



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO DE DIPLOMA

*Título: “Producción y Comercialización de
Pulpas de Frutas en la zona de
Bayate”.*

Autor: Nairobi Durruthy Chivás

*El Salvador 2015
“Año 57 de la Revolución”*



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

*Título: “Producción y Comercialización de
Pulpas de Frutas en la zona de
Bayate”.*

Autor: Nairobi Durruthy Chivás

Tutora: Lic. Elisa Brooks Nápoles

*El Salvador 2015
“Año 57 de la Revolución”*

AGRADECIMIENTOS

Durante el desarrollo de mi vida como estudiante me ocurrieron hechos agradables y desagradables y a mi lado siempre estuvieron personas capaces de enseñarme y guiarme, que me demostraron que siempre existe un sendero seguro por transitar:

Mi Madre siempre preocupada y firme para cuando la necesitara.

Mi tutora Lic. Elisa Brooks Nápoles por ser exigente y brindarme las orientaciones y los conocimientos necesarios para mi aprendizaje en el tiempo oportuno.

La jefa de carrera M.sc Yusmaika Rodríguez Hernández por sus exigencias y ayudas durante todo el desarrollo de la carrera.

A mis amistades más cercanas por los momentos compartidos.

Y a todos aquellos que me dieron su apoyo en el desarrollo de esta idea de negocio.

“LES AGRADEZCO PARA TODA LA VIDA”

DEDICATORIA

Cuando nos inspiramos para realizar una determinada tarea, siempre existe quien nos alienta para llegar al final, por lo que dedico este trabajo de todo corazón a:

A mi madre,

A mi tutora por su apoyo incondicional.

A mi familia,

A mis amigos,

A la Revolución, por permitirme formarme a través de la universalización.

RESUMEN

El presente plan de negocio pretende potenciar la producción de pulpas de frutas (mango, guayaba, fruta bomba) en la cooperativa, para lo cual contamos con las producciones suficientes, el personal obrero y especialmente con la posibilidad de la construcción de una mini industria en la finca El Rosario, la cual colinda con las demás fincas de la cooperativa y favorece el traslado de la materia prima para su proceso. Anualmente se pierde más de 15tn de frutas por la incapacidad de traslado y la no capacidad de procesamiento o almacenamiento de las mismas, por lo que tenemos como:

Problema de la investigación

Falta de capacidad industrial para asimilar picos de producción de frutas que de forma cíclica se dan en el territorio y por la imposibilidad de almacenarlos en condiciones que preserven sus condiciones nutricionales.

Una alternativa para la solución de este problema es la: “Producción y Comercialización de Pulpas de Frutas en la zona de Bayate”. Lo que constituye el tema de nuestra investigación.

Se realiza con el **objetivo** de proponer la adquisición y puesta en explotación de una microindustria que permita transformar en pulpas las frutas que no se puedan comercializar en forma fresca.

Esta iniciativa empresarial se inscribe en los esfuerzos que a nivel nacional hace el país por elevar los índices de seguridad alimentaria, de igual modo da respuesta a más de uno de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución en el bloque correspondiente a la “política agroindustrial”.

En lo local apoya de forma directa la producción de alimentos y respalda los esfuerzos por recuperar la efectividad en la gestión de la cadena de frutales a este nivel. También este proyecto permitirá elevar los ingresos, tanto de los fruticultores asociados a la cooperativa, como de la junta de dirección.

Índice

No.	Contenido	Pág.
1	Introducción	1
2	Capítulo I. Marco Teórico	
1.1	Evolución histórica del Plan de Negocio de nuestro país.	4
1.2	El Plan de Negocio y el Desarrollo Local.	8
1.3	Plan de Negocio. Metodologías.	13
3	Capítulo II: Desarrollo del Plan de Empresa	
2.1	Plan de Empresa para la CCSF José Moya Rivera	27
2.2	Estudio de mercado de la nueva actividad	31
2.3	Plan de Marketing	35
2.4	Estudio Técnico Productivo	38
2.5	Organización y Gestión de personas	41
2.6	Estudio Socioeconómico-Financiero	49
4	Conclusiones	50
5	Recomendaciones	51
6	Bibliografía	
7	Anexos	

INTRODUCCION

El fortalecimiento de las capacidades para lograr una gestión más eficiente en las cooperativas agropecuarias cubanas, constituye una meta muy relevante para la seguridad alimentaria del país.

En un contexto nacional vulnerable debido a la alta dependencia de las importaciones de alimentos, en el cuál el sector cooperativo posee casi el 80% de la tierra cultivada, lograr incrementar la productividad y los rendimientos a través de una mejor gestión económica de esas cooperativas se convierte en un punto neurálgico para reducir esa vulnerabilidad, incrementando la producción nacional de alimentos para disminuir las importaciones.

De forma paralela a lo descrito y como producto de una cultura ancestral las producciones de frutales (mango, guayaba, anón y mamey) se han ido consolidando llegando a comportar un fuerte renglón productivo para la organización.

La investigación se efectuó en la Cooperativa de Créditos y Servicios Fortalecida “José Moya Rivera”, la cual por sus altas producciones de frutas, situación climatológica que le favorece y terreno disponible se propone para la materialización del Plan de Empresa.

No obstante a lo anterior, producto a circunstancias muy especiales que rigen la gestión de las cadenas de frutales a nivel local, de forma reiterativa y año por año los productores y la unidad pierden más de 15 toneladas (tn) de mango, guayaba y otras variedades, así como, la pérdida en más \$ 1000 000.00 por la no comercialización de las frutas, de ahí que la presente investigación parte del siguiente **Problema:** *falta de capacidad industrial para asimilar picos de producción de frutas que de forma cíclica se dan en el territorio y por la imposibilidad de almacenarlos en condiciones que preserven sus condiciones nutricionales.*

Por lo anteriormente descrito el **objetivo** de la investigación es: *proponer la adquisición y puesta en explotación de una microindustria que permita transformar en pulpas las frutas que no se puedan comercializar en forma fresca.*

Para dar solución al problema y cumplimentar el objetivo propuesto, la **Hipótesis** queda planteada de la siguiente forma: Si se construyera una microindustria en la zona rural donde se procesara las frutas y se convirtiera en pulpa, se lograría mayores ingresos monetarios a los campesinos y se eliminarían las pérdidas de frutos en los campos.

Dentro de estas gestiones se encuentra el desarrollo de esta investigación que tiene como propósito constituirse en una guía para la toma de decisiones en los momentos consecutivos de identificación de las idea de negocio, inversión, selección de las personas y gestión de la producción de dicha fábrica.

Tareas de la investigación:

1. Analizar las funciones teóricas que sustentan el Programa de Desarrollo Local y los Planes de negocio.
2. Diagnosticar el estado actual del objeto de estudio con vistas a eliminar las insuficiencias con respecto al procesamiento de la materia prima existente.
3. Proponer soluciones adecuadas para la construcción de una min industria en la zona rural del territorio.

En el desarrollo de este trabajo, determinado por el objetivo y las tareas de la investigación fueron empleados los métodos siguientes:

Del nivel teórico:

- ❖ **Histórico – lógico:** en el análisis de las metodologías, resoluciones, manuales y conceptos y tendencias acerca de la política sobre el desarrollo local y los planes de empresa. Literatura especializada para conocer los antecedentes e ideas contemporáneas prevaecientes en Cuba y en otros contextos.
- ❖ **Analítico–sintético e inductivo-deductivo:** utilizado durante todo el Proceso de investigación para la determinación de los fundamentos Teóricos y metodológicos de la propuesta.

Del nivel empírico:

- ❖ **Observación:** para evaluar el funcionamiento de la CCSF y el comportamiento de las producciones frutícolas de la misma, así como la determinación del área determinada para la construcción de la propuesta.
- ❖ **Revisión Documental:** resoluciones, orientaciones metodológicas, Informes de asambleas de los asociados para conocer reseña histórica de la organización.

El presente trabajo tiene como estructura: una Introducción, donde se Expone la metodología de investigación y se fundamenta la importancia del desarrollo local, Capítulo 1, en el que se exponen aspectos de la Fundamentación Teórica y se presenta la Metodológica del Plan de Negocio, así como su relación con el desarrollo local; un Capítulo 2, donde se llega al Resultado de la investigación y concreta el estudio del Plan de Empresa; las Conclusiones y Recomendaciones derivadas del proyecto, así como el conjunto de anexos de necesaria inclusión, que sirven de base para la aclaración de los resultados obtenidos en la aplicación de la Metodología propuesta y por último la bibliografía consultada, fuente de Utilidad para la realización del mismo.

CAPITULO 1. Marco teórico referencial de la investigación.

1.1 Evolución histórica del plan de negocios en Cuba.

Antes de 1989 en la economía cubana se desarrollaban los planes por categorías como eran la de producción, trabajo y salarios, costo, ganancia y rentabilidad. Estos planes se elaboraban desde el Nivel Central de Gobierno a través de la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN) los cuáles se iban desagregando por las instancias de gobierno provincial, municipal y empresas, así como organismos de la Administración Central del Estado, lo que resultaba una planificación centralizada con el objetivo de obtener mayores niveles de bienes y servicios físicos, con un nivel de costo adecuado. Todo esto se podía hacer ya que existía la seguridad de obtener los recursos materiales, tecnológicos y financieros necesarios para que unido a la fuerza de trabajo calificada lograr los planes previstos para satisfacer las crecientes necesidades de la sociedad, además los mercados de las producciones y servicios obtenidos eran estables y seguros. A través de los países del campo socialista (CAME), fundamentalmente.

Con la caída del Campo Socialista en los principios de la década de los noventa, Cuba pierde el 85% de sus mercados tanto para la obtención de recursos, como para la exportación de sus producciones fundamentales, dando lugar a una crisis económica agravada por el recrudecimiento del bloqueo imperialista y la situación internacional, lo que motivó la necesidad del Estado Cubano de desarrollar estrategias para resistir y avanzar, insertándose en el ámbito de la economía mundial, dominada por las leyes de los mercados, así como la unipolaridad.

Todo esto hizo que se produjeran transformaciones en nuestros métodos y estilo de dirección en la planificación, evolucionando de una planificación física a una financiera, dándole un carácter integrador a toda la actividad de la empresa con el objetivo de lograr que nuestros planes se elaboren a partir de presupuestos en cada área de responsabilidad y que constituyen un compromiso colectivo de todos los trabajadores en lograr altos índices de calidad con los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad adecuados a la hora de brindarles nuestro producto o servicio a los clientes reales y potenciales; es un paso importante en la transformación de nuestros puntos de vistas

en cuanto a los nuevos enfoques técnicos económicos que nos exige el entorno nacional e internacional para obtener éxitos en nuestros negocios.

Este plan se conoce mundialmente como Plan de Negocios (PN), el cual consiste en la tarjeta de presentación ante los clientes, suministradores, bancos e instituciones y posibles socios; o sea, es la guía que nos permitirá reaccionar incluso ante lo imprevisto.

Se debe dejar precisado que el plan de negocios es una herramienta utilizada desde la década de los cincuenta por los países de economía de mercado; utilizado en Cuba al nivel de macroeconomía hasta 1989; posteriormente se introdujo también en la microeconomía.

Concepto y Definición.

Todo proyecto valioso requiere planificación. La planeación y el desarrollo del plan de negocios le ayudarán a diseñar un plan de acción para el nuevo negocio.

El plan de negocios es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía su compañía.

Un plan de negocios:

- ✓ Es el plan administrativo y financiero de una compañía nueva y sirve para la operación exitosa de una alianza empresarial.
- ✓ Explica en forma específica cómo va a funcionar un negocio y los detalles sobre cómo capitalizar, dirigir y hacer publicidad a un negocio.

Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente a dónde queremos ir, dónde nos encontramos y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada.

Conocido también como Business Plan o Plan Empresarial podemos definirlo como un mapa que describe la trayectoria de la empresa o negocio, en tres tiempos; Pasado, a manera de introducción; Presente, con las especificaciones de la situación del momento y Futuro, con las proyecciones de metas y objetivos.

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

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

El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario. En distintas situaciones de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto; para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio; logrando de esta forma el cumplimiento de la mayoría de los objetivos y estrategias del negocio.

¿Qué es un plan de negocio? Es un documento único que recoge toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha, y sirve como guía para quienes están al frente de una empresa.

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

Beneficios del Plan de Negocios.

- ✓ Entender mejor su producto o servicio.
- ✓ Determinar cuáles son sus metas y objetivos.
- ✓ Anticipar posibles problemas y fallas. Clarificar de dónde vendrán sus recursos financieros.
- ✓ Tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa.
- ✓ Es una herramienta de comunicación para familiarizar empleados, personal de ventas, suplidores asociados en los objetivos de la empresa.
- ✓ Un buen “plan de negocios” permite ahorrar dinero, ya que enfoca la organización en lo importante.

Un buen plan de negocios debe tener las siguientes características esenciales:

- ✓ Debe ser **efectivo**, esto significa que debe priorizar las características y factores claves de éxito del negocio, debe responder las posibles preguntas de los inversionistas.
- ✓ Debe ser **claro**, no dejar las ideas en el aire y utilizar términos **precisos** sin dar muchas vueltas.
- ✓ Debe ser **breve**, usualmente no sobrepasa las 30 páginas, o sea que se debe aplicar en él un gran poder de síntesis.
- ✓ Debe ser **estructurado**, debe ser muy organizado para permitir una lectura sencilla.
- ✓ La presentación debe ser **impecable**, buen tamaño de letra, márgenes amplios, todas las cifras deben estar organizadas en cuadros.

