**Evaluación de iniciativas económicas para el desarrollo local: concepción y viabilidad de la idea**

Evaluation of economic initiatives for local development: conception and feasibility of the idea

**Yinet Torres Peña, Marcia Margarita Lastre Valdés**

**Universidad de Holguín, Cuba**

# RESUMEN

**Introducción:** Con vistas a lograr la sustentabilidad en el desarrollo económico del país, la Dirección del Gobierno de Cuba se encuentra inmersa en la implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en los que se establecen las premisas del modelo económico cubano presente y futuro.

**Objetivo:** Utilizar un conjunto de herramientas que faciliten la concepción y evaluación de la viabilidad de la iniciativa económica para el desarrollo local y contribuir a su sostenibilidad.

**Métodos:** Se realizó una búsqueda especializada sobre el tema del emprendedurismo. Se rediseñaron y contextualizaron herramientas para garantizar el desarrollo de la investigación. Se automatizaron los procesos para facilitar el procesamiento y análisis de los resultados de dichas herramientas. Para la presentación de la propuesta se consideró como base la consulta de la literatura relacionada con el tema en estudio.

**Resultados:** Se propone la herramienta: Matriz de evaluación de ideas de iniciativas económicas, la cual se compone de dos elementos de entrada: el atractivo de la iniciativa económica y el análisis de su competitividad.

**Conclusiones:** La evaluación de atractivo facilita la toma de decisiones, las cuales contribuyen a reducir los riesgos de fracaso y conocer las condiciones para que la misma sea un negocio viable y sustentable en el tiempo.

**PALABRAS CLAVE:** Iniciativa empresarial; matriz de evaluación; atractivo de la iniciativa económica; competitividad; sector no estatal.

# ABSTRACT

**Introduction:** With a view to achieving sustainability in the country's economic development, the Cuban Government's Directorate is involved in the implementation of the guidelines of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution, which establish the premises of the present and future Cuban economic model.

**Objective:** To use a set of tools that facilitates the conception and evaluation of the viability of the economic initiative for local development and contributes to its sustainability.  
**Methods:** A specialized search was conducted on the topic of entrepreneurship. Tools to guarantee the development of research were redesigned and contextualized. Processes were automated to facilitate the processing and analysis of the results of such tools. For the presentation of the proposal it was considered as a basis the consultation of the literature related to the subject under study.

**Results:** The tool: Evaluation of ideas of economic initiatives matrix is proposed, which is composed of two elements of entry: the attractiveness of the economic initiative and the analysis of its competitiveness.

**Conclusions:** The evaluation of attractiveness facilitates the decision making, which contribute to reduce the risks of failure and to know the conditions for it to be a viable and sustainable business over time.

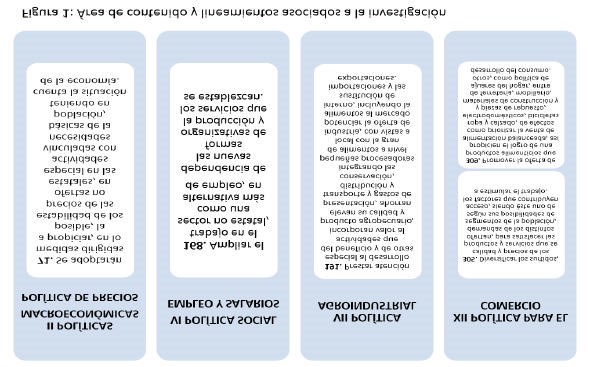
**KEYWORDS:** business Initiative; evaluation matrix; attractiveness of the economic initiative; competitiveness; non-state sector.

# INTRODUCCIÓN

Para mejorar el bienestar y lograr una economía adaptada a la nuevas condiciones internas y externas, donde sea posible el desarrollo sostenible y una buena calidad de vida, se plantea como una prioridad el fomento de iniciativas económicas para las cuales el país ha establecido determinados yacimientos de empleo teniendo en cuenta las posibilidades concretas que en ellas subyacen, tanto de creación de empleo como de mejora de la calidad de vida, la equidad social a escala local y regional e indicadores macroeconómicos del territorio (Bono i Lahoz & Jiménez Hernández, 1997; Montiel Torres, 2001).

