



**Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Estudios Económicos
Programa de Maestría en Desarrollo Socio Económico Local**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO
LOCAL**

Título: Propuesta de proyecto de desarrollo local para la producción de alimentos en el municipio Palmira

Autor: Lic. Danarys Pérez Marrero

Tutora: Dr.C. Lliney Portela Peñalver

Cienfuegos, 2022

Resumen

El presente trabajo aborda una problemática actual para Cuba, en tanto la producción de alimentos constituye un tema cardinal para el desarrollo local y territorial. Como parte del proceso de actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista se pretende emplear los recursos endógenos para la mejora de las condiciones de vida de la población, crear nuevos empleos, estimular la actividad económica y la producción local de alimentos. En este sentido la aprobación en el Consejo de Ministros del Decreto No. 33 para la gestión estratégica del desarrollo territorial, posibilita la formulación de proyectos de desarrollo local. A partir de este se propone y evalúa uno destinado a la remodelación del centro de Elaboración de la empresa municipal de Comercio y Gastronomía de Palmira, provincia Cienfuegos. Se realiza su formulación a partir de la metodología establecida y además el estudio de factibilidad económico financiero a través del cálculo de indicadores financieros. Como resultado se define que es posible ejecutar el proyecto y podrán obtenerse beneficios económicos, sociales y ambientales ventajosos para la economía local y de los habitantes, lo que contribuye a la autonomía municipal. Se utilizan diversos métodos y técnicas como la entrevista, encuestas, la observación directa, así como software Microsoft Word, Excel y SPSS para la realización de la investigación. Igualmente se consulta una amplia bibliografía nacional e internacional de actualidad que recogen diversos puntos de vista sobre el tema y de diferentes autores, con lo cual se arriba a conclusiones y recomendaciones de interés para la empresa y que contribuyan al desarrollo local.

Summary

This paper addresses a current problem for Cuba, as food production is a cardinal issue for local and territorial development. As part of the process of updating the Cuban Economic and Social Model of Socialist Development, it is intended to use endogenous resources to improve the living conditions of the population, create new jobs, and stimulate economic activity and local food production. In this sense, the approval in the Council of Ministers of Decree No. 33 for the strategic management of territorial development enables the formulation of local development projects. From this, one is proposed and evaluated for the remodeling of the Elaboration center of the municipal company of Commerce and Gastronomy of Palmira, Cienfuegos province. Its formulation is carried out based on the established methodology and also the financial economic feasibility study through the calculation of financial indicators. As a result, it is defined that it is possible to execute the project and advantageous economic, social and environmental benefits for the local economy and the inhabitants can be obtained, which contributes to municipal autonomy. Various methods and techniques are used, such as interviews, surveys, direct observation, as well as Microsoft Word, Excel and SPSS software to carry out the research. Likewise, a wide current national and international bibliography is consulted that collects different points of view on the subject and from different authors, with which conclusions and recommendations of interest to the company and that contribute to local development are reached.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo1: Referentes teóricos acerca de la contribución de los proyectos al desarrollo local y territorial	5
1.1. Evolución del concepto de desarrollo	5
1.2. El desarrollo territorial en Cuba	10
1.3 Los proyectos de desarrollo local.....	15
Capítulo II: Diagnóstico del sector del Comercio y la Gastronomía en Palmira y análisis de las principales metodologías para formular y evaluar proyectos	29
2.1. Breve reseña sobre la creación Del Sistema del Comercio Interior	29
2.2. Origen de los centros de elaboración de la Gastronomía	32
2.3. Diagnóstico de la empresa municipal de Comercio y Gastronomía de Palmira	35
Capítulo 3: Formulación y evaluación del proyecto de desarrollo local Centro de Elaboración..	45
3.1. Aplicación Del Decreto 33 para la formulación del proyecto	45
3.2. Evaluación económica financiera Del proyecto	54
3.3 Análisis de los riesgos del proyecto	57
Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	64
Bibliografía	65
Anexos	68

Introducción

Debido a la prioridad que adquiere el desarrollo local en la actualidad, los temas relacionados con la gestión de los procesos y proyectos de desarrollo desde el ámbito de lo local enfrentan los desafíos de las nuevas dinámicas que impone el contexto global en el que se inserta con gran esfuerzo el país. Es por ello por lo que es importante evaluar a profundidad los proyectos que se ejecutan en este ámbito de manera que los recursos disponibles se destinen a aquellos que verdaderamente respondan a las prioridades de los territorios y a su desarrollo.

El desarrollo local, por tanto, se debe ver como un proceso de constante mejoramiento de la calidad de vida de la población, lo que le concede a los hombres y mujeres contenidos en ella un doble rol como objeto y sujetos del desarrollo.

La dinámica del desarrollo productivo depende de las decisiones de inversión y localización, así como de los factores de cada territorio. Las características de las localidades cambian por lo que las acciones de las estrategias se modifican sustancialmente y puede ir desde el fomento de la capacidad empresarial hasta la solución de los problemas estructurales. Son dos los elementos claves para poder materializar las estrategias de desarrollo local: la disponibilidad de recursos (humanos, materiales o empresariales y financieros) y la participación de los agentes públicos y privados interesados en cada iniciativa.

Actualmente las principales cadenas productivas de la economía son eminentemente verticales, y los procesos de centralización que han ocurrido en los últimos años, dejan grandes vacíos a nivel local que deben ser resueltos, especialmente en actividades cuya expresión territorial es decisiva: producción de alimentos, servicios, transporte, comercio, entre otras.

Se requiere descentralizar algunas funciones en los Consejos de la Administración Municipal (CAM) que contribuya al desarrollo de la capacidad de gestión del gobierno a estas instancias, dirigido fundamentalmente a fortalecer la base productiva mediante proyectos que permitan revertir la actual dependencia del país de las importaciones, particularmente de alimentos y lograr con ello una base económica de financiamiento.

Hoy en el país se pretende 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 país.

Para desarrollar proyectos que respondan a los requerimientos de sostenibilidad se ha promovido la evaluación de proyectos de inversión a gran escala para la producción sostenible

de dichos renglones. La provincia Cienfuegos, y dentro de esta, el municipio Palmira, no han estado ajenos. Entre los principales planteamientos de la población están se encuentra la situación de la alimentación, las irregularidades con los precios de los productos y el desabastecimiento. En el CAM se trabaja en función de la formulación y evaluación de proyectos dirigidos a la producción de alimentos, para lo cual se intencionan aquellos relacionados directamente con las potencialidades de la localidad. El sector empresarial debe gestionar su propio desarrollo, es por ellos que, a su propia solicitud se ejecuta una investigación relativa a las posibilidades de ejecución de un proyecto económico productivo, que, a pesar de la situación actual, al fomentarse la producción endógena, se pueda contribuir a su aplicación.

En este sentido la presente investigación titulada: “Propuesta de proyecto de desarrollo local para la producción de alimentos en el municipio Palmira”, permite la valoración de la factibilidad económica financiera del proyecto de inversión para lo cual se presenta como **Problema Científico**: ¿Cómo contribuir a la producción de alimentos para la autonomía municipal de Palmira, Cienfuegos?

Para dar solución a dicho problema se propone como **objetivo general**: Proponer un proyecto de desarrollo local en función de la autonomía municipal de Palmira, Cienfuegos.

La **idea a defender** que sustenta la investigación es: La propuesta de un proyecto de desarrollo local para la remodelación de un Centro de elaboración contribuye a la producción de alimentos en función de la autonomía municipal de Palmira, Cienfuegos.

Los **objetivos específicos** a desarrollar serán:

1. Fundamentar teóricamente acerca de la contribución de los proyectos de desarrollo local a la autonomía municipal.
2. Analizar las principales metodologías para formular y evaluar proyectos.
3. Diagnosticar la empresa de Comercio y Gastronomía de Palmira.
4. Estudiar la factibilidad económica- financiera del proyecto para la remodelación de un Centro de elaboración en Palmira, Cienfuegos.

Variables de la investigación

Variables independientes: Estados financieros del período económico recién concluido, documentos de producción y venta, expediente de perfeccionamiento empresarial actualizado hasta la fecha, entre otros.

Variables dependientes: Estudio de mercado para las producciones o servicios que genera el proyecto en estudio, calcular indicadores económicos y financieros, indicadores de factibilidad

financiera de proyectos, identificar y medir variables de riesgos asociados al proyecto objeto de estudio, medir el impacto social entre otras.

Novedad científica: La sistematización de un procedimiento para la evaluación de inversiones que contribuya a la formulación y evaluación de proyectos de iniciativa de desarrollo local en los municipios, especialmente que propongan soluciones a las limitaciones principales que tiene la actual metodología establecida por el MEP, órgano rector de la planificación financiera en Cuba.

Implicaciones prácticas: Con la realización de esta investigación se dota a Economía y Planificación Provincial y Municipal, a la empresa de Comercio y Gastronomía en la localidad de Palmira, al Grupo Provincial de proyectos de una herramienta práctica para la evaluación y selección de proyectos de inversión, aspecto que tiene en estos momentos una vital importancia si le sumamos que el territorio está enfrentando un fuerte proceso inversionista para garantizar el desarrollo de las localidades a partir de sus potencialidades.

Relevancia social: Esta investigación responde a un interés del territorio en cuanto a la evaluación de proyectos de iniciativas municipales de desarrollo local que tienen como misión lograr el equilibrio y desarrollo endógeno de las localidades.

Métodos utilizados: En la ejecución de las tareas científicas de la investigación se utilizaron métodos del nivel teórico y empírico, así como del nivel matemático. Entre los métodos teóricos se empleó el análisis histórico - lógico de la literatura y documentación relacionada con la evaluación de proyectos de inversión en condiciones de certeza y riesgo, así como la contribución de los mismos al desarrollo local, el análisis-síntesis, inducción-deducción y generalización en el estudio que se realizó de la literatura sobre modelos de evaluación de proyectos de desarrollo local.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se estructura la investigación en tres capítulos:

En un primer capítulo se brinda una reseña sobre los principales conceptos de desarrollo local, para luego dar una panorámica sobre las definiciones de proyectos de inversión y su contribución al desarrollo local. Además, se hace un análisis de la evaluación financiera de los proyectos de inversión, así como un breve estudio de las inversiones en Cuba.

En el segundo capítulo se realiza el diagnóstico del sector municipal de Comercio y Gastronomía de Palmira y se realiza un análisis de las principales metodologías para formular y evaluar proyectos.

En el tercer capítulo y último, se aplica el Decreto No. 33 (Cuba, Consejo de Ministros, 2021) para la formulación del proyecto del Centro de Elaboración, tratando de subsanar algunos

aspectos que se han manifestado como debilidades de la misma y se estudia la factibilidad económica- financiera del proyecto.

Se emplean un conjunto de técnicas y herramientas de gran utilidad, entre las que se pueden citar: entrevistas, tormentas de ideas, procesamiento de datos con el empleo de sistemas tales como EXCEL y otros paquetes de programas. Se arriba a conclusiones y recomendaciones de gran interés e importancia para la entidad objeto de estudio.

Capítulo1: Referentes teóricos acerca de la contribución de los proyectos al desarrollo local y territorial

Este capítulo brinda una reseña sobre los principales conceptos de desarrollo local, para luego dar una panorámica sobre las definiciones de proyectos de inversión y su contribución al desarrollo local. Además, se hace un análisis de la evaluación financiera de los proyectos de inversión, así como un breve estudio de las inversiones en Cuba.

1.1. Evolución del concepto de desarrollo

Constantemente en la literatura internacional el concepto desarrollo se renueva y queda claro de que el orden económico vigente no puede mantenerse indefinidamente porque lleva a un seguro desastre social y ambiental, por lo que se hace imprescindible un rompimiento en las tendencias. El subdesarrollo lo sufren actualmente más de las tres cuartas partes de la humanidad, este tiene sus antecedentes desde el siglo XVI iniciándose con el proceso de colonización como alternativa de desarrollo capitalista de civilización, los continentes o territorios de mayor incidencia fueron África, Asia y América Latina; que luego del proceso de descolonización y liberación llevado a cabo después de la II Guerra Mundial, surgieron como países del Tercer Mundo y entre ellos los subdesarrollados; lo que inspiraría ineludiblemente un amplio espíritu de estudios e investigaciones con el fin de solucionar esta problemática (García et al., 2006).

Basadas en la experiencia histórica de los países subdesarrollados, las teorías de la dependencia y la del sistema – mundo, demuestran que, en la concepción del sistema capitalista, no se ha logrado superar la condición de subdesarrollo, de lo que se infiere que no necesariamente hay que acatar la forma capitalista de producción para lograr el desarrollo en los países subdesarrollados (García et al., 2006); para tal fin, deben hacerlo en contraposición al sistema capitalista, según León y Miranda (2006) sugieren que dadas las características del sistema capitalista, aún para alcanzar los avances que han proporcionado las fuerzas productivas del capital, deben instaurarse relaciones sociales que superen las del capitalismo y que no son más que las relaciones socialistas.

Un tema permanente de análisis en el pensamiento universal ha sido el problema del desarrollo. Uno de los autores que emplea el término desarrollo es Carlos Marx. Pino (2011) plantea que: “La pretensión del desarrollo ha constituido siempre un anhelo de la sociedad en general y de sus componentes estructurales. No ha quedado fuera del quehacer científico que, como regla, revoluciona continuamente el horizonte propositivo de la sociedad. Como categoría en la ciencia es económica, social y, por tanto, histórica. (Díaz, 2020)

En los pilares de la economía como ciencia tanto del liberalismo como del socialismo se puede encontrar el inicio de la evolución del. En “Riqueza de las Naciones” Adam Smith (1776) se consideró a sí mismo, como un estudioso del desarrollo, en la introducción al libro. Su tema principal, aclara, que es el desarrollo económico: las fuerzas que gobiernan a largo plazo el crecimiento de la riqueza de las naciones. (Berton, 2009)

Aunque Ricardo (1817) entendió el problema del desarrollo, en principio, como crecimiento económico, fue el primero en comprender la importancia de la distribución en el análisis de la dinámica de la actividad económica. En su estudio clásico sobre la economía de la agricultura, en particular del trigo, en la Inglaterra del siglo XVIII, explica las fuerzas que determinan la distribución de los ingresos entre las diferentes clases de la sociedad: trabajadores, terratenientes y capitalistas. (Berton, 2009)

Marx (1867), plantea una teoría general de la sociedad y su evolución, utilizando no sólo la economía sino otras ciencias sociales en la explicación del desarrollo capitalista apoyado en algunas de las ideas de Ricardo (1817). Entre muchos de sus análisis, se destacan las leyes del movimiento del capitalismo como explicación particular del desarrollo. (Berton, 2009)

El desarrollo local surge en Argentina como una respuesta desde el nivel local a los cambios producidos a partir del proceso de reforma del Estado iniciado a principios de los 90. Los principales factores que impulsaron a los gobiernos locales a asumir un nuevo rol fueron el traspaso de algunas funciones del Estado Nacional hacia las provincias y a los municipios, el aumento del desempleo y de la pobreza y la emergencia de nuevas demandas de la sociedad civil hacia los gobiernos locales. En este proceso se inscribe el desarrollo local. (Casalis, 2009)

“El término desarrollo —como concepto— según Becerra & Pino (2005) aparece por primera vez en un documento público en la primera Declaración Inter-Aliada de 1941 y en la Carta del Atlántico del mismo año (Sunkel y Paz, 1986; Sunkel, 1996; Prats, 1999). Más tarde volvió a reafirmarse en la Conferencia de San Francisco en 1945, que dio origen a la Organización de Naciones Unidas (ONU)”. (Díaz, 2020)

Empleado por académicos y políticos, por marxistas y neoliberales, el término Desarrollo se escucha lo mismo en un equipo de especialistas que lo estudia con la pretensión de agotarlo exhaustivamente, que en intercambios cotidianos entre conocidos”. (Díaz, 2020). Becerra & Pino (2005) plantean que es “muy socorrido, traído y llevado”. Aunque es un “...término no sólo económico”, “... está presente, cada vez con más persistencia, en las reflexiones sobre economía.

El aporte del desarrollo local radica en la definición de un perfil de desarrollo que contribuya a impulsar procesos industrializadores de la producción local, potenciando las cadenas de valor y los actores del territorio, generando empleo local y arraigando a los jóvenes en el territorio. (Casalis, 2009)

El desarrollo local delineado conduce no sólo a mayores niveles de sustentabilidad, sino también a mayor equidad, despliegue y enriquecimiento de la individualidad y la vida colectiva. Su dimensión única y central no es la económica, ni se rige por criterios definidos estrechamente desde esta perspectiva, aunque la toma en cuenta como una variable esencial. Se requiere organizar en el plano económico, proyectos que generen recursos para realizar otras acciones transformadoras y así evitar desequilibrios en el desarrollo social. Se trata, al menos, de administrar de mejor manera y más participativamente los escasos recursos de que disponen las comunidades, para mejorar la eficiencia económica y social socialista.

Un proceso continuo e institucionalizado ha de ser el desarrollo local. Precisa de la participación cada vez más calificada e interesada de todas las personas e instituciones involucradas en el mismo, ante todo del gobierno de las localidades. Dígase aquellas personas, organizaciones, instituciones y colectividades, cuyos intereses sean susceptibles de estar concernidos por el desarrollo en cuestión. Participación que necesita entonces de calificación, de entrenamiento, de habilitación, no sólo de entusiasmo y deseo. En ello, un papel protagónico corresponde a las ciencias sociales y humanísticas.

El desarrollo es un proceso que permite a los seres humanos utilizar su potencial, adquirir confianza en sí mismos y llevar una vida de dignidad y realización, resulta un proceso que libera a la gente del temor a las carencias y a la explotación, según la definición del desarrollo planteado por la comisión Sur (1990). Es una evolución que trae consigo la desaparición de la opresión política, económica y social, debido al desarrollo, la independencia en el terreno político que adquiere su verdadero significado; siendo un proceso de crecimiento y un movimiento que surge esencialmente desde la sociedad que se está desarrollando (Quevedo, 2010), lo cual implica una actuación conjunta de sus miembros orientado por fines comunes.

Se observan dos concepciones contrapuestas en el aspecto territorial del proceso de desarrollo: el pensamiento neoclásico que está concentrado en el análisis de la acumulación y el crecimiento económico que no prestó una atención directa a los factores relativos a la

geografía y al espacio en que estos se llevan a cabo. Hacia la asignación más eficiente de los recursos, el mercado es el responsable de la orientación de estos, de modo que se produciría una tendencia hacia la convergencia del ingreso por habitante entre los distintos territorios. Según García (2006), hay teorías que consideran que los países subdesarrollados tienen que luchar contra los obstáculos relativos a la economía capitalista mundial; lo que el desarrollo desigual del capitalismo también se revela hacia el interior de cada país, de aquí que las disparidades territoriales presentes en los países subdesarrollados, no se resuelven de manera espontánea, sino a través de medidas de política económica y social por parte del Estado. Desde este punto de vista, la manera selectiva en que los países y territorios van siendo incorporados a la economía capitalista mundial, han contribuido a la desarticulación territorial (García et al., 2006).

La visión del desarrollo, según Madruga (2013), está cada vez más centrada en visualizar con mayor profundidad los ámbitos territoriales o regionales, ya que existen factores propios y únicos en los ambientes locales, los que delimitan sus necesidades o problemáticas y/o potencialidades para el mejoramiento en el tiempo, permitiendo la comprensión de las dinámicas regionales o locales para determinar estrategias de impulso específicas, que tengan como finalidad brindar soporte y articulación, además se tiene en cuenta que el desarrollo se puede lograr y proyectar desde los espacios territoriales.

El nuevo énfasis en el aspecto territorial del desarrollo, toma su curso a partir de los factores siguientes, el primero de ellos es la territorialización de la crisis estructural que se venía formando desde antes, pero que, en los muchos países subdesarrollados, se desata a fines de los años 80, tras la crisis de la deuda externa y la aplicación de los programas de ajuste estructural de corte neoliberal. El segundo factor no es más que el impacto de la globalización sobre los territorios, pues este proceso transforma los espacios subnacionales en espacios de la economía internacional y determina el referente de la división social del trabajo siempre que respondan a los requisitos jerarquizados por el capital. El tercer elemento es el papel del medio ambiente en el proceso de desarrollo, a partir de un enfoque de sostenibilidad ambiental; el proceso de desarrollo nacional es un resultado de lo que transcurre realmente en cada territorio específico, ambientalmente concreto, no identificable con las condiciones nacionales (García et al., 2006).

Basado en la propuesta del desarrollo endógeno, que se manifiesta en el desarrollo local, el nuevo paradigma de la economía regional, se piensa el territorio como un ente activo y vital, para promover las transformaciones socioeconómicas territoriales y reducir las asimetrías y

desequilibrios, se propone que el desarrollo debe promoverse de “abajo hacia arriba” (Alonso, 2012, p. 51). Desde abajo, como contradicción entre la situación de crisis económica y social que atraviesan los habitantes de las zonas deprimidas de una parte, y de la otra, el desentendimiento del Estado frente a esa situación; y desde arriba, como contradicción entre la descentralización de problemas a los gobiernos subnacionales y los escasos recursos financieros disponibles en los presupuestos de las instancias subnacionales para hacer frente a la crisis (García et al., 2006).

La conceptualización de esta teoría regional y el nuevo paradigma, vine siendo el resultado de un enfoque multidisciplinario que resume las cuestiones tratadas por la microeconomía y la meso economía, la demografía, la sociología, la geografía y otros. Existe fundamentalmente una fuerte interrelación con la geografía en particular, ya que con esta busca explicar la realidad integral de un espacio limitado, de acuerdo con definiciones como región, territorio, localidad y otros, se abordan temas de la localización y la organización del espacio territorial (Herrera, 2013).

El enfoque territorial del desarrollo, tiene como inicio la conceptualización de los distritos industriales que resaltan la importancia del territorio como ente fundamental del desarrollo; donde el territorio “...no es únicamente un espacio geográfico determinado, sino un “lugar de vida” cuyos rasgos e instituciones sociales, culturales y políticos desempeñan un papel trascendental en el diseño de las estrategias de desarrollo local endógeno, esto es, con capacidad local para aprovechar internamente los recursos y oportunidades existentes, tanto las basadas en recursos locales como las oportunidades de dinamismo exógeno” (Albuquerque, 2013, p. 48)

El desarrollo local según Herrera (2013), es un proceso de naturaleza multidimensional y dinámico, referido a los planos económico, político, social, cultural, ambiental, tecnológico y territorial que se asocia a diferentes procesos tales como el avance técnico, el cuidado del medio ambiente y los recursos, el crecimiento de la producción, la organización territorial de la sociedad y la calidad de vida de los integrantes de la misma y la distribución de las oportunidades individuales y colectivas; hace énfasis en el desarrollo de la base productiva local que conlleva a la transformación estructural del territorio, a través de formas organizativas de producción y redes, mediante las cuales se articulen todos los actores pertinentes en función de un objetivo en común, el mejoramiento del nivel de vida de la población, mediante las diferentes dimensiones de los procesos de desarrollo local.

Por tanto, según Madruga (2013), el desarrollo local se convierte en un instrumento que junto a la acción coordinada de los gobiernos locales, busca armonizar la utilización máxima posible de las fuentes y recursos naturales del desarrollo, considerando que existen cuatro factores que deben ser coordinados internamente y en la propia relación entre ellos: los sistemas productivos locales (SPL), los procesos de innovación, el sistema de asentamientos y comunidades y por último, los Sistemas Organizativos e Institucionales que existan en el territorio (coordinación e integración de los anteriores); para el primer factor, existen otras terminologías que se consideran alternativas para los países latinoamericanos, que se fundamentarán en epígrafes posteriores (1.2 y 1.3), los arreglos productivos locales (APL) (Pessoa, Borin, Cassiolato, Arruda y Sánchez, 2016).