Objetivos del Plan de Negocios.

- 1) Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios y compradores.
- 2) Asegurarse que un negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha.

- 3) Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- 4) Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el siguiente ahorro de tiempo y recursos.
- 5) Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- 6) Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- 7) Valuar una empresa para su fusión o venta.
- 8) Guiar la puesta en marcha de un negocio.
- 9) Lograr el mayor apoyo y respeto a las iniciativas creadoras e innovadoras del plan.

En las medianas y pequeñas empresas, donde la decisión suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración del plan de negocios tiene una ventaja adicional, ya que permite establecer una distancia entre el humor cambiante o los caprichos de los altos empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis científicamente fundamentadas.

Enfoques que debe estar basado un Plan de Negocio.

- ✓ Enfoque de mercado: Se basa en que el mercado; o sea, las necesidades y deseos del cliente determinadas en las investigaciones definen los bienes y servicios a producir, la tecnología a usar y el nivel de financiamiento necesario.
- ✓ Enfoque tecnológico: Es aquel en que la tecnología, el nivel de recursos materiales y financieros determinan lo que es posible producir, por lo que para introducirlos en el mercado, tienen que preparar sus estrategias de promoción, publicidad, mercadotecnia.

1.2 El Plan de Negocio y el proceso de desarrollo local.

El concepto de desarrollo tiene múltiples acepciones. Si se entiende que desarrollo como proceso que integra mejoramiento material de formas de existencia y reproducción.

De lo social, basado en el despliegue creciente de las potencialidades de auto crecimiento individuales y colectivas, sostenible y participativo¹.

Es significativo destacar al municipio como unidad político-administrativa, donde se ubican estructuras de gobierno, productivas y de servicios y que, a su vez, está conformado territorialmente por consejos populares, circunscripciones y asentamientos poblacionales, urbanos y rurales.

A partir del municipio comienza el espacio local, de lo cotidiano, de las relaciones interpersonales, donde se produce y reproduce la vida, donde se alcanzan o no niveles de satisfacción de individuos y grupos escenario clave donde la sociedad espera encontrar respuestas a sus necesidades y aspiraciones económicas, materiales, espirituales y sobre todo el lugar donde transcurre el vínculo más directo entre el pueblo y el gobierno² La década de los años noventa marcó la vida del país:

La crisis económica o período especial trajo como consecuencias inmediatas, agravado por la agudización del bloqueo de los Estados Unidos hacia Cuba Del desarrollo equilibrado, planificado centralmente con garantías de insumos y tecnologías se pasó a la sobrevivencia y la incertidumbre en un escenario de re estratificación social y expansión de desigualdades en los ámbitos más diversos³.

Los grandes desafíos del contexto cubano actual, que se relacionan con producción de alimentos, mejoramiento y preservación de condiciones ambientales tienen la expresión más concreta en la escala local, pero también parte importante de las soluciones.

Partiendo de la anterior afirmación, esas soluciones tendrían que formar parte del desarrollo local, definiéndolo como proceso orientado desde el municipio mediante acciones de transformación del territorio, de diferente naturaleza, en la dirección priorizada y articuladas a través de una estrategia previamente definida, que tiene características propias pero asume articuladamente y adapta políticas nacionales y

¹ Mayra Espinosa Prieto: Desarrollo, desigualdad y políticas sociales. Publicaciones acuario, la Habana, 2010

² Colectivo de autores: Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas. Editorial Academia, la Habana, 2006

³ Mayra Espina Prieto: Obra citada.

provinciales, porque no se trata de procesos municipales absolutamente independientes, sino de gestionar la movilización de las potencialidades locales conectadas con el desarrollo del país. Cada escala tiene su rol y lo importante es que cada una aporte lo que le corresponde y no ocupe el de las otras.

Se requiere, por lo tanto, de los gobiernos municipales el conocimiento de los potenciales, en particular productivos, que tiene el territorio, así como las barreras que limitan o impiden su movilización y uso eficiente, los que constituyen elementales aspectos de diagnóstico. De igual forma, esos gobiernos deberán estar en capacidad de conducir y gestionar de manera integrada esos procesos y las redes que se asociarán al mismo. Para ello necesitarán mecanismos que aseguren la eficacia en las coordinaciones y la colaboración entre todos los implicados en la transformación, diversos y a veces contradictorios, y que incluyen nuevas figuras determinantes en el contexto. Estos procesos, para ser exitosos, abarcadores y sobre todo sostenibles, precisan un amplio carácter participativo.

La formulación e implementación de proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL) se dirigen a lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos, y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país⁴

Dentro de los lineamientos para la política económica y social, aprobados por el VI Congreso del PCC y posteriormente por la Asamblea Nacional del Poder Popular, los cuales combinan soluciones a corto plazo y soluciones de desarrollo sostenible, se evidencia el municipio como espacio fundamental del desarrollo, lo que requerirá el fortalecimiento del papel de los gobiernos locales para implementar un conjunto de dichos lineamientos. Estos lineamientos, elaborados tras un amplio debate nacional, proponen un modelo de gestión económica que reconoce y promueve lo estatal y lo no estatal (2)⁵ incluida la creación de cooperativas en diferentes sectores (22), lo que

⁴ Documento para la presentación de Proyectos de Iniciativa Local

⁵ A partir de aquí, entre paréntesis, número del lineamiento en el documento "Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución". La Habana, abril 2011.

implica la adopción de nuevos métodos de planificación, donde se encuentra la territorial, que cambian formas de control de la economía (5), así como la creación de tributos territoriales al gobierno para el desarrollo local (21), la implementación de proyectos locales conducidos por el Consejo de Administración Municipal (CAM), como estrategia de trabajo para autoabastecimiento municipal (37) y la elevación de la calidad de servicios y prestaciones tanto estatales como no estatales (142). La necesidad de lograr el autoabastecimiento alimentario municipal (205) presupone un nuevo modelo de gestión agroindustrial con mayor autonomía de productores y gradual descentralización hacia gobiernos locales (178), la extensión de la agricultura suburbana (185), la autonomía de la gestión de las cooperativas agropecuarias e introducción de cooperativas de servicio en la actividad agroindustrial (180) y el fomento de pequeñas procesadoras de alimento a nivel local (191). Asimismo, se plantea la modificación del modelo de gestión de la industria local, incluyendo un mayor espacio para actividades no estatales (239) y el turismo local como fuente de ingresos para el desarrollo municipal (264), definiéndose nuevas formas de comercialización de productos e insumos (182) y el reciclaje y el valor agregado a productos recuperados (235), todo lo cual contribuirá a dinamizar la economía local. El desarrollo local, en este contexto, tendría que cumplir un conjunto de “principios básicos”:

- ✓ Enfoque integral y sistémico del desarrollo: mediante la actuación armónica sobre las dimensiones económico-productiva, ambiental, institucional y sociocultural.
- ✓ Fortalecimiento de la institucionalidad: aprovechando y potenciando las estructuras existentes, teniendo al Poder Popular como legítimo centro del proceso y colocando la atención sobre tres direcciones fundamentales:
 - a) Relaciones horizontales.
 - b) Construcción de estilos y métodos de trabajo adecuados para la integración.
 - c) Definición de prioridades para el desarrollo.
- ✓ Fomento de la participación autogestionaria: que representa la integración de los diferentes factores, aprovechando canales y espacios que existen, involucrando a la población en acciones de desarrollo, incentivando el ejercicio de la

responsabilidad ciudadana en el barrio y las actividades de prevención, todo lo cual forma parte del “trabajo comunitario”.

- ✓ Desarrollo de capacidades y herramientas: para la información, adecuadas para la particularidad de cada territorio
- ✓ Gestión del conocimiento, innovación y transferencia de tecnologías en busca de soluciones apropiadas, estableciendo vínculos estrechos con centros de investigación, universidades y otras organizaciones en apoyo a propuestas de soluciones. Igualmente, es preciso integrar el quehacer y los resultados del Centro Universitario Municipal, CITMA, Fórum de Ciencia y Técnica, ANIR, BTJ, ANEC, ACTAF, ACPA, UNAICC como parte de un sistema de innovación que apoye las demandas del desarrollo local.
- ✓ Identificación y movilización de los potenciales productivos locales como fuente de ingresos y productos manejables en esa escala, que contribuyan al desarrollo de la economía local y la satisfacción de necesidades de la población.

El término proyecto está asociado al desarrollo de acciones de planeamiento, disposición y creación de medios para obtener un fin determinado. Representa, por lo tanto, un proceso donde se dispone en un período de tiempo y lugar concretos un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones con el propósito de transformar una situación existente a otra deseada, brindando para ello determinados productos, bienes y/o servicios.

La transformación de la realidad que se pretende, es traducida en el conjunto de objetivos del proyecto. Objetivos que se plantean en relación con la solución de problemas, la satisfacción de necesidades, la generación de beneficios y/o el desarrollo de capacidades de un grupo de población determinado

Es esencial entender el proyecto como una cadena de relaciones. Cadena que inicia con la disposición de un conjunto de insumos (recursos, esfuerzos y acciones) con los que se producirán resultados tangibles (productos, bienes y servicios) para generar efectos e impactos (cambios a corto, mediano y largo plazo) en la situación inicial que contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

Una lectura en sentido inverso de esta cadena de relaciones nos confirma que el desarrollo de un proyecto repercutirá siempre sobre el medio y la población donde

actúa; y producirá en ellos transformaciones positivas o negativas, reversibles o profundas, en dependencia de cómo se conciban y organicen los recursos, las acciones y los vínculos con el entorno y los sujetos involucrados.

Los proyectos de desarrollo deben constituirse como procesos donde exista una real participación de los actores involucrados y de la población beneficiaria en los espacios de toma de decisiones. Ello garantizaría que sus necesidades, saberes y criterios sean considerados en la concepción y materialización.

Lograr la efectividad y perdurabilidad de beneficios y efectos de un proyecto de desarrollo, dependerá de la disposición de los actores participantes para concebir y materializar, a partir de una estrategia marco, una propuesta integral (rentable, ecológica, equitativa) que fortalezca a la vez, las capacidades para gestionar su desarrollo.

1.3 Plan de negocio, metodología.

Toda empresa, ya sea estatal, cooperativa o privada, puede y debe desarrollar proyectos económicos-productivos dirigidos, principalmente, a alcanzar dos objetivos:

1. Desarrollar nuevas actividades en las que no se había incursionado anteriormente.
2. Implantar mejoras en las actividades ya existentes para incrementar su eficiencia y productividad.

El Plan de Negocios, también conocido como Plan de Empresa o Plan de Viabilidad, es una herramienta analítica para determinar la pertinencia y factibilidad del proyecto económico-productivo que se pretende implementar. Responde a interrogantes claves para materializar ese proyecto:

- ¿Cómo realizarlo?
- ¿En qué periodo?
- ¿Quiénes serán los promotores?
- ¿A qué costo?
- ¿Para qué mercado?

Algunos aspectos de este Plan pueden ser útiles para los proyectos que pretenden mejorar las actividades ya existentes; pero, en especial, constituyen una herramienta básica y primordial para implementar una nueva línea de negocio o actividad productiva; así como para la información de una entidad. Permite a los gestores de la idea conocer si se trata de un proyecto viable y sostenible en el tiempo, ayudándoles a tomar decisiones basadas en criterios objetivos y no solamente en el entusiasmo o deseo intuitivo, lo cual contribuye a minimizar el riesgo de fracasar.

La determinación de la oportunidad de negocio es un proceso que debe preceder a la elaboración del Plan de Negocios. Se trata de un proceso en el que se mezclan conocimientos empíricos, científicos, sondeos de mercado, análisis de los marcos regulatorios, etc., para realizar una evaluación ponderada y determinar cuál idea puede ser potencialmente un negocio y pasar a determinar su viabilidad a través del Plan de Negocios.

Los contenidos del Plan de Negocios pueden estructurarse de acuerdo a un índice como el que se propone a continuación:

Introducción:

Se resumirá la información general sobre el origen y la razón de ser del proyecto, haciendo mención a:

1. Antecedentes del proyecto: Se describirá la necesidad que atenderá el proyecto y las posibles alternativas de solución que este puede tener.
2. Identificación del organismo y las personas promotoras: Se presentarán la ubicación geográfica, institucional, climatológica, física, cultural, etc., de la nueva actividad y de quienes se proponen realizar el proyecto.
3. Razones que motivan el origen del proyecto: Describir las razones financieras, tecnológicas, de mercado, u otras que justifican la pertinencia del proyecto.
4. Misión. Visión. Objetivos. Razón de ser de la actividad que se pretende: Definir la orientación y fin de la nueva actividad, utilizando los diferentes conceptos que se consideren necesarios y tratando que su descripción sea breve, concisa y se haya redactado de forma participativa.

5. Presentación del sector y la naturaleza de la actividad que se pretende: consiste en una valoración concisa de:
- a) Situación actual y las perspectivas de desarrollo en el marco institucional y geográfico definido en el paso identificación del organismo y las personas promotoras, así como del sector empresarial en el que se integra el proyecto.
 - b) Políticas económicas, ambientales, industriales, comerciales, financieras y sociales existentes para determinar su influencia en el desarrollo de la nueva actividad.
 - c) Pertinencia de la naturaleza de la actividad empresarial que se pretende: ampliación, mejora, innovación.

