



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ECONOMÍA.**

**Título:** Factibilidad económico-financiera del proyecto de desarrollo local “Mini industria El Castillo”

**Autor(a):** Luis Daniel Camejo Galindo.

**Tutor(es):** Dr.C Néstor Lázaro Moreno Delgado.

Lic. Marianna Montenegro Morales.

Matanzas, 2022

Declaración de autoridad.

Yo, Luis Daniel Camejo Galindo declaro como estudiante del Curso Diurno, de la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Universidad de Matanzas, ser el único autor de este Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Economía como parte de la culminación de mis estudios, y autorizo a la Universidad de Matanzas y todos aquellos que lo precisen, a hacer uso de la misma.

---

Luis Daniel Camejo Galindo

Nota de aceptación.

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente de tribunal \_\_\_\_\_

Secretario \_\_\_\_\_

Miembro \_\_\_\_\_

Dado en ciudad de Matanzas a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2022.

## **Dedicatoria.**

Les dedico este trabajo de diploma a mis padres por siempre ayudarme y estar para mí cuando más los necesité, aún en las situaciones más adversas.

A mi hermano, Ever Miguel por estar siempre para mí y brindarme su apoyo.

A mis abuelos, mis tíos, quienes en su momento aportaron su granito de arena para que hoy me encontrara realizando este trabajo de diploma.

A mis amistades por ayudarme, apoyarme e igualmente darme ánimos para no rendirme.

A todas las personas involucradas en mi vida universitaria, en mi progreso como estudiante y como persona.

## **Agradecimientos**

Agradecerle primeramente a la vida por darme la oportunidad de llegar hasta aquí, mi culminación de estudios, cuatro años de risas, llantos y mucho sacrificio por parte de mi familia y en especial de mi padres, sin ellos nada de esto hubiera sido posible. A ellos tengo que darle eternamente las gracias, en especial a mi madre por siempre decirme que sí se puede y no dejarme nunca derrotar. También por enseñarme que el que persevera triunfa.

A mi hermano igualmente por estar siempre a mi lado y darme ánimos para seguir y no rendirme frente a desafíos insignificantes.

A mi tutores Néstor y Mariana por ayudarme y estar siempre para mí, aún cuando todo se veía complicado e imposible, pero siempre ayudando y pendientes.

A mi familia en general, mis amigos, y a todas las personas involucradas de una manera u otra, les quiero decir de todo corazón:

**MUCHAS GRACIAS**

## Pensamiento



Miguel Mario Díaz Canel Bermúdez Presidente  
de la República de Cuba

  
**ASAMBLEA NACIONAL  
DEL PODER POPULAR**  
SESIÓN EXTRAORDINARIA IX LEGISLATURA

“El desarrollo local lo tiene que protagonizar, lo tiene que dirigir, lo tiene que planificar, lo tiene que diseñar y lo tiene que controlar el gobierno del municipio”

11 y 12 de abril 2019

## Resumen

Las políticas de Desarrollo Local constituyen una respuesta necesaria a los principales retos e imperativos de la economía mundial, y principalmente en el país. Es por ello que se considera necesario realizar la presente investigación titulada: Factibilidad económica-financiera para el proyecto de desarrollo local Mini Industria El Castillo. La esencia de la misma se sustenta en determinar la factibilidad económica del proyecto de desarrollo local "Mini industria El Castillo", aplicando los conocimientos vinculados a la evaluación financiera de los proyectos de inversión. Se utilizó métodos y herramientas que contribuyeron al desarrollo del análisis investigativo tales como los Métodos del Nivel Teórico, Inducción y Deducción, Histórico- Lógico y Análisis y Síntesis, además se utilizaron los Métodos de Nivel Empíricos: Análisis Documental, observación y entrevistas a dirigentes y trabajadores. También se utilizaron herramientas para el cálculo como: Programa Microsoft Excel. Para dar cumplimiento a los objetivos trazados el trabajo se ha estructurado en tres capítulos lógicamente relacionados. En el primero se aborda las generalidades del tema de investigación mediante el Marco Teórico Referencial donde se fundamentan conceptos relacionados con el desarrollo local y evaluación de proyectos de inversión, en el segundo se caracteriza el proyecto objeto de la investigación y se expone el conjunto de técnicas /procedimientos que se utilizan para darle respuesta al problema y cumplir los objetivos propuestos. Por último, en el tercer capítulo se evalúa la factibilidad de la inversión aplicando los métodos presentados.

## **Abstract**

Local Development policies constitute a necessary response to the main challenges and imperatives of the world economy, and mainly in the country. That is why it is considered necessary to carry out the present investigation entitled: Evaluate the feasibility of local development investment in the Mini Industry "El Castillo". The essence of it is based on the economic feasibility study of the local development project in the municipality of Calimete, in the creation of a Mini Industry for the production of preserves. Methods and tools that contributed to the development of investigative analysis such as the Theoretical Level Methods, Induction and Deduction, Historical-Logical and Analysis and Synthesis were used, in addition the Empirical Level Methods were used: Documentary Analysis, observation and interviews with leaders and workers, tools were also used: Microsoft Excel Program. In order to comply with the outlined objectives of the work, it has been structured into three logically related chapters. In the first, the generalities of the research topic are addressed through the Referential Theoretical Framework, where concepts related to local development and evaluation of investment project are based, in the second, the project object of the investigation is characterized and the set of techniques / procedures used to respond to the problem and meet the proposed objectives. Finally, in the third chapter, the feasibility of the investment is evaluated by applying the methods presented.

