su liderazgo, manteniendo la natural cautela y el adecuado análisis de las situaciones que se le presente.

## 2.2 Procedimiento para el diseño de un Plan de negocio

A partir de las metodologías y modelos revisados para la conformación del plan de negocio, específicamente en Weinberger Villarán, (2009), se propone el siguiente procedimiento, detallando las herramientas a utilizar en cada paso para que sea reproducible y generalizable. El procedimiento se muestra en la Tabla 2.1 y consta de ocho pasos los cuales son explicados en el capítulo.

Tabla 2.1. Procedimiento para el diseño de un plan de negocios para la Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos.

Fases	Para Qué	Etapas
Preparación del estudio	¿Se cuenta con equipo de trabajo calificado para tomar las decisiones?	Selección del personal. Conformación del equipo de trabajo.
Diagnóstico estratégico	¿Es el contexto apropiado para llevar a cabo el negocio? ¿Qué cambiar? ¿Hacia qué cambiar?	Análisis del macro y micro-entorno. Elaboración de la matriz DAFO.
Análisis del mercado	¿Cómo segmentar el mercado?	Análisis del mercado. Segmentación de los clientes.
Diseño del servicio	¿Cómo implementar el cambio?	Brainstorming y Delphi
Determinación de precios	¿Cuáles son los objetivos estratégicos que impulsan la realización del negocio?	Determinación de los cambios organizacionales, actitudes y valores necesarios para la ejecución del negocio.
Análisis de Riesgos del Servicio	¿Cuáles elementos pueden provocar problemas para el desarrollo del Servicio?	Análisis de Modos y Efectos de Fallo.

Comunicación y Comercialización	¿Cómo se inserta el nuevo negocio en el mercado?	Estimación del tamaño del mercado. Elaboración del plan de marketing.
Capacitación para la ejecución del servicio	¿Qué capacidades hay que desarrollar en la empresa para emprender el negocio?	Determinación de las necesidades de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.1 Preparación del estudio

### Selección del personal

La conformación y composición del equipo técnico depende del contexto en el cual se desarrolla el proceso, y debe basarse, fundamentalmente, en la voluntariedad e interés de las personas que lo integran. Aunque el compromiso institucional es importante y puede ser de gran apoyo, el equipo no puede conformarse solamente mediante la designación de un representante por las instituciones, ya que se requiere un compromiso individual muy fuerte y sostenido.

Los facilitadores del proceso pueden tener en cuenta los siguientes criterios y requisitos que son importantes para el éxito del trabajo en equipo:

**Dimensión:** El equipo no puede ser ni muy reducido, porque no garantizaría la adecuada representatividad (de intereses y experticia), ni muy amplio, porque dificultaría su gestión y operatividad. Se recomienda un equipo ampliado (de 15 a 20 personas) del cual seleccionar un núcleo más estrecho (5 a 10 personas) que lidere y coordine el trabajo.

**Composición:** El equipo puede variar mucho según el contexto, en este caso la elaboración de un plan de negocios, pero se recomienda los siguientes requisitos mínimos:

1. Representación de todas las áreas de la empresa implicadas en el negocio y de algunos servicios y entidades reguladoras claves.
2. Perfil técnico o especialista de sus integrantes.
3. Experticia interdisciplinaria en los aspectos propuestos en la metodología para la realización del plan de negocios (ejemplo: economía, mercado, operaciones, ambiente).

**Liderazgo:** El líder del equipo cumple con una función coordinadora y facilitadora y no de dirección, por lo cual su selección no debe basarse en factores jerárquicos o de

responsabilidad institucional, sino en las capacidades técnicas y relacionales que el grupo le reconoce.

**Institucionalidad:** A pesar del carácter voluntario y participativo de su conformación, el equipo (y cada uno de sus integrantes) debe obtener un reconocimiento de su función por parte de las instituciones del territorio.

Para determinar la cantidad de expertos que se necesita se utiliza el método Delphi, que cuenta con cuatro características clave: anonimato, iteración, retroalimentación controlada y agregación estadística de un grupo de respuestas.

Según García & Fernández (2008), para evitar la agrupación de gran cantidad de expertos calificados y que la organización de su trabajo, haga extremadamente complicada la aplicación del método, se determina el número de expertos que formarán parte de la situación.

Primeramente, se determina la cantidad mínima de expertos a participar utilizando la expresión 2.1:

$$K = \left( \frac{\beta * t(p, n - 1)}{\alpha} \right) \quad (2.1)$$

Dónde:

K: Número mínimo de expertos que participaría.  $\beta$ : Coeficiente de variación.

$\alpha$ : Valor relativo del intervalo de confianza.  $t(p, n-1)$ : Coeficiente de Student, que se encuentra tabulado en dependencia de  $n$  y la probabilidad de confianza  $p$ .  $n-1$ : Grados de libertad.

En la expresión no lineal respecto a  $K$ , no se conoce el coeficiente de variación  $\beta$  ni el valor relativo del intervalo de confianza  $\alpha$ . Teniendo en cuenta la experiencia en la aplicación del método de encuestas de expertos, durante la determinación de la composición numérica del grupo, se elige a priori el coeficiente de variación y el valor relativo del intervalo de confianza en los límites  $\beta = 0,2 - 0,3$  y  $\alpha = 0,1 - 0,2$  respectivamente. Esto significa que los límites de variación de la relación  $\beta/\alpha$  se encuentra entre los valores de 1 y 3.

Eligiendo la probabilidad  $p$  y utilizando las tablas de Student, se pueden, para diferente  $n$ , encontrar los valores correspondientes de  $t(p, n-1)$  y entonces para cada par de valores  $(K, t(p, n-1))$ , es factible determinar la relación  $\beta/\alpha$  para una probabilidad elegida.

Transformando la dependencia obtenida en  $K = f(\beta/\alpha)$  y con la ayuda de los gráficos de estas funciones se procede a determinar el valor de  $K$ .

Analizando lo planteado en la literatura, se asume el intervalo de confianza  $\alpha$  y dándole diferentes valores a la relación  $\beta/\alpha$ , a partir de las experiencias anteriores, se obtiene el valor de  $k$ . En el caso que el valor de  $K$  no sea un número entero se aproxima por exceso, obteniéndose la cantidad mínima de expertos a tener en cuenta, Figura 2.1.

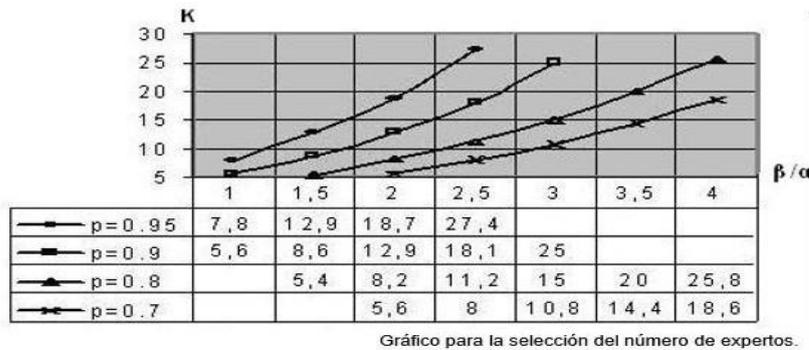


Figura 2.2: Gráfico para la selección del número de expertos. Fuente: García & Fernández (2008). Procedimiento de aplicación del trabajo creativo en grupo de expertos.

Además, el número mínimo de expertos a participar puede ser determinado a partir de la interdependencia entre la cantidad de los mismos en el grupo y el error medio grupal, como se muestra en la Figura 2.2.

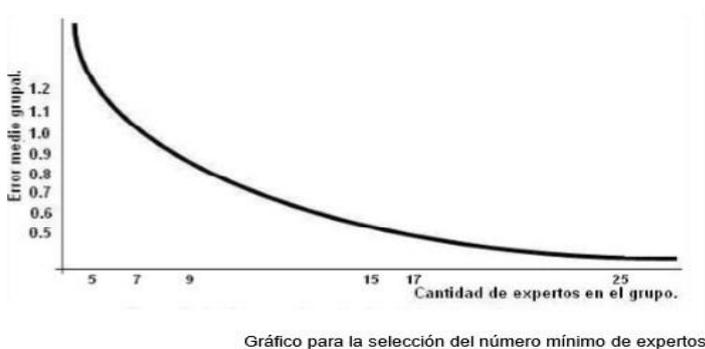


Figura 2.3: Gráfico para la selección del número mínimo de expertos. Fuente: García & Fernández (2008). Procedimiento de aplicación del trabajo creativo en grupo de expertos.

Del análisis del gráfico, se puede observar que, al escoger un número de expertos, menor que nueve, el error medio grupal comienza a aumentar considerablemente, y para un número de expertos mayor de 25 la curva es asintótica al eje de las abscisas y la disminución del error medio grupal es prácticamente nulo, lo que significa que escoger un número de expertos por encima de ese valor complica el trabajo y no mejora

significativamente los resultados. De igual forma, se puede determinar que la cantidad óptima de expertos a consultar para la aplicación del método, oscila entre 15 y 25.

### **Conformación del equipo de trabajo**

Como forma de demostrar que el personal que conforma el equipo de trabajo es calificado se aplica el método de validación de expertos, a través del cual se reflejan los coeficientes de competencia del grupo.

El coeficiente de competencia de los expertos, según exponen García & Fernández (2008), se calcula a partir de la aplicación del cuestionario general que se muestra en el Anexo 1 y la ecuación 2.2.

$$K_{comp.} = \frac{1}{2} (K_c + K_a) \quad (2.2)$$

Donde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento: Se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10, por 0,1.

Ka: Coeficiente de Argumentación: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta investigación la Tabla 2.2.

Tabla 2.2: Tabla patrón para el cálculo de Ka

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizado por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Su intuición	0.05	0.04	0.03

Fuente: García & Fernández (2008). Procedimiento de aplicación del trabajo creativo en grupo de expertos.

### **2.2.2 Diagnóstico estratégico**

#### **Análisis de Macroentorno**

El macroentorno se emplea para definir aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización, y que existe independientemente de que haya actividad comercial o no. Para determinar las oportunidades y amenazas de la situación política y económica del territorio se realizan consultas del grupo de expertos, reuniones,

así como tormentas de ideas dirigidas a facilitar el surgimiento de nuevas ideas sobre el tema.

### **Análisis de Microentorno**

El micro-entorno está relacionado con todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Con el objetivo de determinar las oportunidades y amenazas del entorno microeconómico de la empresa y para el negocio se realiza consultas del grupo de expertos y el uso de herramienta aplicativa de la teoría de restricciones (TOC).