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Partido Comunista de Cuba, 2011) emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, plantean la necesidad del desarrollo de la empresa estatal socialista, así como las nuevas formas de gestión no estatal. El objetivo es satisfacer las necesidades de la población las cuales se han mantenido durante las últimas décadas. (Figura 1)

En estos momentos los proyectos de desarrollo local que se gestan, incluyen en sus resultados la promoción de iniciativas empresariales y las que surgen espontáneamente por parte de la población. A pesar de la voluntad política de impulsar el sector no estatal, se aprecian serias limitaciones que parten de la concepción misma del negocio, la pobre concepción de la idea de iniciativa empresarial y su orientación al mercado.



Muchas de ellas perecen mucho más rápido de lo que sus creadores desean, evidentemente hay causas objetivas que atentan contra la empresa de nuevo tipo, no obstante una buena parte del fracaso radica en lo que los autores denominan el “error de la arrancada”.

Las carencias impactan directamente, aunque no son las únicas, en el cierre de nuevos negocios en el primer año de creados. Solo en la provincia Holguín esta cifra fue de más del 50% en los últimos cuatro años, según el Registro de contribuyentes de los trabajadores por cuenta propia de la ONAT. Estos datos expresan las lagunas o vacíos de conocimientos por parte de los emprendedores sobre cómo empezar un negocio, su administración y falta de habilidades para mantenerlos competitivos y sustentables mediante la aplicación de la ciencia y la técnica.

La presente investigación tiene como objetivo utilizar un conjunto de herramientas que faciliten la concepción y evaluación de la viabilidad de la iniciativa económica para el desarrollo local y contribuir a su sostenibilidad.

**MÉTODOS**

Para la realización de esta investigación se aplicaron las siguientes técnicas:

1. Búsqueda de literatura especializada sobre el tema del emprendedurismo
2. Recopilación y análisis de herramientas existentes
3. Rediseño y contextualización de herramientas.
4. Automatización de los procesos que facilitan el procesamiento y análisis de los resultados de dichas herramientas.
5. Para la presentación de la propuesta se consideró como base la consulta de la literatura relacionada con el tema en estudio (Alonso, Arzadun, & Fernández-Villa, 2008; Bono i Lahoz & Jiménez Hernández, 1997; Carrillo, 2008; Jiménez P., Lozano P., & Verela V., 1995; Lambin, 1997; Montiel Torres, 2001; Parsons, 2008).

**RESULTADOS**

Antes de entrar a cualquier mercado con una oferta de bienes y servicios hay que tener clara la idea y definición de la iniciativa económica a desarrollar así como entender la relación de esta con su entorno. El sentido de esto radica en que el emprendedor identifique una idea de negocio sobre la cual desarrolle un sentido de propiedad sobre la base de una posibilidad de éxito de tal forma que se sienta motivado a trabajar por ella (Carrillo, 2008; Jiménez P., et al., 1995; Lambin, 1997; Parsons, 2008).

# Se corroboró la necesidad de considerar los siguientes aspectos:

# Elección de la idea y definición de una iniciativa económica

Elegir la idea de negocio es decidir qué se va a producir o qué servicio se va a prestar. Una buena idea de negocio debe:

* satisfacer alguna necesidad,
* y ofrecer un producto o servicio que alguien esté dispuesto a pagar.

Que existan empresas que realizan la misma actividad (o una actividad parecida) en el mismo entorno o un entorno similar indica en primer lugar que el negocio se puede hacer y, en segundo lugar, da la posibilidad de obtener información real.

Por el contrario, la propuesta de un negocio que no se realiza en dicho entorno está menos contrastada con esa realidad particular y debe ser tomada con mayor cautela.

No se debe presuponer que un producto/servicio inexistente se corresponda con una demanda insatisfecha: un producto/servicio puede no existir porque no hay necesidad de él, porque no es asequible para ese colectivo, porque no existen las condiciones físicas para su producción o porque hay productos sustitutos más adecuados, etc.

# Plan de Viabilidad

Primera fase: Formar un grupo de cuatro personas (amigos, familiares, posibles socios o mezcla de todos ellos).