## ÍNDICE

Introducción .....	1
Capítulo I. Marco teórico referencial sobre la determinación de la factibilidad económico-financiera de los proyectos de desarrollo local.....	4
1.1 Desarrollo Local. Antecedentes Internacionales. ....	4
1.1.1 Concepto de Desarrollo Local .....	5
1.1.2 El desarrollo local en los municipios de Cuba.....	8
1.2 Proyectos de Desarrollo Local .....	10
1.2.1. Ciclo de Vida de los Proyectos: .....	13
1.2.2. Proyecto de inversión.....	15
1.2.3 Etapas de inversión.....	15
1.3 Factibilidad económica para un proyecto de desarrollo local .....	16
1.3.1 Elementos para la elaboración y presentación de estudios de factibilidad económica, de inversiones productivas y de servicios .....	17
1.3.2 Tres estudios principales para un proyecto de inversión .....	18
Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio práctico y de los métodos utilizados en el análisis.....	20
2.1 Caracterización del Proyecto Mini industria de Conserva en Calimete, Consejo Popular Amarilla. ....	20
2.1.1 Premisas fundamentales del estudio.....	24
2.2 Métodos y técnicas de la investigación. ....	25
2.2.1 Métodos y técnicas de evaluación de inversiones.....	28
2.2.2 Criterios de decisión para evaluar los proyectos de inversión.....	29
Capítulo III: Presentación y análisis de los resultados. ....	33
3.1 Estudio de mercado. ....	33
3.2 Estudio Técnico. ....	39
3.3 Estudio Financiero. ....	41
Conclusiones .....	47

Recomendaciones .....48

Bibliografía

Anexos

## **Introducción**

La aproximación al desarrollo, desde la perspectiva local, surge en los años 70 en Europa. Las nuevas propuestas se produjeron en un contexto caracterizado por el cambio estructural en la economía internacional y el empuje de la globalización, el desencadenamiento de la crisis de la deuda y el impacto del reajuste del modelo neoliberal. Pocos negarán en tal contexto la necesidad de replantear la problemática del desarrollo y de contribuir a su examen, perfeccionamiento y readecuación a las nuevas exigencias de la realidad contemporánea.

La globalización política, económica y sociocultural, así como la crisis mundial que se produjo a partir de la década del 70, hizo necesario imaginar otras formas de desarrollo que superaran cualitativamente las formas anteriores, revalorizando la escala local como espacio vital de desarrollo y la importancia del ser humano, como sujeto activo del mismo. La construcción de un Desarrollo Local efectivo, propone tener en cuenta las particularidades de cada territorio y sus actores locales, en constante intercambio y relación con el ámbito nacional e internacional. (Iglesia 2016)

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC (Partido Comunista de Cuba, 2011), se establece que la política económica de Cuba contempla entre sus objetivos desarrollar al país, potenciando los recursos endógenos de las localidades y territorios a través de proyectos de desarrollo, con las iniciativas locales y municipales. Se refleja de manera muy clara, la necesidad imperiosa de dar un impulso a los territorios, con mayor autonomía de las administraciones locales.

La Constitución de la República de Cuba reconoce la autonomía municipal y en esa dirección se ha aprobado en Cuba la política para impulsar el desarrollo territorial, el Decreto 33/2021 y sus normas jurídicas complementarias, en función de avanzar en la descentralización de facultades a los municipios de modo que se fortalezcan como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables y con una sólida base económico-productiva. (Estrategia de Desarrollo Municipal 2022)

El fortalecimiento de la autonomía municipal supone el mejoramiento de las condiciones de los municipios para impulsar el proceso de desarrollo económico y

social de la localidad, en cuya aspiración es esencial lograr que el plan y el presupuesto del año se parezcan más a los territorios, a sus problemas y estén articulados a su estrategia de desarrollo.

En el actual escenario de ordenamiento y transformaciones que vive el país resulta cada vez más vital que nuestros municipios se desarrollen como instancia fundamental, con la autonomía necesaria para protagonizar los cambios, y avancen, en igual medida, hacia la consolidación de una base económica-productiva. (Pérez 2020)

Crear una estrategia efectiva que defina colectivamente el desarrollo económico y social de los Municipios, pasando a formar parte de la gestión cotidiana y que esta permita elevar el nivel de vida de la población con un nivel de coordinación y organización a fin de aprovechar eficiente y eficazmente todos los recursos a disposición y sobre todo el fortalecimiento de la estructura existente en el ámbito municipal. Potenciar el desarrollo económico-productivo con el aprovechamiento de las potencialidades locales en interés de elevar el nivel de vida de la población y brindarles una canasta de alimentos, con un valor nutricional asequible, segura y continua, basada principalmente en la producción agropecuaria nacional y territorial. (Asamblea Nacional del Poder Popular 2019)