La idea es analizar cada actividad que realiza la empresa, eliminar aquellas que no aportan valor añadido, y rentabilizar aquellas actividades que incrementan el mismo. Se pone cada aspecto de la empresa a prueba en sí mismo, cada producto, servicio, tecnología, mercado, y canal de distribución. La empresa debe diseñar su estructura ideal y centrarse en desarrollar e implementar con mayor tesón aquellas actividades en las que es superior a sus competidores. (Quintana Navarro, 2000).

### **Matriz DAFO:**

La valoración global de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis SWOT en inglés o análisis DAFO o FODA en español. El análisis externo busca oportunidades y amenazas creadas por el entorno. El análisis interno se centra en las fuerzas y las debilidades de la compañía (Kotler, et al., 2011).

Según Badía, et al. (2016), la matriz DAFO en sí no es una técnica inherentemente colaborativa ni creativa, pero su filosofía se puede emplear en dinámicas de trabajo grupal que favorezcan el pensamiento lateral.

El empresario puede realizar un análisis sobre los aspectos que pueden afectar su negocio en forma positiva o negativa, ya que a nivel interno una empresa puede tener fortalezas y debilidades, a nivel externo oportunidades y amenazas (Galindo Ruiz, 2011).

En síntesis, la matriz DAFO es considerada como un elemento de integración que brinda un enfoque dinámico al análisis DAFO. Esta matriz se considera parte de la evolución histórica de la herramienta, al proponer la interacción entre los factores del ambiente externo y el ambiente interno de la organización. Mientras que el análisis FODA, DAFO o SWOT es considerado como una herramienta de diagnóstico generalizada, debido a que su análisis implica el entorno interno y externo de las empresas, obteniendo de ésta fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que

influyen directamente en la situación actual de la empresa mercado potencial; la matriz DAFO consiste en el cruce de los elementos anteriormente relacionados con la finalidad de descubrir el nacimiento de posibles estrategias.

La información que resulta del análisis DAFO, fundamenta teórica y físicamente el diseño de planes de acción y estrategias que permitirán mantener o fortalecer la competitividad empresarial en el mercado, la percepción de los clientes y las actividades internas que presente la situación actual corporativa. Es necesario mencionar algunas consideraciones, que no supuestos, que se deben tomar en cuenta para que el análisis DAFO provea un diagnóstico que sea confiable.

- Es recomendable que el análisis sea elaborado por un equipo de colaboradores (1 a 9 de personas) que cuente con la experiencia y conocimiento de las diversas áreas de la organización, que, con sus opiniones, enriquezca el resultado.
- Los responsables del análisis deben de tener todas las facilidades para el acceso a la información de las áreas funcionales de trabajo que se requiera.
- Antes de establecer los criterios del análisis es preciso identificar ycolectar ciertos elementos de la estructura de organización que servirán de base para asegurar la congruencia del mismo, tales como: la visión y misión, el objetivo general, el organigrama funcional etc.
- Los criterios de análisis que se establezcan de inicio, deben ser claros, que no dejen duda y cuyo significado sea el mismo para todos los que participen en el análisis.
- Los criterios establecidos deben ser consistentes, es decir no se deben modificar en el proceso, porque se invalida el resultado del diagnóstico. Para cada criterio establecido, se debe hacer el análisis de las cuatro variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es decir no deben quedar variables sin que tengan elementos; eso es parte del trabajo de equipo y de la visión objetiva de la organización. Suele suceder, que, algunas veces quiénes realizan el análisis, buscan guardar una imagen institucional a conveniencia, o no quieren herir susceptibilidades y por tanto emiten opiniones o juicios que no se apegan a la realidad, como, por ejemplo, no reconocer debilidades o tratar de minimizar las amenazas, lo que se traduce en una falsa idea de la organización que limita un diagnóstico y evaluación seria, y tampoco contribuye a corregir errores o al desarrollo de estrategias.
- Se recomienda para el análisis de los criterios y sus variables elaborar una matriz, dado que ello facilita el manejo de los datos.

- El análisis debe ser realizado en un período razonable y definido, dado que, la dinámica administrativa puede convertir en poco oportuna, apreciable u obsoleta mucha de la información que se obtenga; lo que puede suceder si el estudio se dilata demasiado.
- El informe final del análisis debe ser estructurado de tal forma, que demuestre en forma profesional un diagnóstico apropiado, maduro, que contenga los elementos tangibles que permitan establecer propuestas para elaborar estrategias, es decir, que sea un documento de trabajo útil para la planeación y administración estratégica y no solamente un requisito obligatorio o formalidad, dentro de un plan, que no tenga mayor impacto en el desarrollo de éste. (Ramírez Rojas, 2009, p. 56).

Una señal en las casillas indica la existencia de una relación directa, que puede estar entre las siguientes:

- Hay una debilidad que interactúa con algún factor externo.
- Hay una fortaleza que interactúa con algún factor externo.
- Hay una amenaza que interactúa con algún factor interno.
- Hay una oportunidad que interactúa con algún factor interno.

Las acciones estratégicas estarán encaminadas a:

- Mantener los puntos fuertes.
- Corregir los puntos débiles.
- Explotar oportunidades.
- Afrontar amenazas.

### **Estrategias básicas**

**Estrategias de supervivencia:** Son las que la empresa debe afrontar para corregir un punto débil y una amenaza que se dará en el tiempo.

**Estrategias adaptativas:** Son los resultados de combinar una oportunidad de futuro, con una debilidad del presente.

**Estrategias defensivas:** Son los resultados de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte del presente.

**Estrategias ofensivas:** Resulta de la combinación de una fortaleza en el presente y de una oportunidad en el futuro.

Para finalizar, hay que elegir cuáles serán las estrategias que habría que priorizar, determinando un cierto orden de ejecución, en el entendido de que cada una de ellas tiene asociado un costo de oportunidad. Indudablemente interesará desarrollar aquellas

estrategias que puedan tener el mayor impacto para el proyecto, y dentro de estas, las que sean más fáciles de desarrollar y requieran menos recursos.

Mientras que para la puesta en práctica de las estrategias que se seleccionen, han de prepararse Planes de Acción, donde se precisen ¿qué debe hacerse?, ¿quiénes?, ¿cuándo? y ¿cómo?, ya que el DAFO es una herramienta estratégica, y como tal, su valor está directamente ligado a su aplicación.

La aplicación de la técnica de análisis DAFO debe materializarse en la definición de una estrategia de acción a implementar, debe registrarse adecuadamente y ser compartida con el resto del grupo de trabajo y todos los participantes para posibles ajustes.

### **2.2.3. Análisis del mercado**

#### **Análisis del mercado**

El mercado es el entorno donde se encuentran el producto o servicio y el consumidor. Es el conjunto de individuos y organizaciones de todo tipo que tienen, o pueden tener, una influencia en el consumo o utilización del producto en un determinado territorio geográfico. (Quintana Navarro, 2000).

La investigación de mercado es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general. En el caso concreto de las empresas privadas, la investigación de mercados ayuda a la dirección a comprender su ambiente, identificar problemas y oportunidades, además de evaluar y desarrollar alternativas de acción de marketing. En el caso de las organizaciones públicas, la investigación de mercados contribuye a una mejor comprensión del entorno que les permite tomar mejores decisiones de tipo económico, político y social. (Benassini, 2020).

Según (Quintana Navarro, 2000) el objetivo de la investigación de mercado es tratar de conocer las necesidades genéricas del consumidor o carencias básicas propias de la naturaleza y condición humana, analizar los deseos o formas en que cada individuo desea satisfacer una necesidad determinada, estimular la conversión de los deseos en demanda buscando fórmulas creativas para potenciar la voluntad de compra y evitar las restricciones del poder adquisitivo.

#### **Segmentación de clientes**

La segmentación de mercado consiste básicamente en dividir el mercado potencial en un determinado número de subgrupos, con características lo más homogéneas posibles, facilitándose las acciones de comunicación a desarrollar y satisfaciendo las

necesidades concretas de cada segmento. Segmentar no es únicamente dividir un mercado más amplio en otros más pequeños, sino hacerlo de modo que esta división de lugar a submercados con un comportamiento comercial diferente para el producto en cuestión.

No se podría decir que productos que aportan la misma función básica, indistintamente de la tecnología utilizada, son productos competitivos y consecuentemente pertenecen al mismo mercado, ya que el producto ampliado con sus funciones o servicios complementarios puede ir destinado a distintos tipos de consumidores. Lo importante no es únicamente definir los segmentos sino valorar su atractivo en términos de tamaño de la demanda, su crecimiento, intensidad competitiva y coherencia con los objetivos, recursos y capacidades distintivas de la empresa. (Quintana Navarro, 2000).

Existen 2 enfoques para segmentar el mercado según (Quintana Navarro, 2000).

➤ Primer enfoque: A priori/ A posteriori

- A priori: consiste en seleccionar el criterio de partición de mercado antes de realizar la recogida de información, y posteriormente los clientes son clasificados en función de los diferentes niveles de este criterio de segmentación. Técnicas estadísticas: análisis univariantes, análisis de la varianza, técnicas de segmentación.

- A posteriori: consiste en clasificar a los consumidores según su grado de similitud, la cual es medida a partir de un conjunto de variables, luego examinar los perfiles de los grupos generados en función de un segundo conjunto de variables, cuya finalidad es obtener una descripción de los grupos de consumidores. En este enfoque no son conocidos inicialmente ni el número de segmentos de mercado ni el tamaño relativo de cada uno de los estratos resultantes del proceso de partición del mercado puesto que estos datos forman parte de los resultados del proceso de segmentación planteado. Técnicas estadísticas: análisis Cluster, análisis factorial.

- Segmentación híbrida: forma los grupos de clientes a partir de variables explicativas de la conducta de compra de los consumidores y del consumo de ciertas marcas (u otra variable similar) para, en un segundo paso, describir dichos grupos mediante otras variables.

➤ Segundo enfoque: segmentación de mercados/ segmentación de productos

- Segmentación de mercados: este criterio agrupa a los consumidores entre sí en función de determinados rasgos distintivos de éstos, los cuales explican las diferencias existentes en las conductas de compra.

- Segmentación de productos: define a los grupos de consumidores en función de los beneficios o atributos deseados de acuerdo con sus reacciones hacia las características percibidas de los productos, las cuales reflejan criterios subjetivos específicos de segmentación.

Este segundo enfoque puede utilizar sus dos modalidades como complementarias más que como alternativas.

## **2.2.4. Diseño del servicio**

### **Método Brainstorming**

Según Mariño (2017) el método lluvia de ideas consiste básicamente en que todos los participantes expongan sus ideas, que las mismas sean anotadas, luego comentadas, para finalmente llegar a conclusiones.