El desarrollo local ha pasado a ocupar un lugar clave en el modelo de desarrollo económico y social que el país está impulsando. Se comprende a los niveles más altos de gobierno que constituye un eslabón clave de las transformaciones. En consecuencia, se avanza, no sin dificultades, hacia la superación de tradiciones centralistas, sectoriales y verticalistas.

Según define la Constitución de la República al municipio se le reconoce ahora un lugar clave en el sistema socio político del país, la autonomía municipal y la personalidad jurídica del municipio, está respaldada por la Constitución. Se dispone de una Política para impulsar el desarrollo territorial que define el desarrollo local “como un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población”. Esta formulación provee de una concepción adecuada del desarrollo local, holística, integral, descartando interpretaciones sesgadas y parciales que coexistían en etapas recientes.

1.2. El desarrollo territorial en Cuba

Dadas las desigualdades socioeconómicas existentes al triunfo de la Revolución, resulta imprescindible dirigir los esfuerzos hacia el ordenamiento de los territorios.

El proceso de institucionalización política iniciado en 1976, sentó las bases para un desarrollo cualitativamente r de la planificación territorial. Desde entonces, se han implementado un conjunto de acciones encaminadas a fortalecer la escala territorial, entre las que se encuentran: el Grupo

Ministerial de Trabajo Comunitario Integrado, los planes generales de Ordenamiento Territorial y Urbanismo (PGOTU) en los municipios, los planes especiales en las provincias orientales, el Plan Turquino Manatí, el procedimiento para ejecutar proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL), los programas de Desarrollo Integral y el nuevo modelo de estructura y funcionamiento de los OLPP en las provincias de Artemisa y Mayabeque.

El desarrollo local en Cuba ha pasado a constituir una política pública de importancia estratégica, como parte del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030; así como un eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos a nivel municipal y provincial

El componente territorial del desarrollo no es una novedad en Cuba, pero sí lo es la importancia que ahora le concede la estrategia nacional de desarrollo y las acciones de política en proceso de ejecución. Una muestra de este cambio de paradigma se refleja en los diferentes programas, acciones, iniciativas y proyectos que el gobierno auspicia y lidera. Uno de los importantes programas es la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), encabezada por los Ministerios de Economía, de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, y el Instituto de Planificación Física, junto a otras instituciones nacionales y locales; que hace de la articulación multinivel, la descentralización y la financiación para el desarrollo, un núcleo para la toma de decisiones a favor del desarrollo territorial y las iniciativas locales para el desarrollo.

Se define, en el caso cubano, la Política para impulsar el desarrollo territorial en el año 2020, direccionado desde el Ministerio de Economía y Planificación. Este documento conceptualiza el desarrollo local como *“un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/nacional)”*. Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población. (MEP, 2020)

Se trata de identificar los potenciales endógenos que puede movilizar el municipio por diferentes vías y formas de gestión, activarlos y conectarlos con las prioridades locales en beneficio de la población de su territorio, sobre la base del “autoabastecimiento municipal”. En este sentido, deben considerarse también posibles acciones de cooperación y

complementariedad entre municipios y niveles territoriales, identificando potenciales o actividades que por su naturaleza desborden lo municipal.

El desarrollo local no necesariamente tiene que coincidir con la división político administrativa, solo con un espacio que posea características económicas, sociales, culturales y ambientales relativamente homogéneas, donde las relaciones sociales, de producción, comercialización y de identidad ciudadana se producen y reproducen.

El desarrollo municipal a que se aspira constituye un proceso integral de cambio y avance sostenible, que tiene como finalidad el bienestar de la población y la satisfacción de necesidades e intereses públicos locales, conciliados y articulados con la concepción de desarrollo socioeconómico del país, determinada a su vez en las políticas y normativas de carácter general que definen los organismos rectores globales y sectoriales. (2021 MEP RESOLUCIÓN No. 29)

En el contexto cubano el Desarrollo Local hoy en día evidencia con mayor claridad un contenido y alcance coherentemente más definidos, aunque aún prevalecen interpretaciones diversas. La Constitución de la República reconoce la autonomía municipal y coloca esta escala en el centro de las transformaciones; también de las expectativas. Políticas, programas y planes nacionales, en particular la política de impulso al Desarrollo Local aprobada el pasado julio y el Decreto 33 que la implanta, se han encargado de situar sobre la mesa, desde diferentes aristas, la necesidad de movilizar los potenciales endógenos de todo tipo, para satisfacer las demandas de la sociedad local, y contribuir de manera eficiente y efectiva al desarrollo del país.

Como parte del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030; el desarrollo local en Cuba ha pasado a constituir una política pública de importancia estratégica, así como un eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos a nivel municipal y provincial. (MEP, 2020)

En el proceso de reformas administrativas y económicas que tienen lugar en el entorno cubano, sobre la base de los documentos políticos rectores: Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, y Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, se le otorga significativa importancia al perfeccionamiento del nivel municipal y a los mecanismos de participación popular, así como a la promoción del Desarrollo Local. Ello permite revalorizar el papel del municipio como ente dinamizador del desarrollo y eslabón fundamental de la democracia socialista cubana. La profundidad y agilidad que exige la actualización del modelo socioeconómico cubano demanda conocimiento, confianza,

eliminación de prejuicios, transparencia en la toma de decisiones, gestión y manejo de los recursos dinerarios, y procedimientos claros, nada burocráticos, que estimulen la participación ciudadana, todo lo cual influye en la credibilidad de las autoridades locales frente a la población que le es inherente. (Pérez y Díaz, 2021: 15)

En Cuba el desarrollo territorial/local se diferencia de las formas de desarrollo predominantes en el resto del mundo ya que no busca garantizar la efectividad de la acumulación del capital mediante la privatización, fragmentación y polarización del capitalismo. Por eso, este enfoque de desarrollo territorial/local en las condiciones de tránsito al socialismo, implica tener en cuenta la importancia del cambio de mentalidad y el conocimiento, donde el conjunto de acciones dirigidas a este proceso parte de priorizar la participación activa en los procesos de capacitación y asesoría de grupos nacionales e internacionales que apoyan y promocionan los procesos que intervienen en el desarrollo local, que puede coincidir o no con la escala municipal en Cuba (Pérez y Arguelles, 2011, en Alonso, 2012).

El Estado, mediante la aprobación de Lineamientos dirigidos a la Política Económica y Social del Partido y La Revolución, ha actualizado y conceptualizado el modelo económico y social cubano, reflejado en los lineamientos 1, 2, 7 14, 15 y 16 los cuales ponen especial énfasis en el desarrollo endógeno a escala local y municipal. El lineamiento 14 va dirigido a impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, fortaleciendo los municipios como primera instancia, teniendo autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva para el aprovechamiento sus potencialidades y de esa forma que reduzcan las principales desproporciones entre estos autores como Alonso (2012) y Herrera (2013) coinciden que la división municipal en Cuba, brinda las condiciones favorables para el diseño de estrategias de desarrollo políticas, económicas y sociales debido a que la estructura del Poder Popular está hecha para establecer nexos entre los diferentes niveles de dirección y administración, así como la voluntad del pueblo (actores sociales) a través de las diferentes organizaciones sociales que posibilitan la movilización y adhesión social, además de infraestructuras básicas, reservas productivas, centros de estudio e investigación, entre otros que posibilitan la articulación y cooperación entre los actores.

Existen obstáculos internos y externos al municipio, que limitan la utilización de las condiciones favorables, y que frenan el aprovechamiento de las mismas, es evidente la necesidad de eliminar o reducir la incidencia de los mismos en el diseño de estrategias de desarrollo local, de acuerdo a su importancia y utilidad para atender las diferenciaciones y los problemas de la dimensión territorial del desarrollo en la nación, por lo que los aportes y

obstáculos de las experiencias obtenidas, constituyen la inspiración de propuestas metodológicas que se comenzó a trabajar desde hace varios años en el Ministerio de Economía y Planificación, a la que se denominó primeramente Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL) y se actualiza su clasificación como un modo más genérico de ella, en la metodología del 2018, denominándose Proyectos de Desarrollo Local, que incorpora creadoramente las enseñanzas que dichas experiencias aportaron. (Alonso, 2012).

En relación con lo anterior, particularmente en el territorio de Cienfuegos en la actualidad, se identifican factores que favorecen y obstaculizan el desarrollo territorial; según Poma (2018), son los siguientes:

Enseñanzas que las experiencias aportan:

- Se han ido fortaleciendo los grupos de trabajo municipales, creando capacidades que faciliten el desarrollo de las tareas venideras.
- Existe mayor disposición de entidades de realizar proyectos de IMDL.
- Ampliación de las Fuentes de financiación para el desarrollo de los proyectos IMDL.
- Inserción de otras formas de gestión no estatal (cooperativas, cuentapropistas u otras) para desarrollar proyectos.
- Los aportes recibidos por el CAM, contribuye al desarrollo de nuevos proyectos, acortando trámites bancarios y disminuyendo endeudamiento de las entidades del proyecto.
- La Contribución Territorial para el Desarrollo Local es una novedosa fuente para cofinanciar proyectos promovidos por unidades presupuestadas locales.

Obstáculos fundamentales que limitan el éxito de las experiencias desarrolladas (Poma, 2018):

- La Capacitación de las nuevas plazas habilitadas de forma orgánica y en función de las necesidades.
- Carencia de marco legal para el desarrollo de proyectos con formas de gestión no estatal.
- Las faltas de mecanismos para el pago del contravalor por aportes recibidos pueden causar daños económicos al proyecto.
- Los proyectos no cuentan con personal adecuadamente capacitado en la actividad financiera, incurriendo en el uso ineficiente de la reproducción ampliada del proyecto.
- Sistema de seguimiento y control el cual actualmente es muy débil.
- Falta de autonomía de los proyectos para la gobernanza del proyecto.

De modo general, la autora en consecuencia con Alonso (2012), afirma que es necesario atender la dimensión territorial del desarrollo en Cuba, teniendo en cuenta las asimetrías y las diferencias que existen. Asimilar creativamente y con estilo propio las propuestas de desarrollo endógeno territorial al nivel local y el diseño de estrategias mediante el tipo de planificación que corresponda al espacio en que se manifiesta. Además, que se articule el desarrollo de la economía territorial con el desarrollo económico global y se concrete en la actualización del modelo económico cubano y en avances hacia la acumulación de los cambios que exige el momento histórico para impulsar la transición hacia el Socialismo en condiciones de subdesarrollo.

1.3 Los proyectos de desarrollo local

Los proyectos de inversión son de gran importancia para una empresa, una localidad o para el país en general. Para tener un mejor conocimiento de esto, a continuación se da a conocer qué se entiende por proyecto y cómo se relaciona específicamente los proyectos de inversión con el desarrollo local.

Generalmente el término proyecto se corresponde con la idea o el deseo de hacer algo. El proyecto puede constituirse en una actitud, y en este caso se relaciona con una idea o una intención. También puede ser una actividad, en tal caso se relaciona con un diseño, un esquema o un bosquejo. De cualquier manera es un proceso de ordenamiento mental que disciplina metódicamente el qué hacer del individuo.

El punto de partida del proceso de desarrollo es conjunto de recursos (naturales, históricos, culturales, humanos, tecnológicos, económicos, institucionales y materiales) que forman su potencial de desarrollo (Vázquez -Barquero 1999 y Mattos 1999). Este punto de partida, al tener un carácter histórico concreto, provoca que tanto cuantitativa como cualitativamente sea diferente para los distintos países, regiones y localidades. Sin embargo, desde el punto de vista conceptual, constituye la capacidad que tiene un territorio de generar una determinada cantidad de riqueza (material, humana, cultural o es al progreso que va a dar respuesta futura al crecimiento de la población, de las necesidades y retroalimentar el propio proceso de cambio de una forma continuada y sostenible.

Los proyectos de desarrollo local detallan aspectos tales como: la realidad que se desea cambiar, los objetivos a conseguir, la metodología, los plazos de realización, las actividades a desarrollar, los recursos económicos, materiales y humanos y los resultados a obtener (Solabarria, 2008).

“Un proyecto de desarrollo local, en términos generales, deberá apuntar a mejorar las condiciones del entorno local, donde no sólo se debe hacer énfasis en resultados de naturaleza cuantitativa, sino también en aspectos de tipo cualitativos ligados a rasgos sociales, culturales y territoriales” (Trapote et al., 2012, p. 11).

Los proyectos de desarrollo local son propuestas de transformación que, partiendo de una determinada concepción del cambio social, intervienen en ámbitos o dimensiones específicas de la realidad para mejorarla y con ello, beneficiar directa o indirectamente a las poblaciones ubicadas territorialmente.

Según (Castro & Hernández, 2019), los proyectos municipales o proyectos de desarrollo, contribuyen a la prosperidad de los territorios y de las comunidades donde actúan, para impactar en la calidad de vida de sus poblaciones, bajo el criterio fundamental de potenciar las capacidades de los grupos y los actores participantes, y de aprovechar los propios recursos y las potencialidades en la solución de las problemáticas planteadas, especificando además que estos proyectos deben cumplir en su contribución con al menos dos de los siguientes principios:

- El autoabastecimiento municipal o al incremento de la calidad de los servicios brindados a la población del municipio, a partir de la creación, la recuperación o el impulso de las producciones locales.
- La creación o incremento de las capacidades tecnológicas e institucionales en los municipios, en función de sus procesos de desarrollo.
- La consolidación de la identidad local en los municipios.

(Blanes & Pabon, 2005) agrega, que los proyectos de desarrollo en general deben tener presente las siguientes características.

- Racionalidad para alcanzar ciertos objetivos: Lo cual involucra un adecuado componente técnico para considerar los diferentes factores que pueden valer en el diseño e implementación de un proyecto exitoso.
- Flexibilidad: Para el reconocimiento de situaciones diversas respecto a realidades complejas y heterogéneas.
- Temporalidad definida: Considerar el momento adecuado de inicio y de conclusión de las intervenciones.
- Espacialidad concreta: Determinar el ámbito territorial sobre el que se desarrollan el conjunto de relaciones de quienes participan en el proyecto.
- Corresponsabilidad: Salvar los límites de la visión de trabajo con beneficiarios hacia una de grupos de interés, donde el proyecto es obra de todos.

- **Sustentabilidad:** Generar las condiciones y habilidades de autogestión del proyecto por parte de los grupos de interés.

Los proyectos de desarrollo local se reconocen como un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones que tienen el propósito de transformar una situación existente a otra deseada, que contribuya al desarrollo de los municipios, provincias y comunidades donde actúa, e impacte en la calidad de vida de la población. En su diseño e implementación debe primar el criterio de potenciar las capacidades de los grupos y actores participantes, aprovechar los recursos endógenos en la solución de las problemáticas planteadas y el carácter participativo de su gestión. (2020, Política para impulsar el desarrollo local) Se establecen como vía para materializar las estrategias de desarrollo municipal y provincial, sobre la base del aprovechamiento de recursos endógenos en lo fundamental. Se reconocen como un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones que tienen el propósito de transformar una situación existente a otra deseada que contribuya al desarrollo del territorio donde actúa e impacte en la calidad de vida de la población.

La especialidad de la formulación y evaluación de los proyectos de inversión proporciona un importante instrumento teórico y metodológico que permite optimizar el uso de los escasos recursos de la economía, dando respuesta a un conjunto de interrogantes necesarios para la viabilidad económica, financiera y social en la ejecución de los recursos. La etapa de la formulación debe atender a las interrogantes sobre los productos que demanda la sociedad, así como el ¿cuánto?, ¿dónde? y ¿cómo? producir, que son respondidas a través de los estudios de mercado, localización e ingeniería del proyecto entre otros.

La etapa de evaluación es relevante en la medida que nos permite establecer la viabilidad del proyecto como unidad de inversión, como unidad de negocios y en su impacto en el bienestar de la población, lo que se denomina la evaluación social o nacional del proyecto. Para la evaluación de los proyectos existe el enfoque empresarial, determinando la viabilidad del proyecto como unidad económica y financiera y el enfoque social. Este último es pertinente principalmente para proyectos financiados con recursos del Estado y dirigidos a mejorar el bienestar de la comunidad, a través de la creación de mayores bienes y servicios, la generación de inversión, empleo, divisas y crecimiento económico en general.

También se encuentran factores desencadenantes en la promoción del desarrollo local como son: la situación de crisis que se vive en un territorio determinado, el liderazgo del territorio, los cambios en los entornos, los cambios en las formas de gestión, el acceso a fuentes de financiamiento más flexibles, etcétera. En una etapa inicial se debería valorar si algunos de los

factores anteriores están muy presentes en la coyuntura de la localidad y ponderar su importancia para impulsar un proceso de desarrollo.

Las políticas de apoyo a las microempresas suponen el acceso al financiamiento (microcréditos), la asistencia técnica, la capacitación, el apoyo a la comercialización, los servicios tecnológicos y de infraestructuras de apoyo. Dentro de las experiencias concretas se han determinado un conjunto de problemas vinculados con la actividad económica, como son: debilidad de la gestión empresarial, escasa innovación y falta de criterios de calidad, sectores económicos que necesitan de una profunda reconversión (textil, vestuario, tenerías.), ausencia de servicios a las empresas. A ello hay que agregar, el aumento de las tasas de desempleo, la precariedad en las condiciones de trabajo, y la fuga de profesionales calificados (Del Castillo; 2004). En el caso de Cuba las condiciones de partida para el desarrollo del micro-financiamiento vinculado al desarrollo local se diferencian del resto de las experiencias, pues se parte de un nivel de desarrollo social que garantiza la educación y la salud pública a todos los miembros de la sociedad y no son los niveles de pobreza crítica los que motivan el microcrédito, como es común para el resto del continente. Con la desaparición del campo socialista desaparecen los principales vínculos financieros y económicos del país, por lo que al no tener acceso a las principales fuentes de financiamiento externo, las restricciones financieras se convierten en el principal punto de estrangulamiento de la economía cubana.

En la provincia Cienfuegos se asumen con fuerza los desafíos que impone el desarrollo territorial, lo que requiere de alianzas estratégicas para el buen desempeño de los procesos que tienen lugar en el territorio y los proyectos de desarrollo local que se ejecutan. Un ejemplo es la implementación y gestión de estrategias de desarrollo municipal y proyectos que promuevan el aprovechamiento y la puesta en valor de las potencialidades endógenas y las oportunidades que ofrece el entorno, a partir de una adecuada articulación entre actores a los diferentes niveles y entre territorios.

Lo anterior significa aplicar un pensamiento novedoso en función de aunar e integrar acciones, logrando sinergias entre proyectos, integración territorial e interterritorial, encadenamientos productivos, llegando hasta los cierres de ciclo. Todo esto debe ser visto como proceso sujeto a un mejoramiento continuo, reflexivo y sistémico, donde cada cual se mida y evalúe, pero sobre todo se implique por los resultados concretos que conduzcan a la localidad hacia estadios cualitativos y cuantitativamente superiores.

La evaluación de proyectos es una herramienta económica capaz de favorecer en el análisis de un proyecto de inversión, es una decisión importante que requiere de capital, tiempo y esfuerzo

por parte de un equipo de trabajo que forma parte de una empresa, sin embargo, arrojará varios resultados con los que la toma de decisiones será más sencilla.

Cuando se evalúa la conveniencia económica de un proyecto de inversión están presente dos problemas fundamentales: el primero está relacionado con la conversión de los flujos de caja futuros del proyecto de acuerdo con algunos de los criterios económicos más ampliamente utilizados y el segundo al entendimiento y evaluación de la incertidumbre. El segundo problema es a menudo de mayor importancia pero desafortunadamente ha recibido menos atención que el primero. A partir de la ruptura del sistema financiero internacional el mundo se ha vuelto muy volátil y riesgoso, y la administración del riesgo de las decisiones de inversión de capital se ha convertido en un problema clave para mantener o incrementar el valor de la empresa. A menos que se identifique y cuantifique el precio del riesgo, no será posible administrarlo.

Las decisiones relacionadas con la inversión y su valoración son realmente muy importantes, pues este tipo de decisión influye en la empresa durante varios años. El análisis de inversión implica una planeación eficaz, para poder determinar el momento más adecuado para su realización, porque la misma supone fuertes desembolsos. En cualquier empresa, ya sea más grande o más pequeña, uno de los grandes quehaceres de los empresarios y financistas, está relacionado con el análisis y la valoración de los proyectos de inversión.

Existen diversos métodos o modelos de valoración de inversiones. Se dividen básicamente entre métodos estáticos y métodos dinámicos (Mailxmail, 2005) :

- Los métodos estáticos o aproximados: son aquellos métodos de selección de inversiones que no tienen en cuenta el factor cronológico, es decir consideran la distribución temporal de los flujos de caja y operan con ellos como si simplemente se tratase de cantidades de dinero, con independencia del momento del tiempo en el que se cobran o pagan. Así no utilizan el concepto de Capital Financiero. Por ello se trata de métodos aproximados muy simples, pero que debido precisamente a su simplicidad resultan útiles en la práctica para realizar una primera toma de contacto con el proyecto de inversión.
 - Flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida.
 - Flujo neto de caja medio anual por unidad monetaria comprometida.
 - Método de la Tasa de Rendimiento Contable (TRC): examina la contribución de un proyecto al ingreso neto de la entidad, esta técnica utiliza la utilidad neta después de impuesto y no los flujos de caja, por lo tanto viola la primera propiedad esencial para una

técnica de presupuestación de capital. La forma para decidir si un proyecto es aceptable o no mediante esta técnica consiste en que la TRC debe ser superior a la Tasa Requerida (TRR). Al seleccionar un grupo compuesto por proyectos mutuamente excluyentes la alternativa de más alta TRC es la más atractiva.

- Método del Pay-Back, Plazo de reembolso o Plazo de recuperación: esta última técnica, es utilizada frecuentemente y expresa el número de años que la empresa tarda en recuperar la inversión. Este método selecciona aquellos proyectos cuyos beneficios permiten recuperar más rápidamente la inversión, es decir, cuanto más sea el período de recuperación de la inversión mejor será el proyecto. Este método no se considera para medir el valor de las inversiones puesto que no mide ni refleja todas las dimensiones que son significativas para la toma de decisiones sobre inversiones; es un método con deficiencias puesto que no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo y hace caso omiso de los flujos de efectivo esperados después del período de recuperación. Existen varias modalidades del Pay-Back entre ellas pueden citarse: el promedio, el dinámico o descontado, el óptimo, etc.
- Los métodos dinámicos: son aquellos modelos que trabajan con el concepto de Capital Financiero, es decir no sólo consideran el importe monetario sino también el momento en que se produce la salida o entrada de recursos. Por ello utilizan la capitalización y la actualización o descuento para homogeneizar las magnitudes monetarias y poder así compararlas. Estos modelos dinámicos son mucho más refinados desde el punto de vista científico y además presentan la ventaja de poder incluir en ellos los factores coyunturales (inflación, avance técnico, fiscalidad, etc.) lo que hace que el resultado sea más cercano a la realidad que el obtenido por los modelos estáticos.
- El Valor Actual Neto (VAN): Conocido bajo distintos nombres como Valor Presente Neto (VPN), Valor Capital, Valor Actualizado, NPV (Net Present Value), DCF (Discount cash-flow), Good Hill; es uno de los métodos más aceptados (por no decir, el más). Se basa en aplicar la técnica de flujos de efectivos actualizados o descontados, o sea, evalúa los proyectos de inversión de capital mediante la obtención del valor actual de los flujos netos de efectivos en el futuro y descontando dichos flujos al costo de la empresa o la tasa de rendimiento requerida. El Valor Actual Neto de una inversión se entiende por la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. También puede definirse como el valor

actual neto de los rendimientos futuros esperados de una inversión o diferencia actualizada entre cobros y pagos a los que una inversión da lugar.