La Estrategia Municipal de Desarrollo Local de Calimete sitúa como su primera línea estratégica la producción de alimentos y dentro de las proyecciones de esta línea el incremento de la producción y beneficio de viandas, granos y hortalizas, la producción de dulces y conservas mediante la pequeña industria local. Para materializar estas proyecciones se trabaja con varios de los actores locales en función de lograr iniciativas que permitan aprovechar al máximo las producciones, a la vez que incentivar su incremento y diversificación, impactando positivamente en las ofertas a la población del territorio.

La creación de una Mini Industria en el municipio de Calimete en la producción de alimentos es importancia para el desarrollo territorial, por lo que se podrá aprovechar mediante el procesamiento de los productos alimentos en conserva, logrando un mejor autoabastecimiento municipal.

En tal sentido se enmarca el propósito de la presente tesis, donde se plantea como

**problema de investigación:** ¿Cómo llevar a cabo la evaluación económica de un proyecto de desarrollo local que se propone contribuir a la producción de alimentos procesados en el municipio de Calimete en la provincia de Matanzas, en tanto constituye un componente imprescindible de su formulación?

Para ello nos proponemos como **objetivo general:** Determinar la factibilidad económica del proyecto de desarrollo local “Mini industria El Castillo”, aplicando los conocimientos vinculados a la evaluación financiera de los proyectos de inversión.

**Objetivos específicos:**

- 1)- Fundamentar el marco teórico referencial relacionado con la determinación de la factibilidad económica de los proyectos de desarrollo local.
- 2)- Explicar los métodos y técnicas a utilizar para determinar la factibilidad económica del proyecto
- 3)- Presentar y analizar los resultados derivados de la aplicación de los métodos de evaluación financiera de proyectos de inversión.

**Métodos y técnicas empleados en la investigación.**

Se utilizó métodos y herramientas que contribuyeron al desarrollo del análisis investigativo tales como los Métodos del Nivel Teórico, Inducción y Deducción, Histórico- Lógico y Análisis y Síntesis, además se utilizaron los Métodos de Nivel Empíricos: Análisis Documental, observación y entrevistas a dirigentes y trabajadores, también se utilizaron herramientas para el cálculo como: Programa Microsoft Excel.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados el trabajo se ha estructurado en tres capítulos lógicamente relacionados:

**Capítulo 1:** Marco teórico referencial sobre la determinación de la factibilidad económico-financiera de los proyectos de desarrollo local.

**Capítulo 2:** Caracterización del objeto de estudio práctico y de los métodos utilizados en su análisis.

**Capítulo 3:** Presentación y análisis de los resultados.

## **Capítulo I. Marco teórico referencial sobre la determinación de la factibilidad económico-financiera de los proyectos de desarrollo local.**

Todo proyecto de desarrollo local genera efectos o impactos de naturaleza diversa, directos, indirectos, externos, internos, tangibles e intangibles. Estos últimos rebasan con mucho las posibilidades de su medición monetaria. Sin embargo, no considerarlos resulta pernicioso por lo que representan en los estados de ánimos y definitiva satisfacción de la población beneficiaria o perjudicada.

En este capítulo se hará referencia a diversos conceptos relacionados con el Desarrollo Local, abordado tanto el ámbito internacional, como nacional; enfatizando en el nivel local, específicamente en los municipios. Además de conceptos relacionados con las inversiones y proyectos.

### **1.1 Desarrollo Local. Antecedentes Internacionales.**

Al revisar los antecedentes históricos, podemos constatar que en Cuba el desarrollo parte de las grandes deformaciones y desigualdades socioeconómicas previas al triunfo de la revolución en enero de 1959, principalmente entre las regiones occidental y oriental, y, por tanto, de la necesidad de encaminar esfuerzos con el fin de ofrecer soluciones al desarrollo demandado por el proceso revolucionario en auge. (Delgado 2000).

El origen y evolución de dicho desarrollo ha estado dado por el transcurso de los proceso socio-históricos, por una parte, a la delimitación de los términos de espacio y territorio, determinados dentro de la teoría económica, con el objetivo de establecer los factores que deciden la localización en el espacio de las diferentes actividades productivas y de servicios; y por otra, al proceso o fenómeno denominado globalización, el cual produce simultáneamente la centralización y fragmentación del mundo, de la sociedad, de la economía, de la política y de la cultura. (Iglesias 2010)

En resumen, el Desarrollo Local, surge como alternativa ante la crisis, orientado a movilizar el potencial humano a través de acciones locales en diversas áreas, como, introducción de nuevas tecnologías, nuevas fuentes de energía, renovación de actividades tradicionales, innovación en la comercialización y en la prestación de

servicios, revitalización de la pequeña empresa, etc., y ligado a ellos como instrumento importante para movilizar los recursos humanos: la formación profesional y la capacitación; procesos que expresan la revalorización actual de la iniciativa individual y colectiva.