Para llevar a cabo esta actividad es conveniente establecer un orden de prioridades, y seguir los siguientes pasos:

1. Nombrar a un líder de grupo, quien debe asegurar que todos comprendan el problema, será el encargado de observar que se anoten las ideas que se propongan en un lugar visible, preferentemente construyendo el diagrama.
2. Antes de iniciar la propuesta de ideas, dar 5 a 6 minutos en silencio pensando en el problema en forma individual.
3. Por turnos, cada miembro enuncia una idea. No se permiten comentarios ni críticas, en esta etapa sólo pueden intervenir el encargado de anotar las ideas y a quien le corresponde el turno.
4. Cuando alguno de los participantes no tenga idea para sugerir, el líder esperará poco tiempo y pasará al turno de quien continua, cuando las ideas hayan comenzado a agotarse - aproximadamente a los 30 minutos, el grupo analiza y discute las ideas anunciadas. Las ideas duplicadas o relacionadas se agrupan. Se pueden descartar las ideas que no tienen fundamento serio, siempre sin realizar críticas.
5. De todas las ideas se analizan cuáles pueden ser las más probables.

La revisión directa puede impulsar al grupo a decidir una profundización de la investigación en un área determinada.

### **Método Delphi**

La aplicación del método científico pretende la resolución de una problemática concreta a través de un proceso de representación de la realidad mediante un modelo confiable, consistente y no arbitrario (Ortega, 2008). Entre los métodos cualitativos empleados en

el método científico destaca el método Delphi como uno de los más utilizados en la investigación científica en situaciones problemáticas que incluyen desde la identificación de tópicos hasta la elaboración de instrumentos de análisis y recogida de información, destacando su utilidad en el ámbito de las ciencias sociales en general (Cabero Almenara & Infante Moro, 2014).

El método Delphi es un método prospectivo basado en expertos (Ortega, 2008; Turoff & Linstone, 1976) que se define como un “proceso sistemático e iterativo encaminado a la obtención de las opiniones y, si es posible el consenso, de un grupo de expertos” (Landeta, 2005) considerando a estos como personas que “tienen una estrecha relación sobre la cuestión, sector, tecnología u objeto de la investigación” (Landeta, 2002). Su metodología es apropiada para la obtención de información a partir de los expertos en función de los conocimientos del sector y la capacidad y la habilidad para analizar los ítems consultados resultando especialmente adecuada en las áreas de conocimiento “complejas, dinámicas, ambiguas y con falta de información” por su bajo coste en la obtención de la misma (Ortega, 2008). Además, su uso se ha sido recomendado en aquellos estudios en los que se muestra una baja tasa de información sobre evidencias empíricas previas (Asselin & Harper, 2014; Falzarano & Pinto Zipp, 2013).

### **2.2.5. Determinación de los precios**

Cuevas Villegas, (2002); inicialmente define una fijación del precio con base en los Costos (Cost-Plus), la cual solamente se enfoca en establecer los costos del producto y a estos costos incrementarles un margen de utilidad.

Como segundo punto define el modelo Target Costing (Costo Objetivo), el cual será nuestro sistema a aplicar, que además de ser un modelo que tiene en cuenta los costos de la operación, tiene en cuenta variables exógenas que intervienen de manera directa en el precio final del servicio. El costo objetivo, aunque no se puede referenciar como una teoría o un paso a paso definido para la fijación de los precios, si se puede tomar como una filosofía a la hora de ejecutar los costos del bien o servicio, es decir que se ajusta a la necesidad de la organización, mejorando continuamente y yendo a la par con los adelantos tecnológicos y con la evolución de las variables de la producción. Esto es uno de sus puntos a favor más importantes debido a que por pertenecer a un grupo corporativo se deberá fijar un precio justo, y que no incremente sus utilidades a costa de las utilidades de las demás empresas del grupo (Cuevas Villegas, 2002).

Hoy el llamado Costo Objetivo proporciona una alternativa, al basarse sobre el mercado; con él primero se estima cuánto querrá pagar el cliente por el nuevo producto. La utilidad requerida por la compañía es restada de este precio de venta estimado para determinar

el costo objetivo del producto. Un equipo multifuncional de diseñadores, ingenieros, contadores, personal de mercadeo y gente de producción es responsable de asegurar que se logre la meta. Si en algún momento este equipo tiene claro que no es posible cumplir con el costo objetivo el nuevo producto es abandonado, evitando así lo que sucede muchas veces con el método tradicional del Cost-Plus, donde los clientes pueden no querer comprar al precio fijado por la compañía. Si el precio es alto en opinión del cliente, éste puede decidir comprarle un producto similar a la competencia, o simplemente no comprarlo. Fijación del precio con base en los costos Cost-Plus). Tradicionalmente los gerentes han usado un enfoque basado en el costo para fijar los precios de largo plazo. La impresión general para establecer un precio de venta basado en el costo es añadir un margen de utilidad al costo, así:

Costo base \$ X---Margen de utilidad Y = Precio de venta posible \$ X+Y.

De esta forma, el costo más el margen de utilidad es la base del precio propuesto. El tamaño del margen depende del objetivo deseado en cuanto a la utilidad operativa. Los precios objetivos pueden basarse en una serie de diferentes márgenes, que a su vez dependen de diferentes costos (Cruz Montenegro, 2013).

### **2.2.6. Análisis de Riesgos del Servicio**

El análisis de modos y efectos de falla (AMEF) o (FMEA), es una herramienta desarrollada y empleada para definir e identificar fallos potenciales o conocidos, así como para evaluar y clasificar de manera objetiva sus efectos, causas y elementos de identificación, para de esta forma evitar su ocurrencia y tener un registro documentado de prevención (Keith Mobley, 2014).

El AMEF es un conjunto de técnicas analíticas utilizadas por el equipo responsable las cuales aseguren, tanto como sea posible, que las fallas potenciales de Diseño de un Producto o de un Proceso y sus causas asociadas han sido consideradas y correctamente direccionadas hacia su eliminación y/o control mediante los mecanismos adecuados. (Calva et al., 2017).

Existen diferentes tipos de FMEA dependiendo de la aplicación en la que se emplea el análisis, algunos de ellos son:

- FMEA de concepto: Se emplea en sistemas o subsistemas que están en las fases iniciales antes del diseño.
- FMEA de diseño: Se emplea en sistemas o subsistemas que se encuentran en la fase de diseño y antes del prototipo y producción.

- FMEA de proceso: Se emplea en el análisis de los procesos de fabricación y montaje.
- FMEA de máquinas y equipos: Se emplea en el análisis de maquinaria y equipos para mejorar su eficacia y calidad.
- FMEA de sistemas: Se emplea en el análisis del sistema y sus funciones específicas.
- FMEA de software: Se emplea en el análisis de las funciones del software.
- FMEA de servicio: Se emplea en el análisis de los procesos del sector servicios antes de que sean puestos en marcha y el impacto de los fallos probables sobre el cliente o consumidor.

Para entender la herramienta es necesario definir los siguientes conceptos:

- Función de una máquina o equipo: Son las acciones o actividades que se desean que realice una máquina o equipo. Para describir las funciones es necesario que estas estén compuestas por un verbo en infinitivo, seguido de un objeto y finalmente, un rango de estándar de funcionamiento en el que se desea que opere la máquina o equipo. Por ejemplo, una función de una bomba de agua sería: Suministrar caudal de agua entre 80 a 100 galones por minuto.
- Falla funcional: Es el estado en el cual una máquina o equipo opera por fuera del estándar de funcionamiento deseado. Las fallas funcionales pueden ser parciales, intermitentes o totales. Por ejemplo, una falla funcional parcial en la bomba de agua sería: suministro de caudal de agua inferior a 80 galones por minuto.
- Modo de falla: Un modo de falla es una forma o manera posible en la que una máquina o equipo puede presentar una falla funcional. Para describir un modo de falla es necesario que estos estén compuestos por un objeto, seguido de un adjetivo calificativo o verbo y finalmente, un porqué del modo de falla. Por ejemplo, un modo de falla de la bomba de agua sería: Eje de la bomba doblado por cargas desequilibradas.
- Efecto de falla: Es la descripción del impacto de un modo de falla en la operación, función, sistema o proceso, entre otros. Por ejemplo, un efecto de falla de la bomba de agua sería: La carencia de flujo de agua puede provocar un sobrecalentamiento en los procesos de corte de una planta que realiza operaciones de maquinado.
- Causa: Son aquellas circunstancias en las cuales se conduce a un modo de falla. Por ejemplo, una causa para el eje doblado en la bomba de agua sería: correa de transmisión desalineada.

- Severidad: Determina cuan grave es el efecto de un modo de falla. Generalmente se tienen en cuenta impactos en la seguridad, el medio ambiente, la productividad y la mantenibilidad.
- Ocurrencia: Determina la repetitividad de una causa de falla en el tiempo.
- Detectabilidad: Determina que tan efectivos son los controles o acciones preventivas en la identificación de modos de falla antes de que estos ocurran.

A continuación, se presentan tres tablas con los índices de gravedad, frecuencia y detectabilidad respectivamente.

Tabla 2.3: Clasificación de la gravedad del modo fallo según la repercusión en el cliente/usuario.

GRAVEDAD	CRITERIO	VALOR
Muy Baja Repercusiones imperceptibles	No es razonable esperar que este fallo de pequeña importancia origine efecto real alguno sobre el rendimiento del sistema. Probablemente, el cliente ni se daría cuenta del fallo.	1
Baja Repercusiones irrelevantes apenas perceptibles	El tipo de fallo originaría un ligero inconveniente al cliente. Probablemente, éste observara un pequeño deterioro del rendimiento del sistema sin importancia. Es fácilmente subsanable	2-3
Moderada Defectos de relativa importancia	El fallo produce cierto disgusto e insatisfacción en el cliente. El cliente observará deterioro en el rendimiento del sistema	4-6
Alta	El fallo puede ser crítico y verse inutilizado el sistema. Produce un grado de insatisfacción elevado.	7-8
Muy Alta	Modalidad de fallo potencial muy crítico que afecta el funcionamiento de seguridad del producto o proceso y/o involucra seriamente el incumplimiento de normas reglamentarias. Si tales incumplimientos son graves corresponde un 10	9-10

Fuente: Elaboración propia.

El índice de gravedad determina la importancia o severidad del efecto del modo de fallo potencial para el cliente (no teniendo que ser este el usuario final); valora el nivel de consecuencias, con lo que el valor del índice aumenta en función de la insatisfacción del cliente, la degradación de las prestaciones esperadas y el coste de reparación.

Este índice sólo es posible mejorarlo mediante acciones en el diseño, y no deberían afectarlo los controles derivados de la propia aplicación del AMFE o de revisiones periódicas de calidad.