Aspectos que requieren consideración en el cálculo del VAN: (Rodríguez, 2007)

En el cálculo de los flujos de caja del proyecto existen determinadas partidas y situaciones que es preciso considerar en el cálculo del VAN y que, en ocasiones, son tratadas incorrectamente en la evaluación de los proyectos. Son éstas:

- Valor residual del proyecto: Dado que el período por el que se evalúa el proyecto está en correspondencia con su vida útil económica, existen determinados componentes del costo de inversión que mantienen su valor o parte de su valor al final del proyecto.
- Tratamiento de la Depreciación: Dado que la depreciación es una de las partidas de gastos en la determinación de los costos de producción y/o servicios; otro error frecuente es considerarla al calcular el VAN y la TIR, cuando no se debería incluir, pues el egreso se produjo al momento de pagar por el activo en cuestión. Este egreso, por tanto, ya está incluido en el valor de "Inversión" cuando se examinan las fórmulas para el cálculo del VAN y la TIR. No obstante, la depreciación tiene un efecto indirecto sobre los Flujos de Caja, pues al formar parte del costo de producción, afecta las utilidades antes de impuestos y estos últimos sí constituyen salidas de efectivo y, por tanto, forman parte del flujo de caja. Es decir, que en la evaluación del proyecto se requiere calcular la depreciación, pero sólo a los efectos de determinar los impuestos.
- Sustitución de Equipos: Al determinar los flujos de caja del proyecto, debe considerarse la sustitución de aquellos equipos que tienen una vida útil inferior a la vida útil económica estimada para el conjunto del proyecto.
- Actualización de los costos de inversión: Cuando el período de ejecución de la inversión no es mayor de un año no se actualiza el costo del proyecto de inversión, pues dicha inversión se realiza en el momento actual (año 0).
- Importancia de calcular los flujos de caja sobre una base incremental: Este es un problema sobre el cual es bastante frecuente la falta de claridad, por cuanto no se pone de manifiesto aunque está implícito cuando se evalúa un nuevo proyecto, pero sí es esencial considerarlo cuando se evalúan inversiones de ampliación y modernización.
- Tratamiento de los costos hundidos o costos muertos: Estos costos obedecen esencialmente a que en ocasiones se realizan inversiones que no cumplen su objetivo, se desactivan posteriormente por alguna razón, se realizan en varias etapas con costos muy

superiores a los previamente considerados al evaluar inicialmente el conjunto del proyecto, o simplemente, no tienen ningún uso en un determinado momento.

- Principio de homogeneidad en el cálculo del VAN: Este principio consiste en que al comparar costos y beneficios estos tienen que estar expresados tanto en la misma unidad monetaria como en el mismo punto en el tiempo, usualmente en el año 0, aunque pudiera calcularse para otro año (dígase, valor final).
- Importancia de la distribución de los ingresos en el tiempo: Este aspecto puede ser importante en algunos proyectos, pues la lógica del criterio VAN considera que el dinero tiene un valor en el tiempo, por tanto, le dará siempre preferencia a aquellos proyectos que tengan la mayor proporción de sus ingresos en los primeros años que en un futuro distante (a igual tasa de descuento).
- Criterios de decisión en base al VAN, se manifiestan tres posibilidades: (Vélez, 2001: 121). Si el $VAN > 0$ el proyecto es aceptable, si el $VAN < 0$ el proyecto es rechazable, y si el $VAN = 0$ resulta indiferente o simplemente costeable. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada.

Ventajas:

Este método homogeniza los flujos netos de caja a un mismo momento de tiempo ($t=0$), reduce a una unidad de medida común cantidades de dinero generadas (o aportadas) en momentos de tiempos diferentes.

Admite introducir en los cálculos flujos de signo positivos y negativos (entradas y salidas) en diferentes momentos del horizonte temporal de la inversión, sin que por ello se distorsionen el significado del resultado final.

Representa la adición neta al capital económico que supone el proyecto de inversión analizado para la empresa.

Inconvenientes:

La dificultad para determinar la tasa del costo de capital. Si el mercado de capital fuera perfecto el tipo de interés no plantearía problemas, pero el mercado de capitales es imperfecto, de aquí la complejidad en determinar la tasa de descuento adecuada.

La mayor dificultad es el supuesto de que los flujos netos de caja positivos son reinvertidos a la tasa de costo de capital, y que los flujos netos de caja negativos son financiados con la misma tasa.

Otras limitaciones del método, de poca significación teórica, pero de ciertas implicaciones prácticas son:

No indica la tasa de rentabilidad total del proyecto.

No siempre es comprendido por los hombres de negocios (por los que toman las decisiones) al estar acostumbrados a pensar en términos de tasa de rendimiento del capital.

- La Tasa Interna de Rentabilidad o Retorno (TIR): Se puede definir como la tasa de actualización o descuento que iguala con exactitud el valor presente de los beneficios esperados de un proyecto y el costo (desembolso inicial) del mismo. Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) de un inversión sea igual a cero ($VAN = 0$); es una medida porcentual de la magnitud de los beneficios que le reporta un proyecto a un inversionista. Esta tasa define el rendimiento interno del proyecto, dependiendo ésta de sus flujos y del horizonte del tiempo del mismo.

Este método considera que una inversión es aconsejable si la TIR resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una TIR mayor.

Criterios de decisión en base a la TIR: si la TIR del proyecto es mayor que el costo de oportunidad del capital, entonces el proyecto debería ser aceptado (el proyecto mostraría un VAN positivo), si la TIR del proyecto es igual al costo de oportunidad del capital, el inversor estará indiferente entre realizar o no dicho proyecto (coincidimos con el punto donde el VAN del proyecto es igual a cero), y finalmente, si la TIR del proyecto es menor al costo de oportunidad del capital, entonces el proyecto debería ser rechazado (puesto que tendría un VAN negativo).

Las críticas a este método parten en primer lugar de la dificultad del cálculo de la TIR (haciéndose generalmente por iteración), aunque las hojas de cálculo y las calculadoras modernas (las llamadas financieras) han venido a solucionar este problema de forma fácil. También puede calcularse de forma relativamente sencilla por el método de interpolación lineal.

Ventajas:

Tiene en cuenta el cambio de valor del dinero en el tiempo.

Permite la reinversión.

Proporciona rentabilidades relativas (se analizan los rendimientos de los proyectos en términos de por ciento).

Inconvenientes:

La reinversión de los flujos intermedios de caja. En este criterio los flujos netos de caja positivos se reinvierten y los flujos netos de caja negativos se financian, mientras dura la inversión, a un tipo de interés igual a r y mediante recursos cuyo costo es también igual a r , respectivamente.

La inconsistencia matemática de la TIR cuando en un proyecto de inversión hay que efectuar otros desembolsos además de la inversión inicial, durante la vida útil del mismo, ya sea debido a pérdidas del proyecto o a nuevas inversiones adicionales.

- El Índice de Rentabilidad (IR): El índice de rentabilidad o relación beneficio - costo es una variante de la técnica del Valor Actual Neto. Este índice se calcula a fin de medir el beneficio del valor presente por cada peso invertido. La norma de decisión para determinar si un proyecto es atractivo por esta técnica es que el IR debe ser igual o mayor que uno, lo que equivale que el VAN sea igual o mayor que cero. Esta técnica tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo y todo el flujo de caja, sin embargo se ve afectada por el volumen de la inversión.

Criterios de decisión en base al IR: si el $IR > 1$ se debe aceptar el proyecto, si el $IR < 1$ se debe rechazar el proyecto y si el $IR = 1$ se debe ser indiferente.

Lo general es que los diferentes criterios de evaluación coincidan en cuanto a la conveniencia de aceptar o rechazar un proyecto de inversión, pero en la práctica se pueden presentar discrepancias entre los criterios de evaluación debido a sus diferentes objetivos y características.

En resumen, se puede concluir que teóricamente el VAN es superior a los restantes criterios de evaluación, pues sus resultados están dirigidos al objetivo de maximizar el valor de la empresa. También es preciso subrayar que con independencia de las limitaciones que fueron señaladas, es conveniente su cálculo, pues éstos muestran diferentes aristas del proyecto al medir su eficiencia desde diferentes ángulos. En general, estos criterios no son excluyentes sino complementarios.

En la actualidad el mercado financiero cubano se caracteriza por su poca liquidez y la ausencia de cotizaciones públicas que permitan conocer el valor de las acciones. El Banco Central no emite títulos de deuda ni tampoco lo hace ninguna otra entidad. Todo ello hace que las inversiones en Cuba se acercan más a las reales que a las financieras y por tanto resulte difícil medir el riesgo en un contexto de Cartera. Se sabe además que la economía cubana esta

inmersa en un proceso de inserción creciente en la economía mundial y las transformaciones de su sistema financiero no se ha dado por terminadas.

En este contexto, la evaluación de proyectos de inversión bajo condiciones inciertas y con riesgo en las condiciones de Cuba ha sido desde el punto de vista teórico, un tema poco explorado y estudiado. Por lo que los métodos más conocidos, en general, han sido diseñados para unas condiciones, objetivos y requisitos de información que no siempre están presentes en nuestras condiciones y en algunos casos resultan de dudosa aplicación.

Todo ello condiciona que los inversionistas en Cuba al evaluar los proyectos de inversión no tengan una referencia aproximada sobre la tasa de descuento (o costo de oportunidad del capital) a emplear para descontar los flujos de efectivo de un proyecto de inversión arriesgado. Precisamente esta es una de las principales dificultades para la aplicación del VAN como criterio fundamental de evaluación de inversiones.

Según (Castro, 2001) la tasa de interés para los depósitos a plazo fijo o préstamos a largo plazo constituye hoy la principal referencia para estimar la tasa de descuento, bajo el criterio de que toda inversión en la esfera productiva debe aportar una rentabilidad superior a la existente en el mercado como forma de estimular al inversionista para atraer inversiones. Esta tasa debe incluir el riesgo del proyecto en cuanto a la posibilidad de no poder obtener los beneficios esperados de la inversión y la necesidad de una prima adicional para protegerse de la inflación.

En el cálculo de la tasa de descuento están presentes factores objetivos y subjetivos, por lo que se coincide con aquellos autores que afirman que ésta debe representar la rentabilidad mínima que se le exige al proyecto, para cuyo cálculo consideramos que se deberán tener en cuenta factores objetivos tales como: las tasas de interés a que la empresa y el país reciben recursos financieros, los niveles de rentabilidad de la rama económica a que pertenece el proyecto, el riesgo financiero, etc., pero también criterios subjetivos dictados por la experiencia, la intuición y el buen juicio del empresario.

La relevancia de este problema ha sido reconocida en las actuales metodologías nacionales y ramales de evaluación de inversiones, las que se han pronunciado por la necesidad de incorporar en los estudios de factibilidad de las inversiones de un análisis del riesgo y la incertidumbre que permita elevar la precisión de las propuestas de proyectos y mejorar el proceso de toma de decisiones.

Hasta el momento los métodos más utilizados en Cuba para efectuar análisis de riesgo en los estudios de factibilidad de nuestras inversiones son el análisis de sensibilidad y en menor medida el análisis de punto de equilibrio. El primero ha sido desde siempre el método

recomendado en las distintas metodologías ramales y nacionales de evaluación de inversión vigentes y sobre el que hay una amplia experiencia acumulada, en tanto, el método del punto de equilibrio, de uso más limitado es un caso especial del análisis de sensibilidad unidimensional para determinar el punto crítico de las variables o parámetros de entrada de una inversión en relación con un objetivo dado por ejemplo $VAN = 0$ según (González ,2001) y (Sánchez, 2003).

Cuba se enfrenta a la voluntad y decisión de continuar la marcha de su camino socialista. Llevar a cabo inversiones, que en lo económico y social aseguren la reproducción del proceso en magnitudes sustentables para el país, es un requerimiento mayúsculo.

Según la información sobre el resultado del debate de los Lineamientos¹ de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba comienzan a regir en nuestro país la política para las inversiones como se muestran en los siguientes lineamientos:

- Las inversiones fundamentales a realizar responderán a la estrategia de desarrollo del país a corto, mediano y largo plazo; erradicando la espontaneidad, la improvisación, la superficialidad, el incumplimiento de los alcances, la falta de profundidad en los estudios de factibilidad y la carencia de integralidad al emprender una inversión.
- Se orientarán prioritariamente hacia la esfera productiva para generar ingresos en el corto plazo, dirigidas al incremento de las exportaciones de bienes y servicios, y a la sustitución efectiva de importaciones, así como, hacia aquellas inversiones de infraestructura necesarias para el desarrollo de la economía del país. Se deberán priorizar las actividades de mantenimiento antes de invertir.
- El Ministerio de Economía y Planificación elevará la exigencia a los Organismos de la Administración Central del Estado y a los Consejos de la Administración Provincial para que jerarquicen la atención integral a su proceso inversionista, desde la concepción hasta la evaluación de resultados, cumpliendo con lo regulado al respecto. La figura del inversionista tendrá la máxima responsabilidad con la planificación, ejecución, control, financiamiento y puesta en marcha de sus inversiones.
- Se elevará la calidad y la jerarquía de los Planes Generales de Ordenamiento Territorial y Urbano a nivel nacional, regional y provincial; su integración con las proyecciones a mediano y largo plazo de la economía y con el Plan de Inversiones. Se deberá rescatar el uso de la

¹Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba

macrolocalización como herramienta de trabajo de la planificación, garantizando la profundidad, agilidad y plazos de respuestas en los procesos obligados de consulta de los Organismos de la Administración Central del Estado y a los Consejos de la Administración Provincial inversionistas con el Sistema de Planificación Física. Rescatar la disciplina territorial y urbana.

- Se propiciarán las condiciones para el logro de una progresiva descentralización del Plan de Inversiones y un cambio en su concepción, otorgándole facultades de aprobación de las inversiones a los Organismos de la Administración Central del Estado, a los Consejos de la Administración Provincial, a las Empresas y Unidades Presupuestadas, atendiendo a enmarcamientos globales por sectores, ramas y organismos, con indicadores directivos de ejecución física y de efectividad del plan, elaborando y poniendo en práctica las normas que aseguren un ordenamiento real y ágil de funcionamiento del proceso inversionista.
- El contrato deberá constituir una herramienta de trabajo en la planificación y control de todas las etapas del proceso inversionista, principalmente en relación con los precios acordados y con los cronogramas de ejecución.
- Deberán evaluarse y proponerse sistemas de pago y de estimulación y penalización salarial a todos los sujetos del proceso inversionista, vinculados con los resultados alcanzados en las diferentes fases de la inversión, incluyendo el nuevo sistema de estimulación del doble turno, donde existan las condiciones para ello.
- Las inversiones que se aprueben, como norma, demostrarán que son capaces de recuperarse con sus propios resultados y deberán realizarse con créditos externos o capital propio, cuyo reembolso se efectuará a partir de los recursos generados por la propia inversión, bien sea mediante incremento de los ingresos o por reducción de los gastos.
- Deberá establecerse un orden de ejecución de las inversiones que permita minimizar la inmovilización de los recursos simultáneamente en objetivos de larga maduración. Es preferible planificar y ejecutar con prioridad los de más rápida respuesta que mejoren la integralidad de los objetivos más importantes.
- En los objetivos de largo alcance en el tiempo se hace necesario establecer prioridades por etapas, que puedan entrar en explotación independientemente del resto y comenzar su recuperación de inmediato.
- Los proyectos inversionistas del sector industrial, creador de bienes de capital e intermedios para la economía nacional, deberán dar respuesta priorizada a los objetivos estratégicos del país.

- Se continuarán asimilando e incorporando las funciones y principios de nuevas técnicas de dirección del proceso inversionista en la inversión estatal, y también a partir de la participación de los proyectistas y constructores en Asociaciones Económicas Internacionales para enfrentar inversiones complejas. Valorar, excepcionalmente, la participación de constructores y proyectistas extranjeros para garantizar la ejecución de inversiones cuya complejidad e importancia lo requieran, regulando lo necesario para garantizar la correcta utilización de estas figuras y asimilar las experiencias positivas que de ello se deriven.
- Valorar la aplicación de la licitación de los servicios de diseño y de construcción entre empresas cubanas, proponiendo sus regulaciones e implementación para elevar la eficiencia, competitividad y calidad que se requiere en el proceso inversionista en el país.

A partir de los fundamentos teóricos hasta aquí abordados se concibe por la autora, la evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo local de tipo económico, como parte del ciclo permanente de aprendizaje colectivo para la acción y de formación de capacidades de los actores que participan en la evaluación, sobre la base de la medición en el contexto de aplicación de los efectos del proyecto en las dimensiones de análisis del desarrollo territorial, de su pertinencia, la eficacia en el logro de los objetivos y resultados previstos, la eficiencia con la que se logran estos, la sostenibilidad desde sus múltiples aristas y el análisis de la concertación de los actores implicados; como herramienta interactiva para la reflexión y la toma de decisiones colectiva sobre las acciones para la mejora de aspectos que limitan el logro de mejores resultados, efectos e impactos en el desarrollo del territorio.

Conclusiones parciales:

- La idea de alcanzar el desarrollo no es un anhelo reciente de la humanidad, el concepto ha evolucionado a través del tiempo pasando, de ser entendido solamente como crecimiento económico, a convertirse en un concepto más cualitativo y multidimensional que necesariamente tiene como centro al ser humano.
- Los proyectos de desarrollo local deben tener como fundamento la reconstrucción de su propia realidad, de tal forma que tome en consideración las necesidades de desarrollo locales, los recursos y capacidades locales existentes, las áreas prioritarias y el involucramiento de los principales agentes económicos y actores políticos y sociales.
- El estudio y evaluación de los proyectos de inversión en el desarrollo local constituye un proceso mediante el cual el gobierno determina administrar sus recursos basándose en el indicador económico financiero.

Capítulo II: Diagnóstico del sector del Comercio y la Gastronomía en Palmira y análisis de las principales metodologías para formular y evaluar proyectos

Para cumplir el propósito de conocer el sector del comercio y la gastronomía en Palmira, en este capítulo se hace una breve reseña sobre la creación del sistema del Comercio Interior, hasta llegar a la creación de la dirección del sector provincial y el origen de los centros de elaboración, para poder analizar detalladamente la empresa en cuestión. Para el diagnóstico se tuvo en cuenta el análisis de la matriz DAFO, así como un análisis económico financiero.

Luego se realiza una evaluación de las principales metodologías para formular y evaluar proyectos de inversión, justificando la selección del Decreto No. 33 (Cuba, Consejo de Ministros, 2021).

2.1. Breve reseña sobre la creación Del Sistema del Comercio Interior

Luego del triunfo de la Revolución, el Comercio Interior se transformó de simple negocio para la obtención de utilidades privadas, en instrumento del pueblo para lograr la distribución más justa y equitativa de los productos. Para atender esta actividad, así como para extender el comercio a las áreas rurales carentes de él, fueron creadas las Oficinas de Comercialización del Instituto Nacional de Reforma Agraria las que dieron paso más tarde al Ministerio del Comercio Interior, constituido en 1961.

El Ministerio del Comercio Interior es un Organismo de la Administración del Estado encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en relación con el Comercio Interior Mayorista, Minorista de alimentos, otros bienes intermedios, de consumo, de los servicios de consumo personal y comercial en el país. En primer lugar desarrolla una labor con las empresas estatales del sistema para lograr eficiencia, eficacia y calidad en el servicio que se presta a la población, en segundo lugar posee estrechas relaciones con otras dependencias del país, dada sus atribuciones para tomar decisiones y establecer normas de obligatorio cumplimiento para todas las entidades cuyo objeto social, este comprendido dentro del comercio, cualquiera que sea el organismo al que estén subordinadas, así como ejercer el control de su cumplimiento.

Con la nueva división política administrativa en el año 1979 se crean en todas las provincias los Poderes Populares, bajo el mismo contexto surgen las Direcciones de Comercio y Gastronomía y la Dirección de Servicios e Industria con todas las organizaciones políticas y sindicales.

En el año 1997 por la solicitud del Presidente del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos y teniendo en cuenta las opiniones favorables de los organismos y de los demás consultados, así como el análisis realizado por este Ministerio sobre la base de

los elementos aportados, fue aprobada la reorganización de la actividad de Comercio y Gastronomía en siete municipios de la provincia de Cienfuegos.

Se autorizó la extinción de las Empresas Municipales de Comercio Minorista Mixta, subordinadas a los Consejos de la Administración Municipal y la creación de siete Empresas Municipales de Comercio y Gastronomía, subordinadas a los Consejos de la Administración Municipales correspondientes, conforme de la relación siguiente:

Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Aguada de Pasajeros

Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Rodas

Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Palmira

Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Lajas

Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cumanayagua

Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Abreus

Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces

Las empresas de nueva creación tienen como objetivo principal dirigir, organizar y controlar toda la red gastronómica de tiendas de Comercio Minorista en cada municipio. Quedó aprobado la sustitución del nombre de Empresa Provincial Mayorista de Productos Industriales de Cienfuegos por el de Empresa Provincial de Comercio de Productos Industriales de Cienfuegos, a la que se autoriza como objetivo: dirigir, organizar y controlar la actividad de Comercio Mayorista y Minorista de Mercados de Productos Industriales y Artesanales.

El Sistema de Comercio Interior de la provincia de Cienfuegos está representado por la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y Servicios, cuenta en la actualidad con 12 empresas en el territorio, de las cuales 9 son de subordinación local que incluye, además de las 7 Empresas Municipales de Comercio y Gastronomía mencionadas anteriormente, Empresa Gastronómica del municipio Cienfuegos y Empresa de Comercio Minorista Mixta de municipio Cienfuegos y 2 empresas de subordinación provincial:

Empresa Provincial de Establecimientos Especiales de Servicio (EPEES ó Cadena)

Empresa Provincial de Servicios Técnicos y Personales.

Objeto social

El Objeto Social de la Dirección Provincial de Comercio, aprobado por Resolución No. 1861, del 21 de febrero de 2005 del MEP, es el siguiente:

- 1) Dirigir, controlar, planificar y organizar las estrategias y lineamientos del Comercio Interior con el objetivo de satisfacer la creciente demanda y necesidades de la población y lograr eficiencia en la gestión de las entidades subordinadas.

- 2) Fiscalizar el cumplimiento de los lineamientos emitidos por los diferentes organismos.
- 3) Promover y controlar la prestación de servicios comerciales, personales y gastronómicos.
- 4) Brindar servicios de parqueo en moneda nacional.
- 5) Brindar servicio de transportación de personal en moneda nacional.
- 6) Brindar servicio de superación técnica y profesional a los trabajadores del Sector del Comercio y la Gastronomía y a terceros en moneda nacional.
- 7) Ofrecer servicios de comedor y cafetería a los trabajadores en moneda nacional.
- 8) Desarrollar función mayorista en la compra en ambas monedas de insumo, equipos, accesorios, piezas de repuesto, materiales de oficina y materiales de construcción y la venta en moneda nacional a las Entidades del Sector de Comercio en el territorio de la Provincia, en correspondencia con la aprobación de la Comisión de Divisa Provincial presidida por el Delegado Provincial de Comercio, Gastronomía y Servicios y las decisiones del Consejo de Dirección a esta instancia.

Partiendo de este Objeto Social se plantea para la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y Servicios la siguiente:

Misión

La misión de la Dirección Provincial de Comercio y Gastronomía es dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno con relación al Comercio Interior mayorista y minorista de alimentos, de otros bienes intermedios y de consumo y los servicios de consumo personal y comercial, la economía de almacenes y del sistema de reservas estatales, con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades, siempre creciente de la población, ofertando un servicio de calidad, contribuyendo al saneamiento de las finanzas internas y permitiendo un incremento de la utilidad para desarrollar nuevas inversiones, garantizando un mejor servicio al cliente y protegiendo los derechos de los mismos.

El colectivo se inserta en los programas de la Revolución y en la batalla de ideas con tareas nacionales y provinciales, destacándose la seriedad y calidad en los servicios y siendo un baluarte indestructible de la Revolución Socialista.

Visión

Una Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y los Servicios con:

- Un desarrollo sostenido en sus principales líneas de acción.
- Equipo de trabajo y control altamente capacitado.
- Aplicación de métodos y técnicas modernas de dirección.