Dadas las propias peculiaridades en correspondencia con las condiciones histórico-concretas, cada territorio posee su propio modelo de aplicación de la política de desarrollo local, donde se evidencia la importancia del carácter social, lo cual permite hablar de un desarrollo local y social, destacando como elemento primordial en la puesta en marcha del mismo, los recursos humanos. Un autor cita que “En Europa existe una fuerte tradición y consolidación de las municipalidades, encargadas del control de los impuestos, de las regulaciones laborales, empresariales y financieras, con prerrogativas para decidir sobre los impuestos, las inversiones y los presupuestos. Por otra parte, cuentan con un desarrollo tecnológico y económico que les permite garantizar mercados donde colocar sus productos y servicios, con un alto nivel competitivo, (...) a su vez, en América Latina, la aplicación de políticas neoliberales que tratan de reducir a la mínima expresión el papel del Estado, dejando al mercado como mecanismo regulador de toda actividad, ha traído como consecuencias una desarticulación entre las autoridades centrales y locales, un aumento de la pobreza y de las desigualdades individuales y territoriales. Algunas experiencias por desarrollar procesos de desarrollo local sostenibles en América Latina han fracasado, ante el pobre apoyo de las autoridades nacionales y por falta de voluntad política.” (León 2012)

### **1.1.1 Concepto de Desarrollo Local.**

La definición aportada por Vázquez (1988), relaciona varias dimensiones a tener en cuenta para lograr el desarrollo integral de las localidades: “Proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa en que las

políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local". (p 129)

De acuerdo con Boisier (2005), "si se tratase de un concurso de popularidad, el concepto de desarrollo local ganaría el primer lugar en las preferencias, ahora se trata de un concepto sustantivo, que alude a una cierta modalidad de desarrollo que puede tomar forma en territorios de variados tamaños, pero no en todos, dada la intrínseca complejidad del proceso de desarrollo". (p 7) En la actualidad para referirse al desarrollo en su concepto más integral se emplea el término desarrollo socioeconómico, el cual abarca todas las dimensiones del desarrollo económico, social, demográfico y ambiental.

El desarrollo local "(...) se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad, (...) considerando como potencialidades endógenas de cada territorio, a los factores económicos y no económicos, como los recursos sociales, culturales, arquitectónicos, históricos, institucionales, paisajísticos, etc." (Wales y Sanger 2013)

Un autor sostuvo que Desarrollo Local "es aquel que pretende el desarrollo y la reestructuración del sistema productivo, el mejoramiento del nivel de vida de la población y el aumento del empleo de la localidad, con un uso racional de los recursos materiales, laborales y financieros en inversiones estratégicas para el desarrollo" (Álvarez 2013).

En un análisis realizado por (Torres 2015), sobre disímiles definiciones comúnmente aceptadas, plantea que "la mayoría de los autores e instituciones que se refieren a la definición de desarrollo local parten del reconocimiento de que es un proceso con fines de desarrollo económico social, liderado por la comunidad local con la participación de actores del propio territorio". (p 30) El desarrollo socioeconómico en otras palabras, constituye un proceso de crecimiento económico y cambio estructural, que conduce a una mejora del nivel de vida de la población y en el cual pueden distinguirse varias dimensiones:

- Económica, en la cual, se trata de aumentar el nivel de crecimiento económico con eficiencia.
- Formación de recursos humanos, se trata en las mejoras de los índices

sociales relacionados con el desarrollo humano.

- Socio-cultural e institucional, en la que los valores e instituciones nacionales permiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo.
- Político-administrativa, en la que la gestión facilita la concertación público-privada a nivel territorial y la creación de entornos innovadores favorables al desarrollo productivo y empresarial.
- Ambiental, que incluye la atención a las características específicas del medio natural, a fin de asegurar un desarrollo sustentable ambientalmente.

El desarrollo socioeconómico local como concepto o categoría social, histórica, en constante formación y precisión, es una práctica sobre la cual puede y debe conceptualizarse, es una acción, un proceso humano de cambio multidimensional de los individuos, los colectivos, las localidades, regiones y naciones, basado en la actuación consciente y coordinada de actores, en el que pueden cometerse errores, pero con el compromiso de alcanzar resultados progresivos en la sociedad. De esta manera, el desarrollo socioeconómico local, es reivindicación por un futuro mejor, aliciente político movilizador que se distingue del crecimiento, aunque lo requiere como sustento: las infraestructuras son necesarias como medios, pero no como finalidad en sí mismas. Requiere de la animación y movilización de los actores, pero no se puede reducir a proyectos y no depende de estadísticas, informes o valoraciones de expertos. Se apoya en una metodología de movilización por, tanto pedagógica, donde el principal instrumento movilizador es la capacitación, la formación, la persuasión”. (Becerra & Pino 2014, p 122)

Se define el desarrollo local como un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipales, provinciales 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. (Partido Comunista de Cuba, PCC 2017)

### **1.1.2 El Desarrollo local en los municipios de Cuba.**

El desarrollo territorial también está incorporado al Plan Nacional de Economía Sostenible (PNDES) 2030 (Díaz-Canel 2020). Al municipio se le reconoce un lugar clave en el sistema sociopolítico del país, según define el Artículo 168 de la Constitución de la República (2019), que respalda la autonomía municipal y la personalidad jurídica.( Díaz-Canel 2020)

El desarrollo local ocupa un lugar relevante en la actualización del modelo de desarrollo económico y social de Cuba. El Lineamiento 17 de la Política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016- 2021, (Partido Comunista de Cuba, PCC 2017), expresa: impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades.