Tabla 2.4: Clasificación de la frecuencia/ probabilidad de ocurrencia del modo de fallo.

FRECUENCIA	CRITERIO	VALOR
Muy Baja Improbable	Ningún fallo se asocia a procesos casi idénticos , ni se ha dado nunca en el pasado, pero es concebible.	1
Baja	Fallos aislados en procesos similares o casi idénticos . Es razonablemente esperable en la vida del sistema, aunque es poco probable que suceda.	2-3
Moderada	Defecto aparecido ocasionalmente en procesos similares o previos al actual. Probablemente aparecerá algunas veces en la vida del componente/sistema.	4-5
Alta	El fallo se ha presentado con cierta frecuencia en el pasado en procesos similares o previos procesos que han fallado.	6-8
Muy Alta	Fallo casi inevitable. Es seguro que el fallo se producirá frecuentemente.	9-10

Fuente: Elaboración propia.

La frecuencia es la Probabilidad de que una causa potencial de fallo (causa específica) se produzca y dé lugar al modo de fallo.

La única forma de reducir el índice de frecuencia es:

- Cambiar el diseño, para reducir la probabilidad de que el fallo pueda producirse.
- Incrementar o mejorar los sistemas de prevención y/o control que impiden que se produzca la causa de fallo.

Tabla 2.5: Clasificación de la facilidad de detección del modo de fallo.

DETECTABILIDAD	CRITERIO	VALOR
Muy Alta	El defecto es obvio. Resulta muy improbable que no sea detectado por los controles existentes	1
Alta	El defecto, aunque es obvio y fácilmente detectable, podría en alguna ocasión escapar a un primer control, aunque sería detectado con toda seguridad a posteriori.	2-3
Mediana	El defecto es detectable y posiblemente no llegue al cliente . Posiblemente se detecte en los últimos estadios de producción	4-6
Pequeña	El defecto es de tal naturaleza que resulta difícil detectarlo con los procedimientos establecidos hasta el momento.	7-8
Improbable	El defecto no puede detectarse. Casi seguro que lo percibirá el cliente final	9-10

Fuente: Elaboración propia.

Este índice indica la probabilidad de que la causa y/o modo de fallo, supuestamente aparecido, sea detectado con antelación suficiente para evitar daños, a través de los “controles actuales” existentes a tal fin. Es decir, la capacidad de detectar el fallo antes de que llegue al cliente final. Inversamente a los otros índices, cuanto menor sea la capacidad de detección mayor será el índice de detectabilidad y mayor el consiguiente Índice de Riesgo, determinante para priorizar la intervención.

## **Índice de Prioridad de Riesgo (IPR)**

Es el producto de los tres factores que lo determinan. Dado que tal índice va asociado a la prioridad de intervención, suele llamarse Índice de Prioridad del Riesgo. Debe ser calculado para todas las causas de fallo. No se establece un criterio de clasificación de tal índice. No obstante, un IPR inferior a 100 no requeriría intervención salvo que la mejora fuera fácil de introducir y contribuyera a mejorar aspectos de calidad del producto, proceso o trabajo. El ordenamiento numérico de las causas de modos de fallo por tal índice ofrece una primera aproximación de su importancia, pero es la reflexión detenida ante los factores que las determinan, lo que ha de facilitar la toma de decisiones para la acción preventiva. Como todo método cualitativo su principal aportación es precisamente el facilitar tal reflexión.

### **2.2.7. Comunicación y Comercialización**

#### **Estimación del tamaño del mercado**

La investigación de mercado y su evaluación exhiben los hechos reunidos en tamaño y naturaleza de los sectores de la actividad a realizar, donde se les dirá a los especialistas financieros si existe un sector empresarial suficientemente grande y si se puede ser lo suficientemente competitivo en él.

Mercados objetivo y segmentación del mercado. Es necesario saber reconocer sus mercados objetivos y después enfocar sus esfuerzos publicitarios en estas zonas clave. Estos sectores empresariales deben mostrar alguna necesidad identificable que puede cumplir y satisfacer. Que tiene en común la población en general que va a comprar su producto uno con otro. Fragmentar sus sectores de actividad, se podría utilizar una característica demográfica como la edad, una variable psicográfica (formas comparables de vida, tasa de utilización del elemento o nivel de dedicación), una variable geográfica u otra variable. Describir a los clientes genuinos que han expresado el deseo de comprar su artículo. ¿Qué patrones espera influirá en sus sectores de actividad?

Las tendencias de los mercados y los gustos de los compradores cambian, por lo que se debe aclarar cómo se va a evaluar las necesidades de sus clientes después de algún tiempo. Una señal de alarma es la creencia de que los segmentos de mercado siempre serán los mismos, cosa que no es. Por lo que se debe indicar cómo se va a seguir en la evaluación de las necesidades del comprador para que pueda distinguir las tendencias del mercado, teniendo en cuenta que la información de base, reforzara sus líneas de negocio del sector y ayudara a un nuevo avance del producto o servicio.

Se debe identificar a la competencia, detectar a tres o cuatro contendientes esenciales, identificando al precio líder, a la calidad líder y al servicio líder de ellos. Prácticamente detectar las cualidades y defectos de cada uno. Contrastar sus artículos o administraciones y las de los contendientes en la premisa de valor, la ejecución del elemento y diferentes rasgos.

El objetivo del emprendedor es mostrar que existe un nivel suficientemente amplio del sector de negocio para su producto o servicio para lograr proyecciones de ventas.

La parte de mercado del plan indica cómo se espera lograr las ventas pronosticadas. Se debe comenzar por aclarar la metodología en general, el reconocimiento de sus mercados potenciales, y aclarar lo que ha elegido es el método más idóneo para contactar con ellos. Incorporar sus objetivos publicitarios (lo que necesita para llevar a cabo) y las técnicas que va a utilizar para lograr estos destinos.

El precio como parte del plan de mercado. Las políticas de precios serán una de las más importantes que tendrá que hacerse. Ya que el costo debe ser el adecuado para entrar en el sector, para mantener su posición, y en particular para tener beneficios. Contrastar las estrategias de los precios de los contendientes detectados con anterioridad. Muchas personas comienzan un nuevo negocio con el objetivo de cobrar más bajo que la oposición. Si este es el caso, se debe aclarar cómo se puede seguir este procedimiento y aun así obtener ganancias notables. Se debe examinar la relación entre el precio, el segmento del mercado, y la utilidad.

La promoción del producto o servicio. En esta parte se pretende atraer la atención y comunicarse con los posibles clientes potenciales. Es posible usar comerciales, ya sea en revistas, correo electrónico, trípticos, páginas web. Se debe contemplar los costos y el calendario a utilizar para la promocionar el artículo o servicio.

### **Elaboración del plan de marketing**

El Plan de marketing es fundamental para cualquier empresa y, en este caso, la para la creación de un plan de negocio tiene especial relevancia, ya que va a ser el Plan de marketing el que determine los ingresos que puede tener la empresa, según la inversión que se haga en este aspecto. Es así, como será fuente principal para el desarrollo de otro tipo de análisis como el de la proyección y viabilidad financiera de la empresa. En otras palabras, sin la realización del Plan de marketing no se puede hacer un análisis financiero del proyecto.

## **2.2.8. Capacitación para la ejecución del servicio**

### **Determinación de necesidades de capacitación**

La Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) es la parte medular del proceso de capacitación laboral. Nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa, a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre «el deber ser» o situación esperada y «el ser» o situación real. Ello nos permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades.

Al elaborar la DNC, es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisface las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización.

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones.

La determinación de necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y qué le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto. Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de DNC, se encuentran:

- Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- Identificar las características de esas personas.
- Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.

- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar instructores potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Tradicionalmente, la DNC se ha considerado como el paso inicial en el proceso de capacitación de personal. Sin embargo, antes de proceder al análisis de necesidades es necesario definir el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y alcance del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia, planificar un sistema antes de entrar en acción con la DNC, todas estas actividades integran una primera fase del sistema de capacitación.

La DNC brinda la información necesaria que sirve de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse como una investigación al azar respecto a lo que a un trabajador le falta para desempeñar eficientemente un determinado puesto, sino como análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores.

De hecho, ya que la DNC nos permite conocer las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que habrán de superarse mediante actividades concretas de capacitación, se debe realizar la comparación en términos de los requerimientos del puesto contra los poseídos y ejercidos por el ocupante del mismo. No obstante, esto es muy difícil de realizar en forma directa, por lo que es recomendable partir del análisis y evaluación de «lo que hace y lo que logra», contra «lo que debe hacer» y «lograr», y de ahí inferir las deficiencias correspondientes a las áreas señaladas.

Partiendo de lo que la persona «hace y logra», es decir, de los resultados esperados contra los resultados obtenidos, la elaboración de la DNC nos permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionadas con la capacitación del personal, pero que sí afectan los resultados, como pueden ser las deficiencias en la estructura organizacional, limitaciones en los canales de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, etc.

# CAPÍTULO III

### Capítulo III Aplicación del procedimiento del Plan de negocio en la Sucursal Almacenes Universales SA de Cienfuegos.

El éxito de una empresa se basa en la claridad y eficacia de sus procedimientos operativos. En este capítulo se detallará la aplicación del procedimiento del Plan de negocio para asegurar el funcionamiento eficiente y efectivo en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos.

#### 3.1 Preparación del estudio

Para determinar el número mínimo de expertos a participar se asume una probabilidad del nivel de confianza de un 90%;  $\beta= 0.3$  y  $\alpha= 0.2$  dando su división como resultado 1.5. Lo que de acuerdo con la figura 2.2 para la selección del número de expertos da un total de 9 expertos para conformar el equipo de trabajo. Inicialmente se acude a los posibles expertos a considerar. En la Tabla 3.1 se muestra características del listado inicial de expertos que se convocaron para participar en el diseño del nuevo plan de negocios.

Tabla 3.1: Expertos localizados para la investigación.

Exp.	Cargo que ocupa	Categoría Científica	Años de experiencia en el sector	Años de exp. en la entidad
1	Director General Sucursal AUSA Cienfuegos.	MSc.	16	16
2	Director Técnico	MSc.	13	13
3	Jefe Económico	Ing	18	7
4	Jefe RRHH		10	7
5	Jefe de taller		16	12
6	Especialista en mantenimiento mecánico		12	6
7	Especialista transporte automotor		11	6
8	Especialista en RRHH		10	8
9	Profesor Universitario	DrC	16	0

Fuente: Elaboración propia

Luego se evalúan las competencias de los expertos y se determina el coeficiente de competencia como se muestra en la Tabla 3.2. Nótese que: de los 9 expertos que se consultan para la investigación, siete presentan un coeficiente de competencia alto, dos poseen un coeficiente de competencia medio, pero con valores cercanos a los de alto nivel, estos se consideran en el estudio teniendo en cuenta su experiencia en la entidad, el sector y sus categorías ocupacionales.