Estudio de mercado de la nueva actividad.

El estudio de mercado debe reflejar las características del mercado en el que se pretende desarrollar la actividad, presentando los antecedentes que se han tenido en cuentas para la selección de un producto o productos a desarrollar y el o los segmentos concretos.

De alguna manera se nutre del estudio del sector y la naturaleza de la actividad y debe seguir la estructura de ese análisis, no obstante, es posible que tras analizar el sector en toda su amplitud se decida centrar la atención en uno o varios segmentos del mercado; lo cual requerirá de la búsqueda de información relativa a esos segmentos para realizar un estudio adecuado.

En todo caso, siempre es importante actualizar la información previamente recabada y analizada en el estudio del sector y enfocarse hacia la alternativa elegida como alternativa de negocio.

El estudio de mercado debe contener los aspectos siguientes:

- El estudio de la demanda debe:
 - ✓ Delimitar ámbito geográfico del mercado objetivo.
 - ✓ Identificar los diferentes tipos de entidades demandantes del producto – servicio.
 - ✓ Identificar los diferentes agentes de la cadena que intervienen.
 - ✓ Cuantificar la demanda en la medida de lo posible (porcentaje del total de entidades identificadas en cada segmento de mercado, volumen de unidades de producto/transacciones de servicio que se demandan, importe de la demanda y sus tendencias).

- ✓ Recopilar la valoración que existe sobre los productos/servicios actuales que se consumen (grado de satisfacción, que echan de menos, disposición a nuevas entidades proveedoras).
- ✓ Pronosticar la posible reacción de la demanda ante la entrada de nuevas entidades oferentes.
- ✓ Determinar la distancia kilométrica con cada cliente y vías de transportación y/o comunicación posible.
- Estudio de los oferentes.

El estudio de la oferta debe indagar sobre la existencia de productos/servicios similares a los que quieren desarrollarse con el proyecto. Para ello se requiere identificar y analizar las principales empresas oferentes en nuestro ámbito geográfico y analizarlas.

Se puede preparar una ficha con la información siguiente:

- a) Localización geográfica.
- b) Ámbito geográfico de influencia.
- c) Catálogo de productos/servicios.
- d) Precios de referencia.
- e) Tipología de clientes (sector de actividad).
- f) Equipamiento/medios de transporte/instalaciones.
- g) Número de trabajadores y trabajadoras, y sus funciones.
- h) Información económica (volumen de ventas/márgenes).
- i) Fortalezas y debilidades (mayor posicionamiento de la empresa).
- j) Tendencias al futuro.

Una vez identificados los oferentes, se deben analizar varios elementos referidos a la dinámica de la oferta, como:

- ✓ Los cambios previsibles en la estructura de la oferta: entrada de nueva competencia, desaparición de existentes.
- ✓ Las barreras de entradas u otro tipo de restricciones a la entrada de nuevas entidades oferentes (aspectos legislativos, carencia de materias primas).
- ✓ La posible reacción de las entidades de las entidades oferentes ante la entrada de la entidad competidora.

- Análisis y evaluación mediante la matriz DAFO.

La matriz DAFO constituye una herramienta de trabajo utilizada por las metodologías de planificación estratégica que permite analizar participativamente las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Resulta de gran utilidad para la elaboración del plan de negocios porque permite identificar:

- ✓ Los aspectos internos a la entidad que podrían incidir tanto negativa (debilidades) como positivamente (fortalezas) en el éxito del proyecto.
- ✓ Los elementos externos a la entidad que pueden tanto afectar (amenazas) como favorecer (oportunidades) la implementación del proyecto.

Para realizar el análisis externo se debe centrar la atención:

- ✓ Situación económica.
- ✓ Situación social.
- ✓ Aspectos tecnológicos⁶.
- ✓ Situación específica de la región y el país.
- ✓ Tendencias demográficas del lugar⁷.

Para el análisis interno se debe atender a:

- ✓ Estructura organizativa y de gestión de la entidad (incluye análisis de nivel de implicación en la elaboración del proyecto de quienes se beneficiarán).
- ✓ Situación de los recursos humanos con los que se implementará el proyecto (debe incorporar la equidad de género).
- ✓ Capacidades formativas y cognitivas existentes en la entidad y que se requieren para implementar el proyecto.
- ✓ Infraestructura con la que se cuenta.
- ✓ Productos y servicios con lo que se cuenta.
- ✓ Situación económica y financiera.

⁶ El aspecto tecnológico es muy importante, ya que la inversión tecnológica es la vía para garantizar el éxito del proyecto. Por ello, es fundamental, realizar un estudio sobre que tipo de tecnología es la más adecuada, teniendo en cuenta la financiación de que se dispone, el Know – how, los suministradores de esta tecnología y su sostenibilidad.

⁷ Por ejemplo: envejecimiento de la población.

Una vez elaborada la matriz DAFO, se podrán identificar los problemas estratégicos que presenta la inserción de la nueva actividad en el mercado previamente definido y elaborar un Plan de Enfrentamiento a Debilidades y Amenazas en el que se detallen las acciones estratégicas que se llevarán a cabo para eliminar o atenuar las dificultades.

Plan de Marketing.

El Plan de marketing es el instrumento que la empresa utiliza para definir el negocio. Comienza estableciendo los objetivos concretos que se pretenden alcanzar y las estrategias claves para lograrlo. A continuación se detallan los aspectos que debe reflejar.

- Definición del producto o servicio.

Se refiere a todos los aspectos referidos al producto o servicio que se quiere lograr con el proyecto.

¿Qué productos o servicios se va a ofrecer?

¿Se trata de un producto o servicio estándar o a la medida?

¿En qué se diferencia de otros productos o servicios?

¿Cuántos modelos de cada tipo se prevé desarrollar en el catálogo?

¿A qué gama (poder adquisitivo) del mercado está dirigido el producto o servicio?

¿A qué nivel de calidad se aspira?

¿Se fabricará el producto completo o se integran partes subcontratadas a otras entidades?

¿Qué regulaciones y normas de calidad son aplicables al producto o servicio?

Definición del precio de venta: para poder hacer un mercadeo de producto o servicio, se requiere realizar un análisis que permita determinar:

1. El precio al que se va a ofrecer el producto o servicio.
2. Visualizar algún tipo de descuento a precio especial.

La determinación del precio de venta debe partir de la determinación de los costos, pero también requiere tener en cuenta la demanda existente y sus precios.

El precio ideal del producto debe ser:

1. Como mínimo, el precio que cubre los costos que se asumen para ofrecerlo.
2. Como máximo, el precio máximo que está dispuesto a pagar el mercado.

Por ello, de cara a establecer la política de precio es importante llevar a cabo:

1. Un análisis de costos que permita conocer el precio mínimo al que se pueda ofrecer el producto.
2. un análisis de la demanda que permita conocer lo que el mercado está dispuesto a pagar como máximo.
3. Un análisis de los precios de la competencia que permita conocer la realidad del mercado en función de la oferta disponible.

Estrategia para la distribución y comercialización.

El proyecto debe establecer las formas en que se va a hacer llegar los productos o servicios a los clientes. Debe analizar si se hará directamente por la entidad, se utilizarán entidades intermediarias o si se subcontratarán algunos servicios para apoyar la distribución y comercialización.

El canal de distribución consiste en una estructura formada por entidades que intervendrán en el proceso de proveer el acceso de la clientela a productos y servicios.

Entre sus principales funciones están:

- ✓ Transportación.
- ✓ Gestión de Stocks.
- ✓ Variedad y complementariedad de productos.
- ✓ Captación y transmisión.
- ✓ Información de mercado.
- ✓ Contacto con la clientela.
- ✓ Promoción de productos y ofertas.

Estrategia de comunicación al cliente.

Además de desarrollar un buen producto o servicio, ponerle un precio atractivo, y hacerlo accesible al público consumidor, debe transmitirse a la clientela el potencial de lo que se ofrece y sus prestaciones/valores diferenciales frente a otros ya existentes en el mercado.

La estrategia de comunicación puede contener aspectos de cinco herramientas principales:

1. Publicidad: Es toda comunicación no personal y pagada a una empresa determinada para la presentación y promoción de ideas, bienes y servicios.
2. Promoción de ventas: Son los incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un producto o servicio.
3. Relaciones públicas: es e conjunto de programas genéricos que se diseñan para mejorar, mantener o proteger la imagen de una empresa o producto.
4. Marketing directo: Es la comunicación de la oferta de bienes y servicios directamente al público consumidor potencial sin contar con intermediarios.
5. Fuerza de Ventas: Se trata de la comunicación verbal con un cliente potencial, cuyo propósito es realizar una adquisición.

Pronóstico de Ventas.

El pronóstico de ventas permite proyectar el importe de las ventas que prevemos realizar para:

- ✓ Cada producto/servicio previsto.
- ✓ Cada segmento de mercado al que se atenderá.

Estudio técnico-productivo

El estudio técnico-productivo recoge los aspectos de la empresa relacionados con el proceso productivo, así como el diseño y localización del equipamiento o tecnología prevista. Es recomendable que incorpore información respecto a los puntos que siguen.

Estrategia y mapa del proceso productivo.

Se refiere a la descripción detallada de la estrategia del proceso productivo y a la elaboración de su representación gráfica.

La estrategia debe determinar cuáles aspectos (diseño, fabricación, transporte, y entrega, venta al cliente final y servicios post-venta) serán abordados en el proceso productivo del proyecto que se quiere implementar. De decidirse su abordaje, se debe definir en qué medida se hará o si algunos aspectos serán subcontratados. También debe reflejarse cómo gestionar el stock, decidiéndose si se trabajará con almacén o contra pedido.

La representación gráfica o mapa del proceso de la actividad es una representación global del proceso, que identifica los pasos y los agentes que intervienen en cada momento. Además, debe visualizar los subprocesos críticos a cuidar, entradas y salidas de cada parte del proceso, hitos que deben cumplirse y tiempos entre subprocesos.

Información técnico-productiva.

Resulta imprescindible realizar un estudio sobre qué tipo de tecnología es la más adecuada para el proyecto empresarial que se quiere desarrollar. Para ello se debe tener en cuenta las características de producto/servicio que se quiere lograr, pero también la financiación de la que se dispone, el know-how que se tiene, los suministradores de estas tecnologías y su sostenibilidad.

Esta información tecnológica debe explicitar:

- ✓ Equipamiento necesario para el desarrollo de la actividad.
- ✓ Tipología de instalaciones necesarias.
- ✓ Gestión de entidades proveedoras.
- ✓ Aprovisionamientos que la actividad precisa.
- ✓ Entidades proveedoras disponibles y acuerdos de negociación.

Proyecto de ubicación.

Se refiere a la localización geográfica del proyecto. Debe analizar:

- ✓ Incentivos de la ubicación.
- ✓ Normativas medio ambientales.
- ✓ Proximidad a entidades proveedoras.
- ✓ Costos.
- ✓ Forma de adquisición/entrada (compra o alquiler).
- ✓ Diseño y proyecto de realización de la planta (layout).

- ✓ Espacio de edificios y terrenos.
- ✓ Proyecto técnico de construcción.
- ✓ Plan de expansión.

Organización y gestión de personas

Este aspecto se refiere a la gestión del personal que se requiere para llevar a cabo la actividad propuesta. Debe reflejar la información siguiente:

- ✓ Necesidades de personal y la evolución prevista durante los primeros años de la actividad.
- ✓ Organigrama de la organización (funciones, responsabilidades y relaciones).
- ✓ Perfil necesario para las diferentes funciones de la empresa (gerencial, comercial y técnico) y el número de personas requeridas para cada perfil.
- ✓ Profesiograma y clasificador de cargos.
- ✓ Plan de formación para el personal.
- ✓ Política de remuneración (parte fija, variable y cuantía salarial), incluyendo sistemas de pagos y salarios por categoría ocupacional.
- ✓ Subcontratación de fuerza de trabajo.
- ✓ Selección de personal.

Estudio económico –financiero

Es fundamental para la empresa conocer y valorar la situación económica y financiera de la actividad que quiere desarrollar. De su adecuado análisis depende el logro de los objetivos trazados. Debe contener los aspectos que se explican a continuación:

- Estudio de la situación económica.

Conocer la situación económica nos permite es un aspecto muy relevante ya que:

- ✓ Nos permite conocer si el desarrollo de la actividad genera ganancias o pérdidas de recursos económicos.
- ✓ Si no se generan ganancias/beneficios permite analizar las causas y tomar medidas y/o decisiones para adecuarse a la situación.

La situación económica de una entidad se conoce a través de la Cuenta de Resultado⁸, la cual permite evaluar básicamente los aspectos siguientes:

- ✓ Evolución de la cifra de ventas global y por productos.
- ✓ Evolución del margen bruto global y por productos.
- ✓ Evolución de los gastos de estructura (gastos fijos) y de financiación.
- ✓ Cálculo de las ventas precisas para cubrir gastos y comprobar la viabilidad económica de la empresa.
- ✓ Si se analizan las cuentas de resultados previsionales de futuro ejercicios se intentará optimizar la evolución de esos resultados.

Análisis de la situación financiera.