En el Artículo 168 de la Constitución de la República (Asamblea Nacional del Poder Popular 2019), citado por (Díaz-Canel 2020) se expresa que:

El municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales.

El municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales, de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales. Al municipio se le reconoce ahora un lugar clave en el sistema socio político del país, según define en el artículo168 de la Constitución de la República (Asamblea Nacional del Poder Popular, ANPP, 2019) que respalda la autonomía municipal y la personalidad jurídica del municipio. La

formulación es la siguiente: “el municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política – administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales...”. El reconocimiento de la autonomía municipal puede considerarse un cambio trascendental. Es un paso adelante muy importante en el proceso de descentralización de competencias, recursos, decisiones. Puede ser interpretado como un avance significativo en la necesaria superación de las tendencias verticalistas y centralizadoras, hasta ahora prevalecientes y abre el camino a un mayor protagonismo de los municipios, consejos populares, comunidades y los ciudadanos que en ellos habitan, abriendo nuevos cauces al despliegue de lo previsto en la Visión de la nación (PCC, 2017) que la define como soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible.

Se extiende en el país la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) liderada por el MEP. Es una plataforma flexible, integradora, interterritorial, multinivel y multiactoral que responde a la actualización del modelo económico y social de Cuba acompañado por el diseño del PNDES 2030 y la Constitución. La Plataforma apoya la reflexión, el diseño y los procesos de descentralización y financiación del desarrollo territorial y la implementación de iniciativas de desarrollo económico y social a nivel territorial. PADIT se distingue por contribuir al avance de un modelo de gestión territorial basado en la descentralización y la transferencia de competencias, recursos y decisiones a los territorios, lo que supone un protagonismo de los gobiernos y demás actores locales. Despliega procesos de formación, incluido el intercambio internacional, para respaldar estos objetivos. (Llanes 2020).

Se flexibilizan paulatinamente los mecanismos que permiten el avance de la economía local (Núñez y Alcázar 2018). Se reconoce la potestad del gobierno municipal para decidir sobre recursos del territorio a partir de la contribución al desarrollo local, herramienta que contribuye a afianzar la gobernanza municipal. Por otro lado, se expresa ya como tendencia, aunque incipiente aún, la facultad para

exportar e importar desde las localidades.

La agricultura es quizás uno de los sectores donde se revela de modo más claro la relevancia y complejidad del proceso de superación del verticalismo y el centralismo. Esta rama ha estado organizada tradicionalmente de forma sectorial, mediante programas escasamente conectados entre sí, donde la toma de decisiones suele estar distante de los escenarios productivos. La mayoría de los municipios tienen un perfil marcadamente agropecuario. Es en esa escala donde se producen los alimentos, pero hasta la fecha (junio de 2021) son limitadas las competencias que ellos tienen para conducir los procesos que tienen lugar en su demarcación político-administrativa. El sistema de la agricultura demanda cambios sistémicos y, entre ellos, un aspecto clave es la necesidad de fortalecer los espacios locales. El concepto de sistemas alimentarios locales (SAL), uno de los ejes del Plan de soberanía alimentaria y educación nutricional (SAN), aprobada en julio de 2020, favorece en el ámbito alimentario la transición hacia un modelo multisectorial, horizontal y participativo, con el municipio y sus autoridades como protagonistas fundamentales. El desarrollo de los SAL es clave para la economía local de la mayoría de los municipios.

Los SAL requieren un enfoque interinstitucional y multiactoral. Su conducción demanda una amplia colaboración entre diversos ministerios, organizaciones y actores, lo que muestra la complejidad de su gobernanza (Díaz-Canel, Núñez y Torres, 2020).

## **1.2 Proyectos de Desarrollo Local.**

La Resolución No 29 del Ministerio de Economía y Planificación plantea que un 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.

Esta resolución antes mencionada rige las bases generales de la organización del Sistema de Trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial y su financiación.

Su objetivo es establecer las bases del sistema de trabajo para la gestión estratégica

del desarrollo territorial que, a partir del diseño de estrategias de desarrollo sostenible y su financiación, contribuya al aprovechamiento de los recursos endógenos, fundamentalmente, a la articulación interactoral, interterritorial y multinivel, y al mejoramiento de la calidad de vida de la población. La planificación estratégica se convierte en prioritaria para construir el municipio que se requiere.