Tabla 3.2. Competencias de los expertos.

Expertos	Coefficiente de conocimiento (Kc)	Coefficiente de argumentación (Ka)	Coefficiente de competencia	Clasificación de la competencia
1	0.9	0.97	0.935	Alta
2	0.9	0.89	0.895	Alta
3	0.7	0.96	0.83	Alta
4	0.8	0.76	0.78	Media
5	0.7	0.89	0.795	Media
6	0.9	0.97	0.935	Alta
7	0.9	0.97	0.935	Alta
8	0.8	0.96	0.88	Alta
9	0.7	0.96	0.83	Alta

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Diagnóstico estratégico

#### **Análisis del macro y micro-entorno.**

Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos además del conocimiento de sus factores internos, no puede dejar de tener en cuenta el entorno mundial y nacional, con los riesgos que es necesario encarar y las oportunidades que hay que saber aprovechar, en la proyección de su Desarrollo Estratégico para el período 2020 – 2024.

#### **En el micro entorno:**

De acuerdo a las nuevas normativas sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano, (actualización del Decreto-Ley No. 252 de 7 de agosto de 2007 y el Decreto No. 281 de 16 de agosto de 2007 concordados y anotados, atendiendo a lo establecido en la Disposición Final Tercera del Decreto-Ley No. 334 de 20 de noviembre de 2015 y en la Disposición Final Segunda del Decreto No. 334 de 5 de septiembre de 2017), se actualizó el Reglamento Orgánico de la Compañía mediante la Resolución No.98/2019 del Presidente Ejecutivo, ajustándose las facultades de los directores generales de nuestras entidades con el propósito de darles mayor autonomía y poder de decisión lo cual sin dudas contribuirá al incremento de la efectividad y eficiencia en su gestión.

Se efectuó la modificación para perfeccionar la estructura organizativa de la Sucursal en correspondencia con las necesidades del desarrollo de los servicios.

Caracterizan a sus trabajadores los sentimientos de laboriosidad, sentido de pertenencia y más importante aún sentido de la responsabilidad, consagración al trabajo

y el desarrollo constante de sus resultados. El equipo de cuadros se caracteriza por su ética, ejemplo, calificación e iniciativa, por la aplicación de modernas técnicas de gestión y por su alto nivel de compromiso político con los principios de la Revolución. La fortaleza de su equipo de dirección, el dinamismo, la seriedad, responsabilidad y superación, hacen de la Sucursal Cienfuegos una organización emprendedora, sin temor a los cambios profundos, tanto internos como del entorno, que busca asegurar su liderazgo, manteniendo la natural cautela y el adecuado análisis de las situaciones que se le presente.

#### **En el macro entorno:**

En cuanto al escenario nacional, el período se ha caracterizado por el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero de la administración del presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, con la aplicación de medidas no convencionales, para impedir el abastecimiento de combustible a nuestro país desde diversos mercados mediante sanciones y amenazas a los buques, navieras y compañías de seguros. Incrementándose la persecución a nuestras relaciones bancario-financieras con el resto del mundo. Lo cual ha provocado una situación económica compleja marcada por el desabastecimiento de productos.

Para contrarrestar lo anterior, el gobierno cubano aprobó un paquete de medidas económicas que busca lograr el máximo aprovechamiento de las capacidades internas y del potencial humano con que cuenta el país. Además, tienen el propósito de defender la producción nacional, diversificar e incrementar exportaciones, sustituir importaciones, fomentar encadenamientos productivos, potenciar la empresa estatal, avanzar en la soberanía alimentaria, promover el desarrollo local, cumplir la Política de la Vivienda y poner la ciencia en función de resolver problemas, aspectos en los que la máxima autoridad del país ha insistido en los últimos tiempos y que tienen casi todas una implicación directa para la Compañía como el principal Operador Logístico del país.

#### **Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos.**

Con el fin de diagnosticar las posibilidades estratégicas para el negocio y encontrar tanto en los análisis internos como externos de la empresa, elementos positivos y negativos que permitan planificar mejor el negocio, y tener mayores oportunidades de éxito se realiza el análisis DAFO. A continuación, se listan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el nuevo negocio. El listado de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se muestra en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Matriz DAFO de la Sucursal AUSA Cienfuegos.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Posee Infraestructura Logística	Demanda creciente de servicios logísticos.
Economía y finanzas sólidas.	Existencia de mercados no satisfechos de servicios por la ausencia de otros operadores logísticos.
Capacidad de brindar gran variedad de servicios logísticos.	Existencia del proceso de Actualización del Modelo Económico Cubano.
Experiencia acumulada por 25 años en el sector logístico cubano y líder en la prestación de servicios a clientes de territorio y de todo el país.	Certificación de los servicios de Producción y Comercialización de Paletas de Intercambio y Mantenimiento y Reparación de Equipos de manipulación e Izaje.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
No tener contemplados como parte del Sistema Integrado de Gestión a todos los procesos que conforman la estructura organizativa, en particular los de:  •Mantenimiento y Reparación de Medios de Manipulación e Izaje  •Producción y Comercialización de Paletas	Aparición de nuevas figuras prestatarias de servicios logísticos que puedan representar competencia para AUSA. Sucursal Cienfuegos, en la provincia y el país.
Insatisfacción de la demanda de transporte	Crisis económica y financiera internacional e inestabilidad de la moneda que encarece los costos y el acceso a proveedores directos de partes, piezas y agregados.
Insuficiente cadena de frío	Deterioro creciente de la infraestructura vial que afecta el estado técnico de los vehículos y los costos del transporte.
No explotación de manera efectiva de los sistemas y herramientas informáticas creadas.	Insuficiencia de las Empresas de Recuperación de Materias Primas (ERMP) para la recogida de desechos reciclables con afectación al Medio Ambiente.
Falta de una visión integradora para gestionar y desarrollar los procesos y servicios logísticos que oferta la Sucursal.	Ocurrencia de catástrofes naturales que afecten la disponibilidad de la infraestructura de Infocomunicaciones y constructiva.

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo de la matriz mostrado en la Figura 3.2, sugiere una estrategia de alternativa DA (Debilidad-Amenazas), es la alternativa de solución que trata de neutralizar las

fuerzas negativas que actúan tanto fuera como dentro del sistema "Estrategia de Supervivencia". De esta forma se demuestra que es necesario realizar un análisis profundo de los problemas que se encuentran en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos.

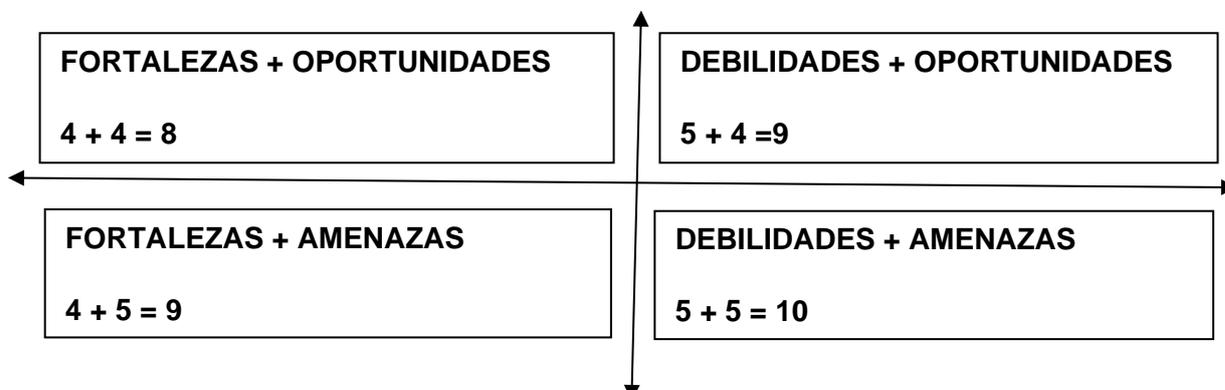


Figura 3.1: Matriz DAFO de la Sucursal AUSA Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3 Análisis del mercado

Los clientes que posee la Sucursal Almacenes Universales de Cienfuegos actualmente son Artex, Palmares, Mipyme P & S Rouco SURL, Etecsa SA, EMI Batalla de Santa Clara, Lácteo Escambray, Coracán SA, Los Portales, EMI comandante Ernesto Che Guevara y Ferretería. De estos todos son clientes estatales excepto la Mipyme P & S Rouco SURL que es un cliente no estatal, este se caracteriza por ser una plataforma productiva y logística de servicios destinados al mercado automotriz, con reparación de vehículos, venta de piezas, baterías y partes, productos de pinturas, masillas, barniz y arrendamiento de vehículos terrestres. A continuación, se presenta la tabla 3.4 con las características generales de todos los clientes de la empresa.

Tabla 3.4: Clientes de la Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos.

Clientes	Espacio de Almacén (Metros cuadrados)	Equipos de manipulación	Servicio de plagas y vectores	Otros servicios
ARTEX	460	Si	Si	No
Palmares	669	Si	Si	No
MIPYME P & S Rouco SURL	230	Si	Si	No
ETECSA SA	384	Si	Si	No
EMI Batalla de Santa Clara	4474	Si	Si	Si
LÁCTEO Escambray	540	Si	Si	No
Coracán SA	324	Si	Si	Si
Empresa Mixta Los Portales SA	2620	Si	Si	Si
EMI comandante Ernesto Che Guevara	2066	Si	Si	Si
Ferretería	1890	Si	Si	Si

Fuente: Documentos de la empresa AUSA.

### Segmentación de los clientes

Una forma de segmentar los clientes sería dividirlos en dos grupos, el grupo 1 los que tienen un volumen de almacén contratado de menos de 1000 metros cuadrados y los que tienen más de 1000 metros cuadrados contratados en el grupo 2, como se observa en las tablas a continuación.

Tabla 3.5: Grupo 1 de clientes segmentados.

Grupo 1 Clientes	Espacio de Almacén contratado (Metros cuadrados)	Montacargas	Transpaletas	Servicio de plagas y vectores	Otros servicios
ARTEX	460	1		Si	No
Palmares	669	1	1	Si	No
MIPYME P & S Rouco SURL	230	1	1	Si	No
ETECSA SA	384	1	1	Si	No
LÁCTEO Escambray	540	1		Si	No
Coracán SA	324	1	1	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.6: Grupo 2 de clientes segmentados

Grupo 2 Clientes	Espacio de Almacén contratados (Metros cuadrados)	Montacargas	Transpaletas	Servicio de plagas y vectores	Otros servicios
EMI Batalla de Santa Clara	4474	2	6	Si	Si
Empresa Mixta Los Portales SA	2620	1	2	Si	Si
EMI comandante Ernesto Che Guevara	2066	2	2	Si	Si
Ferretería	1890	1	2	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

En el grupo 1 se encuentran los clientes que poseen menor cantidad de servicios contratados. Se conoce que Coracán SA es el único cliente de este grupo que tiene una oficina y dos estibadores contratados como servicios auxiliares.