Además de saber si la actividad genera beneficio o pérdidas, es importante conocer la situación patrimonial de la entidad y el modo en que se financia. Para ello se deben considerar los aspectos siguientes:

- a) ¿Cuáles son los activos de la empresa?
 - Activos inmovilizados (material e inmaterial)
 - Activo circulante (agentes deudores, existencias y tesorería)
- b) ¿cómo están financiados estos activos?
 - Porcentaje de Fondos Propios y de Fondos ajenos.
 - Porcentaje Pasivo Permanente (Fondos propios + Fondos ajenos a largo plazo mayor 1 año)
 - Porcentaje Pasivo Circulante (Fondos ajenos a corto plazo menor 1 año)

La diferencia entre Fondos Permanentes y Activos Fijos se denomina el Fondo de Maniobra (FM). Es importante que el FM ofrezca liquidez para ir haciendo frente a las necesidades de pago de la empresa, según estas van surgiendo, para garantizar la solvencia.

Para conocer y cuidar la liquidez de la empresa es necesario, además de gestionar las existencias, conocer la evolución de los cobros y pagos de la empresa; para ello se realizan los Presupuestos de Tesorería, que nos permiten saber de las Necesidades Operativas de Fondo (NOF).

⁸ También recibe otras denominaciones como Cuenta de Pérdidas y Ganancias o Cuenta de Explotación.

Para elaborar el Presupuesto de Tesorería es preciso considerar los aspectos siguientes:

- Los pagos incluyen el IVA soportado de los gastos.
- Los cobros incluyen el IVA repercutido de los ingresos/ventas.
- Plazo de cobro al cliente.
- Cuando se pagan los impuestos.

La cuenta de Resultado y el Presupuesto de Tesorería no siempre coinciden:

- En la Cuenta de Resultados se reflejan Ingresos/Ventas, que conllevan a derechos de cobro, y Gastos que conllevan a obligaciones de pago.
- En el Presupuesto de Tesorería se reflejan Cobros y Pagos cuando efectivamente se realizan.

Otro elemento aspecto a tener en cuenta es que las inversiones son conceptos de activo, no de gastos; se periodifica su imputación a Gastos mediante: la Depreciación⁹. Es necesario conocer bien los plazos de depreciación de cada tipo de Activo. La cuenta de Depreciación Acumulada refleja la depreciación que están experimentando los activos fijos.

Cuando los resultados de la Cuenta de Explotación son positivos, normalmente se integran en Reservas, aumentando estas y por tanto la cuantía de fondos propios de la empresa. Cuando son negativos, sucede lo contrario.

Tras el análisis de la situación financiera de la empresa o cooperativa en la que se va a realizar el proyecto, se debe elaborar un buen plan económico-financiero para el proyecto, el cual debe incluir:

- Plan de inversiones y financiación inicial. ¿Qué financiación se necesita? ¿Dónde se obtendrá? ¿En qué condiciones? ¿Cuál será el nivel de endeudamiento y cómo afectará a la empresa?
- Cuadro de depreciaciones.
- Previsión del Plan de Gestión.
- Plan de ventas y compras.
- Listado de Gastos.

⁹ Los terrenos no se deprecian.

- Cuenta de Explotación.
- Cuadro de Tesorería.
- Fondo de Maniobra.
- Balance.

Evaluación del Proyecto de Inversión

Una evaluación completa de un proyecto de inversión tiene tres dimensiones:

- a) Liquidez.
- b) Rentabilidad.
- c) Riesgo.

La liquidez es la capacidad para transformar en dinero los activos del proyecto. El criterio más utilizado para medirla es el Periodo de Recuperación (PR) o “PAYBACK”, el cual representa el plazo de tiempo que debe transcurrir para que la inversión se pague a sí misma.

El PR se utiliza como una restricción a satisfacer. Entre las que cumplan la condición se selecciona la más rentable.

Se calcula de la forma siguiente:


$$\text{PR} = \frac{\text{PR} = \text{CFO0 (DESEMBOLSO INICIAL)}}{\text{CFO}_i \text{(CASH FLOW ANUAL)}}$$

Aspectos positivos del PR:

- Sencillez.
- Favorece la elección de proyectos líquidos.
- Es una medida, aunque imperfecta, del riesgo: mayor PR, mayor riesgo del proyecto.

Limitaciones del PR:

- No considera el valor cronológico del dinero.
- Solo tiene en cuenta la inversión hasta su recuperación, despreciando los cash-flow posteriores.

- **Valor Actual Neto (VAN)**

Requiere fijar una tasa de descuento (k), que es el costo de capital que incorpora cierta cuota de riesgo.

Se calcula sumando todos los flujos de caja anuales actualizados originados por la inversión:



$$VAN = -CFO_0 + \frac{CFO_1}{(1+k)^1} + \frac{CFO_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CFO_n}{(1+k)^n}$$

Una inversión se debe aceptar cuando el VAN sea positivo. Entre dos proyectos, es mejor opción aquel que tenga un VAN mayor.

- **Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)**

La TIR de una inversión es el tipo de interés (r) que hace que el VAN tenga un valor 0. Representa el tipo de interés compuesto anual que se percibe durante la vida de la inversión.

Cuando es superior a la rentabilidad mínima exigida, la inversión puede aceptarse



$$TIR = r \text{ tal que } -CFO_0 + \frac{CFO_1}{(1+r)^1} + \frac{CFO_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CFO_n}{(1+r)^n} = 0$$

La participación de la entidad en todas las fases de la elaboración del plan de negocios es fundamental. Aunque se cuente con asistencia técnica experta, debe participar personal de la entidad que sea capaz de aportar conocimientos, datos y puntos de vista al análisis y pueda utilizar los resultados del PN para la toma de decisiones.

Capítulo 2. Desarrollo del Plan de Empresa.

2.1 Plan de Empresa para la CCSF José Moya Rivera.

La Cooperativa de Crédito y Servicio Fortalecida “José Moya”, enclavada en el Consejo Popular de Bombí en el poblado de “Majimiana”, donde se integran sus asociados sobre la base de su propia gestión, limita al Norte con la Combinado Cárnico Bombí, al Sur con la Empresa de Montaña Agropecuaria en Bayate (EMA), al Este con la Empresa Arturo Lince y al Oeste con el río Majimiana, cuenta con 162 socios, de ellos 35 son mujeres y 127 hombres y 21 jóvenes para un 13%, se trabaja en aras de fortalecer la preparación de los nuevos asociados sobre el cooperativismo, para que incidan de forma positiva en el buen funcionamiento de la cooperativa con respecto a otra organización.

Posee un área de 1335.42ha dedicada con siguiente distribución;

<u>Actividad</u>	<u>U/M</u>	<u>Cantidad</u>
Café	ha	1149.4
Frutales¹⁰	ha	280.52
Cítricos	ha	13.42
Cultivos Varios	ha	33.55
Áreas Forestales no cultivable	ha	53.68
Total	ha	1335.42

Es el año 2000 que comienza la producción de la finca colectiva, y se despliega una fuerte actividad comercial pues los volúmenes del renglón fundamental. El incremento de la producción de café permite consolidar este producto como línea fundamental, produciendo además cultivos varios y frutales. A finales del año 2010 se comienzan a incorporar los primeros usufructuarios beneficiados por la ley 259, a día de hoy se esperan nuevas incorporaciones a partir de gestiones que se encuentran en curso.

De forma paralela a lo descrito y como producto de una cultura ancestral las producciones de frutales (mango, Guayaba, anón y mamey) se han ido consolidando llegando a comportar un fuerte renglón productivo para la organización.

¹⁰ Estas áreas no son las únicas que tributarían a la planta hoy se fomenta entre los productores la producción de frutales sobre todo con la rehabilitación de áreas ya establecidas.

No obstante a lo anterior como producto a circunstancias muy especiales que rigen la gestión de las cadenas de frutales a nivel local, de forma reiterativa y año por año los productores y la unidad pierden más de 15tn de mango, Guayaba y otras variedades, así como, la pérdida en más \$ 1000 000.00 por la no comercialización de las frutas, de ahí que la presente investigación parte del **Problema:**

Falta de capacidad industrial para asimilar picos de producción de frutas que de forma cíclica se dan en el territorio y por la imposibilidad de almacenarlos en condiciones que preserven sus condiciones nutricionales.

Por lo anteriormente descrito el **Objetivo** de la investigación es proponer la adquisición y puesta en explotación de una microindustria que permita transformar en pulpas las frutas que no se puedan comercializar en forma fresca.

Para dar solución al problema y cumplimentar el objetivo propuesto, la **Hipótesis** queda planteada de la siguiente forma: Si se construyera una microindustria en la zona rural donde se procesara las frutas y se convirtiera en pulpa, se lograría mayores ingresos monetarios a los campesinos y se eliminarían las pérdidas de frutos en los campos. Dentro de estas gestiones se encuentra el desarrollo de esta investigación que tiene como propósito constituirse en una guía para la toma de decisiones en los momentos consecutivos de identificación de las idea de negocio, inversión, selección de las personas y gestión de la producción de dicha fábrica.

Esta iniciativa empresarial se inscribe en los esfuerzos que a nivel nacional hace el país por elevar los índices de seguridad alimentaria, de igual modo da respuesta a más de uno de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución en el bloque correspondiente a la “política agroindustrial”.

En lo local apoya de forma directa la producción de alimentos y respalda los esfuerzos por recuperar la efectividad en la gestión de la cadena de frutales a este nivel. También este proyecto permitirá elevar los ingresos, tanto de los fruticultores asociados a la cooperativa, como de la junta de dirección.

- Área geográfica
 - Consejo Popular – “Bombí” - Municipio – El Salvador -Provincia – Guantánamo
- Instituciones de apoyo

- Ministerio de la Agricultura
- Asociación Nacional de Agricultores Municipal (ANAP).

a) Razones que motivan el origen del proyecto.

Las razones que se consideraron para el desarrollo del proyecto fueron:

- Existencia de demandas del producto insatisfechas en el mercado local
- Diversificar las fuentes de ingresos para la junta y personal asalariado de la cooperativa garantizando su sostenibilidad en el tiempo, y
- Generar fuentes de empleo de calidad que garanticen altos estándares de nivel de vida de los cooperativistas y sus familias.

b) Misión, Visión y Objetivos de ser de la nueva actividad empresarial

Misión

Producir y comercializar pulpas de frutas a partir de materias primas locales de alta calidad en el Consejo Popular de Bombí.

Nuestros clientes se ubican tanto en la zona rural como urbana e incluye empresas comercializadora especializadas de la industria alimenticia e instituciones sociales. Caracterizan al producto su origen orgánico y alta calidad.

Visión

Se satisface el 16% de la demanda de pulpas naturales de frutas en el consejo popular de Bombí y otros colindantes en un horizonte de cinco años.

Los costos de producción permiten mantener precios por debajo de la media nacional a la vez que nuestra calidad nos garantiza elevados ingresos.

Desarrollamos nuestro negocio aplicando los preceptos de la sostenibilidad y basamos nuestra gestión en las personas que altamente comprometidas aplican de forma continua los adelanto científico- técnicos en aras de la satisfacción del cliente.

Objetivos Específicos

1. Crear condiciones infraestructurales que nos permitan en cinco años alcanzar nuestra visión,
2. Durante el primer año de funcionamiento resolver todas las demandas formativas del personal implicado,
3. Lograr ingresos anuales en el entorno de los 1.3 millones de CUP y

4. Estabilizar ingresos por trabajador en alrededor de los \$2400.00 mensuales.

c) Presentación del sector de actividad

El plan de negocio da soporte a una actividad empresarial que se inscribe en el sector agropecuario específicamente en la cadena frutícola y dentro de esta en el segmento transformador-comercializador.

Este tipo de producción siempre fue responsabilidad de las empresas transformadoras del MINAL quedándose con más del 60% del valor agregado condenando a los productores de materias primarias (frutas y vegetales) a vivir de un mínimo y frágil margen de utilidades susceptible a eventos climáticos extremos y plagas y enfermedades cada vez más frecuentes.

Al no ser “encargo social” de la base productiva la transformación de las materias primas estas en muchas ocasiones se perdían por falta de almacenamiento, transformación y comercialización apropiada.

A día de hoy en el marco de la implementación de los lineamientos de la política económica del partido y la revolución esta situación cambia y se implementan políticas que dan marco institucional para la creación y puesta en marcha de iniciativas como estas en las propias fincas de los productores.

En el municipio de El Salvador este sector se caracteriza por altas producciones de frutas a las cuales la industria transformadora no puede procesar durante las épocas cosechas o zafras perdiéndose gran parte de estas producciones.

Otras causas que inciden de forma directa en las pérdidas post-cosecha dentro de la cadena de frutales es la falta de capacidades de almacenamiento y de envases para el traslado de los productos hasta sus destinos.

Por lo anterior y teniendo en cuenta los previsibles incrementos en las producciones de frutales es que se evaluó y aprobó en nuestra organización (por la asamblea a propuesta de la junta) la construcción y puesta en marcha de una mini-fabrica para la producción de conservas de frutas y vegetales a partir de materias primas producidas por los asociados.

