

TÍTULO: PROPUESTA DE PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL MINI INDUSTRIA DE FRUTALES EN EL MUNICIPIO DE IMÍAS

AUTORA: Hosachy Serret Rubino



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**TESIS PRESENTADAS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**TÍTULO: PROPUESTA DE PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL
MINI INDUSTRIA DE FRUTALES EMPRESA AGROPECUARIA
IMÍAS.**

AUTORA: HOSACHY SERRET RUBINO

GUANTÁNAMO

Junio, 2020

“Año 62 de la Revolución”

TÍTULO: PROPUESTA DE PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL MINI INDUSTRIA DE FRUTALES EN EL MUNICIPIO DE IMÍAS

AUTORA: Hosachy Serret Rubino



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TESIS PRESENTADAS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA

EN

CONTABILIDAD Y FINANZAS

**TÍTULO: PROPUESTA DE PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL
MINI INDUSTRIA DE FRUTALES EMPRESA AGROPECUARIA
IMÍAS.**

AUTORA: HOSACHY SERRET RUBINO

TUTOR: MSc. Luis Eduardo Dourimond Duran. Prof. Aux

GUANTÁNAMO

Junio, 2020

“Año 62 de la Revolución”

TÍTULO: PROPUESTA DE PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL MINI INDUSTRIA DE FRUTALES EN EL MUNICIPIO DE IMÍAS

AUTORA: Hosachy Serret Rubino



“No podemos emprender ningún proyecto, actividad o tarea, si antes no hemos sido capaces de preparar bien cada detalle, incluida la preparación de las personas encargadas de materializarlos. De ello dependerá su éxito”

Raúl Castro Ruz

III Pleno del Comité Central del PCC, 2016

DEDICATORIA

De manera especial a mi madre: Moraima Rubino, por ser siempre mi guía y haber dado lo mejor de su vida para hacer de mí quien soy un profesional formado por la Revolución.

A mi padre: Juan Durand que con su dedicación incansable, amor de padre, sacrificio y apoyo ha estado siempre a mi lado sin peros ni condiciones.

A mi hija Amarashy, mi Luz que me desvela y me ama hasta el infinito y más allá.

A mi abuelo y mis tíos, que tanto amo.

A mis hermanos Osandry y Leito que siendo menores ya son profesionales, y están en cada paso de mis locuras.

A la memoria de mi querida abuela que estaría tan orgullosa de su niña.

A la memoria de Leo mi gallina cuculeca, que aun amo todas esas locuras de niño travieso en su alma.

A mis demás familiares que me han apoyado en los años de estudios en la universidad.

A todos los compañeros de aula han estados conmigo en mi formación como profesional de la Economía, a todos los profesores que han contribuido a mi preparación.

A todos muchas gracias.

TÍTULO: PROPUESTA DE PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL MINI INDUSTRIA DE FRUTALES EN EL MUNICIPIO DE IMÍAS

AUTORA: Hosachy Serret Rubino

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor MSc. Luis Eduardo Dourimond Duran, quien se ha convertido en un amigo, por estar siempre dispuesto a ayudarme y brindarme su apoyo, paciencia y orientación, a quien siempre le estaré agradecida.

A mis compañeros de trabajo, especialmente a mi querida Esther Pong Garrido por su Fe incondicional hacía mi y siempre a favor del cambio en la vida del ser humano.

A mis amigos y compañeros, que siempre me han brindado su apoyo y cada uno de sus buenos momentos.

A todas las personas que de forma incondicional

Contribuyeron a la culminación exitosa de este trabajo, a todos,

Muchas gracias.

RESUMEN

Los proyectos constituyen una herramienta imprescindible en el desarrollo local de nuestra provincia, por lo que es necesario la aprobación y ejecución de un proyecto para el incremento de la producción de mermeladas y dulces en conserva, el incremento de sus utilidades e insertarse en el mercado de divisa de de nuestro territorio, así se cumple con los lineamientos del Partido Comunista de Cuba, el objetivo de nuestro trabajo es diseñar un proyecto de desarrollo local para la construcción de una mini industria para producción de mermeladas y dulces, para ello se utilizaron métodos del nivel teórico, empírico y estadísticos que posibilitaron la realización de la investigación.

La propuesta del estudio de factibilidad para la mini industria de frutales es factible porque contribuye a mejorar la situación económica de los pobladores de las comunidades aledañas a la Empresa Agropecuaria de Imías, además permitirá darles empleo a las mujeres de dicha comunidad en el municipio de Imías, posibilitando que las utilidades se puedan invertir en nuevos proyectos de desarrollo local.

Palabras clave: Proyecto, desarrollo local y mini-industria.

SUMMARY

The projects constitute an indispensable tool in the local development of our county, for what is necessary the approval and execution of a project for the increment of the production of marmalades and sweet in preserve, the increment of their utilities and to be inserted in the foreign currency market of our territory, it is fulfilled this way the limits of the Communist Party of Cuba, the objective of our work is to design a project of development local for the construction of a mini industry for production of marmalades and sweet, for they were used it methods of the theoretical, empiric and statistical level that facilitated the realization of the investigation.

The proposal of the study of feasibility for the mini industry of fruit-bearing is feasible because it contributes to improve the economic situation of the residents from the communities to the Agricultural Company of Imías, he/she will also allow to give them I use the women of this community in the municipality of Imías, facilitating that the utilities can be invested in new projects of local development.

Words key: Project, local development and mini-industry.

ÍNDICE

Contenido	Páginas
Introducción	1
Capítulo I. Marco Teórico de Referencia	6
1.1 Definiciones de proyectos	6
1.2 Acerca de Desarrollo Local	8
1.2.1 Desarrollo Local en Cuba	10
1.2.2 Prioridades del Desarrollo Local en el municipio Imías	13
Capítulo II. Propuesta de Proyecto de mini industria de frutales en el municipio Imías.	14
2.1 Caracterización del Municipio Imías	15
2.2 Propuesta del Proyecto de la mini industria de frutales el municipio Imías	24
Conclusiones	55
Recomendaciones	56
Bibliografía	57
Anexo	

INTRODUCCIÓN

En Cuba la economía se rige por un Sistema de Dirección y Planificación de la Economía Nacional cuya estructura se prolonga hasta los niveles provincial y municipal; asimismo, cada uno de los ministerios globales o ramales está, por lo general, representado en cada uno de los territorios. Este sistema opera de manera centralizada e impone necesariamente una lógica global en la determinación de prioridades, asignación de recursos y mecanismos de regulación que está en correspondencia y actúa en el cumplimiento de las líneas estratégicas de desarrollo del país. De acuerdo al Capítulo X de la Constitución de la República de Cuba, el Consejo de Ministros es el encargado de proponer los proyectos de planes generales de desarrollo económico-social del Estado, y, una vez que estos son discutidos y aprobados por la Asamblea Nacional del Poder Popular (órgano supremo del poder del Estado), deberá organizar, dirigir y controlar su ejecución.

Esta visión global de la economía no necesariamente resulta coincidente con la lógica de las situaciones que se presentan a nivel local en cuanto a problemas, recursos disponibles o capacidad de respuesta.

Es importante señalar que la política de la Revolución desde sus inicios ha estado dirigida a garantizar el desarrollo económico y social de todos los territorios del país, brindando especial atención a aquellos de mayor atraso. Esto puede apreciarse en los programas sociales de desarrollo que garantizan que cada ciudadano, independientemente del lugar donde viva, tenga acceso a servicios sociales básicos (educación, salud, alimentación básica, cultura, deportes), independientemente de los resultados económicos de sus respectivos territorios. Además, en los planes económicos y de localización de las inversiones que se han desarrollado siempre se ha buscado la eliminación progresiva de las desigualdades territoriales mediante la potenciación de los territorios más atrasados. *Tesis en Opción al Título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas de Hosachy Serret Rubino, 2020.*

El desarrollo local abarca todos los aspectos relativos a la vida de la población, así como a su base económica; o sea, que se consideran como temas a tratar en las acciones de desarrollo local lo referente a: salud, educación, agricultura, seguridad alimentaria, industria, construcción, transporte, desarrollo de producciones a partir del empleo de recursos locales, desarrollo de fuentes de energía alternativa, creación de puestos de trabajo, atención y cuidado del medio ambiente, desarrollo cultural y otros. De ahí que al concentrar recursos de la Colaboración Internacional en el desarrollo local debe existir un diagnóstico y una estrategia definida para que las acciones que se promuevan conduzcan de forma racional y eficiente a resultados que sean sostenibles y proporcionen un verdadero desarrollo.

Los actores locales son los mejores conocedores de cuáles son sus necesidades de todo tipo, así como los recursos humanos, materiales y naturales con que cuentan, para poder plantearse una proyección de desarrollo adecuada a sus condiciones. Debe ser, por lo tanto, una premisa fundamental impulsar a la población local a que exprese directamente a través de las estructuras del Poder Popular sus consideraciones y de esta forma los órganos de gobierno puedan realizar un análisis que propicie una estrategia conveniente de desarrollo.

Todo proyecto en el tema de desarrollo local, debe basarse en actores locales, como son las instancias provinciales y municipales del Poder Popular y las entidades productivas y no productivas, y permitir la transferencia de conocimientos y la socialización de experiencias para reforzar la capacidad de planificación, implementación, seguimiento y evaluación de dichos actores; igualmente, las lecciones que se aprendan con estas experiencias pueden contribuir al fortalecimiento de las capacidades globales del país mediante la difusión nacional de las iniciativas innovadoras.

En el municipio Imías se encuentra la Empresa Agropecuaria donde se producen todos la carne, viandas y hortalizas del municipio además es el municipio es gran a suministrador de frutales.

En la caracterización del diagnóstico inicial se designó a un grupo compuesto por dos profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y cinco estudiantes de sexto año. Este grupo de trabajo se concentró en el propósito de identificar cuáles eran las limitantes que imposibilitaban la gestión del Desarrollo Local en dicha empresa agropecuaria objeto de estudio. Para la realización del diagnóstico se tomó como muestra a un total de dos directivos de dicha entidad, el delegado del Poder Popular del C/P donde se encuentra la empresa y 25 de la empresa, se realizaron encuestas a la población y entrevistas a personalidades del territorio. Anexo I y II

Principales insuficiencias detectadas en el diagnóstico inicial:

- Escasa cultura innovadora de los directivos en la Empresa Agropecuaria de Imías e incumpliendo con lo establecido en los lineamientos, 17,23,24,25,26,89,92,142,143, **150,151,152,159**,160, **163**, 166, 173, **174**, 177 de la política económica de país.
- Falta de emprendimiento de la Empresa Agropecuaria de Imías para aumentar las utilidades a través de proyecto de desarrollo local.
- La transportación de los frutales a Guantánamo se hace muy costosa para la empresa por no disponer de transporte y esto provoca que se pierda una cantidad considerable de frutas en el municipio de Imías.
- La no utilización de las potencialidades de los frutales del municipio de Imías para la realización de una mini industria para el procesamiento de los mismos.