En el grupo 2 se encuentran los clientes que usan la mayor cantidad de medios de manipulación dígame montacargas y transpaletas. Se tiene que Ferretería utiliza la mayor cantidad de oficinas contratadas y la única que tiene una carretilla contratada.

Todos utilizan servicio de plagas y vectores.

Los clientes que tienen servicio de transporte son EMI Batalla de Santa Clara y Ferretería.

También se encuentran tres clientes con servicio de personal de almacén contratado, los cuales son EMI Batalla de Santa Clara, Empresa Mixta Los Portales SA y EMI comandante Ernesto Che Guevara.

Otra forma de segmentar los clientes va a ser dividirlos en clientes estatales y no estatales, en este caso de los 10 clientes, solamente uno es no estatal. Este es el que posee menor cantidad de volumen de almacén contratado (230) y menor cantidad de servicios contratados.

### 3.4 Diseño del servicio

Los servicios que oferta la empresa son:

- Almacenamiento
- Renta de medios unitarizadores
- Servicio de plagas y vectores
- Transporte
- Recursos humanos

➤ Medios de manipulación

Todos los servicios presentan un precio base diferente en función al costo promedio del servicio.

Anteriormente se rentaba el espacio de almacén con sus medios correspondientes, o sea cada servicio antes mencionado por separados. Ahora el servicio sería la guardia y custodia de los productos de los clientes en los almacenes de la empresa AUSA para los cuales se van a realizar todos los procesos integralmente. El proceso de almacenamiento, la utilización de medios unitarizadores y de manipulación, servicios de transporte y de plagas y vectores y los recursos humanos.

A continuación, se presentan las tablas con la diferenciación de servicios que ofrece la empresa con sus respectivas explicaciones.

Tabla 3.7: Servicio de almacenamiento AUSA.

Almacenamiento	
Rotación baja	<1veces/año
Rotación media	1veces/año< >3veces/año
Rotación alta	>3veces/año
Carga unitarizada	Si o No
Carga fragmentada	No o Si

Fuente: Documentos de la empresa AUSA

La rotación baja produce una posibilidad de aumentar el precio base de almacenamiento cada 6 meses, o sea el primer semestre se cobra un porcentaje específico, el segundo semestre se cobra otro por ciento más y el tercer semestre se produce otro incremento del precio.

La rotación media mantiene el mismo precio estándar del costo base de almacenamiento ya que va a rotar antes de la fecha acordada.

La rotación alta permite crear una estimulación en el precio y bajarlo según sea conveniente para ambas partes interesadas. Si el cliente logra rotar frecuentemente antes del mes se le hace un descuento con el objetivo de no tener los almacenes llenos o tenerlos siempre trabajando.

La carga unitarizada es la más usual en la mayoría de los clientes y se mantiene el precio del costo base correspondiente, en consideración de la empresa se produce una disminución de este si se tiene interés con algún cliente específico.

La carga fragmentada es menos utilizada, pero en el caso que corresponda a esta se produce un aumento del precio puesto que se desaprovecha el espacio de almacén, lo cual no es muy factible para la empresa.

Tabla 3.8: Servicio de medios de unitarización.

Medios de unitarización	
Rentados	Si o No

Fuente: Documentos de la empresa AUSA.

En este caso los medios unitarizadores (Paletas) se produce un efecto en el precio si son rentadas a los clientes, puesto que hay clientes que poseen sus propios medios y no tienen necesidad de contratar ese servicio.

Tabla 3.9: Servicio de garantía.

Garantía	
Garantía de espacio	Si o No
Garantía de seguridad	Si o No

Fuente: Documentos de la empresa AUSA.

En el caso de la garantía de espacio funciona con los clientes que tienen contrato a largo plazo y necesitan de ese servicio, lo cual se aumenta el precio puesto que la empresa guarda una cantidad determinada de espacio de almacén que no se puede utilizar en otros clientes.

La garantía de seguridad es un servicio que se cobra a parte para los clientes que lo deseen y paguen por él. Se aumenta en el costo del servicio, pero tiene un riesgo económico puesto que si le pasa algo a la carga la empresa pierde gran cantidad de efectivo ya que tiene que pagar el valor del producto perdido, y generalmente es mayor la pérdida que el costo por ese servicio.

Todo lo antes mencionado se somete a votación al grupo de expertos en un nivel del 1 al 5 según el grado de importancia de cada servicio. Donde el 5 es muy relevante y el 1 menos relevante. También se evalúa si es factible o no a consideración del grupo de expertos.

Tabla 3.10: Método Delphi.

Servicios	Nivel de relevancia (1 - 5)	Factibilidad (Si o No)
<b>Almacenamiento</b>		
Rotación baja	5	Si
Rotación media	5	Si
Rotación alta	5	Si

Carga unitarizada	5	Si
Carga fragmentada	5	Si
Medios de unitarización	5	Si
Garantía de espacio	5	Si
Garantía de seguridad	5	Si

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 Determinación de los precios

Se tiene un costo base que no es más que el costo con el cual se está ejecutando los servicios ahora, o sea a partir de las fichas de costo tener un costo base y de ahí ver hasta cuando puede incrementarse el precio en cada servicio.

El precio se va a diferenciar en dos actividades fundamentales, manipulación y almacenamiento del producto.

En la manipulación está el precio/unidad y en el almacenamiento el precio/unidad-tiempo, los cuales son diferentes entre sí, puesto que el precio por unidad se cobra a parte y se mantiene mientras que el precio por almacenamiento se incrementa a medida que pase un determinado tiempo el producto en el almacén. Para la empresa es más factible dejar de cobrar el precio por unidad-tiempo por un mes a los clientes que saquen sus productos antes del primer mes del almacén con el objetivo de volver a hacer manipulación repetidamente, o sea mientras más se incrementa el costo de manipulación disminuye el costo de almacenamiento.

Tabla 3.11: Estimación de precios en los diferentes servicios.

Rotación	Fragmentación	Medios de unitarización	Almacenamiento	Manipulación
			Precio/kg*mes	Precio/kg
Alta	NO	NO	Precio Base +Descuento por pronto despacho	Precio Base
Alta	NO	SI	Precio Base +Descuento por pronto despacho+Cantidad de Pallets*Precio de renta	Precio Base
Alta	SI	NO	Precio Base +Descuento por pronto despacho	Precio Base+Incremento por fragmentación
Alta	SI	SI	Precio Base +Descuento por pronto despacho+Cantidad de Pallets*Precio de renta	Precio Base+Incremento por fragmentación
Media	NO	NO	Precio Base	Precio Base
Media	NO	SI	Precio Base+Cantidad de Pallets*Precio de renta	Precio Base

Media	SI	NO	Precio Base	Precio Base+Incremento por fragmentación
Media	SI	SI	Precio Base+Cantidad de Pallets*Precio de renta	Precio Base+Incremento por fragmentación
Baja	NO	NO	Precio Base +Incremento posterior a los 6 meses	Precio Base
Baja	NO	SI	Precio Base +Incremento posterior a los 6 meses+Cantidad de Pallets*Precio de renta	Precio Base
Baja	SI	NO	Precio Base +Incremento posterior a los 6 meses	Precio Base+Incremento por fragmentación
Baja	SI	SI	Precio Base +Incremento posterior a los 6 meses+Cantidad de Pallets*Precio de renta	Precio Base+Incremento por fragmentación

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6 Análisis de Riesgos del Servicio

Para analizar los riesgos del servicio se utilizó el procedimiento de análisis de fallo en un sistema de clasificación determinado por el efecto de los fallos en el sistema conocido como Análisis de Modos y Efectos de Fallo.

A continuación, se presenta el Análisis de Modos y Efectos de Fallo aplicado a la empresa en la tabla 3.12.

### 3.7. Comunicación y Comercialización

Realizar una comunicación y comercialización efectiva en la empresa es fundamental para construir una base sólida de clientes. Por tal motivo se realizó un plan de marketing con estrategias específicas para promover y diferenciar el servicio logístico integral que ofrece la empresa objeto de estudio.

1. Análisis de mercado y competencia: Analizar exhaustivamente el mercado y los competidores que ofrecen servicios de almacenamiento tercerización logística.
2. Definición del público objetivo: Identificar a los clientes que podrían beneficiarse más con un servicio de almacenamiento integral (Las empresas no estatales son un ejemplo de clientes potenciales)
3. Propuesta de valor única: Desarrollar y comunicar una propuesta de valor clara que muestre el objetivo preciso del servicio que ofrece la empresa y destacar en que se diferencia de otras empresas con servicio logístico.
4. Estrategia de contenido: Crear y compartir contenido relevante entre los clientes es imprescindible en este tipo de plan. Esto puede incluir blogs, estudios de

casos, infografías o videos que muestren la importancia y beneficio de un servicio logístico integral.

Tabla 3.12: Análisis de modo y efectos de fallo en la empresa AUSA.