Para establecer el proceso como explica la resolución se establecen premisas que se deben tener presente en la gestión del financiamiento:

- Los proyectos de desarrollo local se establecen como vía para materializar las estrategias de desarrollo municipal y provincial.
- El Consejo de la Administración Municipal (CAM) y el Gobernador gestionan los recursos financieros para los proyectos de desarrollo local y garantizan su sostenibilidad.
- Los gobiernos municipales y provinciales deben tener definidas las líneas estratégicas sobre la base del análisis de potencialidades, restricciones, oportunidades y necesidades, a las cuales tributarán los proyectos de desarrollo local que se presenten para acceder a las diferentes fuentes de financiamiento.
- El CAM y el Gobernador, según corresponda, deben contar con un programa de comunicación que incentive a actores estatales y no estatales al diseño y gestión de proyectos de desarrollo local.
- Dentro de los criterios para la evaluación de los proyectos que se presenten se considerarán los enfoques transversales de equidad e inclusión social, población, género, y medio ambiente.
- Los proyectos de desarrollo local deben realizarse en armonía con el Plan y el Presupuesto a sus distintos niveles, así como con la disponibilidad y potencialidad de recursos materiales, financieros y humanos generados en el municipio.

Los CAM y Gobernadores, según corresponda y de acuerdo con las fuentes de financiamiento que les pertenecen, aprueban las propuestas de los proyectos de desarrollo local, mediante acuerdo adoptado, emitiéndose el mismo con las

principales informaciones de los mismos. El diseño del resumen ejecutivo que se presenta a la aprobación del CAM o Gobernador.

En los proyectos de desarrollo local que fortalecen los procesos de encadenamientos productivos y de servicios a escala local, donde intervengan otros municipios de la provincia u otra, son aprobados por los CAM y Gobernadores que los gestionan y diseñan, a partir de la identificación en su cartera de proyectos, oído al parecer del CAM donde pertenecen los actores involucrados en el mismo.

A partir de la aprobación por acuerdo del CAM o Gobernador, según corresponda, se debe realizar un convenio entre las partes definiendo el compromiso entre ellas.

Teniendo en cuenta que los proyectos de desarrollo local tienen identidad propia les son de aplicación las disposiciones generales de la legislación vigente en materia de contratación económica, por lo que los titulares y representantes de los proyectos pueden suscribir contratos con todos los sujetos reconocidos en la legislación vigente.

Los proyectos de desarrollo local, aprobados y evaluados preliminarmente a ejecutar en el año, forman parte de los planes de la economía de los municipios y las provincias, realizando la demanda de los recursos materiales y financieros balanceados centralmente.

En el proceso de elaboración del plan de la economía se deben incorporar, según corresponda, aquellos proyectos de desarrollo local que en esta etapa estén diseñados y con fuente de financiamiento definida. El respaldo material y financiero se asegurará según la disponibilidad de los balances nacionales. (Resolución No.29, 2021)

Según el autor la Política de Desarrollo Territorial (PDT) recientemente aprobada en Cuba define los proyectos de desarrollo local (PDL) 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”.

Los PDL se establecen como vía para materializar las estrategias de desarrollo municipal y provincial. 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. Este último aspecto resulta esencial para lograr que los actores involucrados se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo.

La apuesta por este tipo de proyectos como alternativa importante para municipios y comunidades cubanas cita el autor se sustenta en que:

- Permiten desplegar los recursos y las iniciativas, la creatividad y la participación de los actores locales (entidades, empresas, cooperativas, productores independientes, organizaciones barriales, etc.), y facilitan la satisfacción de las necesidades de las poblaciones de los municipios.
- Representan una oportunidad para el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de tales actores locales y de la población, a la vez que potencian el desarrollo de sus capacidades organizativas, productivas, de innovación, integración y empoderamiento.
- Permiten a los gobiernos municipales tributar al logro de las metas definidas en la EDM, las políticas públicas locales, y en los programas de desarrollo del territorio, al contribuir al autoabastecimiento local, la seguridad alimentaria, la creación de empleo, el mejoramiento de los servicios municipales, la reducción de inequidades sociales y la protección del medio ambiente.
- Favorecen el fortalecimiento y la diversificación del tejido productivo local, la reducción de importaciones y creación de rubros exportables, el incremento de fondos propios para reinvertir en otros proyectos, la recuperación y la revalorización del patrimonio local, y el incremento de sinergias y alianzas entre los actores del territorio.

Explica el autor que atendiendo a su naturaleza, la PDT clasifica los PDL en económico-productivos, socioculturales, ambientales, institucionales, y de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

Los económico-productivos, generan bienes y servicios comercializables que se destinan al beneficio local de forma sostenible, privilegiando aquellos de autoabastecimiento municipal.

Los socioculturales incrementan, diversifican y/o mejoran la calidad de los servicios sociales que se brindan a la población. Prestan atención al comportamiento humano

y formas de organización social, se incluyen rasgos de la cultura popular en el entorno en transformación, promueven sentidos de pertenencia y generan valores que pueden llegar a ser patrimoniales.