Estas insuficiencias permitieron plantear el siguiente **Problema de investigación**:
¿Cómo aprovechar los frutales que se cosechan en el municipio de Imías?

Por lo que se selecciona el siguiente **Objeto de investigación**: el proceso de gestión de proyecto de desarrollo local.

Se escogió como **Campo de investigación**: la fabricación de una mini industria para el aprovechamiento de los frutales del municipio de Imías.

A partir de esta problemática, se formula el siguiente **Objetivo general**: Elaboración de un proyecto de desarrollo local para la fabricación de una mini industria que garanticen el aprovechamiento de los frutales del municipio de Imías.

La investigación se completa con los siguientes **Objetivos específicos**:

1. Realizar una revisión bibliográfica del concepto de proyectos.
2. Diagnosticar el estado actual de la Empresa Agropecuaria de Imías.
3. Confeccionar el proyecto de una mini industria de frutales del municipio Imías.
4. Evaluar la factibilidad del proyecto de desarrollo local.

Para dar solución al problema y cumplimentar el objetivo propuesto la **hipótesis** queda planteada de la siguiente forma:

Si se elabora un proyecto de desarrollo local, para la construcción de una mini industria que permita el aprovechamiento de los frutales que se cosechan, entonces se logrará, la diversificación en las variedades de las producciones, se ofrecería mayor capacidad de empleo a los comunitarios, en especial a las mujeres del territorio y permitirá además, el desarrollo económico de la Empresa Agropecuaria del municipio Imías.

Para el desarrollo de esta investigación fue necesaria la utilización de diferentes métodos de investigación que se relacionan a continuación:

Del nivel teórico

Histórico y lógico: permitió el estudio concreto del objeto de investigación, las tendencias y regularidades del problema, así como investigar y conocer los aportes que han brindado otras investigaciones realizadas del tema.

Análisis y síntesis: se utilizó para realizar la fundamentación del objeto de investigación, así como para la caracterización general del problema de investigación.

Inducción y deducción: para inferir los resultados del estudio teórico y del diagnóstico, además para arribar a las conclusiones generales de la investigación.

Enfoque sistémico: se utilizó para determinar los componentes y la estructura del proyecto de desarrollo local.

Del nivel empírico

Entrevista: para conformar el diagnóstico inicial conociendo los criterios que tiene el delegado del poder popular, trabajadores y directivos de la Empresa Agropecuaria de Imías.

Encuesta: se les aplicó a los trabajadores, delegado del poder popular. Sobre la Gestión de Proyectos.

Del nivel matemático

Técnica porcentual: se utilizó para el cálculo de los resultados de los instrumentos aplicados.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

1.1 Definiciones de Proyecto.

Durante el siglo XIX surgió la llamada ciencia académica vinculada a la profesionalización del trabajo científico y la consolidación de la investigación científica como una función relevante de la universidad. En este proceso cristalizó la realización de proyectos científicos que cristalizaron en productos y servicios que resolvieron problemas desde el punto de vista económico y social en aquella época.

El término de proyecto surge a partir de la Revolución Industrial a finales del siglo XIX y principio del XX. Estuvo su mayor esplendor a partir de la Segunda Guerra Mundial, fue en Estados Unidos donde se comienza a utilizar el vocablo a raíz del proceso de competencia de las firmas en la industria automovilística la marca Ford y Chevrolet, industria alimentaria en desarrollo de nuevos productos en la industria farmacéutica y en la industria armamentista. La crisis económica que experimentó el capitalismo mundial obligó a reconsiderar este enfoque y transitar a un modelo mucho más eficaz del desarrollo científico técnico. Esto es lo que es propio de la llamada Tercera Revolución Industrial caracterizada por el liderazgo de la microelectrónica y el protagonismo de la Biotecnología, la búsqueda de nuevas formas de energía, los nuevos materiales, entre otros sectores.

Definiciones de proyecto a partir del 2000.

El autor Robert Wysocki (2003), define proyecto como: “es una secuencia de actividades únicas, complejas, y conectadas que tienen una meta o propósito y que se deben terminar en un tiempo específico, dentro de presupuesto, y de acuerdo con las especificaciones”.

En el Project Management Body of Knowledge (PMBOK¹, 2004), desarrollado por el Project Management Institute (PMI²), el cual define al proyecto como: “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

De las anteriores definiciones se desprenden los siguientes aspectos de un proyecto:

Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo y un final definido.

Un proyecto crea productos, servicios o resultados entregables únicos.

La elaboración gradual es una característica de los proyectos que acompaña a los conceptos de temporal y único. Significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos.

Identificar significa proporcionar una descripción general en contraposición a una descripción exhaustiva; generalmente, reconocido, apunta a que los conocimientos y las prácticas descritas son aplicables a la mayoría de los proyectos y que existe un amplio consenso sobre su valor y utilidad.

Buenas prácticas dicen relación que existe, un acuerdo general en que la correcta aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia gama de proyectos.

Como señala el PMBOK® Guide, los proyectos son: “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto”.

AMENDOLA, Luis. *Methodology for the Implementation of the Project Management Office.PMO*. Departamento de Proyectos de Ingeniería, Universidad Politécnica de Valencia.2008: se refiere a todas las acciones que deben realizarse para cumplir

¹El Project Management Body of Knowledge (Libro de estándares para la Gestión de Proyectos) (PMBOK) (®) es un estándar reconocido internacionalmente por la American National Standards Institute (ANSI) en 1998, y por el Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE - Instituto de Ingenieros Electrónicos y Eléctricos).

²El Project Management Institute (PMI - <http://www.pmi.org>), fundada en 1969 en Estados Unidos, es una asociación reconocida a nivel mundial. Regula la profesión de Gerencia de Proyectos y certifica a profesionales en esta especialidad a nivel internacional.

con una necesidad definida dentro de los plazos. Así, ya que el proyecto es una acción temporaria que tiene principio y fin, que utiliza recursos identificados (humanos y materiales) durante su ejecución, y que tiene un costo, deberá tener recursos presupuestados y una hoja de balance independiente a la de la compañía. "Productos finales" se refiere a los resultados esperados del proyecto.

Apropiarse de la definición de proyecto de ISO 10006 "Gestión de la calidad. Directrices para la calidad en la gestión de proyectos"; que plantea que un proyecto es: proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme a requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costes y recursos.

Según la RESOLUCION No. 44 /2012 del CITMA define como Proyectos: constituyen la célula básica para la organización, ejecución, financiamiento y control de las actividades y tareas de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación, dirigidas a materializar objetivos concretos, obtener resultados de impacto y contribuir a la solución de los problemas que determinaron su puesta en ejecución.

En nuestra tesis para la realización de la propuesta de proyecto utilizamos la metodología que aparece en la resolución 44 del CITMA del 2012.

1.2 ACERCA DEL DESARROLLO LOCAL

En la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba en el mes de enero del año 2012, establece la necesidad de "Incentivar la participación real y efectiva de la población en la toma de decisiones y en la ejecución de proyectos que estimulen la iniciativa y rindan frutos concretos para el desarrollo local, en aras de mejorar la calidad de vida".

La actualización del modelo económico cubano ha traído a debate nuevamente el término desarrollo local. Bien se ha dicho que “El desarrollo de una localidad es percibido en la medida que son satisfechas las necesidades de su población, la preparación, instrucción y capacitación de esta para el trabajo, y como consecuencia, el manejo correcto de los recursos”

El desarrollo económico tiene que ver con el impulso de la infraestructura que permita el desarrollo económico al incluir la construcción de calles, redes eléctricas, teléfonos, nuevas fábricas o mini industrias. En ese sentido, hay que reforzar las capacidades y dimensión de las empresas, así como también la creación de puestos de trabajo. El desarrollo político-administrativo se expresa en términos institucionales, es decir, en las capacidades y gestión por parte de las Administraciones Municipales. A su vez cuenta con la participación ciudadana en la elaboración de ideas sobre el desarrollo de la zona”³.

Según Vázquez Barrero (1988), el Desarrollo Local: se materializa en un proceso de de crecimiento y cambio estructural que afecta a una empresa territorialmente definida, y que se concreta en una mejora del nivel de vida de sus habitantes ”

Arocena (1995), define el Desarrollo Local como un proceso orientado al resultado de una acción de los actores o agentes que inciden con sus decisiones en el desarrollo de un territorio determinado. Estas decisiones no solamente se toman en una escala local, sino que existen decisiones que tomadas en otra escala nacional o internacional tiene incidencia en el desarrollo de un territorio dado. La preeminencia de las decisiones de los actores locales por sobre otras decisiones que no responden a los intereses locales es lo que define un proceso de Desarrollo Local.

Enrique, Alberto (2001) concibe el Desarrollo Local “como un complejo proceso de concentración entre los agentes, sectores y fuerzas que interactúan dentro de los

³Municipalismo y Descentralización en Angola.<http://iepala.es/cooperacion-al-desarrollo/donde-estamos/africa-austral/paises/angola/convenio-regional-angola/donde-estamos-502/>. pág.2. 25 de noviembre de 2013.

límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que cambie la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano que viven en ese territorio o localidad”.

Según González Fontes, Ramón. 2001, el Desarrollo Local puede ser visto como “un proceso localizado de cambio socio-económico continuado que liderado por los gobiernos locales integra y coordina la utilización de la riqueza de su potencial de desarrollo con las diferentes corrientes de recursos para logara el progreso de la localidad y posibilitar el bienestar del ser humano en equilibrio con el entorno natural”. Este concepto incorpora la dimensión institucional, gobiernos locales, además de considerar las corrientes exógenas como elemento que propicia el Desarrollo Local y considera la dimensión ambiental.

Considerando los elementos expuestos por los autores anteriores, se ha considerado tomar como punto de referencia este último concepto, agregando como elemento externo al final del concepto (...en armonía con el medioambiente...).