2.2 Estudio de mercado de la nueva actividad.

a) Estudio de la demanda

Producto	Quienes sienten esta necesidad.	Agentes de la cadena de distribución	Que echan de menos los clientes	Que opinan de nuestra idea los clientes	Importe de la demanda (\$)	Tendencia a futuro
Pulpas de frutas	Industria alimenticia	CCS-F – industria conservera-Cliente Final	Sistematicidad en la entrega de materia prima pre-elaborada	Que es buena, que la necesitan para cumplir sus compromisos	1967000.00	Al incremento
	Empresa Municipal de comercio y gastronomía	CCS-F – gastronomía-Cliente Final	Seguridad en la entrega del producto	Que la necesitan para estabilizar sus negocios	1887000.00	Al incremento
Demanda total	-----	-----	-----	-----	3961000.00	Al incremento

b) Estudio de la oferta

Necesidad	Quienes ofrecen respuesta a la necesidad.	Tipologías de empresas y características	Como se distribuyen las cuotas del mercado cada oferente	Que productos ofrecen y características	Tendencias de cara al futuro	Como reaccionaria con la entrada de nuevos oferentes
Pulpas de frutas	Empresa conservera del MINAL, Minindustrias de otros organismos y la pequeña producción artesanal	Empresa estatal socialista, Minindustrias de las, FAR y otras entidades	MINAL 59%; Minindustrias 8% y otros productores 3%	Pulpas de frutas, mermeladas y cascos.	Mantener su nivel de oferta e iniciar la Comercialización de otros productos a partir de la misma materia prima y tecnologías disponibles	Elevando a la oferta pero sin incrementos en la calidad y a precios mayores

c) Resumen del estudio de mercado para la toma de decisiones

Como datos relevantes para la gestión del plan de empresa, arrojados por el estudio de mercado consideramos los siguientes:

- 1º. El nicho de mercado identificado para el producto pulpas de frutas es de un 34% de la demanda total para el municipio El Salvador.
- 2º. La demanda no satisfecha de pulpas de frutas al precio actual (\$3,00) el Kg en el municipio El Salvador comporta un importe de \$3961000.00
- 3º. El atributo que más valorarían los clientes del producto pulpas de frutas sería su origen orgánico, de segundo su permanencia en el mercado y precios aceptables el tercero por orden de importancia.

d) Análisis y Evaluación mediante la matriz DAFO de nuestra actitud para enfrentar el nuevo negocio.

Debilidades

- Es necesario adquirir toda la infraestructura productiva y construir la obra civil,
- No contar en todo el personal con la debida formación y
- La capacidad de almacenamiento de materias primas y productos terminados es limitada.

Amenazas

- Existencia de voluntad política para el desarrollo de un programa de producción de pulpas de frutas a gran escala que beneficiara al territorio incrementando los competidores a corto plazo,
- Posibilidades de que eventos climáticos extremos afecten la disponibilidad de materias primas por largos periodos,
- Aumento de las distancias para la adquisición de las materias primas

Fortalezas

- Contar con el personal de dirección debidamente formado,
- Contar con infraestructura para el fomento de las plantaciones de frutales,
- Cultura frutícola en el territorio

Oportunidades

- Existe un mercado insatisfecho para el producto y previsiblemente ira en aumento,
- Voluntad política en los decisores para el desarrollo de estas iniciativas

e) Medidas para enfrentar debilidades y amenazas

Medidas para enfrentar debilidades

1. **Debilidad:** Es necesario adquirir toda la infraestructura productiva y construir la obra civil.

Medida: Gestionar con las autoridades competentes los proyectos técnico ejecutivo para la planta y ofertas para el equipamiento a precios razonables. En el caso de los proyectos técnicos ejecutivos concebirlos teniendo en cuenta las características del lugar: infraestructura eléctrica disponible, evacuación y tratamiento de residuales y vías de acceso a las instalaciones. Referente a las ofertas de equipamientos deberán ser obtenidas de acuerdo con las normas y especificaciones que para estos fines exigen las autoridades.

2. **Debilidad:** No contar en todo el personal con la debida formación

Medida: Después de realizar el análisis ocupacional de cada puesto de trabajo, incluyendo la responsabilidad del coordinador del equipo, nos convencimos de que aunque todo el personal exhibe conocimientos, habilidades y actitudes para el negocio es necesario capacitarlos mejor en técnicas avanzadas de gestión de la producción, mantenimiento eléctrico y normas de seguridad y salud laboral. De igual modo todo el personal debe capacitarse en temas de producción de conservas y alimentos.

3. **Debilidad:** La capacidad de almacenamiento de materias primas y productos terminados es limitada.

Medida: El proyecto prevé la construcción de locales para almacenaje de materias primas y productos terminados pero en las áreas de la cooperativa se cuenta con capacidades, que con pequeñas mejoras, pueden utilizarse para el almacenaje por cortos periodos de tiempo de materias primas.

Medidas para paliar las amenazas.

1. **Amenaza:** Existencia de voluntad política para el desarrollo de un programa de producción de pulpas de frutas a gran escala que beneficiara al territorio incrementando los competidores a corto plazo, Recientemente el consejo de ministro decidió incrementar la producción de pulpas de frutas, lo que puede convertirse en una amenaza a futuro para el negocio. Esta medida prevista en los lineamientos del partido prevé la instalación de mini fábricas en CCS que cuenten con materia prima suficiente.

Medida: Ante este escenario debemos emprender un grupo de acciones tendentes a:

- ✓ Bajar costos del producto para en igual proporción disminuir precios manteniendo estos por debajo de los valores de los sustitutos y
- ✓ Crear condiciones para elevar la producción de pulpas orgánicas teniendo en cuenta su alta demanda y poca oferta en frontera.

2. **Amenaza:** posibilidades de que eventos climáticos extremos afecten la disponibilidad de materias primas por largos periodos,

Medida: Se trata de que teniendo en cuenta la situación de cambio climático en que nos encontramos sumidos la manifestación de prolongadas sequías y ocurrencia de ciclones tropicales afecte de forma sistemática las plantaciones de frutales por lo que se proponen las siguientes acciones:

- ✓ Consolidación del vivero de frutales de la cooperativa,
- ✓ Plantación de variedades de alta resistencia a la sequía,
- ✓ Seguir prácticas agrotécnicas que permitan elevar la resistencia a los vientos de las plantaciones,
- ✓ Desarrollo de un programa de sensibilización y respaldo a los productores para la aplicación de técnicas de agroforestería.

3. **Amenaza:** Aumento de las distancias para la adquisición de las materias primas.

En este caso nos referimos al hecho, ya manifestándose, de que al seguir esquemas de cosecha que privilegian a las plantaciones y productores de las proximidades, junto a la disminución de las cosechas por efectos

climáticos, se pierden grandes cantidades de materias primas en las zonas más alejadas de la cooperativa.

Medida: Ante esta situación los pasos a dar deben estar orientados a:

- ✓ Modificación de los esquemas y cronogramas de cosecha,
- ✓ Incremento de los índices de aprovechamiento de la materia prima,
- ✓ Disminución de derroches en el proceso productivo,
- ✓ Incremento de las plantaciones y
- ✓ Mejora de las vías de acceso y medios de transportación alternativos.

2.3 Plan de Marketing

a) Producto

El producto se comercializara bajo el nombre: **Pulpas de frutas.**

La **pulpa** es un tejido celular vegetal que tiene como función biológica mejorar la dispersión de las semillas. La pulpa de los diferentes tipos de frutas y verduras juega un papel importante en la nutrición. Mediante la aplicación de presión a la pulpa de la fruta se consigue zumo de frutas, o en el caso de verdura, zumo de vegetales. En la industria de alimentación es un término para el producto intermedio, no adecuado para el consumo que se utiliza para confituras, mermeladas, rellenos, bebidas o golosinas. No obstante a la pulpa no clasificar como producto comestible, cada vez más es utilizada con este fin de forma directa teniendo en cuenta sus efectos benéficos sobre la salud humana llegándosele a atribuir efectos anticancerígenos.

El producto será estándar con viscosidad, color y textura según norma cubana y se desarrollara a partir de las materias primas locales.

En lo básico serán pulpas de Mango, Fruta Bombay Guayaba, y estarán dirigidas fundamentalmente al sector industrial-transformador, específicamente para las plantas productoras de conservas y helados de frutas, y nos situaremos en una gama media.

Nuestro producto se diferencia de la oferta tradicional en varios aspectos donde destacan:

- Mínimas cantidades de trazas de productos agroquímicos en materias primas y productos terminados,

- Utilización de conservantes naturales,
- no incorporación de azúcar de forma artificial y
- es elaborado a partir de frutas frescas.

Propuesta de Marca



b) Precio

El producto *pulpas de frutas* será comercializado a un precio de \$3.00 el kg.

c) Canales de Distribución y vías de comercialización.

Canales de Distribución

Se fijaron dos canales de distribución que se visualizan como sigue:

Canal #1



En este primer canal interviene la empresa Alimentaria del Municipio El Salvador Este intermediario adquiere nuestro producto para la producción de conservas y su utilización en dulces para toda la población del municipio. Además realiza ventas a la red gastronómica en CUP e instituciones sociales.

Canal #2



Por su parte el segundo canal está conformado por la unidad y el cliente final. En este caso el cliente final accede al producto a un precio de \$3.00 por kg. En ambos casos están previstos mecanismos de retroalimentación que provean de elementos de juicio para la toma de decisiones en el área de producción en aras de ir de forma continua incorporando atributos que el cliente valore y se disponga a pagar por ello.

Vías de comercialización.

Estudiados los costos se decidió asumir la transportación del producto hasta los diferentes clientes dentro del municipio.

En el caso de los clientes de otros municipios el mecanismo de comercialización prevé la intermediación (canal #1) de la industria conservera municipal correspondiéndonos solo la entrega a esta entidad y a ella la distribución hasta el cliente final.

d) Comunicación

Las principales modalidades de comunicación de nuestra existencia a la clientela son las siguientes:

- Llamadas telefónicas a clientes potenciales. Esto se realizará al inicio del proceso y permitirá incorporar al producto atributos valorados por el cliente una vez que se inicie la producción.
- Encuentros con entidades de la competencia (MINAL, FAR, productores privados). Esto se realizará al inicio con el doble propósito del aprendizaje y de que nos reconozcan como potenciales productores de pulpas.
- Participación en eventos, ferias, expo-ventas agropecuarias, encuentros de corte empresarial o científico-técnico. Esto se efectuará de forma permanente.
- Marketing directo. Esta variante se utiliza durante las reuniones donde son convocados los productores por las diferentes autoridades políticas, de masa o sectoriales, es decir, asambleas de otras cooperativas, juntas de presidentes, ferias agropecuarias, entre otras. Esto se efectuará de forma permanente.

e) Pronóstico de ventas.

C	Cantidad (ton)	Precio (\$)	Importe (\$)
I	500	3000.00	1500000.00
II	750	3000.00	2250000.00
III	1000	3000.00	3000000.00
IV	1150	3000.00	3450000.00
V	1250	3000.00	3750000.00

2.4 Estudio Técnico-Productivo

a) Estrategia y.

- Estrategia del proceso productivo

El proceso productivo para la producción de pulpas de frutas consta de las siguientes fases u operaciones:

- I. Gestión de materia prima de calidad. Esto se realizará siempre priorizando en la cosecha a las áreas de la cooperativa y sus productores los cuales realizaran las entregas cumpliendo los estándares de calidad convenidos.
- II. Clasificación y beneficio de la materia prima. Esta es una actividad que clasifica como la primera a realizar ya dentro de la planta y tiene como propósito garantizar el cumplimiento de las normas de calidad e higiene de la materia prima para la producción de las pulpas. Esta actividad está precedida por una clasificación preliminar que realizan los productores dentro de las fincas.
- III. Elaboración del producto. Teniendo en cuenta la denominación que distingue a nuestro producto “pulpa natural” durante la elaboración del producto, en lo básico, se desarrollan tres sub-fases: molido, despulpado y cocción. Esta última se ejecuta mediante marmitas que permiten lograr los objetivos de la operación tecnológica sin afectar las cualidades naturales del producto.
- IV. Embazado. Esta actividad se realizará en recipientes de 100kg y a granel. Esto se hace teniendo en cuenta que el producto resiste material semi-elaborado para otras producciones.
- V. Comercialización. Está previsto realizarla siguiendo las normas establecidas para estos fines por el MINAL y el Ministerio de finanzas y precios. En el caso que nos ocupa la comercialización minorista se reduce a las cantidades a vender a trabajadores y vecinos del consejo popular.

Mapa del proceso (ver Anexo6)

b) Ingeniería del proyecto técnico-productivo

Análisis de la situación de la planta.

- No se cuenta con las instalaciones necesarias para el montaje de la instalación por lo que será necesario su construcción. Producto a un grupo de gestiones emprendida por la cooperativa aunque no se cuenta con los proyectos técnico ejecutivos y la documentación de planificación física, CITMA y está determinada la finca y esta a su vez la tierra para la micro localización de la planta.

- Evaluación de las soluciones tecnológicas

El proceso productivo a desarrollar requiere de una solución tecnológica apropiada a los escenarios donde operamos como organización empresarial, que sea flexible ante diferentes calidades de materia prima, que los costos de explotación sean bajos y exhiba una alta eficiencia toda vez que al trabajar con recursos naturales como las frutas mientras más derroches tenga el proceso más se afecta el medio ambiente, además de los daños económicos que generan estos.

En nuestro caso lo anterior se traduce en estado óptimo de los elementos del sistema de energía, sistemas de clima, alta seguridad para los operarios y apropiada duración de los elementos gastables de las máquinas molidoras y despulpadoras.

Estamos trabajando para evaluar todas las ofertas que se presenten teniendo en cuenta: a) costo de inversión; b) costos de producción; c) relación costo/calidad; d) sostenibilidad y e) formas de acceso y cantidad del financiamiento disponible.