- Medios y condiciones necesarias, así como la aplicación e implantación de tecnologías de punta.
- Un resultado de su gestión que garantice condiciones de vida y de estimulación a sus trabajadores.
- Estrategia que permita el cumplimiento exitoso de su objetivo supremo.
- Proyecciones hacia el perfeccionamiento de las estructuras de dirección de la Dirección Provincial de Comercio, haciendo hincapié en la creación de un grupo empresarial.
- Una nueva estructura y plantilla, que garantiza un trabajo eficiente y con calidad, donde todo el personal tiene experiencia en su labor.
- Un proyecto de reordenamiento y arrendamiento de locales, como un sistema de gestión económica en la modalidad de trabajo por cuenta propia en las diferentes actividades del sector.

2.2. Origen de los centros de elaboración de la Gastronomía

El sistema del Comercio Interior ha sido muy afectado por la situación que influyó e influye aún, como consecuencia del derrumbe del campo socialista, muy particularmente de la URSS, y por la agresión que por cinco décadas ha padecido el país. Los trastornos provocados por estas luchas han modificado el escenario mundial. La increíble reducción abrupta de los recursos de importación en un 75% al desaparecer los mercados socialistas, produjo un descenso significativo en la producción, fundamentalmente en la azucarera, y por consiguiente las posibilidades de compra en el mercado internacional, principalmente materias primas, alimentos y otros bienes para la población.

Muy afectado por tanto, quedó el cumplimiento de la misión del Ministerio del Comercio Interior, el que ha tenido un proceso de transformaciones dirigidas a reanimarlo, buscando fórmulas que se adecuen a la situación reinante y en concordancia con los lineamientos del Partido, el Estado y el Gobierno.

Para empresas con el perfil de los servicios gastronómicos eso significa incrementar y diversificar la oferta de bienes y servicios con la calidad requerida. Son varias las opciones y posibilidades que tienen las empresas, sin embargo, la producción centralizada de alimentos y la elaboración de productos con alto grado de preparación previa que se realizan en los centros de elaboración constituyen la fuente principal y la base para el desarrollo de los servicios de la Gastronomía, en particular aquellos que están dirigidos a la red popular.

Actualmente la provincia cuenta con 12 centros de elaboración (Ver Anexo A).

La subdirección de Gastronomía de la Dirección Provincial es la encargada entre sus otras funciones de rectorar, dirigir y supervisar las actividades de los centros de elaboración, en los cuales las actividades prácticas del proceso de producción ocupan un lugar primordial.

Etapas del desarrollo

A lo largo de 30 años de su existencia, los centros de elaboración han transitado por diferentes períodos, transformándose de simples Centros Porcionadores a una Industria Artesanal dentro de la Empresa de Servicios Gastronómicos. Ese desarrollo puede ser representado de la siguiente forma:

1er período (década de los años 80) se caracterizó por:

- Generalizar la aplicación de la industrialización en la gastronomía como concepto.
- Confección de los proyectos constructivos y de flujo tecnológico en interés de desarrollar la industria.
- Desarrollar al máximo el aprovechamiento de la producción agrícola de las granjas de autoabastecimiento, aprovechando fundamentalmente los picos de cosecha.
- Controlar la marcha de los planes de creación de los centros de elaboración en cada empresa.
- Elaborar planes de investigación para la confección de nuevos productos.

2do período (1989 – 1997) coincide con el período especial que confrontaba el país, por lo que sus principales objetivos estaban dirigidos en:

- Desarrollar la producción propia de cualquier tipo de productos como son caldos, dulces, fiambres, etc. introduciendo medidas organizativas que consigan un aprovechamiento eficiente de equipamientos, locales, el personal y los alimentos existentes.
- Teniendo en cuenta que la gastronomía está confrontando grandes dificultades debido a la insuficiencia de algunos abastecimientos y la inestabilidad de otros, así como la cantidad de equipos rotos, la falta de insumos, envases y medios de transportación dirigir la política comercial a explotar todos los potenciales de la producción en los centros, mini centros y áreas de elaboración.

3er período (1998 – 2002) comienza el proceso de la recuperación.

- La producción de productos alimenticios con medios propios debe seguir desarrollándose con carácter integral, siempre que ello se justifique económicamente.
- En el tema de consolidación debe prestarse especial atención al mantenimiento constructivo y de los equipos en los centros de elaboración, así como a la higiene y limpieza de los trabajadores y locales.

- Aprovecharse al máximo todos los recursos alimenticios disponibles, utilizándolos en la elaboración de aquellos productos que tienen mayor rendimiento, así como en la obtención de producciones adicionales a las fundamentales, como puede ser la elaboración de caldos a partir de las mismas carnes utilizadas en la producción de fiambres.
 - Elaborar embutidos utilizando pequeña cantidad de cerdo y carnero, extendiendo con sangre, viandas, utilizando el método de moldeo y horneado. Deben aplicarse técnicas como salado, ahumado y secado de las carnes.
 - Reorganizar las producciones y la distribución de los alimentos de los centros de elaboración priorizando el abastecimiento a las unidades gastronómicas de mayor demanda.
- 4to período (2003 – actualidad), reestructuración de la gestión y control del proceso productivo.
- Garantizar una fuente estable de abastecimientos de las materias primas de producciones nacionales e importadas.
 - Sustituir la tecnología artesanal y criolla existente por los equipos de última generación.
 - Fijar estructuras de producción que se correspondan con la estrategia de trabajo trazada centralmente.
 - Implantación de las reglas de inocuidad, para posteriormente aplicar el Sistema de Calidad HACCP “Análisis de peligros y puntos críticos de control”.

Proyecciones de trabajo para los centros de elaboración

Como se puede observar el funcionamiento y las acciones de los centros de elaboración siempre estaban condicionados por los objetivos estratégicos de la gastronomía trazados para un período determinado correspondientes a la situación económica del país. En todos los momentos los centros de elaboración mantuvieron el cumplimiento de su objetivo principal que es la producción de variadas ofertas de alimentos dirigidas a satisfacer las necesidades siempre crecientes de la población.

Actualmente la estrategia para los centros de elaboración constituye una serie de propuestas para el perfeccionamiento y reestructuración de gestión y verificación del proceso de producción.

Para lograr los objetivos propuestos resulta imprescindible la documentación de todas las áreas y funciones del proceso productivo por medio del diseño de un manual que reúne en un solo documento y de forma organizada los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman, regulan la actividad productiva de los centros de elaboración, que permite lograr una ubicación rápida y el control de estas disposiciones, sobre todo, la necesaria uniformidad en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas del proceso productivo.

Entre los puntos claves se encuentran el diseño necesario y suficiente de las instalaciones, su capacidad productiva, los procedimientos de elaboración en sus distintos pasos, tecnología, la fuente o proveedor de materia prima, el diagrama de flujo, el autocontrol y la verificación de procedimientos establecidos, la identificación del producto elaborado, el manejo de los desechos, el cumplimiento de las normas sanitarias y la correcta comercialización del producto terminado.

2.3. Diagnóstico de la empresa municipal de Comercio y Gastronomía de Palmira

Breve caracterización de la empresa

La empresa municipal de Comercio y Gastronomía de Palmira ubicada en la calle Máximo Gómez No. 67- A entre Cerice y Villuendas, fue creada el 16 de Julio de 1997 por la Resolución No. 219 del Ministerio de Economía y Planificación, subordinada al Consejo de la Administración Municipal de Palmira y con el objetivo de dirigir, organizar y controlar la red de Gastronomía y Tiendas de Comercio Minorista del municipio.

A lo largo de estos años de constituida, la entidad ha dado respuesta a las exigencias planteadas por el MINCIN y el Consejo de la Administración Municipal con el siguiente Objeto Social, aprobado por la Resolución No. 1746 del Ministerio de Economía y Planificación.

Objeto Social Aprobado

- Comercializar de forma minorista productos alimenticios, productos industriales y agrícolas en moneda nacional.
- Brindar servicios gastronómicos en la red de Comercio y Gastronomía en moneda nacional a la población y en divisa a trabajadores de organismos e instituciones de acuerdo a las autorizaciones del Ministerio de Economía y Planificación, por cheque.
- Operar centros de elaboración de productora alimenticios con destino a la red de Comercio y Gastronomía.
- Brindar servicios de alojamiento no turístico (restaurantes, cafeterías, centros nocturnos, hoteles, a la población y organismos) en moneda nacional.
- Servicios de parqueos de motos, bicicletas y otros medios de transporte en moneda nacional.
- Alquiler de locales, círculos sociales, áreas de recreación culturales y otros en moneda nacional.
- Alquiler de equipos y medios disponibles de la empresa a organismos y entidades en moneda nacional.
- Servicios de música grabada en moneda nacional.

- Comercializar de forma minorista, a través de las tiendas comisionistas, bienes de consumo e intermedios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, en moneda nacional.
- Prestar servicio de guarda bolso, ponchera y parqueo, en moneda nacional.
- Operar granjas de autoconsumo para su autoabastecimiento.
- Ofertar servicio buffet y protocolo a entidades, en moneda nacional.
- Brindar servicios de transportación y comedor obrero a los trabajadores, en moneda nacional.

La estructura organizativa de la empresa se puede ver en el Anexo B.

La misión y la visión de la empresa se definen de la siguiente manera:

Misión: Comercializar productos en la red de establecimientos gastronómicos y tiendas de comercio minoristas, ofertando productos de la canasta básica.

Visión: Ser reconocido como líderes en los Servicios de Comercio y Gastronomía logrando la plena satisfacción de los clientes, en la red comercial y gastronómica por la variedad de actividades que ofertamos, con una alta profesionalidad de nuestros especialistas, fiabilidad y satisfacción plena de las expectativas de los clientes, preservando el medio ambiente, así como la identidad cultural de la municipalidad.

Los productos y servicios que se ofertan por la empresa son:

- Ventas Minoristas de productos de la Canasta Básica
- Ventas Minoristas de Artículos Industriales.
- Servicios Gastronómicos (bares, restaurantes, centros nocturnos, SAF)
- Servicios Gastronómicos a Mercaditos Comunitarios (comestibles)
- Servicios prestados a los Programas de la Revolución (merienda escolar)
- Producción del Centro de Elaboración
 - ✓ Producción de ahumados.
 - ✓ Producción de embutidos.
 - ✓ Producción de dulces.
 - ✓ Producciones agrícolas.

La plantilla en funcionamiento real de la empresa se presenta como se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1.Distribución de la plantilla de la empresa municipal de Comercio y Gastronomía.

Categoría Ocupacional	Total Ocupada	Porcentaje del Total %	Hombres	%	Mujeres	%
Obreros	121	21 %	55	9 %	66	11 %
Técnicos	66	11 %	16	3 %	50	8 %
Administrativos	29	5 %	6	1 %	23	4 %
Servicios	263	45 %	125	21 %	138	24 %
Dirigentes	104	18 %	74	13 %	30	5 %
Total	583		276	47 %	307	53 %

Fuente: Modelo P2. Plantilla de cargos y ocupaciones de la Empresa

Análisis DAFO: Resumen ejecutivo del diagnóstico de la empresa

En el proceso de realización de este apartado se procede al análisis DAFO (Debilidades - Amenazas -Fortalezas -Oportunidades), el que constituye un instrumento analítico simple de gran utilidad a la hora de exponer resumidamente el conjunto de estudios efectuados en el Diagnóstico Económico y Social del área de que se trate; pues recoge, en forma de frases cortas y sintéticas, los rasgos principales de una investigación y consecuentemente, las coordenadas básicas sobre las cuales implementar adecuadamente la estrategia de actuaciones específicas para conseguir el objetivo perseguido.

1. *Debilidades.* Constituyen el conjunto de estrangulamientos básicos que imponen el desarrollo local y por lo tanto, la capacidad de desarrollo a medio plazo. Muchos de ellos van a explicitarse en forma de objetivos específicos de transformación, dentro de las correspondientes líneas de intervención prioritarias, ya que lo deseable es la superación de dichas trabas o barreras.
2. *Fortalezas.* Constituyen el conjunto de puntos fuertes de la localidad y se presentan, bien en forma de ventajas naturales y de localización, bien como recursos y factores acumulados, cualitativos y/o cuantitativos, que determinan la diferenciación y competitividad del espacio en cuestión respecto a otros territorios; y, por lo tanto, deben considerarse como los principales activos para la elaboración de la estrategia de desarrollo.
3. *Amenazas.* Se refieren a determinadas tendencias económicas y factores institucionales que se desarrollan con independencia de la evolución económica y social del conjunto territorial analizado, pero que influyen de manera decisiva. Han de considerarse, por

tanto, como elementos exógenos del estudio y, a la vez, determinantes de la estrategia de desarrollo y sus posibilidades de éxito.

4. *Oportunidades*. Su enunciación es justamente la contraria que el concepto analítico anterior, ya que constituyen factores económicos e institucionales exógenos al contexto analizado, pero que pueden influir positivamente en la evolución económica y el proceso de transformación deseado.

Se tuvo en cuenta el análisis del ambiente interno y el análisis del entorno, lo que permitió determinar aquellos factores externos que tienen una influencia significativa para la empresa. Con este proceso fue posible determinar el conjunto de Amenazas y Oportunidades que el entorno presenta; así como el conjunto de Fortalezas y Debilidades que permitirán a la dirección de la empresa contar con un diagnóstico y evaluación de la situación existente. A continuación se muestra el listado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades lo cual permitirá la elaboración de la matriz DAFO:

Análisis Interno

Debilidades:

1. Escasez de transporte y combustible para controlar sistemáticamente por parte de los especialistas la red de establecimientos en cada Consejo Popular.
2. Poca efectividad de la reserva de cuadro.
3. Falta de recursos materiales y financieros para garantizar los materiales de oficina, accesorios de computadoras, compra de información actualizada, tecnología de punta y estimulación a trabajadores.
4. Poca preparación de los cuadros y administradores en los métodos modernos de dirección.
5. No todos los trabajadores se benefician con los sistemas de pagos por resultados.

Fortalezas:

1. Conocimientos y dominio de la política del Comercio Interior.
2. Se cuenta con una fuerza calificada para el cumplimiento de la misión.
3. Equipo multidisciplinario con valores éticos, experiencia, profesionalidad y relaciones.
4. Liderazgo en el sistema del Comercio Interior del territorio con una visión integradora.
5. Enfrentamiento de las tareas en equipo, con unidad, laboriosidad y responsabilidad.

Análisis Externo

Amenazas:

1. Mejores retribuciones salariales, condiciones de trabajo y sistema de estimulación en otros organismos.

2. Existencia de otras entidades que realizan actividades afines con una fuerte competencia.
3. Aumento de las ilegalidades y tendencia al incremento del delito.
4. Inestabilidad del suministro de los proveedores.
5. Escasas disponibilidades de financiamiento debido a la agudización del bloqueo de Estados Unidos.

Oportunidades:

1. Incorporación de la Dirección Provincial al Sistema de Programas y Proyectos de la Ciencia e Innovación Tecnológica.
2. Posibilidad de capacitación y superación a partir de contar con una escuela provincial con profesores bien preparados, para que el personal esté capacitado y tenga profesionalidad en el trabajo y con conocimiento del desarrollo tecnológico.
3. Contamos con un mercado seguro y con mayor demanda.
4. Apoyo del gobierno y el Partido para el cumplimiento de la misión.
5. Desarrollo de actividades recreativas para diferentes edades en la red de establecimientos.

Estos elementos (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se analizan de acuerdo a las relaciones Fortalezas y Debilidades, con la Oportunidades y Amenazas, ponderando el valor de los impactos en una escala de incidencia de 0 a 2.

El valor total de cada cuadrante, mostrado en la tabla 2.2, es consecuencia de la suma algebraica de los impactos, lo cual permite, de acuerdo a la puntuación más elevada, ubicar a la empresa en una de las posiciones que plantea el análisis DAFO (Ofensiva, Defensiva, Adaptativa y de Supervivencia) y asumir las consecuencias que al respecto se derivan.

Tabla 2.2. Matriz DAFO de la empresa de Comercio y Gastronomía de Palmira

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	(I) Ofensiva 36	(II) Defensivas 46
Debilidades	(III) Adaptativas o de Reorientación 31	(IV) Supervivencia 43

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la matriz DAFO permitió orientar de una manera rápida, el foco de atención de la empresa, ya que al encontrarse los mayores impactos en el cuadrante II (Fortalezas, Amenazas) con un total de 46 puntos, se puede afirmar que la planeación estratégica a seguir es la defensiva, lo que significa que se debe aprovechar las fortalezas atenuando las amenazas.

Análisis económico-financiero

Para realizar el análisis económico-financiero en esta empresa se tuvo en cuenta los Estados Financieros fundamentales, es decir, el Estado de Situación Financiera o Balance General y el Estado de Resultados para los años 2020 y 2021; con el fin de conocer la situación en que ésta se encuentra y también para determinar cuál ha de ser la posición a adoptar por la dirección, con el objetivo de corregir o mantener según sean los casos, la situación futura.

Con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa de Comercio y Gastronomía de Palmira desde el punto de vista económico-financiero se realiza el análisis aplicando las Razones Financieras (Ver anexo C) y el Cuadrante de Navegación (Ver anexo D).

Análisis de Razones Financieras: Como su nombre indica, es el análisis que se ejecuta a partir de razones financieras, lo cual puede denominarse en varios términos, significando lo mismo, es decir, ratios, índices, indicador o simplemente razón.

El propósito de usar las razones financieras en los análisis de los Estados Financieros es reducir la cantidad de datos a una forma práctica y darle mayor significado a la información, por lo que deben tenerse varios aspectos en cuenta a la hora de realizar el cálculo.

Existen cientos de razones que se pueden calcular. El analista debe saber cuál combinación de razones es la más apropiada para una situación específica.

Una razón sola significa muy poco. Su valor se deriva de su uso junto con otras razones y de su comparación con alguna otra.

Las razones pocas veces proporcionan respuestas concluyentes, en vez de ello, inducen a la persona que toma las decisiones a hacerse las preguntas debidas y algunas veces le brindan la vía o la pista de posibles áreas de fortaleza o debilidad.

Las razones se clasifican en seis grandes grupos:

Razones de liquidez. Miden la capacidad de la empresa para pagar sus deudas, tanto a corto como a largo plazo.

Razones de endeudamiento o administración de deudas. Determinan el grado en el cual la empresa está siendo financiada mediante deudas.

Razones de actividad o administración de activos. Miden el grado de efectividad con que la empresa utiliza sus recursos.

Razones de rentabilidad. Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.

Razones de crecimiento. Miden la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía.

Razones de valuación. Miden la habilidad de la empresa para crear un nuevo valor de mercado superior a los desembolsos de los costos de inversión.

Es conveniente siempre tener cierta precaución con la utilización de las razones financieras, pues no existe un valor absolutamente cierto para ninguna razón. El punto más importante que debe tenerse en cuenta es que las razones deben aplicarse consistentemente a períodos similares para poder efectuar comparaciones precisas.

Para el análisis económico y financiero es fundamental poder penetrar en la efectividad de las operaciones y de los rendimientos alcanzados en la empresa, pues ambos datos permiten completar una percepción más clara sobre la eficiencia lograda.

El análisis de razones financieras que relacionan entre sí las partidas del balance y del estado de resultados, facilita el análisis de los antecedentes financieros de la empresa, de su posición actual y de su probable trayectoria futura. Las razones financieras es uno de los instrumentos usados para el análisis y la interpretación. Pueden denominarse a las razones por sus otros nombres o seudónimos: Índices, ratios, e indicadores. Es la relación matemática entre dos partidas que guardan referencia significativa entre ellas.

El análisis económico financiero se realiza para evaluar el desempeño de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos durante un período determinado y tiene como finalidad detectar y rectificar a tiempo las deficiencias que atentan contra el cumplimiento de esos objetivos. Es condición indispensable para la elaboración de los planes, para la regulación de los procesos de la actividad económica productiva durante la etapa del cumplimiento de los planes y en la valoración de los resultados obtenidos durante el período.

A continuación se muestra un resumen comparativo para los años 2020 y 2021:

Desde el punto de vista de la solvencia se puede decir que la empresa corre peligro de no poder solventar sus deudas en los dos años tomados como referencia, al igual que desde el punto de vista de la liquidez. La razón de liquidez inmediata indica que la empresa no tiene capacidad inmediata para hacerle frente a sus deudas, esta misma conducta desfavorable muestra la liquidez instantánea.

Los resultados alcanzados en cuanto a las razones de administración de los activos son los siguientes:

- La rotación de los inventarios indica cuán rápido están rotando los inventarios, aunque disminuyeron un poco en el período.
- Los ciclos de inventario muestran que la empresa demora pocos días en convertir en producción vendida los materiales adquiridos.

- La rotación de las cuentas por cobrar y el ciclo de cobro son muy buenos, y mejoraron considerablemente de un año a otro (1803.83 a 5585.71)
- La rotación del activo fijo mejoró en el último año, lo cual muestra que la empresa es efectiva en la utilización de su capital de trabajo y utiliza con efectividad sus instalaciones, equipamientos y demás medios inmovilizados; sin embargo la rotación del activo total es lenta, lo que demuestra que la empresa no está utilizando con eficiencia sus activos totales.
- En cuanto a las razones de administración de las deudas se alcanzó los resultados siguientes:
- La razón de endeudamiento muestra valores que justifican una estructura de financiamiento equilibrada.
- La razón de autonomía varía (65%; 2%) se mantiene con un valor muy bajo, pues no está aprovechando los recursos propios como fuente de financiamiento a largo plazo.
- La rotación de las cuentas por pagar en el 2021 es de 10 veces aproximadamente al año y el ciclo de pago de 36.62 días, es bueno, pues la empresa paga sus deudas lo más tardíamente posible, siempre que se lo permitan los proveedores.

Teniendo en cuenta el análisis de las razones de rentabilidad se puede decir que:

El margen de utilidades, la rentabilidad sobre la inversión y la rentabilidad financiera para estos períodos mostraron valores excesivamente bajos, casi nulos, y así lo demuestra la rentabilidad general que en ambos años tiende a tomar el valor uno.

La empresa se encuentra en el primer cuadrante de navegación (Consolidada), pero con tendencia a caer al III cuadrante (Muerte) por las dificultades de rentabilidad y liquidez que presenta.

Se puede concluir que la empresa posee equilibrio financiero; para que el mismo exista deben cumplirse tres condiciones:

1. Relación de Liquidez: Condición donde los Activos Circulantes (AC) sean mayores que los Pasivos Circulantes (PC). $AC > PC$.
2. Relación de Solvencia: Esta condición se cumple siempre que los Activos Reales (AR) sean mayores que los Recursos Ajenos (RA). $AR > RA$.

Estas son condiciones técnicas que definen si existe o no el equilibrio financiero, pero son condiciones necesarias, que no resultan suficientes dado a que se debe determinar la calidad del equilibrio. Es por ello que existe una tercera condición.

3. Relación de Riesgo o Endeudamiento: El riesgo en una empresa está dado por la probabilidad de llegar a ser técnicamente insolvente y esta relación no es más que comparar los RA y los Recursos Propios (RP). $RP: RA$.

Las normas de comparación de acuerdo a los financiamientos son las siguientes:

- a) Endeudamiento Ideal: Su comportamiento es un 50 % tanto para los RA como para los RP.
- b) Endeudamiento aceptable o estable: Su comportamiento estriba entre los parámetros de 60% para los RP y 40% para los RA, sin importar el sentido que pueda tener.
- c) Endeudamiento inestable: Cuando uno de ellos predomina sobre el otro por encima del 60%. Los porcentajes de financiamiento cada vez mayores de RA indican cuanto más riesgoso representa otorgarle crédito a una entidad.