1.2.1 DESARROLLO LOCAL EN CUBA

El hecho de que los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución guíen hoy la batalla por la actualización del modelo económico y social cubano, no quiere decir, que la Constitución de la República aprobada en referendo popular el día 15 de febrero de 1976 por el 97.7 % de las cubanas y cubanos que ejercieron el derecho al voto libre, directo y secreto, y que fuera proclamada el día 24 del propio mes y año; haya dejado de ser el principal referente en el orden legal para el desarrollo económico y social del país, en ella se define nuestro sistema político, nuestro esquema de propiedad, y entre otros aspectos, las líneas generales del desarrollo económico y social, ocupando en él un espacio la definición de los principios en que se sustenta el desarrollo local.

Al abordar en su capítulo IX los Principios de Organización y Funcionamiento de los Órganos Estatales, la Carta Magna cubana refrenda en su artículo 68 que “ Los órganos del Estado se integran y desarrollan su actividad sobre la base de los principios de la democracia socialista que se expresan, entre otras, en la regla siguiente: inciso ch) cada órgano estatal desarrolla ampliamente, dentro del marco de su competencia, la iniciativa encaminada al aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales y a la incorporación de las organizaciones de masas y sociales a su actividad”. Es importante evaluar de este artículo del texto constitucional la consideración de definir el desarrollo de la iniciativa local como parte de los principios de la democracia socialista, que obligatoriamente tiene que tener presente la participación de las organizaciones de masas y sociales. El desarrollo local es un componente de la democracia socialista, tal y como es autenticado por la ley de leyes.

En nuestra Constitución se precisa el carácter de personalidad jurídica que tienen tanto la provincia como el municipio, estableciendo para la primera “la obligación primordial de promover el desarrollo económico y social de su territorio”; y en el caso del segundo le atribuye la “capacidad para satisfacer las necesidades mínimas locales”. En uno y otro caso establece la necesidad de que ambas demarcaciones territoriales trabajen de forma conjunta en interés del desarrollo de sus respectivos territorios, con el fin primordial de satisfacer las necesidades, aunque sean mínimas, de sus pobladores.

Al referirse a los Órganos Locales del Poder Popular, la Constitución cubana, jerarquiza a las Asambleas del Poder Popular como “los órganos superiores locales del poder del Estado” las cuales están “investidas de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en sus demarcaciones respectivas y para ello, dentro del marco de su competencia, y ajustándose a la ley, ejercen gobierno”. Por ser estas asambleas los máximos órganos del Estado, entonces también tienen la obligación de trabajar por el desarrollo local de sus respectivos territorios, lo cual concretan mediante las Administraciones Locales que ellas

constituyen, las que tienen como misión principal dirigir “las entidades económicas, de producción y de servicios de subordinación local, con el propósito de satisfacer las necesidades económicas, de salud y otras de carácter asistencial, educacional, culturales, deportivas y recreativas de la colectividad del territorio a que se extiende la jurisdicción de cada una”. En resumen, las Asambleas del Poder Popular constituyen las Administraciones Locales para dirigir y promover el desarrollo local de las provincias y municipios donde cumplen sus funciones.

La Constitución de la República en Cuba le atribuye responsabilidades concretas en interés del desarrollo local a todos los órganos locales del Estado. Para garantizar la satisfacción de las necesidades locales de la población, es necesario potenciar el desarrollo local.

En la Resolución sobre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobada en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba se establece que en aras de resolver los principales problemas que limitan el desempeño de la economía, será necesario, entre otros aspectos: “Otorgar mayores facultades, en los marcos del plan, a las empresas, e impulsar con efectividad la iniciativa de los territorios para potenciar de manera sostenible su desarrollo económico”. En la Constitución de la República se destaca lo impostergable que resulta impulsar la iniciativa local, con el objetivo de potenciar de forma sostenible el desarrollo económico y social, como única alternativa para el logro de un incesante desarrollo local.

Algunos de los lineamientos que abren espacio al cumplimiento de lo establecido en la Constitución de la República, en lo referido al desarrollo local de los territorios, son los siguientes:

Lineamiento 17. Impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva,

y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades. Elaborar el marco jurídico correspondiente.

II. Políticas Macroeconómicas

Lineamiento 23. Alcanzar una dinámica de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y, en consecuencia, de la riqueza del país, que asegure un nivel de desarrollo sostenible, que conduzca al mejoramiento del bienestar de la población, con equidad y justicia social.

VII. Política Agroindustrial

Lineamiento 150. Lograr que la producción agroindustrial contribuya al desarrollo de la economía del país y se exprese en un aumento de su participación en el Producto Interno Bruto, con una mayor oferta de alimentos con destino al consumo interno, la disminución de importaciones y el incremento de las exportaciones. Disminuir la alta dependencia de financiamiento que hoy se cubre con los ingresos de otros sectores.

Lineamiento 174. Desarrollar la industria alimentaria y de bebidas, incluyendo la actividad local, en función de lograr un mayor aprovechamiento de las materias primas, la diversificación de la producción y el incremento de la oferta al mercado interno y de las exportaciones.

Es común apreciar cómo el desarrollo local necesita fomentar de forma progresiva la descentralización de la economía.

Aún, cuando todos los lineamientos puedan tener un impacto directo o indirecto sobre el desarrollo local, marcan de forma directa la necesidad del mismo y las vías mediante las cuales este puede potenciarse. Lo anteriormente señalado posibilita que el eslabón de base de la estructura estatal, el municipio, pueda orientar su desarrollo económico y como es lógico también garantizar de forma progresiva la satisfacción de las necesidades más urgentes de sus pobladores.

1.2.2 PRIORIDADES DEL DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO IMÍAS

Prioridades estratégicas.

Programa de desarrollo hasta el 2030.

1. Mejoramiento de los indicadores de Calidad de vida.

- Salud, Educación, Empleo y salario, infraestructura, vivienda.

2. Desarrollo Local.

- Plan de desarrollo integral.
- Encadenamientos productivos.
- Proyectos I+D y de Colaboración internacional e inversión extranjera.
- Proyectos Comunitarios.

3. Seguridad ciudadana.

- Indisciplina social y laboral.

4. Soberanía nacional.

- Defensa, ideología, Cultura, Identidad, Historia y Conquistas de la Revolución.

5. Desarrollo científico

Investigación y producción científica, generalización de aportes teóricos y prácticos, la innovación y la transferencia tecnológica.

6. Informatización de la sociedad.

Capacitación, modernización tecnológica, desarrollo de aplicaciones y creación de contenidos.

Dentro de las seis prioridades estratégica de nuestro territorio, la investigación que se realiza como respuesta a la prioridad número dos, haciendo simbiosis la ejecución de proyectos de Proyectos I+D y de Colaboración internacional e inversión extranjera con el encadenamiento productivo. De ahí la importancia en la elaboración y ejecución de este proyecto que le proponemos.

CAPÍTULO II. PROPUESTA DE PROYECTO DE MINI INDUSTRIA DE FRUTALES EN LA EMPRESA AGROPECUARIA DE IMÍAS

Este capítulo trata sobre las particularidades de la mini industria de frutales, en la la Empresa Agropecuaria de Imías

Para el diseño de la misma se abordará lo relacionado con la propuesta de proyecto de desarrollo local.

2.1- Caracterización de la Entidad.

La actividad agropecuaria, desarrollada por pobladores del territorio de Imías, ha existido desde los primeros momentos del triunfo de la revolución, subordinada al Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA) y al Ministerio de la Agricultura (MINAGRIC).

Diversas tareas han sido acometidas por los trabajadores, entre ellas: la producción de viandas, hortalizas, granos, ganadería, cítricos, frutales, forestal, café y cacao, etc.

Con el transcurso de los años la actividad se fue consolidando por separado en distintas estructuras organizativas, en 1983 - 1987 se denomina Empresa Pecuaria Imías, desde el 1988 - 1997 Empresa Municipal Agropecuaria Imías, 1998 - 2008 se denomina Empresa Café y Cacao Imías, desde 2008 hasta la actualidad Empresa Agropecuaria Imías, la cual fue creada por la Resolución No. 580/2008 de fecha 24/11/2008 del Ministerio de Economía y Planificación, subordinada al Grupo Agricultura de Montaña, adscripta al Ministerio de la Agricultura, cuyo objeto social se describe:

OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA AGROPECUARIA IMÍAS.

1. Acopiar, procesar y comercializar de forma mayorista café en grano, cereza, cáscara y pergamino con destino a la torrefactaras y las empresas procesadoras de café, así como cacao en grano para la industria y para la Empresa de Café y Cacao Baracoa, todo ellos en pesos cubanos.
2. Producir y acopiar a entidades del sistema, a la base productiva asociada y a productores individuales que se encuentran enclavados en el territorio de la empresa, para comercializar de forma mayorista, tubérculos, raíces y otras viandas, granos y cereales, hortalizas de hojas, vegetales y frutas en estado

natural o procesado artesanalmente, flores, ganado menor en pie, sus carnes, otras producciones agropecuarias y carbón vegetal en pesos cubanos y pesos convertibles.

3. Comercializar de forma mayorista subproductos derivados del beneficio del cacao, en pesos cubanos.
4. Producir y comercializar de forma mayorista y minorista productos agropecuarios en su forma natural o procesada en el Mercado Agropecuario Estatal y de forma minorista en los Puntos de Ventas autorizados por el Consejo de la Administración Municipal en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
5. Comercializar de forma minorista excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo a los trabajadores de la entidad en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
6. Producir y comercializar de forma mayorista animales comerciales y de trabajo a empresa del sistema y a la base productiva asociada, y de forma minorista a los productores individuales que se encuentran enclavados en el territorio de la empresa en pesos cubanos.
7. Producir y comercializar de forma mayorista huevos criollos, miel de abeja y sus derivados de la colmena e insumo apícolas, en pesos cubanos.
8. Brindar servicios de fomento y manejo de los bosques y frutales en pesos cubanos.
9. Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras menores al sistema y a las viviendas de los trabajadores de la empresa, de la base productiva vinculada a la misma y a las comunidades enclavadas en la zona del Plan Turquino en pesos cubanos.
10. Brindar servicios de transportación de los productos que produce y comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles, así como transportación de carga a la base productiva asociada y a terceros para aprovechar capacidades disponibles, a través de las agencias de carga en pesos cubanos.