Riesgos	Fallos potenciales			Estado actual				Acción correctora	
	Modo de fallo	Efectos	Causas del modo de fallo	Medidas de ensayo y control previstas	F	G	D		IPR
Almacenes obsoletos	No existe demanda para la capacidad de almacenamiento	No se logra realizar el servicio (Servicio ineficiente)	Pocos clientes contratados	Ninguna	8	7	2	112	Realizar estrategias de marketing para captar clientes potenciales
Precios elevados	Los clientes perciben que el servicio tiene un costo elevado	Insatisfacción de los clientes	Incrementos de los precios en función de la diferenciación en el servicio	Ninguna	9	8	3	216	Negociación de los servicios a los clientes a la medida, explicación detallada de la oferta.
Insuficiente negociación con clientes no estatales	Lento proceso de aprobación de contratos con clientes no estatales	Pérdida de clientes potenciales	Demasiada burocracia la hora de contratar un cliente no estatal	Ninguna	10	9	1	90	Evaluar detenidamente el proceso actual de aprobación de clientes no estatales para identificar cuellos de botella, redundancias y demoras innecesarias. Luego optimizar los procedimientos eliminando pasos no críticos, simplificando la documentación requerida y estableciendo flujos de trabajo más eficientes.
Baja productividad de los medios de manipulación	Insuficiente combustible para utilizar Montacargas	Demora en los procesos de manipulación, e incremento de los costos	Problemas en la disponibilidad y de asignación de combustibles	Ninguna	6	7	3	126	Realizar proyectos de inversión en Montacargas Eléctricos.
Poca disponibilidad para la oferta de espacios	Espacio insuficiente en los almacenes	Subutilización de la capacidad de almacenamiento	No utilización adecuada de la tecnología de almacenamiento	Ninguna	8	7	2	112	Realizar estudios de capacidad y operaciones en el almacén para adquirir la tecnología adecuada que permita aprovechar mejor los almacenes
Imposibilidad de integrar la transportación al servicio	Baja disponibilidad del transporte	Limitación en las ofertas de servicios integrados, pérdidas de clientes	Dificultades en la asignación de combustibles	Ninguna	6	7	2	84	Utilizar tecnología de gestión de flotas que empleen algoritmos de optimización para asignar eficientemente el combustible a los vehículos.
Dificultad para manejar cargas fragmentadas	Pocos medios de control para cargas fragmentadas	Ineficiencia en la gestión de cargas fragmentadas	No aplicación de medios digitales de etiquetado, localización y despacho	Ninguna	8	9	2	144	Utilizar sistemas de gestión de almacenes que integre funciones de etiquetado y localización basadas en tecnologías digitales como códigos de barras, RFID (Identificador por radiofrecuencia) y códigos QR

Fuente: Elaboración propia

5. Presencia en línea y material promocional: Tener un sitio web profesional es básico para mostrar los servicios y casos de éxito de la empresa, así como la creación de material promocional como folletos que destaquen las capacidades de esta.
6. Campañas de marketing digital: Utilizar campañas de anuncios en línea dirigidas a segmentos de mercado específicos que podrían necesitar de los servicios de la empresa.
7. Relaciones públicas y eventos: Explorar oportunidades para participar en eventos de la industria, ferias comerciales o conferencias relacionadas con logística y almacenamiento.
8. Alianzas estratégicas: Buscar oportunidades de colaboración con otras empresas que puedan complementar los servicios de la organización o ampliar el alcance en el mercado.
9. Seguimiento y análisis: Implementar herramientas para realizar un seguimiento del rendimiento de los esfuerzos del marketing en la empresa, analizar las vistas en las redes sociales, la tasa de conversión y las oportunidades de venta generadas a través de las campañas.

### **3.8 Capacitación para la ejecución del servicio**

En este apartado se elaboró la determinación de necesidades de capacitación (DNC).

Se decidió capacitar al personal de desarrollo de nuevos productos en temas de logística de almacenamiento y comercialización de productos logísticos integrales con el fin de lograr la búsqueda de servicios de cada vez más alto valor agregado.

- ❖ Como primera labor se desarrolló la capacitación del grupo de Proyecto en un diplomado de gestión integral de almacenes para operadores logísticos, donde se trataron temas como:
  - Servicios integrales en operadores logísticos.
  - Plataformas logísticas.
  - Tecnologías de Almacenamiento. Procesos en el almacén.
  - Métodos para la selección de medios de almacenamiento.
  - Métodos para la selección de medios de manipulación.
  - Métodos de diagnóstico y mejora de los servicios logísticos en el almacén.
- ❖ Luego se proporcionó capacitar al grupo en la temática de procedimiento para la conformación de servicios integrales, se basa en:
  - Análisis bibliográfico sobre operadores logísticos y servicios integrados.
  - Diseño del procedimiento de conformación de servicios integrales.

- Selección de los clientes potenciales para ofertas servicios integrales.
- Conformación y evaluación del proceso de ventas de los servicios integrales.
- ❖ Por último, se capacitó en función al procedimiento para la mejora de la eficiencia en el proceso de almacenamiento en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos sus objetivos son:
  - Análisis bibliográfico sobre tecnologías de almacenamiento, y plataformas logísticas.
  - Diagnóstico de la eficiencia en los procesos de almacenamiento en AUSA.
  - Diseño de un procedimiento de mejora de la eficiencia en el almacén.
  - Propuestas de proyectos de mejora para el incremento de la eficiencia en los almacenes.

# CONCLUSIONES

## **Conclusiones**

Tras el análisis del procedimiento de elaboración de un plan de negocio en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.) Cienfuegos, se confirma su importancia como herramienta fundamental para la estructuración, el desarrollo y viabilidad de la empresa.

Se identificaron y detallaron los componentes esenciales que deben formar parte de un plan de negocio sólido, incluyendo el resumen ejecutivo, el análisis del mercado, la estrategia de marketing y otros, resaltando su interconexión y su impacto en la toma de decisiones empresariales.

Se realizaron revisiones en la investigación de mercado para así poder segmentar los clientes de acuerdo a la importancia potencial para la empresa.

Se exploraron los riesgos que afectaban el proceso de servicio integral en la empresa a través del análisis de modo y efectos de fallo, y se tomaron consideraciones prácticas para darle solución a los mismos.

# RECOMENDACIONES

## **Recomendaciones**

A continuación, se proponen diversas recomendaciones con el fin de proporcionar un marco práctico y accionable para todo el que esté involucrado en la elaboración de planes de negocio.

Se recomienda la implementación de programas de capacitación en planificación estratégica para directivos de la empresa a fin de fortalecer su capacidad para desarrollar planes de negocio efectivos.

Se sugiere la adopción de herramientas y tecnologías específicas como software para controlar el almacenamiento de mercancías que puedan agilizar y mejorar la calidad del proceso de servicio logístico integral.

Se recomienda la validación de supuestos financieros a través de escenarios de sensibilidad y análisis de riesgo, con el fin de reducir la incertidumbre en las proyecciones financieras.

Instar a la actualización regular de datos de mercado y la inclusión de información relevante sobre tendencias y variables económicas que puedan impactar en el desarrollo del negocio.

# BIBLIOGRAFÍAS

## Referencias bibliográficas

- Almoguera, J. A. (2009). *Manual Práctico del Emprendedor. Conceptos esenciales para gestionar tu empresa*. Cardenal Herrera Oria.
- Álvarez, M. (2014). *Análisis Modal de Fallos y Efectos - AMFE: Ejecución Paso a Paso Integrando Técnicas de Creatividad*.
- Arias Montoya, L., Portilla de Arias, L. M., & Acevedo Lozada, C. A. (2008). Propuesta metodológica para la elaboración de planes de negocios. *Scientia et Technica*, XIV (40), 132-135.
- Asselin, M., & Harper, M. (2014). Revisiting the Delphi technique: Implications for Nursing professional development. *Journal for Nurses in Professional Development*, 30(1), 11-15.
- Baca Urbina, G. (2022). *Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Badía, J. D., Teruel-Juanes, R., & Ribes-Greus, A. (2016). *Análisis DAFO creativo colaborativo: Una metodología para desarrollar la competencia de innovación, creatividad y emprendimiento*. In *Red: Universidad Politécnica de Valencia*. 17(4), 45-51. <https://doi.org/10.4995/INRED2016.2016.4401>
- Balanko Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. McGraw-Hill Interamericana.
- Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A., Álvarez Gómez, L. K., & Izquierdo Morán, A. M. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 120-125.
- Barreiro Torres, H. (2010). *Análisis de modo y efecto de falla*. <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/8048>
- Bazantes, C. C. M., Colcha, E. E. E. M., & Colcha, O. P. T. (2021). Plan de negocios para la cooperativa industrial de calzado para fortalecer su imagen corporativa. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración Enfoques*, 5(18), 122-137.

- Benassini, M. (2020). *Introducción a la investigación de mercados*. Pearson Educación.
- Blank, S., & Euchner, J. (2018). La Génesis y el futuro de Lean Startup: Una entrevista con Steve Blank. *Gestión de Tecnologías de Investigación*, 61(5), 15-21.  
<https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495963>
- Cabero Almenara, J., & Infante Moro, A. (2014). Empleo del Método Delphi y su empleo en Lya Investigación en Comunicación y Educación. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 48, 1-16.
- Calva, M. V. M., CEMA, C., Canovas, D., & DE CEMA, D. G. (2017). Análisis de modo y efecto de falla. *Centro de excelencia médica en altura (CEMA)*. México.  
[http://intranet.ufd.mx/calidad/v20\\_CEMA/documentacion/CA/CEMA-MN-CA-2.pdf](http://intranet.ufd.mx/calidad/v20_CEMA/documentacion/CA/CEMA-MN-CA-2.pdf)
- Canelos Salazar, J. R. (2010). *Formulación y Evaluación de una Plan de Negocios*. Fernández S., Marcelo.
- Chafla Taday, L. H. (2019). *Plan de negocios aplicando el Modelo Canvas a la Ferretería "Andina Comercial", 2019-2022*. (Tesis de grado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13530>
- Chambi Zambrana, G. (2012). *Proyección de oferta y demanda: Estudio de mercado*.  
[http://www.mailxmail.com/proyeccion-oferta-demanda-estudiomercado\\_h](http://www.mailxmail.com/proyeccion-oferta-demanda-estudiomercado_h)
- Choque-Tolmo, B. M., Villalobos-Abarca, M. A., & Herrera-Acuña, R. A. (2020). Desarrollo de un software web para la gestión de planes de negocios. *Información tecnológica*, 31(4), 45-60.
- Cristancho Triana, G. J., Ninco Hernández, F. A., Cancino Gómez, Y. A., Alfonso Orjuela, L. C., & Ochoa Daza, P. E. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *Suma de negocios*, 12(26), 41-51.
- Cruz Montenegro, J. F. (2013). *Metodología para la fijación de precios en una empresa de servicios de almacenamiento de mercancías*. (Tesis de grado). Universidad de San Buenaventura.