2.4. Principales metodologías para elaborar un proyecto

Para lograr que una inversión o proyecto tenga un éxito rotundo es necesario realizar un plan de negocio adecuadamente elaborado que responda a las necesidades de esa inversión o proyecto por lo que es necesario un estudio detallado de diferentes metodologías que sean posibles emplear de manera que se pueda seleccionar o elegir la más correcta de acuerdo a las necesidades del proyecto, por eso en este epígrafe se hace un análisis de algunas metodologías con el fin de emplear en el trabajo la más apropiada, a continuación se hace referencia a algunas de ellas:

Metodología Nafin

La metodología Nafin para una microempresa de giro comercial elaborada por: Imelda L. Vázquez Jiménez, Dr. Roberto Celaya Figueroa, y Lef Hernán Domínguez Leyva realiza un estudio de la empresa, en cuanto a sus ingresos, sus gastos, su capital y sus deudas, es decir, todo aquello que forma la base de la empresa. Es por ello que se presenta un análisis detallado de estas variables, con el objetivo de explicar al empresario el rumbo que ha tomado la empresa durante cierto período de tiempo, dentro del cual comprende un análisis completo de sus clientes, sus proveedores, su competencia, etc., todo aquello que esté directamente relacionado con las operaciones reales de la organización. (Vázquez, 2008)

1. Descripción de la idea de negocio.
2. Identificación de la necesidad: descripción de productos.
3. Nichos de mercado deseados: ventas y mercadeo.
4. Requisitos de operación.
5. Cobertura territorial.
6. Investigación de mercado: encuesta aplicada y análisis DAFO.

7. Propuesta única del negocio.
8. Inversión básica del negocio.
9. Metas financieras: a corto, mediano y largo plazo.
10. Productos a vender.
11. Definición de precios.
12. Medios de marketing.
13. Metas de marketing.
14. Desarrollo de productos.
15. Materiales de promoción.

Metodología para la creación de un club de ciencia en la PUCE, SC

Esta metodología ha sido elaborada por personas durante un período de formación especializada en diseño y evaluación de proyectos y se ha creído conveniente plantearlo porque es un trabajo que se ha llevado a la práctica (ejecución) y se ha mostrado, en el desarrollo del mismo como perfectamente viable. A continuación se muestran las tareas que comprende esta metodología.

1. Denominación del proyecto.
2. Naturaleza del proyecto.
3. Descripción.
4. Fundamentación.
5. Marco institucional.
6. Objetivo General.
7. Objetivo Específico.
8. Meta.
9. Beneficiarios Directos.
10. Beneficiarios Indirectos.
11. Productos.
12. Actividades y tareas.
13. Métodos y técnicas.
14. Cronograma.
15. Recursos necesarios.
16. Presupuesto.
17. Administración del proyecto.
18. Indicadores de evaluación.

19. Factores externos condicionantes.

Metodología del Instituto de Empresas. Madrid, España

Este modelo fue presentado por el profesor Ignacio de la Vega García-Pastor. Se expone su uso como instrumento de análisis corporativo para considerar una nueva oportunidad de negocio, así como, un plan de diversificación, un proyecto de internacionalización, la adquisición de una empresa o una unidad de negocio externa, o incluso el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

1. Sumario ejecutivo
2. Introducción. Equipo promotor
3. Índice
4. Descripción del negocio
5. Estudio del mercado
6. Descripción comercial
7. Descripción técnica/proceso productivo/operaciones
8. Plan de compras
9. Organización y recursos humanos
10. Estructura legal
11. Estudio económico-financiero
12. Valoración del riesgo
13. Resumen

Metodología de Gustavo Figueroa para la Elaboración de proyectos de desarrollo

La metodología define el proyecto en función directa de los problemas, necesidades o demandas que se detectan en el diagnóstico. Supone la expresión de una hipótesis de solución entre otras posibles que es la que se valora como la más adecuada o eficaz.

Es decir, identificación de factores o variables críticas o claves en función de problemas, necesidades, demandas e iniciativas presentes.

Nombre o título del proyecto

1. La definición de objetivos
2. Fundamentación o justificación
3. Descripción del proyecto por etapas
4. La matriz de actividades, carta Gantt o cronograma
5. El presupuesto
6. Evaluación del proyecto

Metodología Chilena

Esta metodología del Departamento de Inversiones del Ministerio de Planificación del gobierno chileno, es considerada la metodología General de Preparación y Evaluación de Proyectos, la misma sigue los pasos necesarios según el ciclo de vida de un proyecto de inversión y consta de dos etapas: Preparación y Evaluación del proyecto y se describe a continuación.

Primera Etapa. Preparación del proyecto

1^{er} Paso. Identificación del problema.

2^{do} Paso. Diagnóstico de la situación actual y que incluyen las siguientes tareas:

Tarea 1. Identificación del área de estudio y área de influencia.

Tarea 2. Identificación de la población objetivo.

Tarea 3. Demanda actual y proyectada.

Tarea 4. Oferta actual y proyectada.

Tarea 5. Déficit Actual y Proyectado.

3^{er} Paso. Identificación de alternativas.

Tarea 6. Optimización de la situación base.

Tarea 7. Configuración de alternativas de solución.

Segunda Etapa. Evaluación del proyecto

4^{to} Paso. Enfoque costo beneficio.

Tarea 8. Identificación de beneficios.

Tarea 9. Cuantificación de los beneficios.

Tarea 10. Valoración de los beneficios.

Tarea 11. Identificación de los costos.

Tarea 12. Cuantificación de los costos.

Tarea 13. Valoración de los costos.

Tarea 14. Flujos de beneficios netos.

Tarea 15. Indicadores de rentabilidad.

5^{to} Paso. Enfoque costo eficiencia.

Tarea 16. Indicadores costo eficiencia.

Guía para la elaboración de planes de desarrollo local sostenible. (Argentina, 2018)

1. Organización del proceso de elaboración del plan de desarrollo local.
2. Diagnóstico del municipio y su entorno.
3. Definición de objetivos
4. Perfiles prioritarios o líneas de acción

5. Comunicación del plan: estrategias y participación de los actores locales.
6. Compromiso de las organizaciones para con el plan.

Metodología ciclo de vida de los proyectos (Cuba, A. Torres, Marisol P. Campaña A. García 2021)

1. Definición de la población destinataria
2. Formulación de objetivos
3. Plan de ejecución
4. Plan de recursos
5. Plan de evaluación
6. Informe del proyecto (evaluación del diseño, viabilidad y sostenibilidad del proyecto).

Decreto No. 33 Para La Gestión Estratégica Del Desarrollo Territorial

El Decreto No. 33 (Cuba, Consejo de Ministros, 2021) regula lo relativo a la implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de los proyectos de desarrollo local, con el objetivo de impulsar el desarrollo territorial, en función del aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales. La implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de los proyectos de desarrollo local se rigen por lo establecido en la Constitución de la República de Cuba, las leyes, este Decreto y otras disposiciones normativas dictadas al efecto por los órganos competentes.

El desarrollo local, como expresión del desarrollo territorial, responde a las siguientes reglas:

- a) La integración de los componentes económico, social, cultural, ambiental y político, para movilizar las potencialidades locales con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población que habita en el territorio, contribuir a su desarrollo y al del país;
- b) el respeto a la justicia social, la equidad, la igualdad, la participación popular, los derechos de las personas, el bienestar, la prosperidad individual y colectiva;
- c) la solidaridad, la coordinación, la colaboración y la autonomía municipal;
- d) la armonización de los intereses nacionales, sectoriales, y territoriales;
- e) la creación de una red de actores con capacidad de transformación en el corto, mediano y largo plazos;
- f) la alianza estratégica gobierno-universidad-entidades de ciencia, tecnología e innovación-empresa y sector presupuestado-comunidad;
- g) el fomento de la gestión del potencial humano, la ciencia, la innovación y el uso de tecnologías apropiadas;

- h) la planificación física como soporte de las estrategias de desarrollo territorial; y
- i) la localización de los objetivos de desarrollo sostenibles y otros compromisos internacionales.

La escala local del desarrollo puede o no coincidir con la división político administrativa del territorio nacional.

Para la implementación de las estrategias de desarrollo municipal y provincial se identifican los proyectos de desarrollo local correspondientes, los cuales conforman la cartera de proyectos. El proyecto de desarrollo local constituye un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones, con identidad propia, para transformar una situación existente en otra deseada, que contribuya al desarrollo del territorio donde actúa, e impacte en la calidad de vida de la población. También ayuda a potenciar las capacidades de los grupos y actores participantes y a aprovechar los recursos endógenos en la solución de las problemáticas planteadas.

Los proyectos de desarrollo local, atendiendo a su naturaleza, adoptan las modalidades siguientes:

- a) Económico-productivos: generan bienes y servicios comercializables que se destinan al beneficio local y, de forma sostenible, en cualquier sector de la economía y servicios sociales, fundamentalmente dirigidos a potenciar la producción de alimentos con destino al consumo interno; contribuir a las exportaciones, a la sustitución de importaciones y flujos monetario-mercantiles al interior del territorio; fomentar la gestión del turismo local sostenible al aprovechar los recursos y atractivos turísticos de los municipios y generar encadenamientos productivos;
- b) socioculturales: se identifican con el incremento, la diversificación y la calidad de los servicios sociales que se brindan a la población, en consonancia con las políticas sectoriales aprobadas, relacionados con el comportamiento humano y formas de organización social; incluyen elementos de la cultura popular en el territorio, el fomento de los valores, la promoción del sentido de pertenencia, la conservación, rehabilitación e incremento del patrimonio cultural local;
- c) ambientales: están dirigidos a la protección y el uso sostenible de los recursos naturales y al mejoramiento de las condiciones ambientales;
- d) institucionales: vinculados a una institución, tributan al fortalecimiento de las capacidades institucionales, tangibles e intangibles, para la gestión estratégica del desarrollo local y atiende con énfasis especial los temas de planificación estratégica, multinivel e interterritorial; e

- e) investigación, desarrollo e innovación: respaldan actividades vinculadas a la investigación, desarrollo e innovación, potencialmente generadoras de mejoras tecnológicas u otras.

El proyecto de desarrollo local puede contar con recursos financieros provenientes de las siguientes fuentes:

- a) Contribución territorial para el desarrollo local;
- b) fondos para proyectos de desarrollo local;
- c) fondos del Gobierno Provincial del Poder Popular;
- d) fondo nacional de medio ambiente;
- e) fondo nacional para el desarrollo forestal;
- f) fondo financiero de ciencia e innovación;
- g) fondo financiero de los programas territoriales de ciencia e innovación aprobados para los territorios;
- h) cooperación internacional;
- i) recursos financieros propios de los actores locales;
- j) presupuesto del Estado;
- k) otros recursos financieros provenientes del exterior; y
- l) cualquier otro recurso financiero, de conformidad con la legislación vigente.

El proyecto de desarrollo local puede ser financiado con la utilización de uno o varios de los recursos financieros reconocidos en el apartado anterior.

El promovente del proyecto de desarrollo local entrega la solicitud, ante la estructura creada de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 10.1 del Decreto, la que realiza las evaluaciones para su presentación al Consejo de la Administración Municipal o al Gobernador, según corresponda.

A la solicitud del proyecto de desarrollo local se adjunta un expediente que contiene lo siguiente:

- a) Los datos generales del proyecto de desarrollo local
- b) diagnóstico del problema o la situación a resolver
- c) justificación y propuesta de actuación
- d) objetivos, resultados y beneficios esperados
- e) cronograma de actividades
- f) monto y fuente de recursos financieros;
- g) factibilidad económica, social o ambiental.

A partir de los análisis realizados sobre las metodologías para la formulación y evaluación de proyectos de desarrollo local, particularizando en el caso Cuba, la autora identifica los siguientes vacíos metodológicos:

1. Carencia de un estudio de mercado, aspecto de vital importancia para la justificación del proyecto, por su alta incidencia en los resultados de la evaluación, tanto de forma directa como indirecta, representando por sí sólo una investigación económica de gran amplitud y complejidad, este es el primer estudio de apoyo que se requiere realizar para tomar cualquier decisión de inversión, es preciso que exista una determinada necesidad del producto o servicio, y esta se expresará en una determinada demanda.
2. Otra deficiencia detectada en la metodología, es la ausencia de la evaluación económica financiera del proyecto, herramienta importante mediante la cual se mide la eficiencia económica del mismo.

Las decisiones relacionadas con la inversión y su valoración son realmente muy importantes, pues este tipo de decisión influye en la empresa durante varios años. El análisis de inversión implica una planeación eficaz, para poder determinar el momento más adecuado para su realización, porque la misma supone fuertes desembolsos. En cualquier empresa, ya sea más grande o más pequeña, uno de los grandes quehaceres de los empresarios y financistas, está relacionado con el análisis y la valoración de los proyectos de inversión. La correcta elección de las inversiones es de importancia trascendental puesto que:

- La empresa se ve comprometida durante un largo período de tiempo, en forma irreversible en la mayoría de los casos.
- Inmoviliza un volumen de recursos, materiales y financieros, importantes y por ello, de alguna manera compromete el futuro de la empresa.

Medir la rentabilidad de un proyecto no es suficiente para decidir la conveniencia de la inversión, pues el proyecto se enfrentará a diferentes tipos de riesgos durante su ejecución. En la actualidad las decisiones, en su mayoría, se toman en condiciones de riesgo e incertidumbre, debido a la complejidad de los procesos productivos y a los retos que tiene que enfrentar el directivo que las tiene que tomar. Diversos métodos de análisis permiten obtener una radiografía de la vulnerabilidad del proyecto frente a un conjunto de riesgos. Realizar una inversión trae consigo un alto riesgo para la empresa, ya que una vez tomada, es prácticamente irreversible, con implicaciones financieras generalmente muy importantes, de ahí la importancia de realizar un adecuado análisis de riesgo de la inversión, aspecto que no se tiene en cuenta en

la metodología objeto de estudio y es considerado como otra deficiencia de la misma.

Conclusiones parciales:

- El análisis de la matriz DAFO permitió ubicar a la empresa de Comercio y Gastronomía del municipio Palmira en el cuadrante II donde la planeación estratégica a seguir es la defensiva.
- Luego del análisis económico financiero se determina que la empresa tiene equilibrio financiero.
- Para la formulación de proyectos existen variadas y complejas metodologías de gran importancia para el desarrollo local, sin embargo, se decide aplicar el Decreto No. 33 (Cuba, Consejo de Ministros, 2021) para formular el proyecto de inversión en el Centro de Elaboración de Palmira.

Capítulo 3: Formulación y evaluación del proyecto de desarrollo local Centro de Elaboración.

En el presente capítulo se presenta un proyecto que, a pesar de la situación económica actual que atraviesa el país respecto a tecnologías, maquinarias y materias primas, contribuye al rescate de una institución por interés del municipio. Se aplica el Decreto 33 para formular el proyecto de inversión en el Centro de Elaboración de Palmira, con el que se logra la participación activa del gobierno municipal en función de generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, y obtener ganancias que se destinen en beneficio local, como complemento de las estrategias productivas del país, aspecto que está acorde con la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.

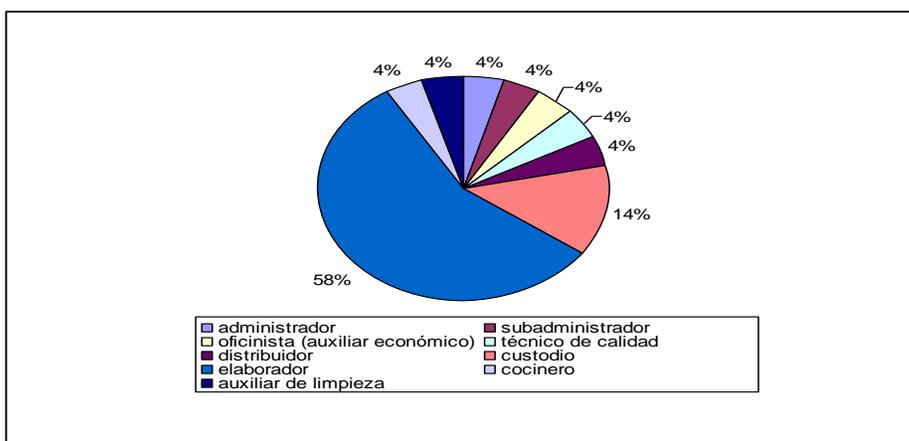
3.1. Aplicación Del Decreto 33 para la formulación del proyecto

a) Datos generales del proyecto de desarrollo local

El Centro de Elaboración de la empresa municipal de Comercio y Gastronomía del municipio de Palmira, es el establecimiento especializado donde se procesa de forma centralizada, la mayor parte de los abastecimientos cárnicos recibidos para la elaboración y distribución de productos terminados, listos para su distribución en la red comercial, ya sea en los establecimientos gastronómicos o en la red de venta minorista.

Este centro se encuentra ubicado en la carretera a Recurso, Km uno, de este municipio, el mismo cuenta con un total de 23 trabajadores, distribuidos en un administrador, un subadministrador, un oficinista (auxiliar económico), un técnico de calidad, un distribuidor, custodios, elaboradores, un cocinero y un auxiliar de limpieza, lo cual se puede observar en el organigrama mostrado en el anexo E y se detalla en el gráfico 3.1.

Gráfico 3.1 Composición de la fuerza de trabajo según categoría ocupacional



Fuente: Elaboración propia

Para cumplir el objetivo de transformar el alimento crudo para la obtención de otro producto distinto y transformado, generalmente más adecuado para su ingesta, es necesario que el centro de elaboración cuente con una estructura funcional que facilite el desarrollo de sus actividades sin tropiezos.

b) Diagnóstico del problema o la situación a resolver

El centro no posee dicha estructura, pues no cuenta con todas las áreas requeridas, lo cual influye en el incumplimiento del flujograma de producción necesario para este tipo de establecimiento. Además existe un amplio número de deficiencias que afectan esta unidad, a continuación se enumeran algunas de las principales:

- Piso y techo en malas condiciones.
- Mala higiene.
- No cuenta con baños sanitarios.
- Las maquinarias (moledora de carne, revoladora, lasqueadora, embutidora) y hornos no son adecuados para sus producciones.
- Las neveras se encuentran en mal estado.
- No hay frío de mantenimiento de temperatura.

c) justificación y propuesta de actuación

Los problemas antes mencionados afectan la elaboración de sus principales productos, por lo que, no es posible mantener los volúmenes y calidad de los mismos, de manera que satisfagan las necesidades de la población. Dada la amplia demanda de estas producciones en el municipio de Palmira, la remodelación del Centro de Elaboración permitirá cubrir las necesidades de dicho mercado.

Este proyecto tiene gran importancia para el desarrollo de la localidad, pues logra un mayor bienestar para la población, contribuyendo en la generación de nuevos empleos, los cuales podrán ser ocupados por personal de cualquier sexo. La empresa obtiene un mayor impacto económico al introducir en el mercado nuevos productos que actualmente no se producen en el municipio, con la mejor calidad requerida.

La cantidad de producción que se proyecta alcanzar está sujeta a una serie de requerimientos técnicos, económicos, ambientales, entre otros que son inviolables. Si bien hay factores que son independientes de la acción del hombre, existen otros que dependen totalmente del compromiso y empeño de este. El cumplimiento en tiempo de ellos, es lo que permitirá concretar la cadena productiva, obteniendo un producto con mayor valor agregado de una alta calidad, destinado para el consumo interno, evitando cuellos de botellas.

d) Objetivos, resultados y beneficios esperados

Objetivo General

Remodelar el Centro de Elaboración de la empresa municipal de Comercio y Gastronomía de Palmira.

Objetivos Específicos

1. Reconstruir y adecuar las instalaciones.
2. Rehabilitar tecnológicamente los procesos productivos.
3. Rehabilitar la construcción civil de los demás objetos de obra inducidos.

Resultados del proyecto

Con la ejecución del proyecto y cumpliendo cada uno de los objetivos específicos, se espera lograr los siguientes resultados:

- 1. Mejoras las condiciones de trabajo.**

Aumentada la capacidad de almacenamiento del producto terminado.

Mejorada la higiene de las instalaciones.

Cumplido el flujograma de producción.

Lograda una adecuada estructura funcional.

- 2. Acelerado el proceso productivo, satisfaciendo las necesidades de producción.**

Satisfecha la demanda de los clientes.

Garantizada la calidad de la producción.

Disminuido el consumo de combustible.

Mejorado el aprovechamiento de la jornada laboral.

Aumentada la diversificación de las producciones.

Creadas las condiciones necesarias para la normalización del proceso tecnológico según las normas cubanas.

- 3. Mejoras las condiciones higiénicas sanitarias y de protección al trabajador.**

Disminuidos los volúmenes de residuales.

Logrado el ahorro del recurso agua.

e) Actividades del Proyecto

Para dar cumplimiento a los resultados propuestos, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- 1. Crear un área techada para parqueo.**

Crear un área dulcería.

Colocar una cerca exterior.

Sustituir carpintería de madera de las puertas y ventanas por carpintería metálica.

Reparar paredes que presenten deterioro por causa de la humedad.

Reparar el piso y cubierta de las instalaciones.

Revestir mesetas y paredes con azulejos.

2. Adquirir tres básculas nuevas.

Comprar equipamiento de refrigeración (freezer de congelación y refrigerador)

Comprar accesorios de trabajo (moledora de carne, mezcladora, embutidora, lasqueadora, etc.)

Adquirir medios de protección (guantes, etc.)

3. Reparar las redes hidráulicas.

Construir un baño sanitario.

Ampliar la capacidad de almacenamiento de agua.

Mejorar la gestión de inocuidad de los alimentos.

f) monto y fuente de recursos financieros

Monto de la inversión: 2194766,36 a solicitar a los fondos de la Contribución territorial y/o a financiamiento exterior, a partir de su inclusión en la cartera de proyectos exportables de la Cámara de Comercio de la provincia.

Los siguientes aspectos se deben tomar en consideración para la ejecución del proyecto, con el fin de no poner en riesgo el mismo:

- Ocurrencia de fenómenos meteorológicos que afecten la disponibilidad de las materias primas.
- Variación de la distribución de las cantidades de materias primas provenientes de la agricultura.
- Fluctuación en el precio de las materias primas en el mercado mundial.

g) Factibilidad Económica

Cuantificación de los beneficios

En la empresa se generarán ingresos por la venta de productos que se han elaborado anteriormente en el Centro de Elaboración y por nuevos productos que saldrán al mercado luego de la ejecución del proyecto. Para elaborar la proyección de estas ventas, se realizó un estudio de mercado que comprende tanto el análisis como la proyección de la demanda, para llegar a un estimativo razonable, se emplearon los siguientes métodos:

1. Estudio de la demanda y del consumo promedio de los clientes actuales y potenciales, constituyendo este, en primera instancia, el elemento que justificaría evaluar la viabilidad del proyecto.

2. Datos históricos que posee la empresa. Para desarrollar este método se realizó un análisis histórico tanto de la oferta como de la demanda.

Análisis histórico de la oferta: Este análisis se realizó para varios años y se partió de definir la estructura y comportamiento de la oferta en cuanto a volumen y estructura de producción, desarrollo tecnológico, red de distribución, ventajas competitivas, entre otros.