11. Brindar servicios de transportación de personal a sus trabajadores en pesos cubanos, cumpliendo las regulaciones establecidas por el Ministerio del Transporte.
12. Brindar servicios de reparación y mantenimiento de la maquinaria agrícola ligera e implementos, de equipo y sistema de riego, de equipo de fumigación, de taller automotor, chapistería, soldadura, pintura, tornería, poncharía, maquinado, tapicería y herrería, a la base productiva asociada, a los productores individuales que se encuentran enclavados en el territorio de la empresa y a entidades de los Ministerio de la Agricultura y del Azúcar en pesos cubanos.
13. Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de caminos de montaña en pesos cubanos.
14. Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación con gastronomía asociada a los trabajadores de la entidad en pesos cubanos.
15. Prestar servicios de almacenamiento de café y otros productos agropecuarios en pesos cubanos.
16. Comercializar de forma mayorista los insumos fundamentales para la producción agropecuaria tanto producidos como adquiridos, además de artículos de alta demanda para el sector y subproductos de las cosechas para alimento animal, forraje verde y seco, a la base productiva asociada y a entidades estatales productoras de alimentos y de forma minorista a los productores individuales que se vinculan con la empresa en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
17. Producir y acopiar de la base productiva, para comercializar de forma mayorista, leña, cajas paletas, postes, poste vivos, madera en bolo, rolliza, aserrada, cujes, palmiche, traviesas, guanos, guaniquiqui, corteza de mangle, semillas y yaguas en pesos cubanos y la resina en pesos cubanos y pesos convertibles.
18. Producir y comercializar de forma mayorista entomófagos, entomopatógenos, biopreparados, materia orgánica, humos de lombriz, pienso criollo, plantas

- condimentosas y medicinales fresca o secas, semillas botánicas y agámicas que incluyen plántulas y posturas de hortalizas, de café, de cacao y cítricas en pesos cubanos.
19. Brindar servicios de aserrado, reaserrado y secado de maderas, así como construcción de obras rústicas en pesos cubanos.
 20. Brindar servicios de cubriciones de la especie de ganado menor en pesos cubanos.
 21. Acopiar a las entidades del escenario productivo productos madereros y no madereros del bosque para producir y comercializar de forma mayorista productos elaborados de la madera proveniente de la regulación de sombra en pesos cubanos y pesos convertibles y de forma minorista como concurrente al Mercado Industrial Artesanal en pesos cubanos.
 22. Comercializar de forma mayorista insumos especializados para el aseguramiento del cultivo de la zafra cafetalera y de otras producciones, para las entidades del Ministerio de la Agricultura en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
 23. Prestar servicios de elaboración, procesamiento, impresión e interpretación de estados financieros y otras informaciones a la base productiva en pesos cubanos.
 24. Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios a los trabajadores de la empresa y a la base productiva asociada, a través de la tienda de estímulos de la propia entidad, según regulaciones del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
 25. Producir y acopiar a la base productiva asociada, para su comercialización mayorista, los excedentes del plan de plantas ornamentales, postura de frutales, forestales y de flores y de forma mayorista y/o minorista como concurrente en el Mercado Agropecuario Estatal en pesos cubanos.
 26. Producir y comercializar de forma mayorista leche de ganado mayor y menor y derivados lácteos (quesos) con destino a la industria láctea, en pesos cubanos

y pesos convertibles, así como leche fresca al sistema del Comercio Interior (cruzamiento), en pesos cubanos y de forma minorista a los trabajadores de la entidad que se desempeñan como ordeñadores, en pesos cubanos, todo ellos cumpliendo las regulaciones establecidas por los Ministerios del Comercio Interior, de la Industria Alimentaria y de la Agricultura.

27. Producir y comercializar de forma mayorista animales comerciales de ganado mayor a la Industria Cárnica en pesos cubanos y pesos convertibles.
28. Producir y comercializar de forma mayorista a la Industria Cárnica, carne de ganado mayor a partir de los sacrificios autorizados por accidentes o depauperación que de modo ocasional se le autorice a la empresa por el Ministerio de la Agricultura en pesos cubanos.
29. Producir y acopiar a la base productiva para comercializar de forma mayorista en pesos cubanos y pesos convertibles al Ministerio de la Industria Ligera cuero curtido y natural de ganado mayor a partir de los sacrificios que se autoricen por el Ministerio de la Agricultura de animales accidentados y/o depauperados y cueros de ganado menor en pesos cubanos.
30. Producir y comercializar de forma mayorista caña de azúcar como alimento animal y los excedentes a las entidades de comercio y gastronomía del territorio en pesos cubanos.
31. Producir y comercializar de forma mayorista materiales alternativos de construcción en pesos cubanos.
32. Brindar servicios de alojamiento no turístico con alimentación asociada a entidades del sistema en pesos cubanos.

El diseño organizativo de la empresa toma en cuenta los principios organizativos establecidos en el Decreto No. 281/07, y toma en cuenta la introducción de los principios de la dirección por procesos, a partir de identificar los procesos claves y los procesos auxiliares. Así como de otras medidas organizativas identificadas por el Ministerio de la Agricultura, como elementos claves en el perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión.

El Órgano de Dirección de la empresa está integrado por **35** trabajadores incluidos **7** plazas de dirigentes, identificándose los cargos de Director General, Director Adjunto, los Directores Técnico y Desarrollo, Gestión del Capital Humano, Contable Financiero, El Director del Puesto de Dirección y el Jefe de Seguridad y Protección.

El diseño cumple con el principio que las actividades de producción y servicios se organizan en base a **8** de Unidades Empresariales de Base, en lo adelante UEB, de las cuales, **2** corresponden a la actividad de producción y **6** a la de servicios.

A continuación reflejamos la estructura organizativa, la cual esta refrendada en el organigrama de la empresa, ver

Área de Regulación y Control.

- Dirección General.
- Director Adjunto.
- Puesto de Dirección.
- Dirección Técnica y de Desarrollo.
- Dirección Contable Financiera.
- Dirección del Capital Humano.

➤ Área de producción y servicios.

- UEB Cultivos Varios.
- UEB Ganadera.
- UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumos.
- UEB Beneficio Húmedo y Seco de Café y Cacao.
- UEB Sanidad Vegetal.
- UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios.
- UEB de Servicios Técnicos Integrales.
- UEB Centro de Gestión Integral.

Misión y visión de Empresa Agropecuaria Imías.

Misión: producir, comprar, beneficiar y comercializar producciones agropecuarias dentro del territorio nacional, así como prestar servicios de asistencia técnicas, taller, riego y maquinarias a los productores agropecuarios del territorio.

Visión: ser una empresa de referencia nacional en la producción y comercialización de las producciones agropecuarias por su calidad, eficiencia y liderazgo en el territorio y a partir de su versatilidad adaptarnos al mercado existente en cada momento en el país, satisfaciendo necesidades con resultados económicos positivos, calidad demostrada, fuerza de trabajo altamente calificada, capaz de operar e introducir equipos y tecnologías de punta y directivos con unidad de acción.

Principales clientes y proveedores.

Los principales clientes de la Empresa Agropecuaria Imías son los siguientes:

- ✓ Empresa Materiales de la Construcción Guantánamo
- ✓ ATM Guantánamo
- ✓ FINCIMEX
- ✓ Suministro y Transporte Agropecuarios Guantánamo
- ✓ Sime- Divep Guantánamo
- ✓ Empresa Comercial Cemento Guantánamo
- ✓ Empresa Forestal Imías
- ✓ UEB Mayorista Mixta Imías
- ✓ Empresa Comercial Mixta Imías
- ✓ ECTESA Guantánamo
- ✓ UEB Cárnico Imías
- ✓ OBE Imías
- ✓ Empresa Semilla Guantánamo

Característica de la fuerza de trabajo.

La empresa cuenta con una plantilla aprobada de 597 trabajadores, la cual está cubierta en un 103%, estando conformada por categoría ocupacional según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla I: Distribución de la plantilla por categoría ocupacional y por sexo.

Categoría ocupacional	Mujeres		Hombres		Total
		%		%	
Dirigentes	3	21	11	79	14
Técnicos	46	45	56	55	102
Administrativos	-	-	1	100	1
Servicios	14	24	45	76	59
Obreros	77	18	361	82	438
Total	140	23	474	77	614

Fuente: Elaboración propia.

Análisis estratégico de Empresa Agropecuaria Imías

En estudios realizados por parte de la Empresa Agropecuaria Imías con anterioridad a esta investigación, se obtuvieron los siguientes resultados para lo cual se utilizó como herramienta la Matriz DAFO:

Amenazas.

1. Existencia del bloqueo que no permite la adquisición de recursos, medios y equipos.

2. La crisis económica mundial que afecta la adquisición de recursos debido al incremento de los precios.
3. Cambio climático, que produce largos periodos de sequia en el municipio y trae consigo plagas y enfermedades a los cultivos de frutales y el cultivo del café.
4. No se explota las potencialidades para la exportación de los frutales.(mango bizcochuelo).

Oportunidades.

1. Perfeccionamiento Empresarial.
2. Financiamiento para conservación de suelos, control de plagas, subsidios a producción de cacao, proyecto de colaboración extranjera, reordenamiento cafetalero y cacaotero.
3. Introducción de tecnología para realizar la agroecología en el municipio.
4. Capacitación del personal a través del Centro Universitario Municipal y la Escuela Provincial del MINAGRIC.

Fortalezas.

1. Fuerza de trabajo con una edad adecuada, garantizada, seleccionada y económica.
2. Existencia de credibilidad financiera con los bancos y entidades crediticias.
3. Contar con mercado seguro.
4. Beneficiar producciones de frutales, café y cacao de primera calidad, competentes para el mercado nacional e internacional.

Debilidades.

1. Atraso tecnológico. No se cuenta con una mini industria para el procesamiento de los frutales que se producen en el municipio.

2. Insuficientes medios de transporte de carga las producciones de frutas, café y cacao de la montaña.
3. . Deficiente insumo para la rama ganadera y los cultivos varios. Los sistemas de riego son insuficientes
4. No está implantado el perfeccionamiento empresarial.

Se tomó como rango para la evaluación de la matriz DAFO de 0 a 3.

Tabla 2: De los valores de la Matriz DAFO.

Fortalezas	Oportunidades				Amenazas				Total
	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	
F1	3	3	3	3	3	3	3	3	24
F2	3	2	3	2	2	2	3	3	20
F3	2	2	2	2	2	2	2	2	16
F4	2	2	2	2	2	2	2	2	16
Debilidades									
D1	3	2	3	3	3	2	3	3	22
D2	3	2	2	2	2	2	3	2	18
D3	3	2	3	2	2	2	3	3	20
D4	3	2	2	2	2	3	3	3	20
Total	20	19	19	18	18	19	22	20	135

Fuente: Elaboración Propia

La matriz **DAFO** nos indica un estado de desequilibrio que nos obliga a trazar una estrategia de **reorganización** en la empresa agropecuaria de Imías.