* Proponer hasta cinco ideas de negocio, una por tarjeta, que se colocarán sobre un papelógrafo.
* Indicar el ámbito donde se desarrollará la idea.

Segunda fase: Analizar brevemente aspectos positivos y negativos de cada idea, de forma que queden solamente cinco ideas para cada grupo. Se trata de seleccionar aquellas que muestren mayores indicios de poder ofrecer importantes beneficios sociales con un esfuerzo razonable y asumiendo un riesgo también razonable.

**DISCUSIÓN**

# Análisis de alternativas

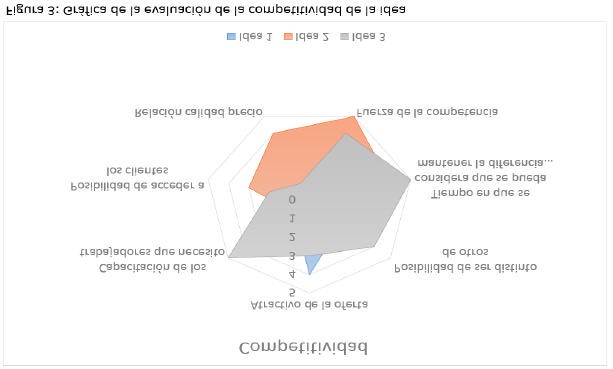
Si aparecen varias ideas que, en un principio, parecen factibles, es necesario escoger una. Para ello se va a acordar qué criterios van a prevalecer a la hora de seleccionar una idea de negocio. Con este fin se propone la Herramienta: Matriz de evaluación de ideas de iniciativas económicas, la cual se compone de dos elementos de entrada: el atractivo de la iniciativa económica y el análisis de su competitividad los cuales se pueden medir de la forma que sigue:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Atractivo de la oferta** | **Muy elevado** | **Elevado** | **Medio** | **Escaso** |
| Posibilidad de ser  distinto de otros | Exclusividad en el mercado | Cualidad distintiva | Muy poco diferenciado | Igual que los demás |
| Tiempo en que se considera que se pueda mantener la diferencia con respecto a los otros | Bastante tiempo, no me pueden copiar | Tardarán, pero a la larga me pueden copiar | No tardarán mucho en copiarme | Cualquiera puede copiar la diferencia propuesta |
| Fuerza de la competencia | Muy débil | Débil | Fuerte | Muy fuerte |
| Relación calidad precio | Muy superior a la competencia | Ligeramente superior a la competencia | Igual a la competencia | Inferior a la  competencia |
| Posibilidad de acceder a los clientes | Inversión mínima y rápido retorno | Alguna inversión con retorno  relativamente rápido | Alta inversión con retorno  relativamente lento | Alta inversión y retorno lento |
| Capacitación de los trabajadores que  necesito | Fácil de encontrar en  el mercado de trabajo | Algunos dominan el  trabajo del negocio | No es fácil encontrar personal capacitado | Hay que enseñar a la gente a  trabajar en el negocio |

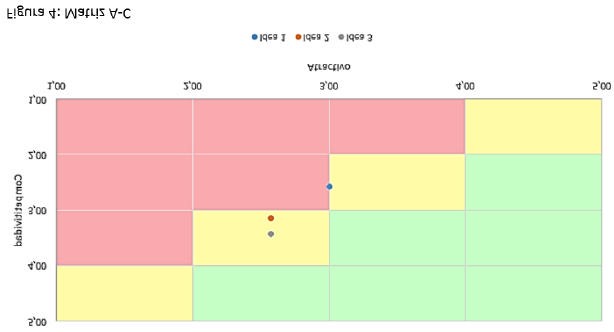
**Tabla 1: Evaluación de la competitividad.**

Ambos elementos de entrada son objeto de análisis para conocer el estado de la idea de negocio que se analiza, introduciendo los datos en una pequeña base en Excel y graficándolos luego para una mejor comprensión de los resultados como se muestra en la figura 2 y 3.