- Cuevas Villegas, C. F. (2002). Fijación de precios: Costo plus (costo más margen) y target costing (costeo objetivo). *Universidad Icesi*.
- De Oca, H. A. C. M. (2019). Planes de negocios: El comercio electrónico y la gestión de empresas en Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*, 10(2), 121-134.
- Del-Rosario-Alvarado, W. A., & Cueva-Gutiérrez, D. J. (2019). Plan de negocio para la integración de una línea de servicio de internet con fibra óptica para Computecnicosnet. [Business plan for the integration of internet service with optical fibre for]. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/plan-negocio-computecnicosnet.html>
- El plan de negocios* (1994). Díaz de Santos.
- Falzarano, M., & Pinto Zipp, G. (2013). Seeking consensus through the use of the Delphi technique in health sciences research. *Journal of Allied Health*, 42(2), 99-105.
- Felizzola Jiménez, H., & Luna Amaya, C. (2014). Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas: Un enfoque metodológico. *Ingeniare*, 22(2), 263-277.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-33052014000200012>
- Fernández López, S. (2016). *Plan de Negocio para el fortalecimiento del producto turístico Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna (Tesis de Maestría)*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ford, B. R., Bornstein, J. M., & Pruitt, P. T. (2007). *Ernst & Young Business Plan Guide* (E. & Young, Ed.).
- Frisch, B. (2014). *Creating Business Plans*. Harvard Business Review Press.
- Galindo Ruiz, C. J. (2011). *Formulación y evaluación de planes de negocio*. De la U.
- Gallo Marín, J. A. (2022). *Análisis de modos y efectos de falla (FMEA) en equipos de criticidad 1 de la empresa HB Fuller Colombia SAS* (Tesis de grado). Universidad de Antioquia.  
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/28320>

- García, L., & Fernández, S. J. (2008). Procedimiento de aplicación del trabajo creativo en grupo de expertos. *Ingeniería Energética*, XXIX (2), 46-50.
- Gaytán Cortés, J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y negocios*, 21(42), 143-156.
- Goldratt, E. M. (2010). *La Meta: Un proceso de mejora continua*. Díaz de Santos.
- Goldratt, E. M. (2013). *No es Cuestión de Suerte*. Díaz de Santos.
- Gómez, M. (2023). *Administration de Marketing 5ed—John W. Mullins, Orville C. Walker, Harper W. Boyd, Jean-Claude Larréché*.  
[https://www.academia.edu/17617655/Administracion\\_de\\_Marketing\\_5ed\\_John\\_W\\_Mullins\\_Orville\\_C\\_Walker\\_Harper\\_W\\_Boyd\\_Jean\\_Claude\\_Larr%C3%A9ch%C3%A9](https://www.academia.edu/17617655/Administracion_de_Marketing_5ed_John_W_Mullins_Orville_C_Walker_Harper_W_Boyd_Jean_Claude_Larr%C3%A9ch%C3%A9)
- González, A. C. L. (2017). *Plan estratégico de negocios*. Patria.
- Hernández, L., López, D., & Salcedo, O. (2019). Diseño del proceso de Marketing para estructurar un plan de negocio interno dirigido a PYMES en Colombia. *Espacios*.  
<https://w.revistaespacios.com/a19v40n13/a19v40n13p03.pdf>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson Educación.
- Juliá, J. M. (2019). *Cómo crear un Plan de Negocio útil y creíble: Guía para elaborar un Plan de Negocio Iterativo a través de la escucha activa del mercado*. Libros de Cabecera.
- Keith Mobley, R. (2014). *Maintenance Engineering Handbook*. McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2011). *Marketing Turístico* (G. E. A. S.L, Trad.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección De Marketing*. Pearson Educación.
- Landeta, J. (2022). *El método Delphi: Una técnica de previsión del futuro*. Barcelona Ariel.

- Landeta, J. (2005). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting & Social Change*, 73(5), 467-482.
- Larréché, J.-C., Mullins, J., & Báez, E. P. (2005). *Marketing estratégico*. McGraw-Hill Interamericana. <https://books.google.com.cu/books?id=hi7oxQEACAAJ>
- Lenis, A. (2023.). *7 tipos de planes de negocios y sus características*. <https://blog.hubspot.es/marketing/tipos-planes-negocios>
- Lloreda, E. Z. (2015). *Plan de Negocio*. ESIC.
- Longenecker, J. C., Moore, C., Petty, W., & Palich, L. E. (2009). *Administración de pequeñas empresas / Small Business Management: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras / Launching and Growing Entrepreneurial*. International Thompson Editores.
- López, E. M. (2020). *Plan de negocios* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. <http://videla-rivero.bdigital.uncu.edu.ar/15705>
- Maestres, R. (2015). Misión, Visión y Valores: ¿Sirve Para Algo Su Definición? *IESA 20*, 7-9. <http://www.debatesiesa.com/author/raulmaestres/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- Mariño, W. (2017). El proceso de generación de ideas innovadoras para emprendimiento. Estudios de la gestión. *Revista Internacional de administración*, 15(2), 151-157.
- Mokate, K. M. (2004). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Uniandes; Alfaomega.
- Molina, E. B., Sañay, I. S., & Masache, O. C. (2018). Desarrollo del marketing digital para impulsar el emprendimiento, en el cantón Gualaceo-Azuay-Ecuador. *RECIMUNDO*, 2(4), [https://doi.org/10.26820/recimundo/2.\(4\).octubre.2018.90-113](https://doi.org/10.26820/recimundo/2.(4).octubre.2018.90-113)
- Morán, A. M. I., Villanueva, L. K. B., & Alcívar, M. A. M. (2018). Implementación del nuevo modelo de negocios como herramienta para el crecimiento de las PYMES del Cantón Quevedo. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

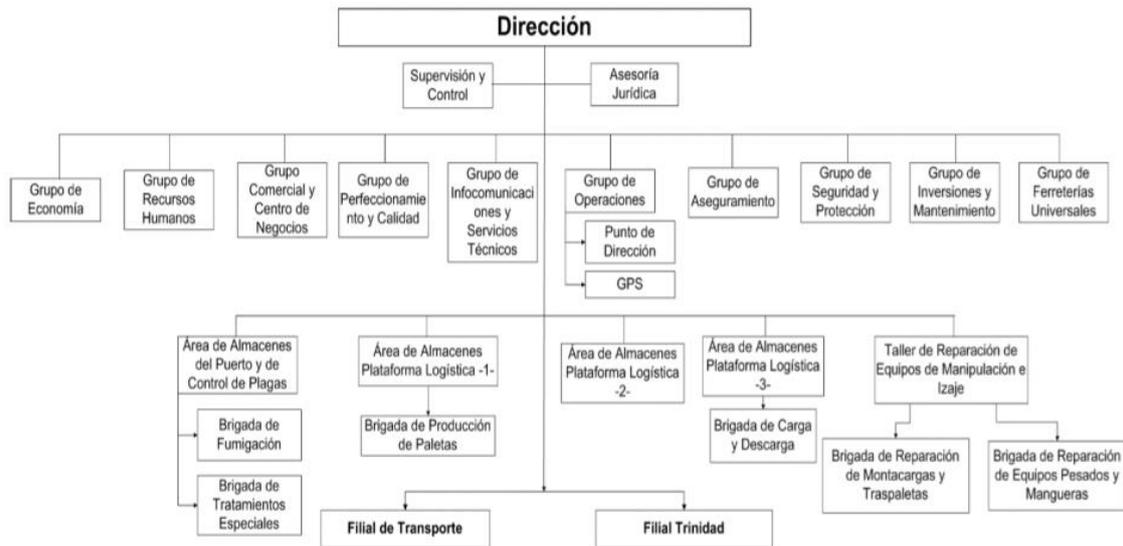
<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/857>

- Navarro, F. (2015). Análisis situado del plan de negocios en español y portugués: Perspectivas de emprendedores, docentes y estudiantes. *Calidoscópico*, 13(2).
- Orellana, S. O. Z., Álvarez, J. C. E., Zurita, I. N., & Moreno, V. P. (2020). Plan de negocios para evaluar la viabilidad en el sector microempresarial de repuestos de vehículos. *Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 370-396.
- Ortega, F. (2008). El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico. *Escuela de Administración de Negocios*, 64, 31-54.
- Pladevall, A. B. (2013). *Manual del financiero business plan: Confección del Plan Financiero de la empresa en la práctica*. Profit.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada* (C. G. C. S. L, Trad.).
- Prettel, G. (2023). *Marketing, una herramienta para el crecimiento*. De la U.
- Prieto Sierra, C. (2014). *Emprendimiento: Conceptos y Plan de negocios*. Pearson Educación.
- Quintana Navarro, A. B. (2000). *Análisis del mercado. Dirección de marketing*.
- Ramírez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 1(2), 54-60.
- Rendrón, Ó. H. P. (2011). *Modelo Plan de Negocios*. Patria.
- Rojas López, M. D. R. (2019). *Evaluación de proyectos para ingenieros*.
- Romero, M. (2020). *Plan de negocio*. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. <http://siip2019-2021.bdigital.uncu.edu.ar/15797>
- Russell, C., Khan, A. A., Pugnetti, G., Ullengren, M., Almoguera, P., Bryan, R., Chanley, V., Donahue, S., Hatton, A., & Landesman, J. (2014). *Bulk Fuel Pricing: DOD Needs to Reevaluate Its Approach to Better Manage the Effect of Market Fluctuations*.

- Saaty, T. L. (2014). *Toma De Decisiones Para Líderes*.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Sobalvarro, Y. R. (2019). La investigación de mercado una oportunidad para el aprendizaje en Mercadotecnia. *Multi-Ensayos*, 5(9), Article 9.
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: La estrategia inteligente*. Pearson Educación.
- Sustainability | Free Full-Text | Inorganic Waste Management in Greenhouse Agriculture in Almeria (SE Spain): Towards a Circular System in Intensive Horticultural Production*. (2023). <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/14/3782>
- Turoff, M., & Linstone, H. (1976). The Delphi Method: Techniques and applications. *Journal of Marketing Research*, 13(3), 618.
- Valencia, W. A., & Pinto, E. P. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: Similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1), Article 1. <https://doi.org/10.15381/idata.v16i1.6421>
- Vanella, R. G. (2012). *Guía del emprendedor. Claves para organizar un negocio exitoso*. [www.broosterkeepling.com](http://www.broosterkeepling.com)
- Vega, T., & Guerrero, L. (2020). Plan de negocios y plan de marketing en las micro, pequeñas y medianas empresas: Análisis bibliométrico. *Espacios*, 41(45), 247-260.
- Velasco Álvaro, F. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocio*. Paidós Ibérica.
- Viniegra, S. (2011). *Entendiendo El Plan de Negocios*.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID.

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos. Fuente: Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos (2019).



Anexo 2: Cuestionario a posibles expertos para la determinación del coeficiente de competencia. Fuente: Elaboración propia.

**Compañero investigador:**

\_\_\_\_\_ Respecto su conocimiento en uno o varios aspectos de los que se relaciona a continuación: planes de negocio, dirección estratégica, marketing, gestión de la producción, finanzas, y polímeros reforzados de vidrio

Datos generales:

Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_ Años de experiencia profesional en el sector: \_\_\_\_\_; en la entidad \_\_\_\_\_

Grado Científico: \_\_\_\_\_ Cargo que ocupa:

Cuestionario:

Marque con una cruz (x), en una escala creciente de 1 a 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento e información que tiene sobre el tema tratado en la solicitud de colaboración.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Realice una autovaloración, según la tabla siguiente, de sus niveles de argumentación; según los conocimientos que usted posee sobre los factores antes explicados.

<b>Fuentes de Argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis Teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Empleo los conocimientos mencionados como herramienta de trabajo en la gestión comercial.			
Posibilidades de identificación de fortalezas y debilidades de mayor impacto para la empresa.			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Su intuición			