2.2 PROPUESTA DE PROYECTO DE LA MINI INDUSTRIA DE FRUTALES EN LA EMPRESA AGROPECUARIA DE IMÍAS.

Título: diseño de una mini – Industria de Frutales en la empresa agropecuaria de Imías.

Resultados esperados:

incrementar la producción hasta alcanzar 462,2 toneladas

b) Procesar y aprovechar los excedentes de la producción de frutales y hortalizas que no se comercializan en los picos de cosecha.

Resultados esperados:

1. procesar 861,7 t de frutas frescas en el año.
2. Crear nuevas fuentes de empleo para la comunidad. Con la puesta en marcha de la mini industria se ofrecerán 15 puestos de trabajo 11 para mujeres y cuatro para hombres.

Localización.

Esta instalación se ha micro localizado en el municipio En el Municipio de Imías de la Provincia Guantánamo. Se cuenta con el Expediente de Micro localización de esta obra con un área de 2088 m² con acceso por carretera y a la red eléctrica nacional.

Antecedentes y objetivos del proyecto.

Desde hace varios años los agricultores del municipio Imías se han destacado en la producción de frutales, los mismos reclaman la posibilidad de contar con una mini industria para que parte de sus producciones puedan ser procesadas en el territorio y se puedan exportar a empresas mixtas en el territorio nacional e incorporarle un valor agregado en beneficio social y evitar pérdidas, fundamentalmente, por las limitaciones de transporte hacia la industria Guaso con una distancia media de 100 km.

Con la mini industria propuesta se evitan las pérdidas de tomate y frutas que en algunas ocasiones han alcanzado cifras aproximadas a 900 tn para un año. Además, crea la motivación necesaria para el incremento de los niveles de producciones actuales, así como el fomento de frutales, fundamentalmente guayaba, fruta bomba y mango.

Las pérdidas de las producciones son ocasionadas fundamentalmente por:

- Deficiente transportación.
- Carencia de envases.
- Deficiente gestión de comercialización.
- Ausencia de una mini industria para procesarlas.

Es estrategia de desarrollo del municipio Imías, diversificar las producciones a corto y mediano plazo e insértales un mayor valor agregado a partir de la creación y explotación eficiente de infraestructuras que permitan aprovechar al máximo los incrementos previstos de la producción de frutales y con ello implementar e incrementar producciones que sustituyan importaciones.

Con el fin de dar sostenibilidad financiera y económica a este objetivo estratégico, en el año 2012 el municipio se insertó en el movimiento productivo de frutales en la provincia Guantánamo, para el cual presentó el programa de desarrollo de frutales para los próximos 10 años.

Objetivo General: construir un min industria con un diseño óptimo de todas sus infraestructuras de producción y servicio que posibilite un proceso productivo eficiente y de respuesta a las necesidades del mercado y genere un ahorro a la economía por sustitución de importaciones.

Duración del proyecto:

Fecha de Inicio: septiembre 2020

Fecha de Terminación: septiembre 2024

El proyecto tiene una fecha de ejecución de cuatro años. Después aprobado el financiamiento.

Calendario de ejecución

El cronograma de las actividades se planificó para un año de trabajo. El mismo se realizó con el propósito de poder medir el período de ejecución de este proyecto desde el momento en que se tome la decisión de invertir hasta el inicio de su explotación, así como valorar las diferentes consecuencias financieras; en el mismo aparecen reflejadas las principales actividades que se debe realizar para la construcción e instalación de la mini industria. Anexo IV

Política económica ambiental, industrial, comercial, financiera y social que favorece al proyecto.

Política económica ambiental: lograr el aprovechamiento sostenible de la capacidad industrial a instalar para disminuir las importaciones de productos, contribuir a la satisfacción del mercado nacional y al autoabastecimiento alimentario local.

Política Industrial: añadir valor a las materias primas y producciones primarias, incrementar la eficiencia y uso racional de los recursos naturales disponibles a partir del aprovechamiento de energías renovables.

Política comercial: sustitución de las importaciones que realiza el país para garantizar el consumo interno de la población y la economía en general.

Política Financiera: disminuir costos y elevar la eficiencia de los recursos financieros empleados en la obtención de pulpas frescas.

Política social: el logro de la satisfacción de las necesidades de la sociedad, mejorar las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores.

Breve descripción de las razones financieras, tecnológicas, de mercado, u otras de interés que justifican el proyecto

- La falta de recursos financieros para las inversiones en tecnologías y la compra de insumos.
- La posibilidad de adquirir una industria con una tecnología 100 % cubana.
- Existencia de un mercado seguro.

Tipo de proyecto de inversión

- Nuevo.

Mercado y capacidad de la planta**Análisis de la demanda y del mercado**

El mercado de las pulpas de frutas en Guantánamo es muy bueno y tentador, basta decir que los productos elaborados a partir de éstas y que se comercializan en las tiendas recaudadoras de divisa tienen un rápido movimiento aun cuando sus precios son elevados pues se encarecen con los fletes y gastos de importación.

Para poder competir con productos de importación o producidos en otras provincias y penetrar el mercado, es necesario lograr producciones con calidad y bajos costos.

En principio la comercialización de las pulpas de frutas se realizará con la mini industria Guaso, la cual asimila el 100 % de éstas. De producirse alguna variación en la capacidad de recepción se identifican otros posibles clientes alternativos capaces de asimilar dichas producciones:

Tabla 3: De clientes alternativos de las producciones de la mini fábrica.

Clientes alternativos	
Empresa de Productos Lácteos de Guantánamo y Baracoa.	Mini industria de LABIOFAM
UEB Mini industria Costas Rica perteneciente a la Empresa Agropecuaria Honduras	Ventas directas a la población
Mini industria Empresa Frutas Selectas de Guantánamo	

Fuente: Elaboración propia.

Proyecciones de la demanda futura

El pronóstico para la comercialización de pulpa de frutas en Guantánamo considera una disminución del consumo de productos importados o producidos en otras provincias por el incremento de las producciones provinciales.

Pronóstico de ventas red de comercialización

El sistema que se utilizará para comercializar la producción final será la venta directa a la industria. Los insumos para garantizar el proceso productivo, serán comprados en los establecimientos de los proveedores excepto las frutas las cuales serán trasladadas por los productores del municipio hasta el punto de acopio de la mini industria.

Tabla 4: Ingresos por ventas

Productos	Precio Unitario (MP)	Año 2022		Año 2023	
		Ventas (t)	Ingresos (MP)	Ventas (t)	Ingresos (MP)
Pulpa de mango	-	113,72	\$ 614,1	113,93	\$615,2

Exportación	-	-	-	-	-
Mercado frontera	-	-	-	-	-
Mercado Interno	5,4	113,72	614,1	113,93	615,2
Pulpa de guayaba	-	201,80	1.271,3	211,76	1.334,1
Exportación	-	-	-	-	-
Mercado frontera	-	-	-	-	-
Mercado Interno	6,3	201,80	1.271,3	211,76	1.334,1
Pulpa de fruta bomba	-	129,33	970,0	133,88	1.004,1
Exportación	-	-	-	-	-
Mercado frontera	-	-	-	-	-
Mercado Interno	7,5	129,33	970,0	133,88	1.004,1
Pulpa de tomate	-	2,52	43,8	2,64	46,0
Exportación	-	-	-	-	-
Mercado frontera	-	-	-	-	-
Mercado Interno	17,4	2,52	43,8	2,64	46,0
Total General	-	447,38	\$2.899,3	462,21	\$2.999,4

Fuente: elaboración propia

Capacidad de la planta

De forma general, la mini - industria que se analiza instalar, posee una capacidad para procesar 200 kg/hora de frutas frescas. En la misma se trabajará un turno diario de 10 horas y en épocas de pico de cosecha cuando la disponibilidad de frutas frescas lo permita se establecerán dos Turnos. El fondo de trabajo analizado es de 288 días efectivos anuales.

En los cálculos de la capacidad del centro se consideran los productos finales y la proporción de fruta fresca necesaria para lograrlos. En función de esto fue determinado el volumen siguiente:

Procesar 861,7 t de frutas frescas en el año del potencial productivo para obtener 462,21 t de pulpa de frutas.

En las inversiones y en el cálculo de los costos, se consideran los medios necesarios para garantizar la explotación eficiente de esta instalación.

Desglose de los consumos.

Los insumos productivos básicos necesarios para garantizar las producciones planteadas, son los siguientes:

Tabla 5: Desglose de los consumos

Descripción	Unidad de medida	Consumo total	
		2022	2023
Productos agrícolas			
Tomate	t	23.3	24.5
Fruta Bomba	t	239.5	247.9
Mango	t	252.7	253.2
Guayaba	t	320.3	336.1
Mat. primas y materiales			
Envase de 20 l	U	3.355	3.467
Bolsa Aséptica p/ envase de 20 l	U	13.421	13.866
Pomos de 20 litros	U	2.237	2.311
Etiqueta envase	U	22.369	23.110
Botas de agua (par)	U	15.0	15.0
Módulo de ropa de trabajo (Blanca)	U	30.0	30.0
Delantal	U	30.0	30.0
Gorros	U	30.0	30.0

Nasa bucos	U	30.0	30.0
Guantes reforzados	U	4.0	4.0
Fajas de fuerza	U	2.0	2.0
Neumáticos para camión de transportación	U	6	6
Baterías 12 v	U	2	2
Servicios Públicos			
Electricidad	KW/h	11.816.6	11.816.6
Agua	Mm ³	7.8	7.8
Diésel	L	11520	11520
Lubricantes	L	345.6	345.6

Fuente: registro de precio del CITMA

Tabla 6: aprovechamiento de la capacidad disponible

Producto	Año 2022		Año 2023	
	Aprovechamiento capacidad disponible	Cantidad(t)	Aprovechamiento capacidad disponible	Cantidad(t)
Pulpa de mango	118%	113,73	119%	113,92
Pulpa de guayaba	164%	201,80	210%	211,77
Pulpa de fruta bomba	146%	129,33	163%	133,88
Pulpa de tomate	67%	2,52	67%	2,65
Total		447,38		462,21

Fuente: elaboración propia

Tabla 7: costos anuales fuerza de trabajo.