- Equipamiento necesario

Fase	Equipamiento	Observaciones
Gestión de materias primas e insumos	Camión con plataforma	
Clasificación y beneficio	Mesas y tinas de acero inoxidable	
Elaboración del producto	Máquina molidora, pasadora y marmita	
Almacenado de productos terminados	Envasadora, tanques y cámara fría	
Comercialización	Stop de recipientes y Camión con plataforma	Este camión sería el mismo que se utiliza para la gestión de materias primas

- Gestión de proveedores

La gestión de proveedores se basara en la inserción y manejo del sistema de aprovisionamiento previsto por el MINAG para estos casos. De este modo la materia prima será contratada a, por ese orden:

- Productores asociados a la cooperativa,
- Áreas de uso colectivo de la cooperativa y
- Unidades productoras del municipio.

En el caso de los insumos y otros materiales los proveedores identificados y en diferentes fases de contratación son:

- Conservantes y recipientes. Empresa conservera del MINAL,
- Electricidad. OBE de El Salvador.
- Leña. Productores locales
- Combustible diésel. Sistema de la agricultura

- Cronograma de ejecución

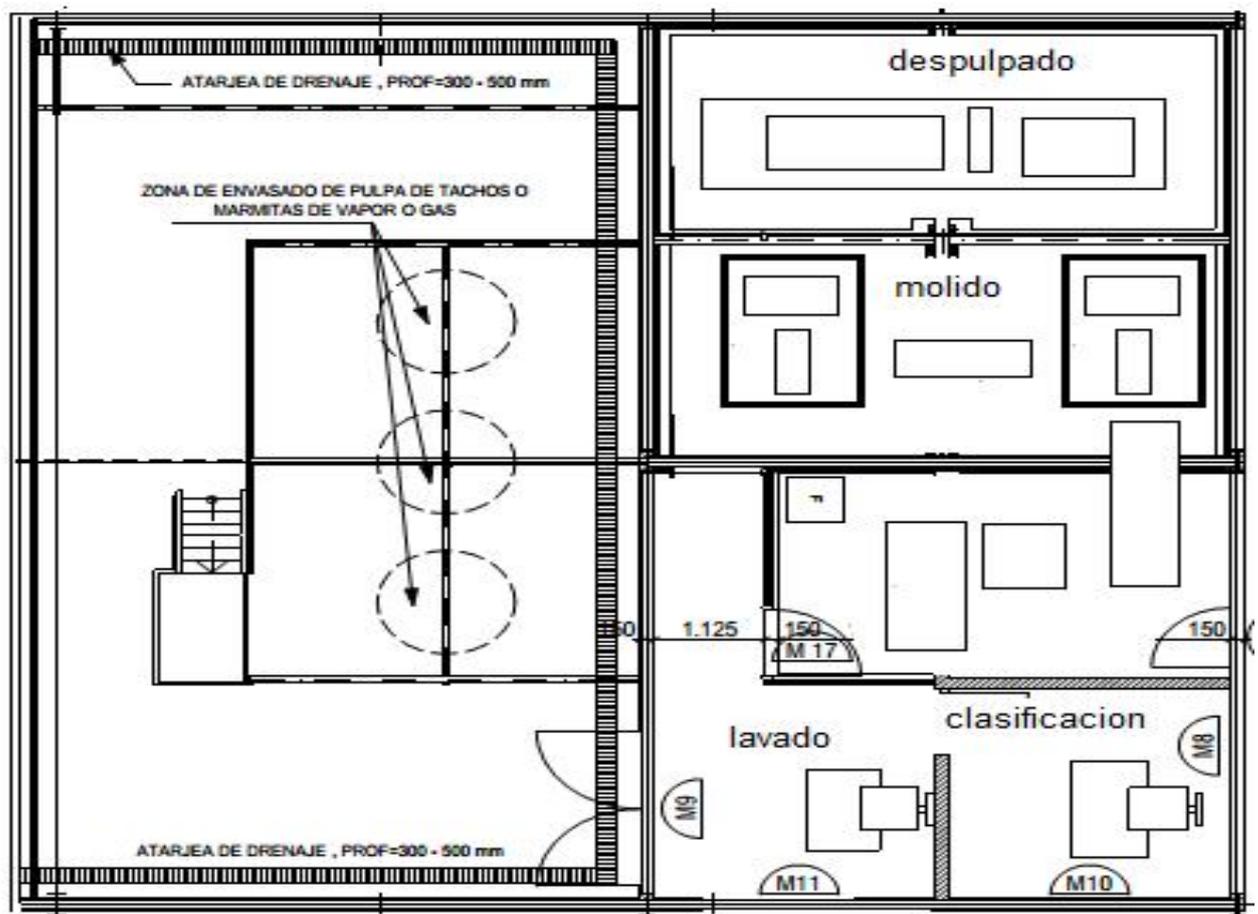
Una vez logrado el financiamiento y adquirido el equipamiento las acciones restantes se ejecutaran según se expone.

Actividad	Mes	Responsable	Observaciones
Solicitud de licencias	1	Vicepresidente	
Solicitud de proyecto técnico-ejecutivo	1	Vicepresidente	
Construcción del local	2	Equipo promotor	
Instalación del equipamiento	2	Personal especializado	
Capacitación del equipo de trabajo	2 y 3	Personal contratado	
Puesta en marcha y producción de la serie "0"	4	Proveedor	La serie "0" el primer lote producido después de la puesta en marcha.

- Licencias necesarias

No se cuenta con la documentación necesaria y el visto bueno de los órganos de consulta para el otorgamiento de las licencias constructivas.

c) Esquema que muestra la distribución en planta del equipamiento.



- Criterios de localización de la empresa

La localización propuesta para la instalación se ajustara de forma íntegra a los objetivos del negocio pues con ella se logra:

- ✓ Cercanía a proveedores y clientes fundamentales.
- ✓ Disminuir los costos de transportación, materias primas e insumos.
- ✓ Contar con infraestructura de apoyo como almacenes, comedores y sistema de seguridad y protección, abasto de electricidad y agua, e infraestructura para una apropiada gestión ambiental.

2.5 Organización y Gestión de Personas

a) Necesidades de personal. Para determinar las necesidades de personal se consideraron dos criterios básicos:

- 1) Desestimar el concepto de puesto de trabajo y asumir el de responsabilidad dentro del proyecto productivo y
- 2) potenciar el enfoque de polivalencia.

Lo anterior determinó que eran necesarias 14 personas.

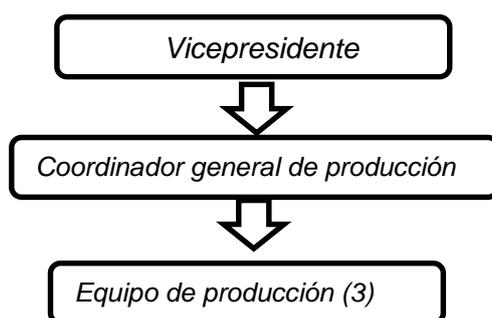
Teniendo en cuenta esta lógica se identificaron 11 responsabilidades dentro del proceso productivo que serán desarrolladas por cuatro personas:

Responsabilidad dentro del proyecto	Cantidad de personas ejecutando de forma simultanea
Coordinación del proyecto productivo	Dos personas (coordinador general y jefe de turno)
Gestor de materias primas e insumos	Una persona. Se trata de un chofer comprador y comercializador
Clasificación y beneficio	Seis personas en la recepción, clasificación y beneficio
Elaboración del producto	Cuatro personas dos operando el molino y la pasadora y dos más en las marmitas en el proceso de cocción
Almacenado de productos terminados	Una persona para operar la cámara fría y realizar las operaciones de almacenado y expendio de productos terminados.
Comercialización	Una persona. Se trata de un chofer comprador de materias primas e insumos y comercializador de producto*

* Es la misma persona que se encargara de la compra de materias primas e insumos

Estas responsabilidades dentro del proyecto productivo dan total cobertura al proceso productivo y a las actividades de respaldo fundamentales incluyendo el registro de los datos contables primarios.

b) Organigrama del negocio.



c) Selección de personas

Para la selección de las personas se realizaron entrevistas y aplicaran diferentes instrumentos pero en nuestro caso ya se tomó la decisión, de mantener personal asalariado de la cooperativa aunque para ello fuera necesario desarrollar un fuerte programa formativo teniendo en cuenta las

diferencias entre las exigencias de cada responsabilidad dentro del proyecto y las competencias de los candidatos.

Para tomar esta decisión se consideró el componente actitudinal de estas personas. Todas conocidas dentro del colectivo de cooperativistas y con un prolongado servicio dentro de la organización donde han demostrado su compromiso con nuestra visión empresarial y su deseo de mejorar en lo personal a través del trabajo.

Son todos compañeros dispuestos a desarrollar nuevas tareas y asumir retos en aras del beneficio mutuo: personal-organización.

Dentro de este equipo se encuentran dos candidatos a coordinador de producción que no son cooperativistas pero exhiben en su hoja de vida una vasta experiencia en la producción de conservas.

d) Análisis ocupacional

Este análisis básicamente se realizó teniendo en cuenta dos responsabilidades: la de coordinador de producción y la de operario del proceso productivo (incluye las demandas formativas para las responsabilidades de mantenimiento y reparación del equipamiento); y en vista de lo actitudinal, experiencia y conocimientos necesarios

Responsabilidad dentro del proyecto	Actitudes	Habilidades	Conocimientos
Coordinador de producción	Capacidad de liderazgo, Responsabilidad, Laboriosidad, Tenacidad	Dirigir personas, Comunicación, Contabilidad, Interpretación de fórmulas, Uso de mezdaz Producción de alimentos Organización de la producción,	Administración, Administración de costos, Gestión de personas, Mantenimiento de equipos eléctricos Gestión de sistemas de seguridad y salud, Gestión de la calidad

Cont.

Responsabilidad dentro del proyecto	Actitudes	Habilidades	Conocimientos
Operario del proceso productivo	Responsabilidad, Laboriosidad, Tenacidad, Disciplina, Solidaridad	Manejo de explotaciones frutales Transformación de frutas y vegetales, Uso de equipos de molienda, despulpado y cocción de frutas, Mantenimiento y reparación de maquinaria para la transformación de frutas y vegetales Normas de seguridad y gestión de la calidad	Fisiología vegetal, Gestión de producción, Transformación y conservación de las frutas, Mantenimiento eléctrico y gestión de la calidad

e) Análisis competencial

Esta evaluación se realizó teniendo en cuenta que ya se cuenta con las personas y se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los candidatos a coordinador de la producción desde el punto de vista actitudinal reúne todas las cualidades necesarias para ejercer su responsabilidad.
2. Los candidatos a coordinador de la producción tienen habilidades deficientes en contabilidad, y organización de la producción.
3. Los candidatos a coordinador de la producción tiene conocimientos deficientes en administración de costos y gestión de la producción.
4. Desde el punto de vista actitudinal todos los seleccionados como operarios exhiben las cualidades necesarias para ejercer sus responsabilidades.
5. En cuanto a las habilidades necesarias deben mejorar en: clasificación de frutas para la transformación en pulpas, operación de la infraestructura de transformación, reparación del equipamiento y gestión de residuales.

6. Desde el punto de vista de los conocimientos teóricos los seleccionados como operarios deben mejorar en:

- ⇒ Normas operacionales y de calidad para el procesamiento de frutas,
- ⇒ Gestión de costos,
- ⇒ Teoría del mantenimiento eléctrico y
- ⇒ Bases de la gestión ambiental

f) Plan de formación

El plan formativo fue generado a partir de las diferencias detectadas entre el análisis ocupacional y competencial.

Esta brecha define las demandas formativas por persona seleccionada.

Plan temático para coordinador de la producción					
	Tema	Objetivos	Contenido	Tiempo/ modalidad	Observaciones
1	Contabilidad	Desarrollar habilidades en la identificación de costos y uso de registros contables	<ol style="list-style-type: none">1. Conceptos teóricos2. Identificación de costos para la toma de decisiones3. Cálculo del punto de equilibrio4. Margen	24h/clase teórico práctica	Durante el desarrollo de este contenido sería útil la participación del resto del equipo
2	Organización de la producción	Desarrollar habilidades en el diseño y gestión de procesos productivos	<ol style="list-style-type: none">1. Enfoque de cadena de valor2. Definición de proceso productivo3. Optimización de procesos productivos en función de costos de producción4. Tamaño y escala de producción5. Mapa de proceso	18/taller	Desarrollar los talleres a partir de la cadena frutícola

Plan temático para operarios de la producción

	Tema	Objetivos	Contenido	Tiempo/ modalidad	Observaciones
1	Producción de frutas	Desarrollar habilidades en la plantación, agrotécnia y cosecha de frutas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elementos teóricos 2. La plantación y sus modalidades. 3. Agrotécnia de las principales frutas tropicales 4. Momento óptimo para la cosecha 5. Base legal que rige la actividad de transformación de frutas en Cuba 	40h/clase práctica en las áreas	Esta actividad se desarrollara durante una semana en la propia labor con un instructor
2	Producción de pulpas y otros transformados a partir de frutas	Desarrollar habilidades en la producción de pulpas y otros transformados a partir de frutas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Principales tecnología para la producción de conservas de frutas 2. Las pulpas 3. Los zumos 4. Trozos en almíbar 5. Conservantes y sus aplicaciones 6. Normas de calidad y seguridad 	16/taller en la planta	Desarrollar con instructores de la industria alimenticia
3	Mantenimiento y reparación de equipamiento de plantas de conservas	Desarrollar habilidades en Mantenimiento y reparación de equipamiento de plantas de conservas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimiento de sistemas de transmisión por cadena y poleas 2. Mantenimiento básico a motores eléctricos trifásicos 3. Reparación de molinos de frutas 4. Mantenimiento a tachos y marmitas de gas 	16/taller en la planta	-----

g) Política remunerativa

En nuestro proyecto empresarial el sistema de remuneración o de recompensas se aplica bajo un enfoque “ganar-ganar” donde la coordinación intenta hacer coincidir los intereses de los trabajadores con los objetivos de la organización; una lógica que está regida por el criterio de que es necesario gestionar la automotivación, lo que obliga que se dote a la *responsabilidad dentro del proyecto productivo* de todos los atributos para tornarla atractiva ante la persona que la desempeña.