Los ambientales, son proyectos dirigidos a la protección y uso sostenible de los recursos naturales y al mejoramiento de las condiciones ambientales. Pueden generar beneficios en el uso de los recursos naturales o minimizar los costos asociados al mismo.

Los institucionales, tributan al fortalecimiento de las capacidades institucionales tangibles e intangibles, para la gestión estratégica del desarrollo local. Enfatizan los temas de planificación estratégica multinivel e interterritorial, así como la formación de competencias para la gestión del desarrollo local tanto en funcionarios como en ciudadanos.

Los de investigación, desarrollo e innovación respaldan actividades vinculadas a la I+D+i, potencialmente generadoras de mejoras tecnológicas, en especial de tecnologías apropiadas para el territorio. Aportan e impactan desde la gestión del conocimiento y la innovación al desarrollo local.

Por demás, los proyectos podrían ser híbridos entre estas modalidades.

Argumenta también el autor "independientemente de su clasificación, los PDL deberían tener una serie de atributos respecto a otros proyectos. Según la propia Política, los PDL se deben priorizar lo siguiente:

- a) Su conexión con la Estrategia de Desarrollo Municipal y/o Provincial, según corresponda.
- b) Que en su implementación, como norma, coexista más de un actor local (económico, sociocultural, comunitario, entre otros).
- c) La necesidad de que predominen los proyectos económico-productivos dentro de la cartera de PDL del municipio.
- d) Que tributen en lo fundamental a la generación de exportaciones, sustitución de importaciones, los encadenamientos productivos y la producción de alimentos.
- e) Que mayoritariamente utilicen recursos endógenos y conciban la participación de la población.
- f) Que generen empleos, preferentemente para jóvenes y mujeres" (Guzón

2011).

Según el autor, los PDL deben contribuir a disminuir las brechas de desigualdad e inequidad, expresadas tanto en términos sociales como físico-espaciales, y fortalecer la identidad del territorio. Esto implica favorecer de manera diferenciada a las personas.

"Los proyectos de desarrollo local se conciben como parte del proceso de diseño e implementación de las EDM. La formulación de los proyectos sin previa definición de estrategias de desarrollo municipal trae como resultado muchas veces que no se presenten las mejores propuestas, se asuman prioridades de otras escalas sin consensuar localmente, se reduzca la posibilidad de lograr la tan ansiada sostenibilidad al no considerar las características del contexto municipal y la visión compartida a la cual debe tributar, incorpora el riesgo de no articularse con otros actores sociales y económicos del territorio con incidencia en sus resultados e impactos.

Es esencial entender el proyecto como una Los proyectos dentro del ciclo de la Estrategia cadena de relaciones que forma parte de un de Desarrollo local (EDM) proceso integral. Esta cadena inicia con la disposición de un conjunto de insumos (recursos, esfuerzos y acciones), con los que se producirán resultados tangibles (productos, bienes y servicios), para generar efectos e impactos (cambios a corto, mediano y largo plazo), en la situación inicial que contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

Una lectura en sentido inverso de esta cadena de relaciones nos confirma que el desarrollo de un proyecto repercutirá siempre sobre el medio y la población donde actúa, y producirá en ellos transformaciones positivas o negativas, reversibles o profundas, en dependencia de cómo se conciban y organicen los recursos, las acciones y los vínculos con el entorno y los sujetos involucrados". (Guzón 2011).

### **1.2.1 Ciclo de Vida de los Proyectos.**

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que éste atraviesa desde su inicio hasta el cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan, la naturaleza propia del proyecto y su

área de aplicación (PMI 2017).

Por otra parte, Castillo afirma que "el ciclo de vida de un proyecto es una secuencia de fases que conectan el inicio con el fin de un proyecto. Permiten definir qué trabajo técnico se debe realizar en cada fase, cuándo se deben generar los productos entregables, quién está involucrado en cada fase y cómo controlar y aprobar cada una de ellas". (Castillo Abarca, Vega Zepeda y Meneses Villegas 2020)

Específicamente, para los proyectos de desarrollo local se analizaron varias investigaciones que proponen ciclos de vida para distintos tipos de proyectos; entre ellas, los siguientes:

**Guía para la gestión de proyectos en desarrollo local**, (Marta Luna 2003). Su objetivo fundamental es declarar los pasos para la formulación de proyectos sociales y comunitarios, y para su gestión financiera. Las etapas que comprende son: Preparación y estudios, Ejecución y Operación o funcionamiento permanente.

**Guía para la gestión de proyectos sociales**, (Gavilán, Messa y Guezuraga 2010). Tiene como objetivos facilitar la gestión de proyectos sociales, a la vez que ofrece pautas y herramientas para la planificación, formulación, puesta en marcha, ejecución y evaluación de proyectos sociales. Propone algunas claves básicas para incorporar en los proyectos ejes transversales tan importantes como la perspectiva de género, intercultural y medioambiental.

Presenta como etapas en el ciclo de vida las siguientes: Fase inicial, Fase de diseño o elaboración del proyecto, Fase de puesta en marcha, Fase de ejecución y seguimiento, Evaluación ex post.