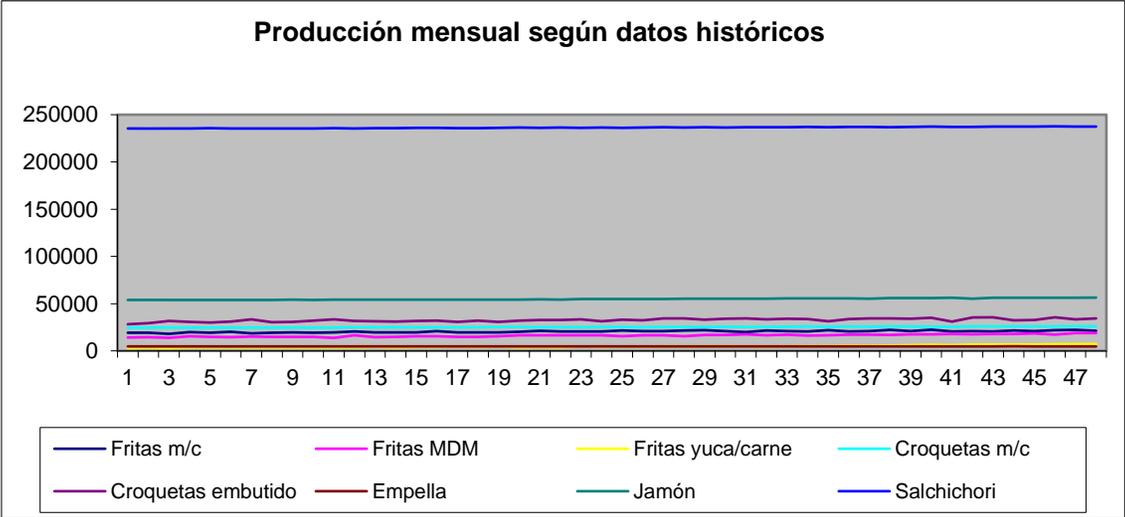
Análisis histórico de la demanda: Al igual que la oferta se realiza para varios años, analizando las series históricas de consumo, población, ingresos, precios, sustitución de otros bienes.

3. Capacidad instalada de producción. En lo que se refiere al tamaño o capacidad de producción del proyecto, la demanda brindó los elementos primarios para su determinación, pues permitió establecer la magnitud de bienes adicionales a los existentes que serán requeridos durante la vida útil del proyecto.

4. Basado en estimados de lo que vende la competencia. En este caso se realizó un estudio de los puntos de venta de cuentapropistas que actúan en el mismo mercado y que satisfacen la misma necesidad del cliente, teniendo en cuenta las principales variables de comparación de los productos, tales como el precio y la calidad, aspectos que favorecen a la empresa, respecto a la competencia, pues con la ejecución del proyecto, se podrá modificar el proceso de fabricación y de distribución del producto, lo cual repercute directamente en la calidad del producto y en el caso de los precios, se puede ver que son inferiores al de la competencia, pues se cuenta con un listado de precios oficiales regulados mediante la Resolución No. 84 del 2021 del Ministerio de Finanzas y Precios.

En el caso de los productos que se han elaborado anteriormente, se realiza un estudio de la producción mensual a partir de una serie de datos históricos mensuales que abarcan los años 2018 hasta el 2021, como se puede apreciar en el gráfico 3.2 y se detallan en el anexo F los gráficos de tendencia para la producción mensual de cada uno de estos bienes.

Gráfico 3.2 Producción mensual según datos históricos.

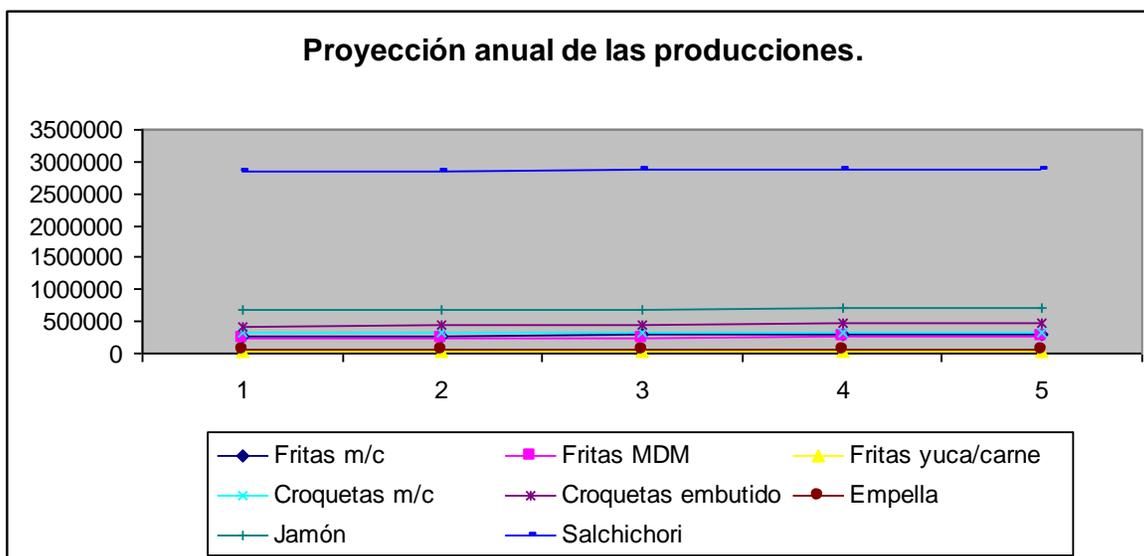


Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos del análisis del comportamiento histórico de la demanda, proyectando esta a partir de los principales factores determinantes en su comportamiento y realizar un balance demanda-capacidad que permitió definir la posible cuota de mercado para el proyecto y su evolución futura según el nivel de penetración del mercado que se ha estimado posible, se pudo determinar que la demanda de los principales productos que se producirán en la fábrica se encuentra insatisfecha, por tanto se proyectan las ventas teniendo en cuenta toda la capacidad de producción anual que se logre instalar con la remodelación tecnológica de la fábrica propuesta en el proyecto.

En el gráfico 3.3 se puede apreciar la producción anual proyectada para los 5 años del proyecto.

Gráfico 3.3 Proyección anual de las producciones



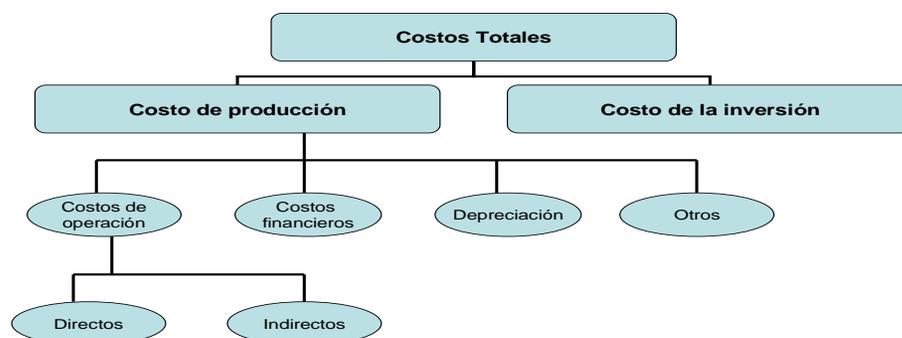
Fuente: Elaboración propia.

En el anexo G se puede observar un listado detallado de todos los productos que se esperan elaborar, así como la proyección detallada de los ingresos percibidos por ventas para los cinco años del proyecto.

Cuantificación de los costos.

Para la proyección de los costos totales en que se incurre para la ejecución del proyecto, se tuvo en cuenta los costos de producción total y el costo de inversión como se muestra en el gráfico 3.4.

Gráfico 3.4. Cuantificación de los costos



El costo de la inversión se calculó, teniendo en cuenta los equipos y maquinarias que serán adquiridos con el proyecto, en este caso será necesario adquirir: una embudidora, una lasqueadora, básculas, una moledora de carne, freezer, refrigerador comercial, entre otros. Además se tuvo en cuenta los gastos en construcción y montaje para la creación del área de panadería y dulcería, la reparación de las redes hidráulicas y sanitarias, la reparación de la cubierta y los pisos, entre otros. En la tabla 3.1 se puede observar la proyección del costo de la inversión, como se puede apreciar, la embudidora es el activo que determina la duración o vida útil del proyecto en estudio, pues en él se concentra el 28% del costo total de los activos del proyecto.

Tabla 3.1 Proyección del costo de la inversión para el proyecto del Centro de Elaboración

Equipos y maquinarias	Cant.	Costo unitario	Costo total	Peso específico	Vida útil	Depreciac.	Valor Salvamento
Báscula	3	5000	15000	1	5	3000	0
Moledora de carne	2	22500	45000	6	5	9000	0
Mezcladora	1	4000	4000	1	5	800	0
Embudidora	1	100000	100000	28	5	20000	0
Lasqueadora	1	12000	12000	3	5	2400	0
Freezer de congelación	4	35000	140000	10	10	14000	70000

Refrigerador comercial	1	45000	45000	12	10	4500	22500
Total Equipos			361000				
Construcción y montaje			500000				
Gastos I+D			50000				
Capital de trabajo al inicio			1064289,72				
Subtotal			1975289,72				
Imprevistos			219476,64				
Costo Total			2194766,36			53700	92500

Fuente: Elaboración propia

Para estimar los costos directos se calculó los gastos de materias primas y materiales teniendo en cuenta las cantidades de producción proyectadas para cada año, como se muestra en el anexo H. Para proyectar el salario de la fuerza de trabajo directa solo se tuvo en cuenta el salario de los dos trabajadores nuevos, que se emplearán con la ejecución del proyecto, como se puede observar en la tabla 3.2

Tabla 3.2 Salario de la Fuerza de Trabajo Directa

Cargo	Salario	Prov. Para vacaciones	Seguridad social	Imp. Sobre Fuerza T	Costo total mensual	Costo anual
Elaborador	2300	207	287,5	575	3369,5	40434
Cocinero	2540	228,6	317,5	635	3721,1	44653,2
Total						85087,2

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los costos indirectos no se tuvo en cuenta gastos de administración, pues con la ejecución del proyecto, no se crearán nuevos empleos administrativos, por tanto, no habrá salarios indirectos, ni otros gastos administrativos. Para proyectar los gastos comerciales se planificaron gastos por concepto de promoción, para el caso de los nuevos productos que serán lanzados al mercado y gastos en ferias que se planificarán en cada año de ejecución del proyecto, como se muestra en la tabla 3.4.

Tabla 3.3 Gastos comerciales

Partidas	2023	2024	2025	2026	2027
Promoción	8500	6000	6000	6000	6000
Feria	5000	4000	4000	4000	4000
Transportación	10000	1200	3000	3000	3000
Total	23500	11200	13000	13000	13000

Fuente: Elaboración propia

En la proyección de los gastos financieros se utilizaron para el cálculo de los términos de amortización del principal, liquidación de los intereses y liquidación total las siguientes

fórmulas $R_k = R_1 * (1+i)^{k-1}$; $I_k = (D - \sum_{j=1}^{k-1} R_j) * i$ y $R^* = R_k + I_k$ definidas en el Método de

Liquidación de Adeudos de Amortización Progresiva, como se muestra en la tabla 3.5.

Tabla 3.4 Proyección de los términos de amortización del principal, liquidación de intereses y liquidación total que conforman los gastos financieros.

Gastos Financieros	1	2	Total
Amortización del Principal	1075865,86	1118900,49	2194766,36
Liquidación de intereses	87790,65	44756,02	132546,67
Término de liquidación total	1163656,51	1163656,51	
Monto total del Adeudo			2327313,03

Fuente: Elaboración propia

Proyección de los Flujos de Caja

Para la proyección de los flujos de caja se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

- ❖ El período de proyección de los flujos de caja es anual.
- ❖ El proyecto tiene una duración de 5 años condicionado fundamentalmente por la vida útil de la embudidora, donde se concentra el 28% del costo total de la inversión.
- ❖ Los ingresos anuales por venta fueron estimados a partir del consumo promedio de los clientes actuales y potenciales, según datos históricos.
- ❖ La tasa impositiva sobre las utilidades empleadas es del 35% anual.
- ❖ La entidad dispone íntegramente de la depreciación.

- ❖ La tasa de interés utilizada es del 4% anual, con dos años para el pago del término de liquidación total y un período de gracia de seis meses, aplicando el Método de Amortización Progresiva.

Como se puede observar en el anexo I todos los flujos de caja son positivos.

3.2. Evaluación económica financiera Del proyecto

La evaluación económica-financiera constituye el punto culminante del análisis sobre la rentabilidad y viabilidad de un proyecto de inversión, pues mide en qué magnitud los beneficios que se obtendrán con la ejecución del proyecto superarán los costos para su materialización.

Indicadores financieros.

Para el cálculo de los indicadores analizados para evaluar la inversión, se trabajó con una tasa de descuento entre un 7% y un 15%, el primer porcentaje referido en el análisis es la tasa de interés que establece el Banco para los préstamos a largo plazo, pero el mismo se ha aumentado arbitrariamente hasta el último valor referenciado, condicionado porque esta es la tasa que establece el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) en Cuba para los proyectos de inversión.

El Valor Actual Neto de una inversión se define como el valor actualizado de la corriente de los flujos de caja que ella promete generar a lo largo de su vida.

En términos analíticos se expresa de la siguiente forma:

$$VAN = -In + \frac{\sum_{t=1}^n FC_t}{(1 + Td)^t}$$

Dónde:

In: Inversión neta del proyecto.

FC_t: Flujo de caja neto del proyecto en el año t.

Td: tasa de descuento.

n: vida útil estimada de la inversión.

t: períodos de tiempo (años) de la inversión (t = 1,2,3,... n).

La tasa de descuento representa el costo de oportunidad del capital, o sea, la rentabilidad alternativa ofrecida por inversiones de riesgo similar.

Los resultados del VAN para cada una de las tasas se muestran en la tabla 3.5, además de presentarse el gráfico 3.4 donde se ilustran los perfiles del VAN.

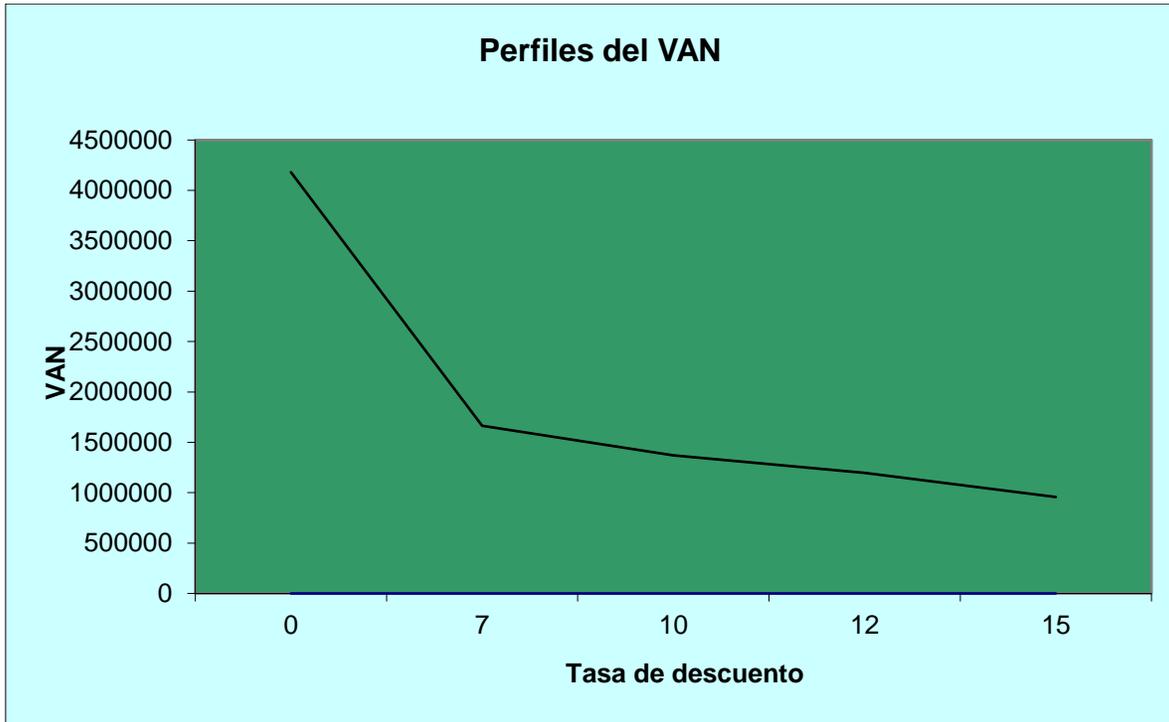
Tabla 3.5 Resultados del VAN

Tasas	7%	10%	12%	15%
-------	----	-----	-----	-----

VAN	1.663.920,92	1371256,80	1195488,061	957005,41
------------	--------------	------------	-------------	-----------

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3.4 Perfiles del VAN para el proyecto de remodelación del Centro de Elaboración



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta este indicador, el proyecto de inversión para remodelar el Centro de Elaboración de Palmira, se puede ejecutar, pues el VAN es mayor que cero para tasas superiores a la que exige el Ministerio de Economía y Planificación para proyectos de desarrollo de tipo económico.

Para evaluar la factibilidad del proyecto se tuvo en cuenta el enfoque costo/eficiencia y se evaluó si los ingresos obtenidos son mayores que los costos involucrados. A continuación se detalla en la tabla 3.6.

Tabla 3.6 Relación costo beneficio del proyecto

Años	Costos	Ingresos	Relación costo/beneficio	Relación beneficio / costo
1	26172513,9	27753074,5	0,94304917	1,06039009
2	27154713,9	27987149,5	0,97025651	1,03065529
3	26445723,8	28236829,5	0,93656846	1,06772761

4	27066923,8	28382032	0,95366406	1,04858728
5	27302523,8	28822017	0,94728012	1,05565395

Fuente: Elaboración propia

El proyecto puede ser aceptado siguiendo el criterio $B/C \geq 1$.

El Período de Recuperación de la Inversión (PRI), proporciona una medida de la liquidez de la inversión, por lo que se utiliza en situaciones donde es conveniente recuperar la inversión lo antes posible. Este indicador mide el tiempo que se necesita para recuperar el capital invertido.

En la tabla 3.7 se muestran los resultados del cálculo del PRI promedio y descontado para cada una de las tasas.

Tabla 3.7 Resultados del PRI.

Indicadores/Tasas	7%	10%	12%	15%
PRI descontado	2,844	3,077	3,237	3,482
PRI promedio	2,33	2,3291	2,3291	2,329

Fuente: Elaboración propia.

Si se tiene en cuenta este indicador, también se puede aceptar el proyecto porque en todos los casos, el PRI promedio es superior al período que se establece para este tipo de proyectos, porque además de los dos años se otorga un período de gracia de seis meses.

El índice de rentabilidad es una variante de la técnica del Valor Actual Neto. Este índice se calcula a fin de medir el beneficio del valor presente por cada peso invertido. La norma de decisión para determinar si un proyecto es atractivo por esta técnica es que el IR debe ser igual o mayor que uno, lo que equivale que el VAN sea igual o mayor que cero. Esta técnica tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo y todo el flujo de caja, sin embargo se ve afectada por el volumen de la inversión.

Criterios de decisión en base al IR: si el $IR > 1$ se debe aceptar el proyecto, si el $IR < 1$ se debe rechazar el proyecto y si el $IR = 1$ se debe ser indiferente.

Los resultados del cálculo del IR para cada una de las tasas se muestran en la tabla 3.8.

Tabla 3.8 Resultados del IR

Tasas	7%	10%	12%	15%
IR	1,758	1,6248	1,5447	1,436

Fuente: Elaboración propia.

En todos los casos el IR es mayor que uno, por tanto según este criterio también es aceptado el proyecto de inversión.

La TIR es una medida porcentual de la magnitud de los beneficios que le reporta un proyecto a un inversionista. Esta tasa define el rendimiento interno del proyecto, dependiendo ésta de sus flujos y del horizonte del tiempo del mismo.

Si la TIR del proyecto es mayor que el costo de oportunidad del capital, entonces el proyecto debería ser aceptado (el proyecto mostraría un VAN positivo), si la TIR del proyecto es igual al costo de oportunidad del capital, el inversor estará indiferente entre realizar o no dicho proyecto (coincidimos con el punto donde el VAN del proyecto es igual a cero), y finalmente, si la TIR del proyecto es menor al costo de oportunidad del capital, entonces el proyecto debería ser rechazado (puesto que tendría un VAN negativo).

La TIR de este proyecto es de 32%, motivo suficiente para aceptar la ejecución del mismo.

El proyecto se elabora utilizando el decreto 33 del 2021 y se calcularon los flujos de caja que muestran las entradas y salidas del efectivo por los cuales se pudieron calcular estos indicadores. El proyecto se debe aceptar porque el VAN es mayor que cero y la TIR es mayor que la tasa de descuento utilizada que fue entre un 7 y un 15 % y su plazo de recuperación es menor de 2 años y 6 meses.

3.3 Análisis de los riesgos del proyecto

El análisis de los riesgos del proyecto constituye un paso importante para garantizar una eficiente evaluación financiera de proyectos de inversión a partir de la incertidumbre que encierra en sí mismo el proceso de planeación financiera de inversiones en el largo plazo.

Se elaboró un listado de posibles riesgos que afectan los rendimientos esperados en el proceso productivo para la elaboración de todos los productos que se producen y serán producidos en el Centro de Elaboración, teniendo en cuenta las opiniones de las entrevistas realizadas, la revisión de documentos, leyes y/o regulaciones, para nombrar una relación de posibles riesgos que afecten al proyecto en estudio. A continuación se muestra el listado:

1. Falta de materias primas necesarias en el proceso.
2. Deterioro del estado técnico de las maquinarias.
3. Roturas de maquinaria o piezas.
4. Fallo del fluido eléctrico.
5. Carencia de medios de transportación.
6. Falta de combustible para los medios de transportación.
7. Afectaciones climatológicas, principalmente sequías y ciclones.
8. Ocurrencia de accidentes laborales.
9. Existencia de condiciones inadecuadas en el área de producción.
10. Roturas de equipos de congelación y enfriamiento.

11. Aumento del precio de las materias primas.

12. Mal desempeño de alguna actividad del proceso tecnológico.

Luego se realizó una tormenta de ideas con los principales especialistas y conocedores del tema en cuestión de la empresa, incluyendo los miembros del consejo de dirección y específicamente trabajadores del centro de elaboración, donde se les mostró el listado diseñado de posibles riesgos asociados al proyecto y se les pidió ordenarlos según el grado de incidencia que tienen los mismos en los niveles de producción y exponer cualquier idea o sugerencia sobre los riesgos tratados, así como sugerir cualquier otro que no haya sido incluido en el listado.

Según el criterio de estos especialistas, se conformó el listado final de posibles riesgos y se ordenaron de mayor a menor, según el grado de incidencia que tienen en los rendimientos obtenidos por el proyecto en estudio y se exponen a continuación:

1. Fallo del fluido eléctrico.
2. Falta de materias primas necesarias en el proceso.
3. Roturas de equipos de congelación y enfriamiento.
4. Roturas de maquinaria o piezas.
5. Deterioro del estado técnico de las maquinarias.
6. Utilización de equipos defectuosos y no aptos para su uso.
7. Aumento del precio de las materias primas.
8. Afectaciones climatológicas, principalmente sequías y ciclones.
9. Existencia de condiciones inadecuadas en el área de producción.
10. Insuficiencia en la iluminación.
11. Mal desempeño de alguna actividad del proceso productivo.
12. No existencia de un área de comprobación.
13. Ocurrencia de accidentes laborales.
14. Carencia de medios de transportación.
15. Falta de combustible para los medios de transportación.

Análisis de Riesgo para este tipo de inversiones.

Como la inversión en estudio está dirigida al proceso productivo de elaboración de alimentos, se delimitaron cuáles han sido las principales causas de pérdidas en esta actividad, identificándose el fallo del fluido eléctrico como las de mayor efecto desbastador en los rendimientos productivos, la ocurrencia de estas fallas ocasionan paralización completa del proceso y las mismas ocurren al menos dos veces en el mes, durante el fondo de tiempo laborable (288 días al año), al calcular la probabilidad de ocurrencia de este riesgo se

determinó que la misma es de del 5,06%, y el mismo provoca una disminución de la producción total anual en un 5% y una reducción de los gastos de portadores energéticos correspondiente al 3% anual, para corroborar el cálculo de la probabilidad se utilizó la siguiente expresión:

$$p \in \left[\hat{p} \pm Z_{1-\frac{\alpha}{2}} * \sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n}} \right];$$

Sustituyendo en la misma se tiene:

$$\left[0.0506 \pm 1.96 \sqrt{\frac{0.0506 * (1 - 0.0506)}{288}} \right],$$

Esto se traduce en un intervalo (0.049; 0.052), por tanto, se puede afirmar que la probabilidad de ocurrencia de paralización de la producción por el deficiente estado técnico de la maquinaria se encuentra en el intervalo antes señalado con un nivel de confianza del 95%.