Lo anterior exige que se aplique un sistema de recompensas integral que incluya:

- Elementos intrínsecos, tenemos en funcionamiento sistemas de gestión que refuerza el sentimiento de logro a través del trabajo mediante un diferenciado y oportuno reconocimiento del resultado o señalamiento del error. Esto opera tanto respecto a la disciplina tecnológica como en lo estrictamente laboral.
- Como elemento extrínseco en nuestra gestión destaca la remuneración la cual se realiza a partir de un atractivo sistema de pago por resultados económicos obtenido a través de las ventas.

➤ Sistema de pago

Objetivos

- Reforzar los principios y valores cooperativos,
- Elevar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo,
- Avanzar en una gestión de las personas que logre hacer coincidir los objetivos de la organización con los intereses de los trabajadores,
- Elevar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones,
- Facilitar la toma de decisiones de modo que permita la selección de aquellas variantes tecnológicas, económicas y de mercado que brinden mayor beneficio con el mínimo de gastos,
- Incrementar el nivel de producción y aumentar el ingreso de los trabajadores y personal de junta de administración.

Indicadores

- Formador:

⇒ Importe de la producción entregada en valores menos los gastos totales. De este importe se deduce el 40% que es el valor a distribuir entre los trabajadores, de donde el coordinador *de la producción* participa de las ganancias con un coeficiente de 1.18 por peso distribuido.

- Condicionante:

⇒ Cumplimiento de la producción planificada y facturada para el periodo.
(Un mes)

2.6 Plan Económico-Financiero.

El estudio económico financiero constituye el momento donde se evalúa si el proyecto tiene utilidades o no, y si posee, entonces evaluar si superan los costos y los gastos en que incurren, al culminar dicha evaluación nos indicara la rentabilidad del proyecto.

El Valor Actual Neto (VAN) es lo que genera el proyecto en su último año traído a valor de hoy, que al realizar el estudio del proyecto este decidirá si el mismo es factible o no, o si podremos seguir el desarrollo de nuestro Plan de Negocio.

Para el análisis económico-financiero, se efectuó valoraciones como alternativas para la toma de decisiones de la viabilidad económica del mismo, aspecto que fue de utilidad para este trabajo; por lo que el proyecto de Producción y Comercialización de pulpas de frutas es viable de acuerdo a los resultados alcanzados en el VAN \$ 4987095.63, con una TIR del 18%, indicando que es mayor que 1 y la TIRM (TIR moderada) del 12%.

Se refleja ingresos desde el primer año, las inversiones se recuperan en el cuarto año, es el periodo que media entre el inicio de la explotación hasta que se obtiene el primer saldo positivo, esto es debido a los gastos de inversiones incurridos en el primer año, como son los costos comerciales. Por lo antes expuesto consideramos que el proyecto es viable.

(ver Anexo 8)

CONCLUSIONES

- ❖ Al evaluar el mercado existente en el territorio podemos determinar que no es suficiente el producto que se le oferta a la población, existiendo materia prima en el territorio que puede ser procesada, por lo que nuestro Plan de Empresa es bastante atractivo y es un elemento aprovechar para que los trabajadores obtengan buena remuneración económica, a través de satisfacer las necesidades de la población.
- ❖ El diagnóstico interno nos permite asumir que en la CCSF José Moya Rivera existen las condiciones para el desarrollo de una mini industria para el procesamiento de las frutas hasta ser convertidas en pulpas para el consumo de la población e instituciones sociales.
- ❖ Al efectuar un análisis de sensibilidad la idea de negocio permite una disminución de las ventas en un 20%, se recupera en el 5to año pero es permisible la inversión, tiene un VAN positivo, por lo que es factible su desarrollo.

RECOMENDACIONES

- ❖ Desarrollar el Plan de Empresa, ya que daría mayor calidad de vida tanto a los trabajadores que intervendrán en él como a los clientes (población e instituciones sociales)
- ❖ Efectuar estudios de mercado sistemáticamente para tener la información necesaria y oportuna de la satisfacción de los clientes con relación a nuestro producto.
- ❖ Utilizar el Plan de Empresa como guía para la implementación de futuros Planes de Negocio.

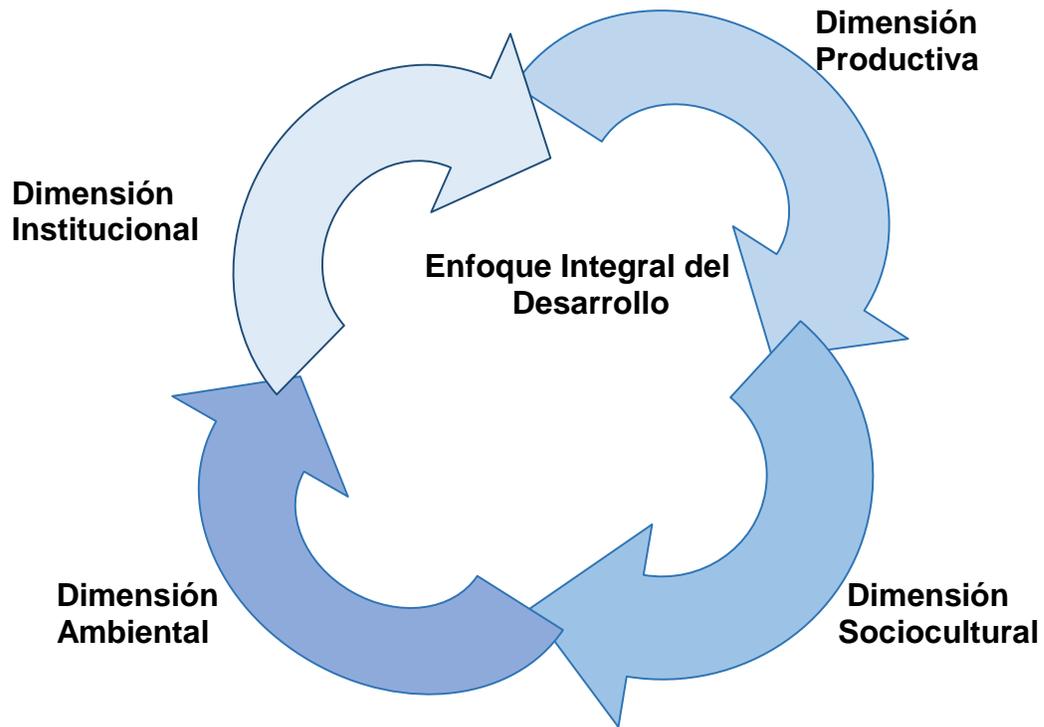
BIBLIOGRAFIA

1. Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI): Manual de evaluación ambiental de los programas y proyectos de las organizaciones e instituciones no-gubernamentales. Dirección General de la Colaboración Canadiense, 1997.
2. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE): Viabilidad de proyectos de desarrollo (s.l./s.a.).
3. Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE): Cuadernos temáticos sobre planificación, evaluación, monitoreo y evaluación. Berna, 1992, 1996, 1997, 2000.
4. Centro de Intercambio y Referencia-Iniciativa Comunitaria (CIERIC): “Formación de gestores de proyectos”. La Habana, 2003.
5. Centro de Intercambio y Referencia-Iniciativa Comunitaria (CIERIC). “Diseño de indicadores para la gestión de proyectos en Cuba”. La Habana, 2004.
6. Espina Prieto, M.: Desarrollo, desigualdad y políticas sociales. Publicaciones Acuario, La Habana, 2010.
7. Faxas Fernández, Y.; A. Gutiérrez Fernández; E. Chávez López: Administración de proyectos. Ediciones CIC- Desarrollo Sostenible, La Habana, 2004.
8. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola: Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural. Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos. Roma, 2002.
9. Fundación MUNDUKIDE, ONG Vasca y Colectivo de autores Núcleo Piloto de la Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA). Holguín 2014: Guía Metodológica para la confección de los Planes de Negocios.
10. Gaceta Oficial de la R. La cooperación internacional y los proyectos de desarrollo local. Ediciones CIC-Desarrollo Sostenible, La Habana, 2004.
11. Gaceta Oficial de la R. Ministerio de Economía y Planificación (MEP): Documento para la presentación de Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL), La Habana, 2010.

12. Guzón Camporredondo, A. y otros: Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas. Editorial Academia, La Habana, 2006.
13. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA): Ley No. 81 “Ley del Medio Ambiente”.
14. Ministerio de Economía y Planificación (MEP): Documento para la presentación de Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL), La Habana, 2010.
15. Ministerio de Economía y Planificación (MEP): Temas sobre la gestión de proyectos. Ediciones CIC- Desarrollo Sostenible, La Habana, 2004.
16. Partido Comunista de Cuba: Documento “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba”, La Habana, 2011.
17. Partido Comunista de Cuba: Documento “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.
18. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba”, La Habana, 2011.

ANEXO 1

Gráfico 1 DIMENSIONES DEL ENFOQUE INTEGRAL DEL DESARROLLO.



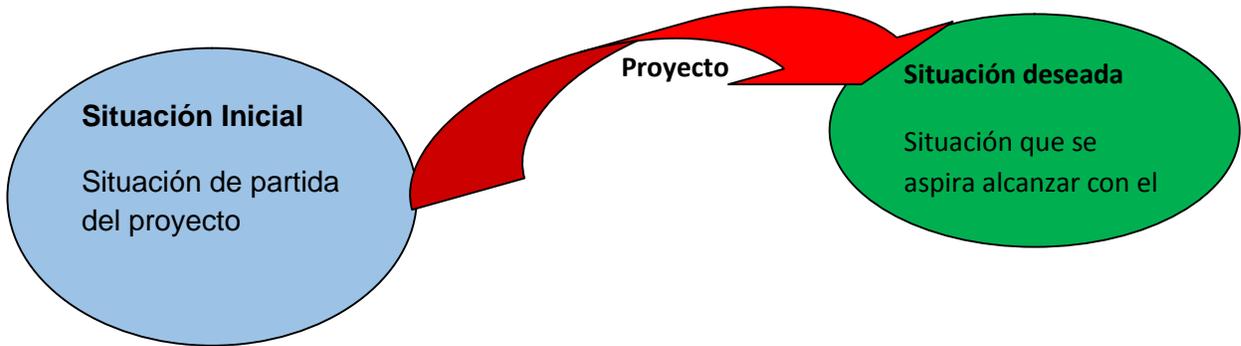
ANEXO 2

Gráfico 2 EL PROYECTO COMO PROCESO.