Capital de trabajo			
Descripción	2020	2021	2022
Moneda Total	-	-	\$121,9

CUP	-	-	111,7
CUC	-	-	10,2

Fuente: elaboración propia

Costo anuales producción, materia prima, materiales y fuerza de trabajo.

Tabla 8: costos anuales de producción, materia prima, materiales y fuerza de trabajo

Consumo	UM	Precio Unitario			Año 2020				Año 2021			
		Moneda total	cup	cuc	Cant	Costo total UM:MP			Cant	Costo total UM:MP		
						Moneda total	CUP	CUC		Moneda total	CUP	CUC
Productos agrícolas						1,565.9	1,565.9			1,615.2	1,615.2	
Tomate	t	2,391.4	2,391.4		23.3	55.7	55.7		24.5	58.6	58.6	
Fruta Bomba	t	1,739.0	1,739.0		239.5	416.5	416.5		247.9	431.1	431.1	
Mango	t	1,847.9	1,847.9		252.7	467.0	467.0		253.2	467.9	467.9	
Guayaba	t	1,956.6	1,956.6		320.3	626.7	626.7		336.1	657.6	657.6	

Mat. primas y materiales						147.6	103.1	44.5		151.5	106.3	45.2
Envase de 20 l (Tanquetas)	U	16.5	15.0	1.5	3355	55.4	50.3	5.0	3466	57.2	52.0	5.2
Bolsa Aséptica p/ envase de 20l	MU	677.2	4.0	673.2	13.4	9.1	0.1	9.0	13.9	9.4	0.1	9.4
Pomos de 20 litros	U	22	20.0	2	2237	49.2	44.7	4.5	2311	50.8	46.2	4.6
Etiqueta envase	MU	36.7	36.7		22.4	0.8	0.8		23.1	0.8	0.8	
Ácido cítrico	t	3.7	0.2	3.5	0.8	3.0	0.2	2.8	0.8	3.0	0.2	2.8
Botas de agua (par)	U	0.05	0.05		20	1.0	1.0		20	1.0	1.0	
Módulo de ropa de trabajo(Blanca)	U	0.7	0.10	0.6	20	14.0	2.0	12.0	20	14.0	2.0	12.0
Medios de Protección y Seguridad	U	0.5	0.1	0.4	20	10.0	2.0	8.0	20	10.0	2.0	8.0
Neumáticos para camión de transportación	U	0.8	0.3	0.5	6	4.8	1.8	3.0	6	4.8	1.8	3.0
Baterías 12 v	U	0.2	0.1	0.1	2	0.4	0.2	0.2	2	0.4	0.2	0.2
Servicios Públicos						39.7	39.7	0.0		39.7	39.7	0.0
Electricidad	KW/h	0.18	0.18		1181 7	2.1	2.1		1181 6.6	2.1	2.1	
Agua	m ³	0.3	0.3		7800	2.3	2.3		7800	2.3	2.3	

Diésel	L	3	3		1152 0	34.6	34.6		1152 0	34.6	34.6	
Lubricantes	L	2	2		345.6	0.7	0.7		345.6	0.7	0.7	
Salarios + impuesto s/fuerza +seguridad Social						66.3	66.3			66.3	66.3	
Total Costos Directos						1,819.5	1,775 .0	44.5		1,872 .7	1,827. 5	45.2

Fuente: elaboración propia

Otros equipos y mobiliario para la gestión y aseguramiento del proceso productivo

Tabla 9: otros equipos y mobiliario

UM: MP

Otros Equipos	UM	Cant.	Precio		Valor			
			CUP	CUC	Moneda Total	CUP	CUC	De ello USD
Camión para la transportación con remolque.	U	1	20.0	35.0	55.0	20.0	35.0	3.5

Carretilla de Mano	U	1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1
Báscula digital de 100 kg plataforma.	U	1	0.5	2.8	3.3	0.5	2.8	2.8
Medios y equipos para la gestión y control de la calidad.	\$				3.5	0.9	2.6	2.6
Valor total	\$				62.0	21.5	40.5	9.0

Fuente: elaboración propia

Tabla 10: resumen del valor de la inversión por concepto de equipo

UM: MP

Equipos	Valor			
	Moneda total	CUP	CUC	De ello USD
Equipamiento tecnológico	1,324,8	1,324,8	-	-
Otros equipos	62,0	21,5	40,5	9.0
Otros	138,7	134,6	4.1	0.9
Valor total	1,525,5	1,480,9	44.6	9.9

Fuente: elaboración propia

Resumen del valor de inversión para el Construcción y montaje**Tabla 11: resumen del valor de inversión para construcción y montaje**

Objetos de obra	Valor (MP)
Garita	75.8
Pozo absorbente	7.8
Almacén de materia prima	91.2
Nave de producción (estructura)	298.2
Nave de producción (instalación hidrosanitaria)	9.7
Nave de producción (trampa de sólidos)	4.5
Nave de producción (arquitectura)	316.9
Nave de producción: atarjea	7.9
Oficina	34.6
Cocina - comedor	161.7
Cocina - comedor (electricidad)	2.5
Cocina - comedor (instalación hidrosanitaria)	6.9
Cocina - comedor (registros)	0.6
Trampa de grasa	4.3
Cocina - comedor(estructura)	112.0
Vial interior, contenes, atarjeas, canaleta	415.7
Aceras y áreas verdes	211.4
Panel general de distribución	1.3
Cerca perimetral	73.1
Movimiento de tierra (terrazza # 1)	18.3
Movimiento de tierra (terrazza # 2)	9.1
Movimiento de tierra (terrazza # 3)	0.6
Vial al tanque de agua	4.9
Canal de drenaje	1.3
Plan general	30.4
Nave de producción (electricidad)	10.1
Nave de materia prima (electricidad)	1.4
Nave de producto terminado (electricidad)	1.9
Garita (electricidad)	0.8
Oficina (electricidad)	2.7
Pizarra general de distribución (electricidad)	2.2
General de distribución (electricidad)	12.7
Plan general (registros eléctricos: 9 unidades)	5.1
Plan general base para luminarias tipo alameda y de jardín	18.4
Conductora de basto (registro para válvula de inicio)	11.2

Conductora de abasto (registro para válvula de ventosa)	7.8
Conductora de abasto (tubería tm-1)	29.9
Conductora de abasto (tubería tm-2)	21.1
Nave de producto terminado	158.3
Tanques sépticos	5.2
Tanques elevados	11.5
Desmante estructura metálica	18.0
Remodelación Socio Administrativo	164.4
Imprevistos	100.0
Total	2,486.5

Fuente: elaboración propia

Otros gastos de inversión

Los otros gastos de inversión considerados, fueron los siguientes:

Tabla 12: otros gastos de inversión

Descripción	Valor (MP)
Documentación, preparación y gestión de la inversión	\$210,9
Total	\$210,9

Fuente: elaboración propia

UM: MP

Tabla 13: costos de producción total

Conceptos	2022			2023			2024		
	Moneda Total	CUP	CUC	Moneda Total	CUP	CU C	Moneda total	CUP	CUC
Costos directos	1,819.4	1,775.0	44.5	1,872.7	1,827.5	45.2	1,872.7	1,827.5	45.2

Materias primas y materiales	1713.5	1,669.0	44.5	1,766.7	1,721.5	45.2	1,766.7	1,721.5	45.2
Salarios directos + impuesto utilización de la fuerza de trabajo.	66.3	66.3	-	66.3	66.3	-	66.3	66.3	-
Servicios públicos	39.7	39.7	-	39.7	39.7	-	39.7	39.7	-
Costos indirectos	153.0	149.3	3.7	157.4	153.6	3.8	157.4	153.6	3.8
Gastos comerciales	29.4	28.6	0.8	27.6	26.7	0.8	27.2	26.4	0.8
Gastos de dirección	23.7	23.2	0.5	31.0	30.5	0.5	30.6	30.1	0.5
Gastos de mantenimiento y reparación	76.2	74.3	1.9	74.9	72.9	2.0	76.0	74.0	2.0
Otros gastos	23.7	23.2	0.5	23.9	23.5	0.5	23.6	23.1	0.5
Costos de operación	1,972.4	1,924.3	48.2	2,030.1	1,981.1	49.0	2,030.1	1,981.1	49.0
Depreciación	122.3	122.3	-	122.3	122.3	-	122.3	122.3	-
Gastos	166.7	166.7	-	257.0	253.9	3.1	224.1	221.0	3.1

financieros									
Costos	2,261.4	2,213.	48.2	2,409.4	2,357.	52.1	2,376.5	2,324.4	52.1
totales		3			3				

Fuente: elaboración propia

Fuentes de Financiamiento

Un requisito previo y fundamental para la formulación, análisis y toma de decisiones de un proyecto de inversión lo constituye el disponer de los recursos financieros necesarios en moneda nacional y divisas, tanto para la ejecución del mismo hasta su puesta en explotación como para el capital de trabajo (inicial y los incrementos que se producen durante la vida útil del proyecto). La fuente de financiamiento será a través de un crédito bancario por valor de 4,222,8 MP, bajo las siguientes condiciones:

- ✓ Plazo de pago 10 años
- ✓ Período de gracia dos años
- ✓ Interés del crédito 7 %

Tabla 14: servicio de la deuda (Moneda Total)

UM: MP

PRÉSTAMO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2028
Crédito Año 1	\$2,679,0									
Reembolsos			\$297,7	\$297,7	\$297,7	\$297,7	\$297,7	\$297,7	\$297,7	\$297,7
Saldo			2,381,3	2,083,7	1,786,0	1,488,3	1,190,7	893,0	595,3	297,7
Intereses										
Crédito Año 2		1,543,9								
Reembolsos				171,5	171,5	171,5	171,5	171,5	171,5	171,5
Saldo				1,543,9	1,372,4	1,200,8	1,029,3	857,7	686,2	514,6
Intereses				108,1	96,1	84,1	72,0	60,0	48,0	36,0
Crédito Total										

Reembolsos			297,7	469,2	469,2	469,2	469,2	469,2	469,2	469,2
Saldo			2,381,3	3,627,6	3,158,4	2,689,1	2,220,0	1,750,7	1,281,5	811,6
Intereses			166,7	253,9	221,0	188,2	155,4	122,5	89,7	56,8

Fuente: elaboración propia

Tabla15: servicio de la Deuda (CUC)

UM: MP

PRÉSTAMO (CUC)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Crédito año 2		\$44,6								
Reembolsos				\$5,0	\$5,0	\$5,0	\$5,0	\$5,0	\$5,0	\$5,0
Saldo				44,6	44,6	39,6	34,7	29,7	24,8	19,8
Intereses				3,1	3,1	2,8	2,4	2,1	1,7	1,4

Fuente: elaboración propia

Tabla 16: relación costos /ingresos

UM: Pesos

Conceptos	2022			2023			2024		
	Moneda Total	CU P	CU C	Moneda Total	CU P	CU C	Moneda Total	CU P	CU C
-Costo operación / ingresos	0,68	0,7	0,3	0,68	0,7	0,3	0,68	0,70	0,30
- Costo total/ingresos	0,79	0,8	0,3	0,80	0,8	0,3	0,79	0,82	0,32

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que por cada peso de ingreso que se obtenga se va invertir 0.68 pesos en costos de operación para los años 2022,2023 y 2024 respectivamente.