Con todos estos elementos se diseñó un escenario en condiciones de riesgo para el caso de estudio, donde se obtuvieron los valores esperados de los indicadores de presupuestación de capital y que se relacionan en la tabla 3.10, los mismos muestran un escenario en que con cualquier tasa se logra revertir los efectos desbastadores de las paralizaciones por fallos eléctricos.

Tabla 3.9 Indicadores de Presupuestación de Capital en condiciones de riesgo

Indicadores/Tasas	7%	10%	12%	15%
VAN	2092997,55	-2100461,09	-2104833,98	-2110623,24
PRI descontado	107,831	116,365	122,023	130,419
PRI promedio	88,05	88,0492	88,0492	88,049
IR	0,046	0,0430	0,0410	0,038

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que en condiciones de riesgo el proyecto no es económicamente factible, porque todos los indicadores tienen un comportamiento desfavorable.

Conclusiones

- Del análisis conceptual de desarrollo local, se tomó como referencia los términos de creación de nuevos empleos, relación con el medio ambiente, el bienestar de la comunidad, mejoras de la calidad de vida de trabajadores y el aprovechamiento de los recursos.
- Dentro de los términos de proyectos, se consideran como fundamentales la creación de un documento para evaluar el negocio y ponerlo en marcha y la factibilidad económica y financiera, entre otros.
- Como resultado de la aplicación de la metodología se formula y fundamenta un proyecto de inversión que permitirá:
 - Reparar y adquirir nuevos equipos y maquinarias para el Centro de Elaboración de Palmira, un valor de 2 194 766,36 pesos.
 - Crear nuevos puestos de trabajo y elevar la calidad de vida de todos sus empleados.
 - Introducir en el mercado nuevos productos con características nutritivas.
- La inversión resulta atractiva con un VAN de \$ 1.663.920,92 y una Tasa Interna de Retorno de 32%.
- El riesgo de mayor incidencia y con mayor efecto desbastador en los rendimientos productivos es el fallo del fluido eléctrico, el mismo provoca una disminución de la producción total anual en un 5% y una reducción de los gastos de portadores energéticos correspondiente al 3% anual, lo cual provoca indicadores financieros desfavorables y muestra que en condiciones de riesgo el proyecto no es factible económicamente.

Recomendaciones

- Presentar el proyecto a la empresa de Comercio y Gastronomía de Palmira y al Gobierno municipal para su aprobación y posterior financiamiento con fondos de la Contribución Territorial.
- Desarrollar investigaciones de esta temática en el resto de las empresas que soliciten financiamiento para sus inversiones, considerando el enfoque de cadenas que genere garantías de estabilidad de la materia prima.
- Realizar la evaluación ex-post del proyecto, luego de su ejecución y estudiar alternativas de actuación en caso de materialización de los riesgos identificados.
- Capacitar en materia de formulación y evaluación de proyectos al personal implicado en la empresa y el municipio.

Bibliografía

- Albuquerque, M. (1999). *Manual del Agente del Desarrollo Local*. Parte I, II. Ediciones Sur.
- Albuquerque, Francisco. (2006). *Curso de Desarrollo Local*. February 2, 2011
- Antecap. (n.d.). *Experiencias, Metodologías e Instrumentos para el Desarrollo Económico Local en Centroamérica. ¿Qué es desarrollo económico local?*
- Baca. (2010). *Evaluación de proyectos*. McGraw-Hill Companies.
- Becerra, F. A., & Pino, J. R. (2005). Evolución del concepto de desarrollo e implicaciones en el ámbito territorial: experiencia desde Cuba. (*Rev. Economía, Sociedad y Territorio*), 5(17), 85-119
- Bobadilla, P. (1998). *Enfoque y formulación del monitoreo y evaluación de proyectos*. In *Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo*. Editores RA.
- Boisier, S. (2014). *Desarrollo local: ¿de qué estamos hablando? Desarrollo Local*.<http://www.desarrollolocal.org/documentos/nuevosdocs/BoisierDesarrollolocal.doc>
- Beherens, W. (1994). *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial* (Corregida y Aumentada.). Viena, Austria: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI).
- Casalis, A. (2009). *¿Qué es el desarrollo local y para qué sirve?*
- Casanova, Fernando. (2004). *Desarrollo Local, tejidos productivos y formación*. Las Dimensiones del Desarrollo Económico Local.
- Castillo, Pablo. (2006). *El Desarrollo Local en la Gestión Municipal*. Ciencias Sociales. En Online.
- Derli, C. (2005). *Clasificación de los proyectos de inversión*. Obtenido de *Formación gerencial de la Administración*
- Fernández, N. (2002). *Manual de proyectos*. Junta de Andalucía, Consejería de Gobernación.
- Fernández, Zuanly. (2008). *Elaboración de un plan de negocio en la empresa PEXAC de la provincia de Cienfuegos*.
- Franco, Mauro Maita. (2006). *Desarrollo Económico Local*.
- Gómez, Martínez Antonio. (n.d.). *Desarrollo local y planes estratégicos*.
- Gonzales, E, (2006). *Característica e importancia del desarrollo económico local*. Gestipolis.com. Pearson Educación.
- González, L. (2005). *La Evaluación en la Gestión de Proyectos y Programas de Desarrollo*. Vitoria Gasteiz. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Hernández A. H. Hernández A. V. & Hernández A. S. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Thomson Learning.

- Herrera, Yuste Rosalía. (2006). *Modelo de Desarrollo Local en el Ayuntamiento de ERMUA*. Retrieved March 3, 2011, from
- Iturioz del Campo, J. (2017). *Análisis de sensibilidad en valoración de Inversiones*.
- Jarí, Carlos. (2007). *Definición de Proyectos de Inversión Pública*.
- Manjarrez, Luis Alberto. (2009). *Wikiversidad. Definición Concepto y Clasificación de Proyectos*.
- Medianero, D. (1998). *Sistema de diseño de proyectos de cooperación técnica*. CEMPRO.
- Ministerio de Economía y Planificación (MEP). (2020). *Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19*.
- MEP. (2020). *Política para impulsar el desarrollo territorial*.
- Mosqueira, Percy. (2010). *Municipalidad provincial de espinar. Plan estratégico de desarrollo económico local (PEDEL)*.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Asamblea General de las Naciones Unidas.
- Nunes, Paulo. (2008). *Ciencias Económicas y Comerciales. Concepto de Gestión de Proyecto*.
- Organización de las Naciones Unidas. (1992). *Agenda 21. Río de Janeiro, Brasil: Organizaciones de las Naciones Unidas*.
- Ortega, M. E. & Morales, M. (2013). La producción local de alimentos: su contribución al desarrollo local sostenible. Realidad ecuatoriana. *Revista Desarrollo Local Sostenible*, Vol. 6 (17), 3-6
- Ortegón, E. P. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Otero, Jacinta, Barrios, Irene y Artilles, Leticia. (2004). Reflexiones entorno a la definición de Proyecto.
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*.
- PCC, (2017). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos*.
- Pino, J. R., & Padilla, Y. (2006). *Desarrollo Local. Evolución del concepto*. Universidad de Cienfuegos. <http://intranet.ucf.edu.cu/anuario/2016/FCEE/Economia%Eda/listo/artículo1.pdf>
- Pino, J. R. (2016). *Fundamentos Socio Económicos del desarrollo local*. <http://intranet.ucf.edu.cu/anuario/2018/FCEE/eCONOMÍA%EDA/listo/artículo.pdf>.

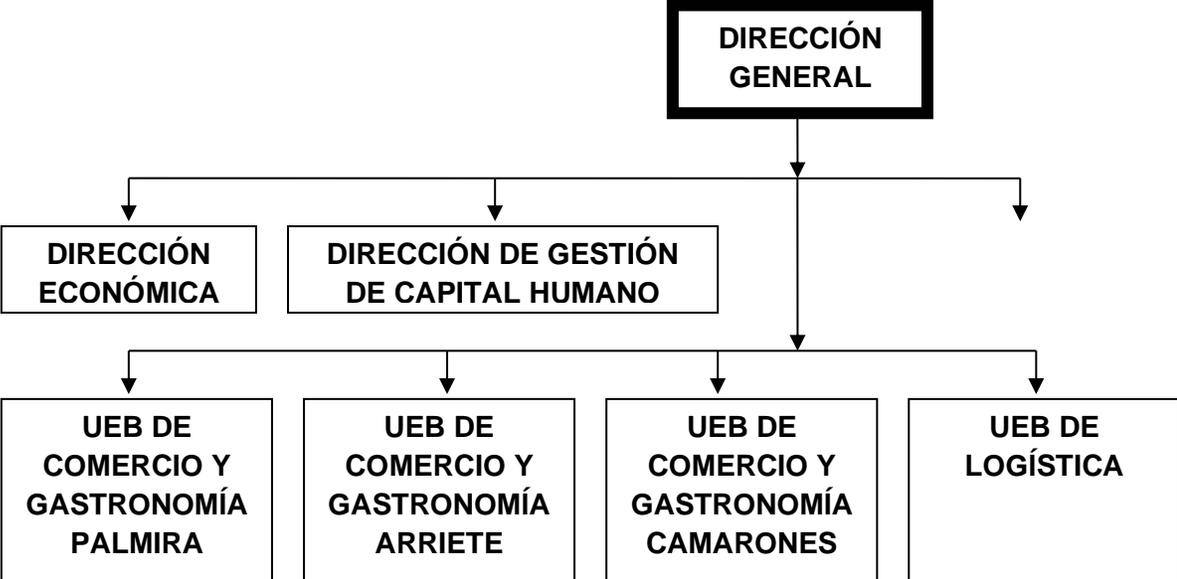
- Pérez, N.J.; Díaz, G.; Castell, S.; Castro, R.; Miranda, A. (2018). La producción arrocerera frente a las variaciones del clima en la localidad "Los Palacios". *Revista Ingeniería Agrícola*, 8(1).
- Padilla, Sánchez Yuderquis. (2006). *Desarrollo Local. Evolución del concepto. Apreciaciones y evolución del desarrollo local.*
- Peña, Rodrigo. (2001). *Gestión de proyectos.*
- Pike, A., Rodríguez-Pose, A., & Tomaney, J. (2006). *Desarrollo Local.* WIKIPEDIA.
- Quevedo, Yanisleidy. (2011). *Propuesta de un procedimiento metodológico para el análisis de la formulación de proyectos en la provincia de Cienfuegos.* UCF Carlos Rafael Rodríguez.
- Ríos, Y. (2016). *Sostenibilidad del cultivo del arroz (Oryza Sativa L) cultivar INCA LP-7 en la UBPC "El Cedro".* (Tesis de grado). Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.
- Shapiro, Janet. (2008). *Planificación Estratégica.*
- Sapag N, & Sapag R. (1989). *Preparación y evaluación de proyectos.* McGraw-Hill Companies.
- Thompson, J. Mónica. (2006). *Concepto de Proyecto.*
- Toro, J. (2007). *Formulación y evaluación de proyectos. Manizales.* Universidad Autónoma de Manizales.
- Varela, Dianny. (2009). *Aplicación de la Metodología FRIDEL para elaborar un plan de negocio en la empresa Glucosa, Cienfuegos.*
- Vázquez, Barquero Antonio. (2000). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación.* [En línea] Proyecto CEPAL/GTZ -Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latinall.
- Villacorta, Alberto Enríquez, (2004). *Desarrollo Económico Local: Definición, Alcances y Perspectivas en América Latina.*
- Vásquez, E. (2001). *Gerencia social: diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales.* Universidad del Pacífico.

Anexos

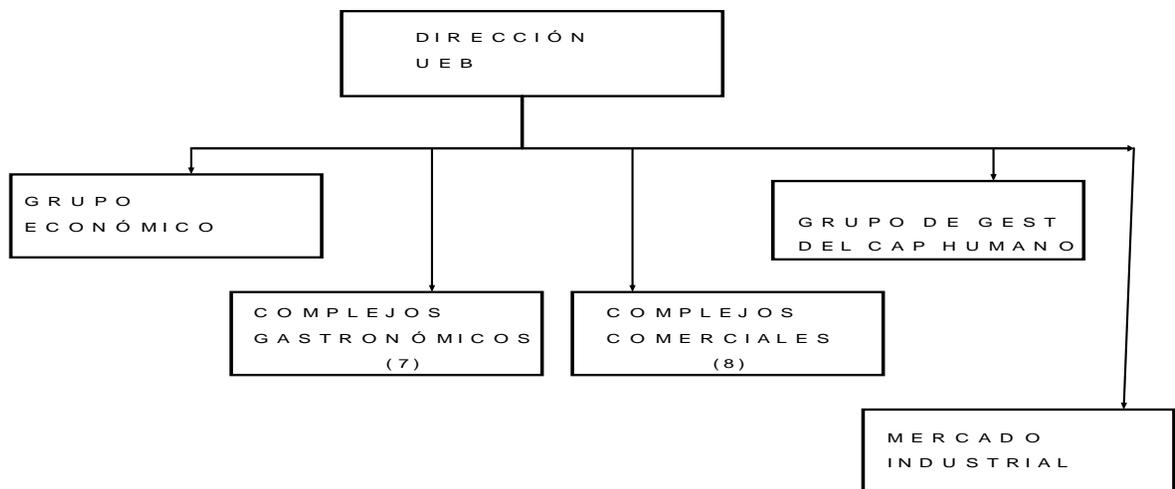
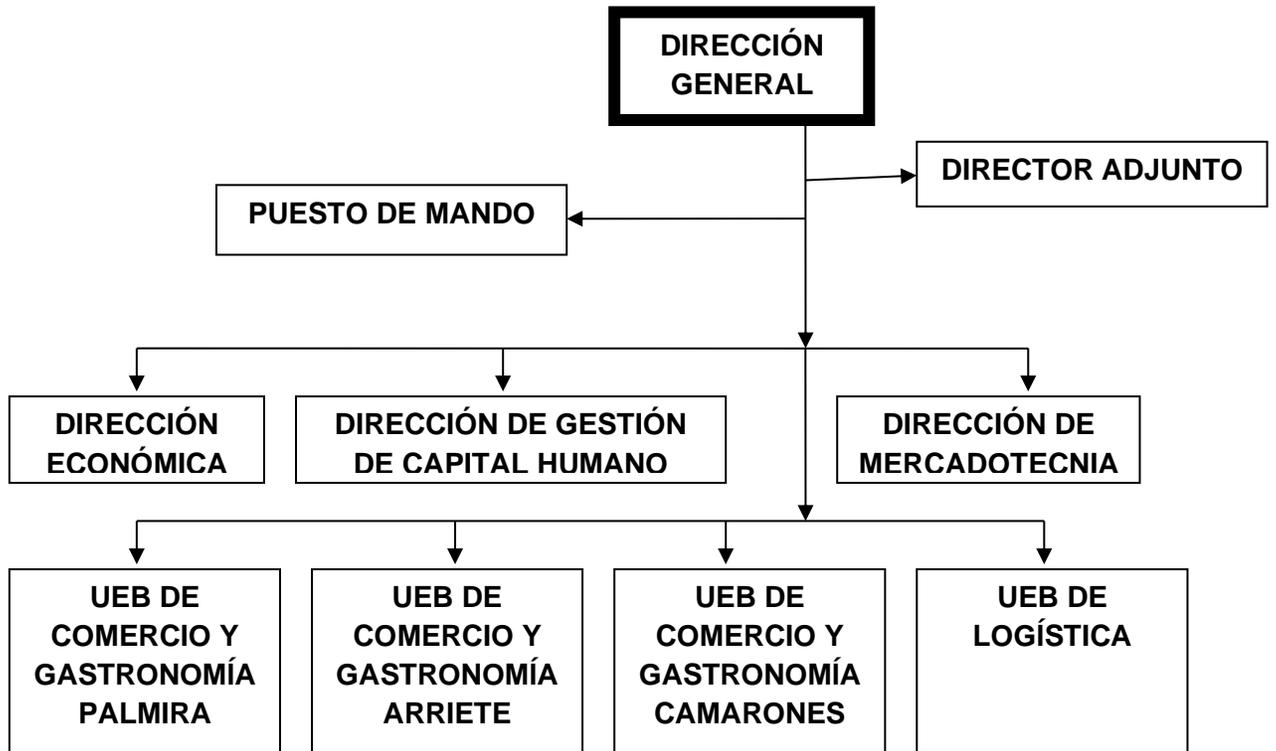
Anexo A. Relación de los centros de elaboración de la Gastronomía en la provincia de Cienfuegos.

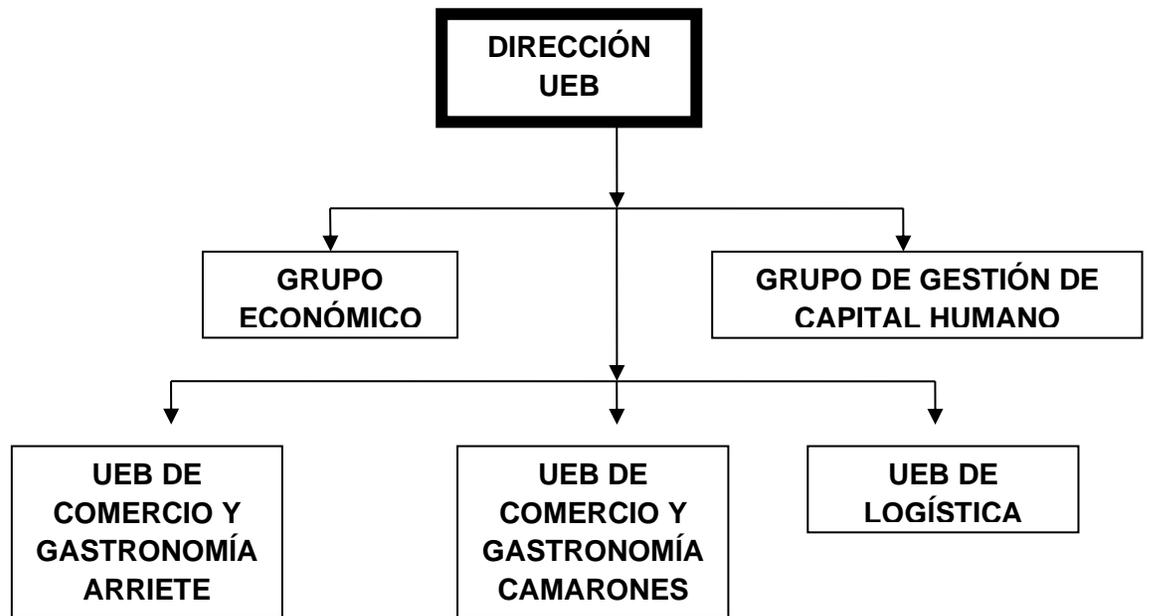
No.	Nombre del Centro	Empresa a que pertenece
1	Amanecer	Empresa Gastronómica del municipio Cienfuegos
2	Manguitos	U/B de la Cadena, municipio de Cienfuegos
3	Sueño de Juventud	Cadena Provincial
4	Abreus	Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Abreus
5	Aguada	Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Aguada
6	Cruces	Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces
7	Campanita	Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cumanayagua
8	Thama	Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Palmira
9	Rodas	Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Rodas
10	Lajas	Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Lajas
11	Aguada	U/B de la cadena, municipio de Aguada
12	CEN	Empresa de Comercio Minorista Mixto del municipio Cienfuegos

Anexo B. Estructura organizativa de la empresa.



DIRECCIÓN DE LA EMPRESA





Anexo C. Cálculo de razones financieras.

Razón de Solvencia: La capacidad total de pago que tiene la empresa con terceros

Razón	Formula	Valor Ideal	Período	
			2020	2021
Solvencia	<u>Activo total</u>	1.5-2 correcto	1.06	1.06
	<u>Pasivo total</u>	<1.5 peligro de no poder solventar las deudas. >2 Peligro de tener tesorería osea.		

Razón de liquidez: Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Su análisis se desglosa en tres razones

RAZONES	FÓRMULA	VALOR IDEAL	2020	2021
-Liquidez general	<u>Activo circulante</u> Pasivo circulante	<u>1.3 - 1.6 Correcto</u> <1.3 Peligro de no poder solventar las deudas. >1.5 Peligro a tener tesorería ociosa	1.09	1.04
-Liquidez inmediata	<u>Activo circulante- Inventario</u> Pasivo circulante	0.5 – 0.8 Correcto <0.5 Peligro de suspensión de pago. >0.8 Peligro a tener ociosa.	0.05	0.01
-Liquidez instantánea	<u>Efectivo+Cuentas por Cobrar</u> Pasivo circulante	0.3 - 0.5 = Valor Medio Optimo	0.18	0.11

Razones de administración de los activos: Mide la efectividad con que la empresa está administrando sus activos.

RAZONES	FÓRMULA	Valor Ideal	2020	2021
-Rotación de Inventario	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$	>1 Mientras mayor mejor.	5.42	5.17
-Rotación de Activos Fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	>1 Mientras mayor mejor.	40.44	48.46
-Rotación de Activo Total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Act. Totales}}$	>1 Mientras mayor mejor.	1.02	1.04

-Rotación de Cuentas por Cobrar	<u>Ventas</u> Cuentas por Cobrar	>1 Mientras mayor mejor.	1803.83	5585.71
-Ciclo de cobro	<u>360</u> Razón de cuentas por cobrar	Mientras menor, prospera el negocio.	0.20	0.06
-Ciclo de inventario	<u>360</u> Razón rotación de inventario	Mientras más corto, se considera más favorable	66.42	69.63

Razones de endeudamiento: Determina el grado en el cual la empresa está siendo financiada mediante deudas.

RAZONES	FÓRMULA	Valor Ideal	2020	2021
-Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	0.5 - 1.5 Correcto >1.5 Precaución, pérdida >2 Exceso de endeudamiento.	0.94	0.94
-Autonomía	$\frac{\text{Capital}}{\text{Activo total}}$	Mientras más pequeño es el valor, mejor.	0.06	0.06
-Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$	>1 Mientras mayor mejor.	7.44	9.83
-Ciclo de pago	$\frac{360}{\text{Razón de cuentas por pagar}}$	Mientras más días sean, más prospera el negocio.	48.39	36.62

Razones de Rentabilidad: Mide el rendimiento sobre los capitales invertidos, constituye una prueba de eficiencia de la administración y utilización de los recursos disponibles.