De la evaluación de los dos elementos de Atractivo-Competitividad, que se muestra entrada se puede confeccionar la Matriz como sigue:



El color rojo implica que la idea no es viable y que no se podrá sostener en el futuro, la línea intermedia implica un nivel de riesgo para el emprendedor y las cuadrículas verdes significan que la idea de negocio puede ser viable y sostenible en el tiempo. Después de elegir la idea más prometedora es necesario acabar de perfilarla y para ello se propone la tabla que sigue:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **EVALUACIÓN DE ATRACTIVO** | | | |  |
| **Criterios de evaluación** | Nota | | |  |
| Muy bien | Bien | Débil | Muy débil |
| Tendencia del mercado | Muy creciente | Creciente | Estable | Declive |
| Tiempo que estima que le durará el negocio | Más de 5 años | Entre 3 y 5 años | De 1 a 3 años | Menos de 1 año |
| Velocidad con que la gente  se puede enterar de lo que ofertamos | Muy rápido | Rápido | Tarde | Muy tarde |
| Esfuerzo de comunicación para que la gente se entere | Escaso | Poco importante | Importante | Muy importante |
| Tamaño estimado del mercado en términos de clientes | Muchos clientes | Clientes estables, pero selectos | Pocos clientes aleatorios | Muy pocos clientes |
| Necesidades que va a satisfacer | Necesidad muy poco  atendida en el mercado | Necesidad atendida por otras ofertas pero de forma deficiente | Necesidad atendida por otras ofertas de forma adecuada | Necesidad muy bien atendida por  varias ofertas en el  mercado |
| Posibilidad de acceder a los proveedores | Inversión mínima y rápido retorno | Alguna inversión con retorno relativamente rápido | Alta inversión con retorno relativamente  lento | Alta inversión y retorno lento |

**Tabla 2: Idea de iniciativa económica.**

# CONCLUSIONES

1. Las herramientas propuestas facilitan el primer paso en el camino del desarrollo de iniciativas económicas, luego seguirán otros, y si bien esta propuesta de herramientas no garantiza el éxito, sí contribuye a reducir los riesgos de fracaso.

La sencillez de la propuesta facilitará su uso a cualquier emprendedor, solo requiere de activar el pensamiento creativo y el de otros colaboradores que necesariamente intervienen en el proceso de generación de una idea de iniciativa económica.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Idea de iniciativa económica** | | | | | |
| Medios de  producción | Características de los  trabajadores | Estimado de la prestación de servicio o  producción | Mercado a atender | Dificultades que persisten | Perspectivas |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

1. Con esta ideas preliminares los decisión de si comenzar o no alguna emprendedores pueden tomar mejor la iniciativa económica.

**RECOMENDACIONES**

Aunque las ideas aquí expuestas ya han sido probadas con iniciativas económicas que en este momento subsisten en el mercado, la principal recomendación es utilizar las herramientas.

# REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

* Alonso, N., Arzadun, B., & Fernández-Villa, M. (2008). Identificación de la idea de negocio. On *Iniciativas económicas para el desarrollo local: viabilidad y planificación*. Bilbao: Eusko Jaurlaritsa-Gobierno Vasco, Mundukide Fundazioa, HEGOA.
* Bono i Lahoz, M. J., & Jiménez Hernández, E. (1997). Los nuevos yacimientos de empleo. *La Factoría*(2), 1-5.
* Carrillo, G. (2008). *Gestión participativa de planes de negocio campesinos. Metodología y uso*. Bilbao: HEGOA.
* Jiménez P., J. E., Lozano P., M., & Verela V., R. (1995). *Crear empresas: misión de todos*. Cali: ICESI.
* Lambin, J. R. (1997). *Marketing estratégico* (3ra ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
* Montiel Torres, A. M. (2001). Iniciativas locales y explotación de los nuevos yacimientos de empleo. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*(40), 169-180.
* Parsons, D. (2008). *Sondeo rápido de mercado. Metodología y uso*. Bilbao: HEGOA.
* Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.

RECIBIDO: 17/10/2016

APROBADO: 02/02/2017

**Datos de los autores:**

* Ms. C. Yinet Torres Peña. Centro de Estudio de Gestión Organizacional. Universidad de Holguín, Cuba. ytorres@fe.uho.edu.cu
* Ms. C. Marcia Margarita Lastre Valdés. Centro de Estudio de Gestión Organizacional. Universidad de Holguín, Cuba. mlastre@fe.uho.edu.cu