A demás expresa que por cada peso de ingreso que se obtenga se va a invertir 0.79; 0.80; 0.79 pesos en costos totales, para los años 2022 ,2023 ,2024 respectivamente.

Análisis de liquidez o Flujo de Caja para la Planificación Financiera.

Este análisis muestra las entradas y salidas de fondos, tanto en la fase de inversión como en el período operacional. La planificación financiera en este período garantiza que los ingresos de efectivo provenientes de las ventas sean adecuados para cubrir los costos de producción y todas las obligaciones

financieras, tales como servicios de deudas (reembolso de capital más intereses), impuestos y las reservas.

INDICADORES ECONÓMICOS

Flujo de caja y valor actualizado (Moneda Total) UM: MP

Tabla 17: flujo de caja

CONCEPTO	TOTAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
A. ENTRADA DE EFECTIVOS	\$23.895,3	-	-	\$2.899,3	\$2.999,4	\$2.999,4	\$2.999,4	\$2.999,4	\$2.999,4	\$2.999,4	\$2.999,4
-Ingresos por Ventas	23.895,3	-	-	2.899,3	2.999,4	2.999,4	2.999,4	2.999,4	2.999,4	2.999,4	2.999,4
B. SALIDA DE EFECTIVOS	21.080,5	2.800,9	1.543,9	2.041,1	2.093,8	2.096,0	2.098,4	2.100,5	2.102,6	2.104,7	2.098,7
- Inversión Total	4.344,8	2.800,9	1.543,9	-	-	-	-	-	-	-	-
. Capital Fijo	-	-	1.543,9	-	-	-	-	-	-	-	-
Incremento Capital de Trabajo	121,9	121,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-

- Costos de Operación	16.182,8	-	-	1.972,4	2.030,1	2.030,1	2.030,1	2.030,1	2.030,1	2.030,1	2.030,1
- Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Fondo Estimulación y Desarrollo	511,7	-	-	60,6	56,1	59,2	62,6	65,7	68,8	71,9	66,9
- Servicios Bancarios	41,2	-	-	8,1	7,7	6,7	5,7	4,7	3,7	2,7	1,7
C.SALDO ANUAL (A-B)	2.814,8	- 2.800,9	- 1.543,9	858,1	905,6	903,5	901,0	899,0	896,9	894,8	900,8
D.SALDO ACUMULADO	-	- 2,800,9	- 4,344,8	- 3,486,7	- 2,581,1	- 1,677,6	- 776,6	122,4	1,019,3	1,914,0	2,814,8

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Donde:

-I es la inversión inicial \$ -4, 344,800.00

K es la tasa de actualización seleccionada 10.50

N es el período de operaciones 8

$$VAN = \sum_{n=0}^n \frac{FC_n}{(1+k)^n} = -I + \sum_1^n \frac{FC_n}{(1+k)^n}$$

$$VAN = -I + \frac{FC_1}{(1+k)^1} + \frac{FC_2}{(1+k)^2} + \frac{FC_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+k)^n}$$

$$VAN = \$ -4,344,800.00 + 77,651.086 + 741,671.959 + 669,639.8999 + 604,332.1219 + 545,692.898 + 4,926,860.1523 + 444,825.8623 + 405,256.653$$

$$= -4, 344,800.00+ 4, 680,666.629$$

$$VAN=335,867.00$$

$$TIR = k_1 + \frac{VAN_p(k_2 - k_1)}{VAN_p + |VAN_n|}$$

Donde:

TIR: Tasa interna de rentabilidad.

VANp: VAN positivo más cercano a cero. 36,521.31

VANn: VAN Negativo más cercano a cero (modular). -4, 313,692.38

k_1 : Tasa de actualización del VAN positivo. 10.50%

k_2 : Tasa de actualización del VAN negativo 11.0%

$$TIR = k_1 + \frac{VAN_p(k_2 - k_1)}{VAN_p + |VAN_n|} = 10.50 + \frac{335,867.00(11.00 - 10.50)}{335,867.00 + 4,313,692.38} = 10.50 + \frac{167,933.5}{4,649,559.38} =$$

$$10.50 + 0.036 = 10.53$$

TIR = 10.53%

$$PR \text{ (años)} = t_n + \frac{|FC_n|}{|FC_n| + FC_p}$$

Donde:

t_n : Número de años con saldo acumulado negativo desde el primer gasto producido.

FCAn: Último flujo de caja acumulado con saldo negativo.

FCAp: Primer flujo de caja acumulado con saldo positivo.

$$t_n = 6$$

$$PR = t_n + \frac{|FC_n|}{|FC_n| + FC_p} = 6 + \frac{7,766.00}{7,766.00 + 1,224.00} = 6 + 0.86 = 6.86$$

$$FC_n = -7,766.00$$

PR = 6.86 años.

$$FC_p = 8,990.00$$

Tabla 18: indicadores económicos

Indicadores económicos		
Período de recuperación: 6.86 años		
TIR: 10.53 %		
		Tasa %
VAN	335,867.00	10.50
VAN	-4,313,692.38	11.00

Fuente:

elaboración propia

Resultado de la aplicación del VAN, TIR y Período de recuperación del capital.

El **Valor Neto Actualizado o Valor Actual Neto (VAN)** de un proyecto mide en dinero corriente el grado de mayor riqueza que tendrá el inversionista en el futuro si emprende el proyecto y se define como el valor actualizado del flujo de ingresos netos obtenidos durante la vida útil económica del proyecto a partir de determinación por año de las entradas y salidas de divisas en efectivo desde que se incurre en el primer gasto de inversión durante el proceso inversionista hasta que concluyen los años de la operación o funcionamiento del proyecto. El mismo arrojó un monto de \$335,867.00 en Moneda Total.

Como conclusión podemos decir que un valor positivo del VAN significa que:

- El proyecto garantiza la rentabilidad mínima exigida (tasa de actualización).
- El proyecto permite recuperar totalmente la inversión realizada.

-El proyecto genera un excedente por encima de la rentabilidad mínima exigida que constituye el VAN del proyecto.

La **tasa interna de rendimiento (TIR)** es la tasa de actualización a la cual el valor actual del flujo de ingresos en efectivo es igual al valor actual del flujo de egresos en efectivo; dicho de otra manera, es la tasa a la cual el Valor Actual Neto es cero, o sea anula la rentabilidad del proyecto. Esta tiene un valor de 10,53 % en Moneda Total. De todo lo anterior se comprende que el criterio de selección de proyectos con el criterio de la TIR será el de seleccionar los proyectos con TIR superior a la tasa de actualización. Esto quiere decir que el proyecto así seleccionado tiene una rentabilidad (TIR), superior a la mínima (la tasa de actualización) exigida al proyecto.

Período de Recuperación del Capital (PR). Este indicador mide el número de años que deben transcurrir desde la puesta en explotación de la inversión, para recuperar el capital invertido en el proyecto mediante las utilidades netas del mismo, considerando, además, la depreciación y los gastos financieros. Es decir, es el período que media entre el inicio de la explotación hasta que se obtiene el primer saldo positivo. El mismo es de 6,86 años en Moneda Total menor al plazo otorgado por el banco para devolver el crédito, lo cual es muy favorable.

Teniendo en cuenta los resultados de los indicadores mencionados anteriormente se puede plantear que el proyecto es económica y financieramente factible.

Análisis de riesgo o de Incertidumbre.

En casi todos los proyectos, los pronósticos de la demanda, la producción y las ventas pueden no ser exactas debido a incertidumbre sobre el futuro. Del mismo modo, no siempre son correctos los supuestos sobre las estimaciones de los costos de producción y de inversión, los precios o la duración del proyecto.

Cualquiera sea la forma definitiva que adopte la propuesta de proyecto, sus numerosos componentes deberán ser examinados con miras a aumentar la precisión de la propuesta.

Para esto se realizan los Análisis de Riesgo

Los Análisis de riesgo se pueden realizar en tres etapas: análisis de umbral de rentabilidad, análisis de sensibilidad y análisis de probabilidad. Cada propuesta de proyecto debe ser examinada por el Evaluador en forma separada para determinar si vale la pena realizar los tres pasos, ya que los mismos requieren de numerosos cálculos. Sólo si existen grandes dudas en cuanto a la viabilidad de un proyecto importante, es conveniente realizar este análisis en forma completa.

Análisis del Umbral de Rentabilidad (U.R)

Mediante el análisis del Umbral de Rentabilidad se determina el punto en el que los ingresos provenientes de las ventas coinciden con los costos de producción, es decir el punto a partir del cual un proyecto comienza a ser rentable o no.

El Umbral de Rentabilidad puede definirse en términos de unidades físicas producidas (volumen de las ventas) y el % del nivel de utilización de la capacidad.

Tabla 21: umbral de Rentabilidad o Punto de Equilibrio

Descripción	UM	2022	2023	2024
Costos Variables (unitario)	Pesos	4,070,00	4,104,00	4,104,00
Costos Variables (total)	Pesos	1,713,500,00	1,881,600,00	1,881,600,00
Costos Fijos (total)	Pesos	151,500,00	167,800,00	167,800,00
Precio de Venta	Pesos	9,200,00	9,150,00	9,150,00

(unitario)				
Ingresos por Ventas (total)	Pesos	2,899,260,00	2,999,433,00	2,999,433,00
1. Volumen de Producción	t	248	267	267
2. Ingresos por Ventas	Pesos	2,281,600,00	2,446,710,00	2,446,710,00
3. Capacidad de Producción	%	64	68	68

Fuente: elaboración propia

A partir de la producción de 248 t en el año 2022 y 267 t en el 2023 se comienza a obtener ganancias, y por debajo de estas se obtendrán pérdidas.