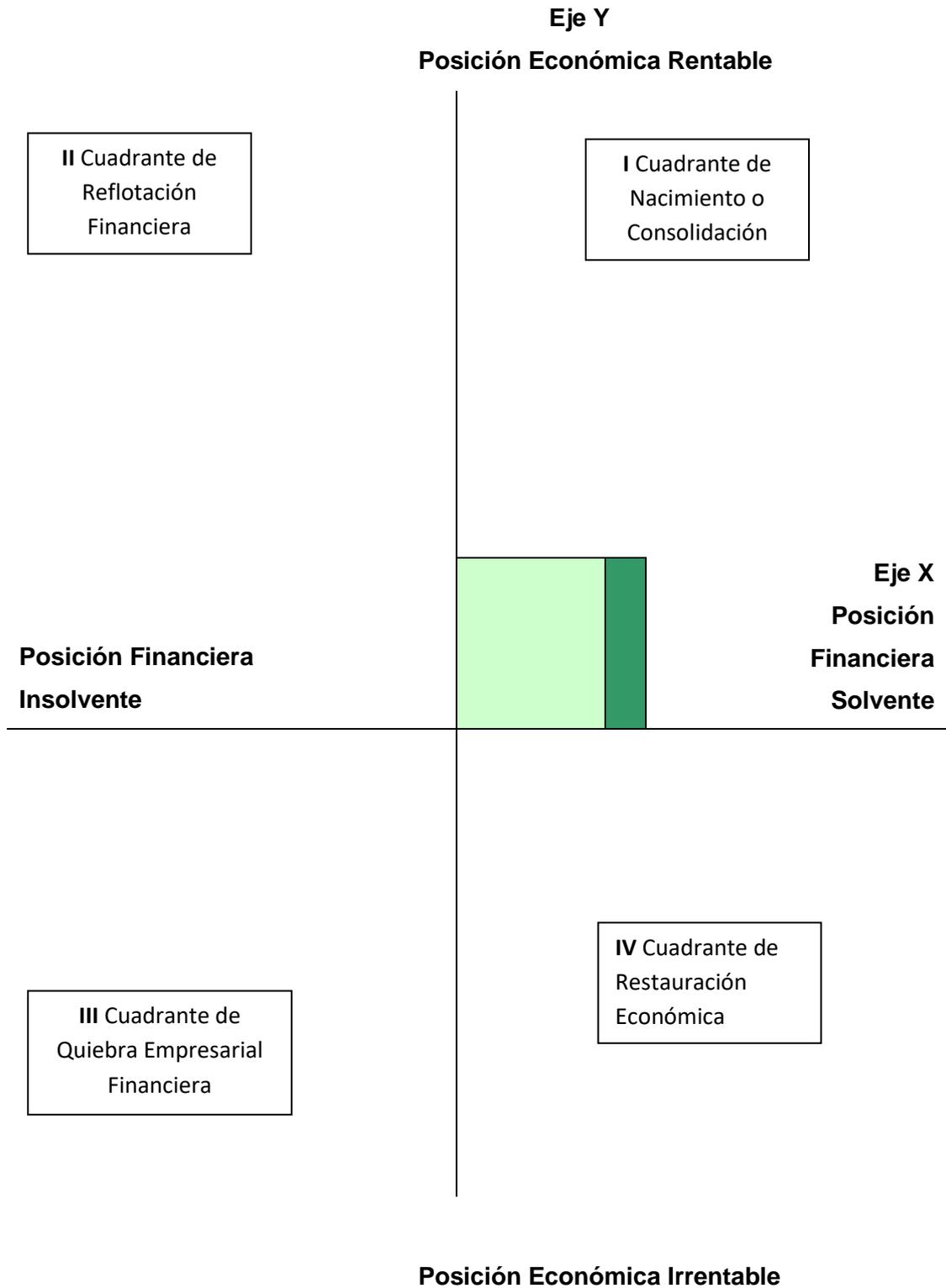
RAZONES	FÓRMULA	Valor Ideal	2020	2021
-Margen utilidad	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$	>1 Más prospera el negocio.	0.03	0.03
-Rentabilidad General	$\frac{\text{Gasto Total}}{\text{Ingreso Total}}$	< 1 Más prospera el negocio	0.90	0.84
-Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Capital}}}$	>1 Más prospera el	1.03	1.62

financiera	Inversión Estatal	negocio.		
-Rentabilidad de la Inversión	<u>Utilidad</u> Activo total	>1 Más prospera el negocio.	0.03	0.03

Equilibrio financiero.

Relaciones	2020	2021
Liquidez Activo Circulante > Pasivo Circulante	11556076>10593593 Se cumple	11191445>10740843 Se cumple
Solvencia Activo Real > Recursos Ajenos	53939958>50904928 Se cumple	62307558>58619435 Se cumple
Riesgo Recursos Ajenos ≈ Recursos Propios	50904928#3035030 No se cumple	58619435#3688124 No se cumple

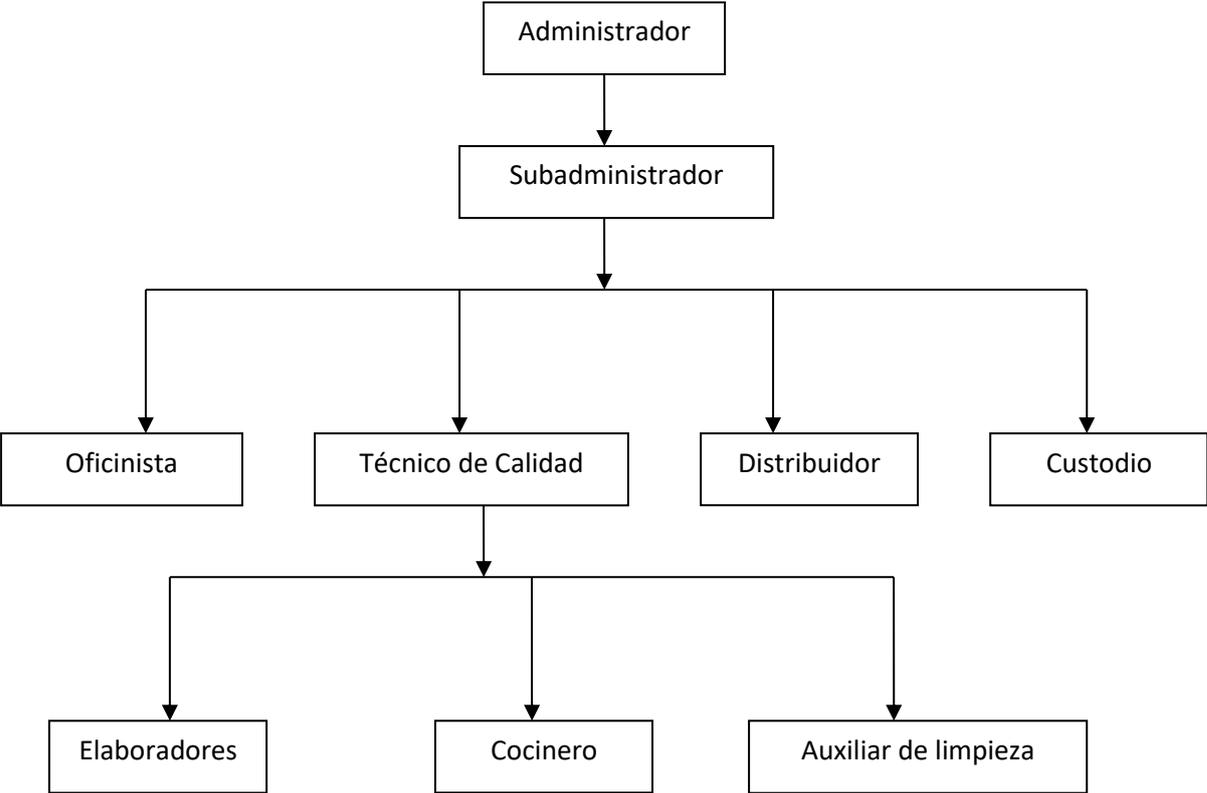
Anexo D: Cuadrante de Navegación.



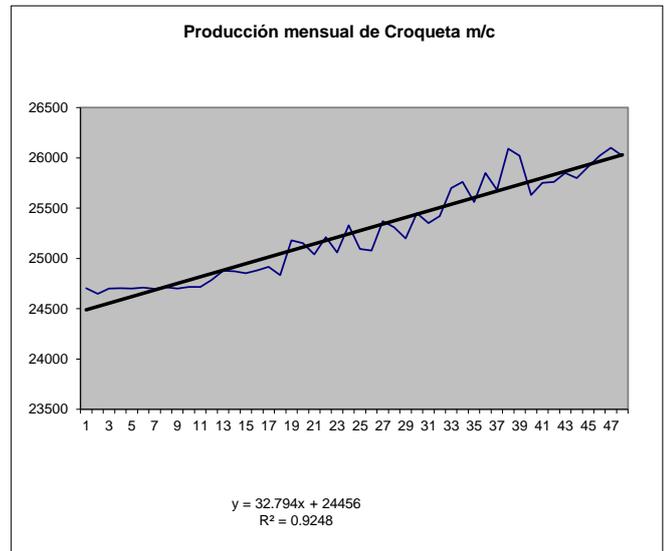
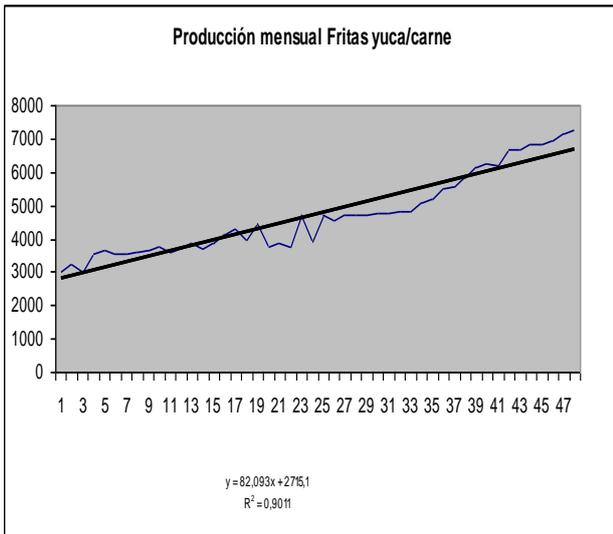
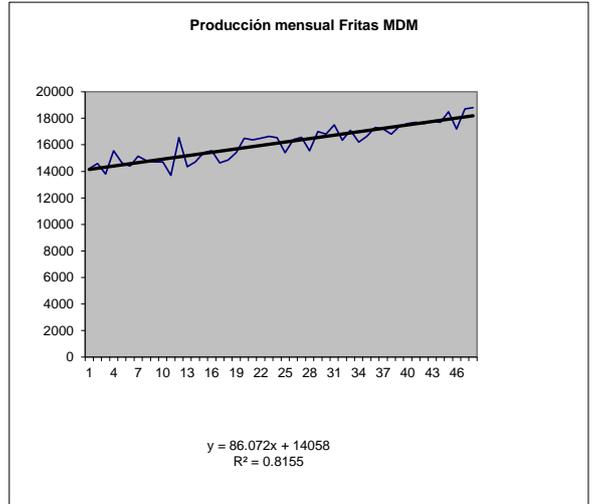
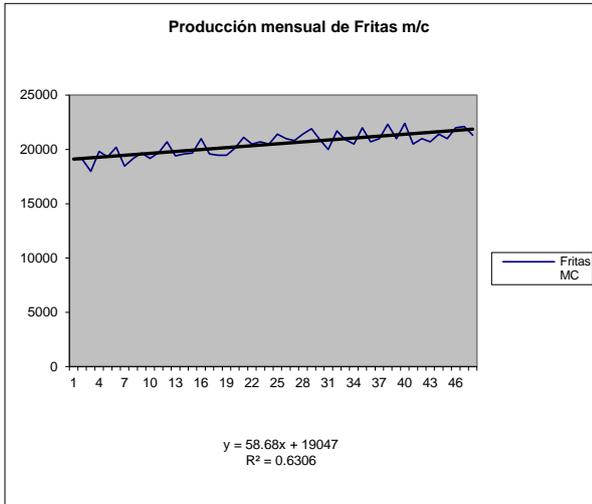
Leyenda	Año 2020	Año 2021
Eje Y: rentabilidad	0.03	0.03

de la Inversión		
Eje X: Liquidez General	1.09	1.04

Anexo E. Organigrama del Centro de Elaboración



Anexo F: Gráficos de tendencia para la producción mensual según datos históricos.



Anexo G: Proyección anual de las ventas

Proyección de las ventas para el año 2023

Productos	Cantidad	U/M	Precio (CUP)	Importe
Fritas m/c	26000,00	U	5,00	130.000,00
Fritas MDM	22578,00	U	4,50	101.601,00
Fritas yuca/carne	7895,00	U	3,50	27.632,50
Croquetas m/c	21928,00	U	3,00	65.784,00
Croquetas embutido	38231,00	U	2,50	95.577,50
Empella	7488,50	Kg.	25,00	187.212,50
Jamón	10450,00	Kg.	300,00	3.135.000,00
Salchichori	15435,00	Kg.	250,00	3.858.750,00
Hamburguesa MDM enriquecida	32626,00	U	7,00	228.382,00
Mortadela	20500,50	Kg.	270,00	5535135,00
Chorizo Thama	40000,00	Kg.	200,00	8000000,00
Tocineta Ahumada	18850,00	Kg.	300,00	5655000,00
Dulce de fruta bomba	2300,00	Kg.	70,00	161000,00
Mermelada de mango	6500,00	Kg.	68,00	442000,00
Puré de tomate	2500,00	Kg.	52,00	130000,00
Total				27753074,50

Proyección de las ventas para el año 2024

Productos	Cantidad	U/M	Precio	Importe
Fritas m/c	26150,00	U	5,00	130750
Fritas MDM	22728,00	U	4,50	102276
Fritas yuca/carne	8045,00	U	3,50	28158
Croquetas m/c	22078,00	U	3,00	66234
Croquetas embutido	38381,00	U	2,50	95953
Empella	7638,50	Kg.	25,00	190963
Jamón	10600,00	Kg.	300,00	3180000
Salchichori	15585,00	Kg.	250,00	3896250
Hamburguesa MDM enriquecida	32776,00	U	7,00	229432
Mortadela	20650,50	Kg.	270,00	5575635
Chorizo Thama	40150,00	Kg.	200,00	8030000
Tocineta Ahumada	19000,00	Kg.	300,00	5700000
Dulce de fruta bomba	2450,00	Kg.	70,00	171500
Mermelada de mango	6650,00	Kg.	68,00	452200
Puré de tomate	2650,00	Kg.	52,00	137800
Total				27987150

Proyección de las ventas para el año 2025

Productos	Cantidad	U/M	Precio	Importe
Fritas m/c	26310,00	U	5,00	131550
Fritas MDM	22888,00	U	4,50	102996
Fritas yuca/carne	8205,00	U	3,50	28718
Croquetas m/c	22238,00	U	3,00	66714
Croquetas embutido	38541,00	U	2,50	96353
Empella	7798,50	Kg.	25,00	194963
Jamón	10760,00	Kg.	300,00	3228000
Salchichori	15745,00	Kg.	250,00	3936250
Hamburguesa MDM enriquecida	32936,00	U	7,00	230552
Mortadela	20810,50	Kg.	270,00	5618835
Chorizo Thama	40310,00	Kg.	200,00	8062000
Tocineta Ahumada	19160,00	Kg.	300,00	5748000
Dulce de fruta bomba	2610,00	Kg.	70,00	182700
Mermelada de mango	6810,00	Kg.	68,00	463080
Puré de tomate	2810,00	Kg.	52,00	146120
Total				28236830

Proyección de las ventas para el año 2026

Productos	Cantidad	U/M	Precio	Importe
Fritas m/c	26495,00	U	5,00	132475
Fritas MDM	23073,00	U	4,50	103829
Fritas yuca/carne	8390,00	U	3,50	29365
Croquetas m/c	22423,00	U	3,00	67269
Croquetas embutido	38726,00	U	2,50	96815
Empella	7983,50	Kg.	25,00	199588
Jamón	10945,00	Kg.	300,00	3283500
Salchichori	15930,00	Kg.	250,00	3982500
Hamburguesa MDM enriquecida	33121,00	U	7,00	231847
Mortadela	20995,50	Kg.	270,00	5668785
Chorizo Thama	40495,00	Kg.	200,00	8099000
Tocineta Ahumada	19345,00	Kg.	300,00	5803500
Dulce de fruta bomba	2795,00	Kg.	70,00	195650
Mermelada de mango	6995,00	Kg.	68,00	475660
Puré de tomate	2995,00	Kg.	52,00	12250
Total				28382032

Proyección de las ventas para el año 2027

Productos	Cantidad	U/M	Precio	Importe
Fritas m/c	26685,00	U	5,00	133425
Fritas MDM	23263,00	U	4,50	104684
Fritas yuca/carne	8580,00	U	3,50	30030
Croquetas m/c	22613,00	U	3,00	67839
Croquetas embutido	38916,00	U	2,50	97290
Empella	8173,50	Kg.	25,00	204338
Jamón	11135,00	Kg.	300,00	3340500
Salchichori	16120,00	Kg.	250,00	4030000
Hamburguesa MDM enriquecida	33311,00	U	7,00	233177
Mortadela	21185,50	Kg.	270,00	5720085
Chorizo Thama	40685,00	Kg.	200,00	8137000
Tocineta Ahumada	19535,00	Kg.	300,00	5860500
Dulce de fruta bomba	2985,00	Kg.	70,00	208950
Mermelada de mango	7185,00	Kg.	68,00	488580
Puré de tomate	3185,00	Kg.	52,00	165620
Total				28822017

Anexo H. Costo de materias primas y materiales**Costo de materias Primas y materiales directos Año 2023**

Materias Primas	U/M	Consumo	Costo Unitario	Importe Total
Azúcar	Kg.	84000	10,00	840000,00
Harina de trigo	Kg.	36000	11,00	396000,00
Carne en banda	Kg.	75500	250,00	18875000,00
Sal	Kg.	1200	6,00	7200,00
Aceite	Lts.	7200	25,00	180000,00
Huevo	U	3000	2,50	7500,00
MDM	Kg.	8000	60,00	480000,00
Masa de albóndiga	Kg.	13000	75,00	975000,00
Tripa	Mts.	26000	25,00	650000,00
Masa de span	Kg.	15000	80,00	1200000,00
Masa de croqueta	Kg.	25000	35,00	875000,00
Yuca	Kg	1600	10,00	16000,00
Tomate	Kg.	5500	16,00	88000,00
Mango	Kg.	5000	10,00	50000,00
Fruta bomba	Kg.	6000	15,00	90000,00
Cebolla	Kg.	1000	20,00	20000,00
Guayaba	Kg.	3000	20,00	60000,00
Total				24809700,00

Costo de materias Primas y materiales directos Año 2024

Materias Primas	U/M	Consumo	Costo Unitario	Importe Total
Azúcar	Kg.	84000	10,00	840000
Harina de trigo	Kg.	36000	11,00	396000
Carne en banda	Lbs.	78500	250,00	19625000
Sal	Lbs.	1400	6,00	8400
Aceite	Lts.	7200	25,00	180000
Huevo	U	3000	2,50	7500
MDM	Kg.	8000	60,00	480000
Masa de albóndiga	Kg.	15000	75,00	1125000
Tripa	Mts.	27000	25,00	675000
Masa de span	Kg.	15500	80,00	1240000
Masa de croqueta	Kg.	25500	35,00	892500
Yuca	Kg	1600	10,00	16000
Tomate	Kg.	5500	16,00	88000
Mango	Kg.	5000	10,00	50000
Fruta bomba	Kg.	6000	15,00	90000
Cebolla	Kg.	1000	20,00	20000
Guayaba	Kg.	3000	20,00	60000
Total				25793400

Costo de materias Primas y materiales directos Año 2025

Materias Primas	U/M	Consumo	Costo Unitario	Importe Total
Azúcar	Kg.	84000	10,00	840000
Harina de trigo	Kg.	36000	11,00	396000
Carne en banda	Lbs.	80000	250,00	20000000
Sal	Lbs.	1600	6,00	9600
Aceite	Lts.	7300	25,00	182500
Huevo	U	3000	2,50	7500
MDM	Kg.	8000	60,00	480000
Masa de albóndiga	Kg.	15500	75,00	1162500
Tripa	Mts.	28000	25,00	700000
Masa de span	Kg.	16000	80,00	1280000
Masa de croqueta	Kg.	26000	35,00	910000
Yuca	Kg	1600	10,00	16000
Tomate	Kg.	5500	16,00	88000
Mango	Kg.	5000	10,00	50000
Fruta bomba	Kg.	6000	15,00	90000
Cebolla	Kg.	1000	20,00	20000
Guayaba	Kg.	3000	20,00	60000
Total				26292100

Costo de materias Primas y materiales directos Año 2026

Materias Primas	U/M	Consumo	Costo Unitario	Importe Total
Azúcar	Kg.	84000	10,00	840000
Harina de trigo	Kg.	36000	11,00	396000
Carne en banda	Lbs.	82000	250,00	20500000
Sal	Lbs.	1800	6,00	10800
Aceite	Lts.	7300	25,00	182500
Huevo	U	3000	2,50	7500
MDM	Kg.	8000	60,00	480000
Masa de albóndiga	Kg.	16000	75,00	1200000
Tripa	Mts.	29000	25,00	725000
Masa de span	Kg.	16500	80,00	1320000
Masa de croqueta	Kg.	26500	35,00	927500
Yuca	Kg	1600	10,00	16000
Tomate	Kg.	5500	16,00	88000
Mango	Kg.	5000	10,00	50000
Fruta bomba	Kg.	6000	15,00	90000
Cebolla	Kg.	1000	20,00	20000
Guayaba	Kg.	3000	20,00	60000
Total				26913300

Costo de materias Primas y materiales directos Año 2027

Materias Primas	U/M	Consumo	Costo Unitario	Importe Total
Azúcar	Kg.	84000	10,00	840000
Harina de trigo	Kg.	36000	11,00	396000
Carne en banda	Lbs.	82500	250,00	20625000
Sal	Lbs.	1900	6,00	11400
Aceite	Lts.	7400	25,00	185000
Huevo	U	3000	2,50	7500
MDM	Kg.	8000	60,00	480000
Masa de albóndiga	Kg.	16500	75,00	1237500
Tripa	Mts.	29500	25,00	737500
Masa de span	Kg.	17000	80,00	1360000
Masa de croqueta	Kg.	27000	35,00	945000
Yuca	Kg	1600	10,00	16000
Tomate	Kg.	5500	16,00	88000
Mango	Kg.	5000	10,00	50000
Fruta bomba	Kg.	6000	15,00	90000
Cebolla	Kg.	1000	20,00	20000
Guayaba	Kg.	3000	20,00	60000
Total				27148900

Anexo I. Flujos de caja

ENTRADAS	0	1	2	3	4	5
Productos	-					
	2194766,356					
Fritas m/c		130000	130750	131550	132475	133425
Fritas MDM		101601	102276	102996	103829	104684
Fritas yuca/carne		27633	28158	28718	29365	30030
Croquetas m/c		65784	66234	66714	67269	67839
Croquetas embutido		95578	95953	96353	96815	97290
Empella		187213	190963	194963	199588	204338
Jamón		3135000	3180000	3228000	3283500	3340500
Salchichori		3858750	3896250	3936250	3982500	4030000
Hamburguesa MDM enriquecida.		228382	229432	230552	231847	233177
Mortadela		5535135	5575635	5618835	5668785	5720085
Chorizo Thama		8000000	8030000	8062000	8099000	8137000
Tocineta Ahumada		5655000	5700000	5748000	5803500	5860500
Dulce de fruta bomba		161000	171500	182700	195650	208950
Mermelada de mango		442000	452200	463080	475660	488580
Puré de tomate		130000	137800	146120	12250	165620
Total de Entradas		27753074,5	27987149,5	28236829,5	28382032	28822017
SALIDAS						
Materia Primas y materiales		24809700	25793400	26292100	26913300	27148900
Gastos de fuerza de trabajo directa		85087,2	85087,2	85087,2	85087,2	85087,2
Otros gastos directos de producción		21870,23	21870,23	21870,23	21870,23	21870,23
Gastos generales administración		0	0	0	0	0
Gastos comerciales		23500	22000	22000	22000	22000
Otros gastos Indirectos de		15000	15000	15000	15000	15000

producción						
Depreciación		53700	53700	9666,4	9666,4	9666,4
Gastos financieros		1163656,51	1163656,51			
Total de Salidas		26172513,94	27154713,9	26445723,83	27066923,83	27302523,83
UAI		1580560,56	832435,555	1791105,67	1315108,17	1519493,17
Impuestos		553196,19	291352,44	626886,98	460287,86	531822,61
UDI		1027364,36	541083,11	1164218,69	854820,31	987670,56
más Depreciación		53700,00	53700,00	9666,40	9666,40	9666,40
Flujos de Caja	-2194766,36	1081064,36	594783,11	1173885,09	864486,71	997336,96