Se planifican y disponen
cambios
Recursos, esfuerzos

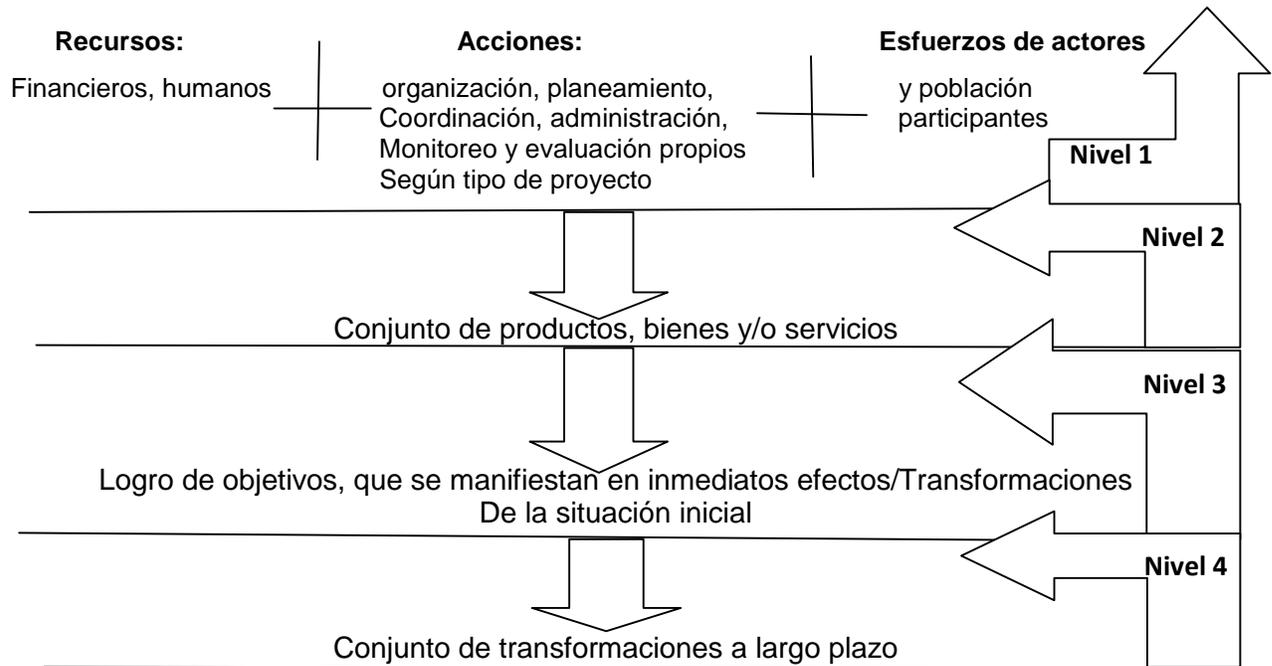
Se crean y/o brindan
productos, bienes, servicios

Se producen
que contribuyen a la
Solución



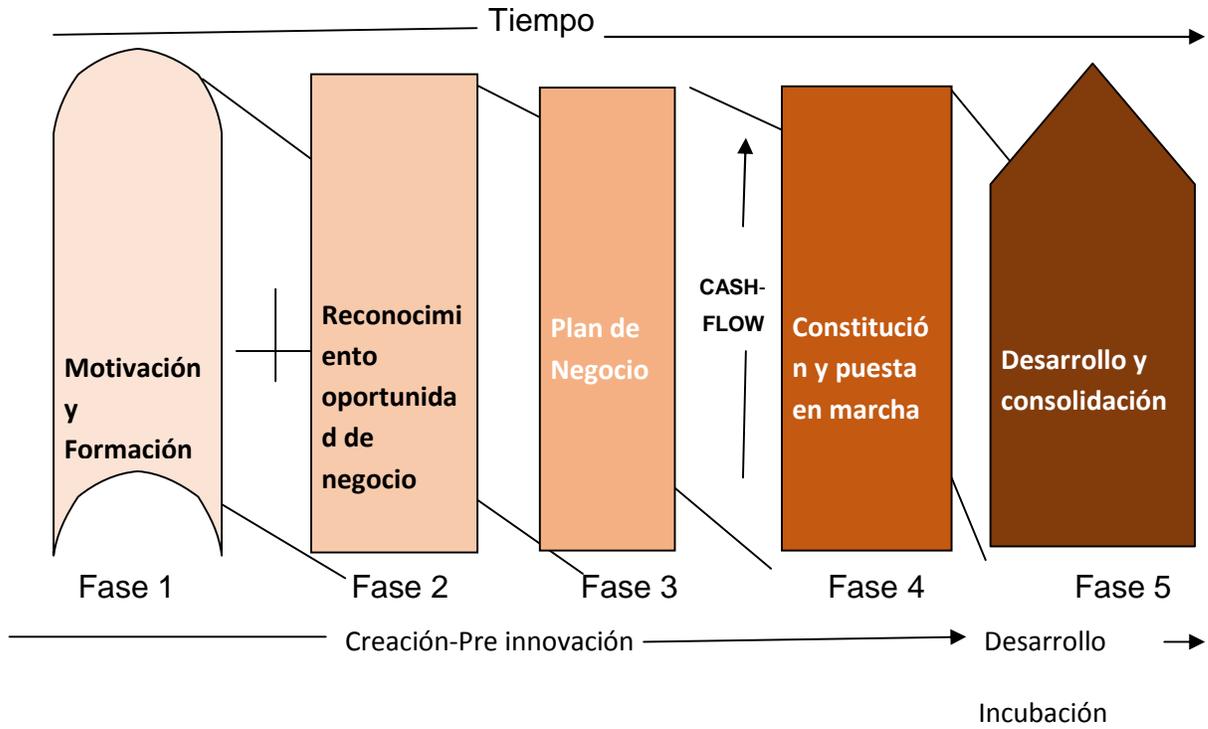
ANEXO 3

Gráfico 3 EL PROYECTO CADENA DE RELACIONES.



ANEXO 4

Gráfico 4. FASES DE LA IMPLEMENTACION DE UN PROYECTO ECONOMICO-PRODUCTIVO.



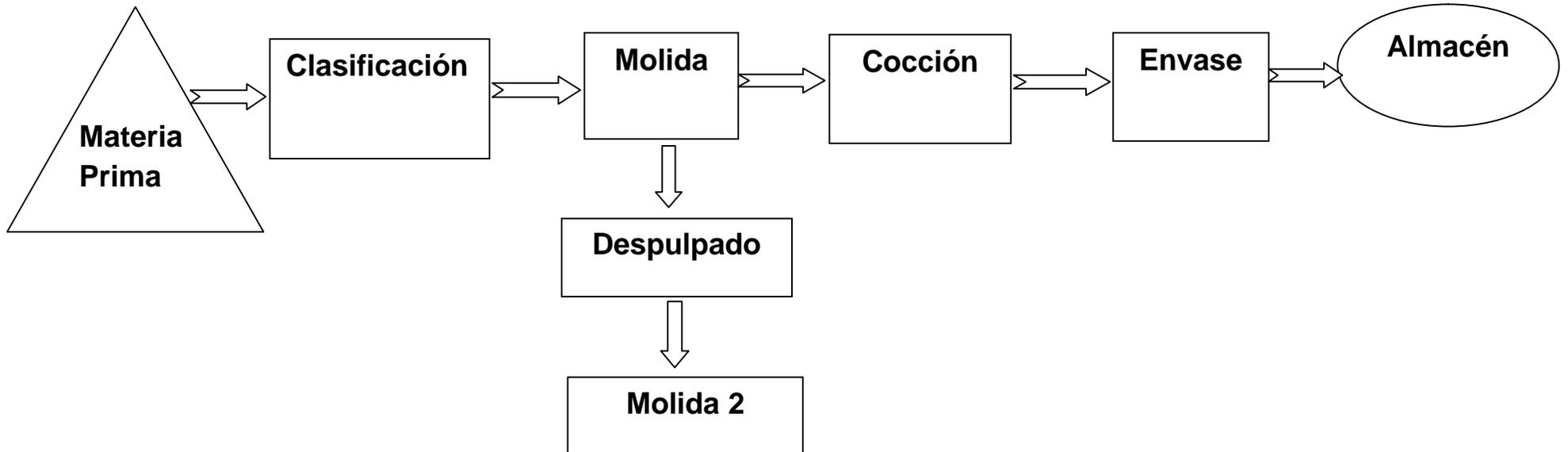
ANEXO 5

Gráfico 5 PASOS LOGICOS DELLL PROYECTO



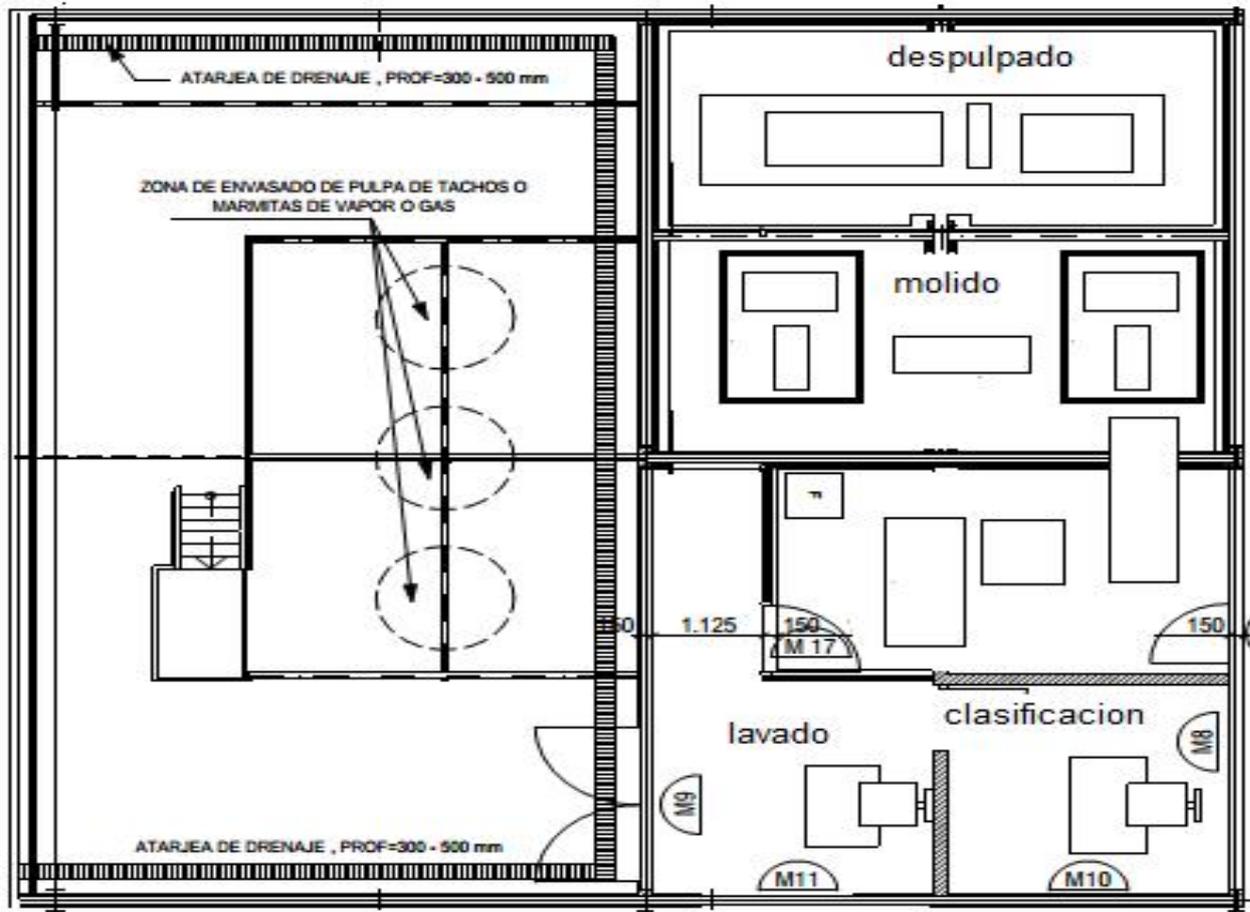
ANEXO 6

Mapa del proceso



ANEXO 7

Esquema que muestra la distribución en planta del equipamiento.



ANEXO 8		PLAN ECONOMICO FINANCIERO PLANTA DE PULPAS CCS-F José Moya Rivera					
CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR RESIDUAL
INVERSIONES	-1,740,301.00	-125,000.00	-62,500.00	-62,500.00	-37,500.00	-25,000.00	312,500.00
Activos fijos (AFT)	-1,740,301.00						0.00
Capital de trabajo		-125,000.00	-62,500.00	-62,500.00	-37,500.00	-25,000.00	312,500.00
Compra de animales							
Const./Repara. Instalaciones							
Devolución del crédito							
CUENTA DE RESULTADOS							
Ingresos por ventas		1,500,000.00	2,250,000.00	3,000,000.00	3,450,000.00	3,750,000.00	
Costos variables		792,160.00	1,185,200.00	1,576,200.00	1,812,240.00	1,968,240.00	
Materias primas		2,560.00	3,200.00	3,200.00	3,840.00	3,840.00	
Otros Materiales		9,600.00	12,000.00	13,000.00	14,400.00	14,400.00	
Personal produc.		600,000.00	900,000.00	1,200,000.00	1,380,000.00	1,500,000.00	
Costos Comerciales		75,000.00	112,500.00	150,000.00	172,500.00	187,500.00	
Impuestos sobre facturación		105,000.00	157,500.00	210,000.00	241,500.00	262,500.00	
Margen bruto		707,840	1,064,800	1,423,800	1,637,760	1,781,760	
Costes fijos de producción.		1,120.00	1,400.00	1,400.00	1,680.00	1,680.00	
Depreciación de los AFT							
Intereses bancarios							
Otros fijos producción (salario fijo)		21,120.00	21,120.00	21,120.00	21,120.00	21,120.00	
Costos fijos comerciales							
Costos de administración		58,000.00	7,250.00	7,250.00	8,700.00	8,700.00	

ANEXO 8. Continuación.

Total costos fijos		80,240	29,770	29,770	31,500	31,500	
Resultados antes de impuestos.		627,600.00	1,035,030.00	1,394,030.00	1,606,260.00	1,750,260.00	
Imppto sobre utilidades		75,000.00	112,500.00	150,000.00	172,500.00	87,513.00	
Resultados de la explotación		552,600.00	922,530.00	1,244,030.00	1,433,760.00	1,662,747.00	
Utilidades para trabajadores		276,300.00	461,265.00	622,015.00	430,128.00	831,373.50	
Depreciación de los AFT		12,200.00	12,200.00	12,200.00	12,200.00	12,200.00	
Flujos de caja generar anualmente.	0	288,500.00	473,465.00	634,215.00	1,015,832.00	843,573.50	
Flujos totales (tesorería) o libres	-1,740,301.00	163,500.00	410,965.00	571,715.00	978,332.00	818,573.50	312,500.00
Flujos de caja acumulados	-1,740,301.00	1,576,801.00	1,165,836.00	-594,121.00	384,211.00	1,202,784.50	
VAN	4,987,095.63	La recuperación ocurre en el año 4.					
TIR	18%						
TIRM	12%						