Con un aprovechamiento de la capacidad productiva del 64 % en el 2022 se obtienen ganancias, por debajo de esta se obtendrán pérdidas.

Análisis de Sensibilidad.

Todos los proyectos de inversión están sujetos a riesgos e incertidumbre debido a diversos factores que no pueden ser estimados con la certeza requerida cuando se está formulando un proyecto. Estos riesgos pueden incidir en que tanto los costos como los beneficios estimados sean mayores o menores que los que ocurren en la realidad, por lo que los indicadores utilizados para evaluar el proyecto pueden aumentar o disminuir, afectando la conveniencia, desde el punto de vista económico, de ejecutarlo o no. El objetivo del análisis de sensibilidad es el de ver como varían el VAN y la TIR del proyecto cuando existe alguna variación en los parámetros más importantes, pudiendo ser estos: una disminución de los ingresos, un aumento de los costos de producción.

Los ingresos no pueden disminuir un 2 % porque se deterioran los indicadores parámetros que miden la factibilidad del proyecto, y por tanto deja de ser conveniente

económicamente su ejecución: VAN negativo, es decir, el proyecto dejaría de rendir utilidades al inversionista en el futuro si realizara el proyecto.

Tabla 22: indicadores económicos

INDICADORES ECONÓMICOS		
Período de Recuperación: 7,21 años		
TIR: 9,146 %		
	MP	al %
VAN:	-145.5	10.00
VAN:	-221.4	10.50
VAN:	-294.0	11.00
VAN:	-363.7	11.50
VAN:	-430.4	12.00

Fuente: elaboración propia

Los costos de producción no pueden aumentar un 2 % porque se deterioran los indicadores parámetros que miden la factibilidad del proyecto, y por tanto deja de ser conveniente económicamente su ejecución: VAN negativo, es decir, el proyecto dejaría de rendir utilidades al inversionista en el futuro si realizara el proyecto.

Tabla 23: indicadores económicos

INDICADORES ECONÓMICOS

Período de Recuperación: 7,09 años		
TIR: 9,66%		
	MP	al %
VAN:	-61.0	10.00
VAN:	-139.2	10.50
VAN:	-214.0	11.00
VAN:	-285.8	11.50
VAN:	-354.5	12.00

Fuente: elaboración propia

Los costos de inversión no pueden aumentar un 4 % porque se deterioran los indicadores parámetros que miden la factibilidad del proyecto, y por tanto deja de ser conveniente económicamente su ejecución: VAN negativo, es decir, el proyecto dejaría de rendir utilidades al inversionista en el futuro si realizara el proyecto.

Tabla 24: indicadores económicos

INDICADORES ECONÓMICOS		
Período de Recuperación: 7,05 años		
TIR: 9,85%		
	MP	al %
VAN:	-31.3	10.00
VAN:	-113.3	10.50

VAN:	-191.9	11.00
VAN:	-267.2	11.50
VAN:	-339.4	12.00

Fuente: elaboración propia

Análisis del ahorro por sustitución de importación.

Como se aprecia el efecto de la divisa para el país es positivo, ya que los ingresos en divisa provenientes de la sustitución de importaciones cubren los gastos de las inversiones y los costos de producción en esta moneda y queda un remanente para contribuir al desarrollo de la entidad.

CONCLUSIONES

1. La validez de la propuesta de proyecto para las producciones de pulpas de frutas en conserva promueve el emprendimiento empresarial en la empresa agropecuaria de Imías, se basa en la práctica cotidiana de la actividad de gestión de proyecto de desarrollo local, con protagonismo de todos los factores de la comunidad, desde una perspectiva desarrolladora que tiene en cuenta sus potencialidades.
2. La investigación realizada y el proyecto de desarrollo local para producciones de pulpas de frutas en conserva, a partir de las transformaciones socioeconómicas actuales necesarias en nuestro territorio, puede potenciar el desarrollo de una cultura de la gestión de proyecto en el territorio.
3. La significación práctica de la tesis está enmarcada en la concepción de una propuesta de proyecto de desarrollo local, esta sirve para que las agencias socializadoras orienten el proceso de Gestión de Proyecto de desarrollo local.
4. La novedad de esta tesis de culminación de grado superación la práctica tradicional con que se ha acometido la actividad de gestión de proyecto de desarrollo local, instrumentándose recursos científico - metodológicos basados en los presupuestos de la gestión de proyecto.

RECOMENDACIONES

1. Poner a disposición del gobierno de Yateras la propuesta de proyecto de desarrollo local para las producciones de pulpas de frutas en conserva como parte de la gestión de proyecto de desarrollo local en el territorio.
2. La investigación constituya una referencia bibliográfica para todos aquellos que investiguen sobre esta temática.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alter, Steven. (2000). Same Words, Different Meanings: Are Basic IS/IT Concepts Our Self-Imposed Tower of Babel? *Communications of the AIS*, 3(10). April. <http://cais.aisnet.org>.
2. Amendola. (2008). Universidad Politécnica de Valencia Luis. *Methodology for the Implementation of the Project Management Office.PMO*. Departamento de Proyectos de Ingeniería.
3. Blasco, Jaume (2000). *Los artefactos y sus proyectos*. POLITEXT Área d'Enginyeria Mecánica. Barcelona-España: Edicions UPC. 399 pp.
4. Blasco, Jaume. (2001). *Los proyectos, el proyectar y el proyectado*. POLITEXT Área d'Enginyeria Mecánica. Barcelona-España: Edicions UPC. En prensa.
5. Bourque, Pierre. (2000). *Guide to the Software Engineering Body of Knowledge*. <http://www.swebok.org>. Leído el 15/10/2000.
6. Cos C., Manuel. (1997). *Teoría General del Proyecto*. Madrid-España: Síntesis. 333 pp.
7. Estay, Christian; y, Blasco, Jaume. (2000a). El universo de proyectos: una epistemología sistémica para proyectos. En electronic *Proceedings V International Congress of Project Engineering*. Lérida, España. 4-6 octubre.
8. Estay, Christian; y, Blasco, Jaume. (2000b). Un planteamiento semiótico-sistémico en proyectos: la trayectoria de diagramas. En electronic *Proceedings V International Congress of Project Engineering*. Lérida, España. 4-6 octubre.
9. Kerzner, Harold. (2000). *Applied project management best practices on implementation*. New York-USA: WILEY. 534 pp.

10. Kirsch, Laurie J. (2000). Software Project Management: An Integrated Perspective for an Emerging Paradigm. En Zmud, R. Y Price, M. (2000) Projecting the Future Through the Past. <http://gisu.org>. Leído el 20/4/2000.
11. Lineamientos 2016-2021(2017). Lineamientos de la política económica y social del séptimo Congreso del Partido y la Revolución.
12. Martínez Rivero, Rosalía, Marlen García. (2013). DESARROLLO LOCAL Y MEDIO AMBIENTE, UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE CUBA, pág.12. Internet 25 de noviembre.
13. Ministerio de economía y planificación Dirección de inversiones (2001). Bases metodológicas para la elaboración de los estudios de factibilidad de las inversiones industrial.
14. Montealegre, Ramiro; y, Keil, Mark. (2000). De-escalating Information Technology Projects: Lessons from the Denver International Airport. MISQ research article. <http://www.misq.org/archivist/forthcoming/montea.pdf>. Leído el 8/6/2016.
15. Peterson, Allan S. (2000). The Impact of PM Maturity on Integrated PM Processes. En *Proceedings Symposium 2000 Connections*. Project Management Institute.
16. Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2004), desarrollado por el Project Management Institute (PMI)´.
17. PM3. (2000). Project Management Maturity Model. Interactive Quick Look. <http://www.pm3.com/> . Leído el 12/1/00.
18. PMA. (2000). a Methodology and Software Tool Used to Improve Project Management Practices and Assess Maturity. <http://www.leshem.co.il/products/main1.html> . Leído el 12/1/00.
19. PMI. (2000). Project Management Institute PMBOK Guide. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. USA.

20. Resolución 44 del CITMA.2012. (2012). Indicaciones metodológicas para la elaboración de Proyectos.
21. Welch, Rod. (1995). Reviewed ISO 10006 on Project Management, compared PMBOK. <http://www.welchco.com/>. Léido el 13/1/2000.
22. White, Cheryl. (2000). Theory to Practice: SEI CMM L3 Rapid Attainment Techniques. En *Proceedings Symposium 2000 Connections*. Project Management Institute.
22. Young, Allen. (2000). Reflection on Y2K. *PM Network*, 14(7): 37-41.

Anexo I

Encuesta

Objetivo: Conocer las opiniones de los trabajadores de la empresa agropecuaria de Imías.

A: Diez trabajadores de la empresa agropecuaria de Imías.

Se le entregó una planilla a cada trabajador (10) con las siguientes preguntas para que respondieran con **sí** o **no**.

1- ¿Cree usted que las producciones son suficientes para la demanda existente?

SÍ----- NO-----

2- Ha visto usted interés por parte de los cuadros de la empresa en buscar nuevas soluciones a los problemas ya existentes.

SÍ----- NO-----

3- Cree usted que con la creación de una mini industria en la el municipio Imías cubriría las necesidades de la población.

SÍ----- NO-----

A la pregunta #1 respondieron 10 trabajadores que **no** por lo que constituye el 100%.

A la pregunta #2 respondieron 10 trabajadores que **no** por lo que constituye el 100%.

A la pregunta #3 respondieron 10 trabajadores que **sí** por lo que constituye el 100%.

**Anexo II. AVAL DEL ÓRGANO CIENTÍFICO O TÉCNICO DE LA ENTIDAD
EJECUTORA PRINCIPAL**

DELEGACIÓN PROVINCIAL DE LA AGRICULTURA

AVAL



El proyecto que se propone para el año 2020 es de mucho interés para el municipio de Imías, en materia de las producciones de pulpas de frutas y en conserva que servirán en el futuro para exportar producto de alta calidad en la empresa agropecuaria de Imías.

Con el mismo se generarán fuentes de empleos para los comuneros y en especial para las mujeres aledañas a donde se va a fabricar la Mini Industria.

Además de propiciar la transferencia de una nueva tecnología para la producción de pulpas de frutas en conserva que servirán para adquirir moneda libremente convertible que proporcionara incrementar el PIB del territorio de Imías.



Ing. Diosnel San Lois Martínez

Delegado Agricultura Provincial