Metodología de gestión de proyectos. En ella, se definen acciones a realizar dentro de cada fase de los proyectos. Estas son: Identificación y análisis, Planificación, Evaluación de factibilidad, Negociación y presentación del proyecto, Ejecución y seguimiento y Evaluación final.

Específicamente, los proyectos de tipo económicos productivos que constituyen el objeto de la presente contribución, se definen como los que generan bienes y servicios comercializables que se dirigen al beneficio local y de forma sostenible a los sectores de la economía y los servicios sociales, con énfasis en la producción de alimentos para el consumo interno, contribuir a las exportaciones, a la sustitución de

importaciones y los flujos monetario-mercantiles al interior del territorio, así como fomentar la gestión del turismo local sostenible y los encadenamientos productivos. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2021). Ver Anexo No. 1

### **1.2.2 Proyecto de inversión**

Es una propuesta de acción técnica económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, lo cual puede ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros. Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea a las instituciones que lo apoyan saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancia. Tiene como objetivo aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de vida de una comunidad, pudiendo ser a corto, mediano o largo plazo. Comprende desde la intención o pensamiento de ejecutar algo o puesto en operación normal.

### **1.2.3 Etapas de Inversión**

Las etapas de un proyecto se inician con los estudios definitivos y termina con la puesta en marcha. Sus fases son:

**Financiamiento:** Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar a la inversión, en forma de proporción definidos en el estudio de pre-inversión correspondiente. Por lo general se refiere a la obtención de préstamos.

**Estudio definitivo:** Denominado también estudio de ingeniería, es el conjunto de estudios detallados para la construcción, montaje y puesta en marcha. Generalmente se refiere a estudios de diseño de ingeniería que se concretan en los planos de estructuras, planes de instalaciones eléctricas, planos de instalaciones sanitarias, etc., documentos elaborados por arquitectos e ingenieros civiles, eléctricos y sanitarios que son requeridos para otorgar la licencia de construcción. Dichos estudios se realizan después de la fase de pre- inversión, en razón de su elevado costo y a que podrían resultar inservibles en caso de que el estudio salga factible, otra es que debe ser lo más actualizados posibles al momento de ser ejecutados. La etapa de estudios definitivos, no solo incluye aspectos técnicos del proyecto sino también actividades financieras, jurídicas y administrativas.

**Ejecución y montaje:** Comprende el conjunto de actividades para la implementación

de la nueva unidad de producción, tales como compra del terreno, la construcción física en sí, compra instalaciones de maquinaria y equipos, instalaciones varias, contrataciones de personal, etc. Esta etapa consiste en llevar a ejecución o a la realidad el proyecto, el que hasta antes de ella, solo eran planteamientos teóricos.

Puesta en marcha: Denominada también "Etapa De Prueba" consiste en el conjunto de actividades necesarias para determinar las deficiencias, defectos e imperfecciones de la instalación de la infraestructura de producción, a fin de realizar las correcciones del caso y poner " a punto " la empresa, para el inicio de su producción normal.

Responde a una decisión sobre uso de recursos con algún o algunos de los objetivos, de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o la prestación de servicios.

### **1.3 Factibilidad económica para un proyecto de desarrollo local**

Todo proyecto de inversión requiere de un proceso de análisis y preparación, según sus características y complejidad, es por ello que antes de la elaboración del Estudio de Factibilidad de una inversión se realizan valoraciones previas, que fundamentan su continuidad, pasar a una etapa posterior de elaboración, aplazamiento o su desestimación definitiva.

En todos los estudios de oportunidad, pre factibilidad y de factibilidad técnico-económica, se realizan los mismos cálculos para la determinación de los indicadores económicos financieros, solo que se diferencian en su grado de precisión, en dependencia de la documentación técnica por los cuales se elaboran.

- Estudio de Oportunidad ---- Ideas Preliminares ---- + 30% grado de imprecisión.
- Estudio de Pre-Factibilidad ---- Soluciones Conceptuales ---- + 20% grado de imprecisión.
- Estudio de Factibilidad ---- Ingeniería Básica ---- + 10% grado de imprecisión.

Los estudios de perfil u oportunidad persiguen el objetivo fundamental de demostrar la necesidad de la inversión, por lo que aquí cobra importancia especial el estudio de mercado a partir del cual se demuestre la existencia de una demanda real, debiendo contar al menos, con una estimación de la demanda a satisfacer incluyendo además

el aspecto cualitativo de la misma.

Los estudios de oportunidad y de pre factibilidad, difieren de los estudios de factibilidad en el grado de detalle y profundidad de la información y por tanto las estimaciones en que se basa la evaluación son menos precisas, pero el contenido en general es el mismo.

### **1.3.1 Elementos para la elaboración y presentación de estudios de factibilidad técnico- económico, de inversiones productivas y de servicios**

El Estudio de Factibilidad es una parte integrante del proceso inversionista y constituye la culminación de los estudios de pre-inversión, por lo que debe ser un documento que contenga parámetros e indicadores lo suficientemente precisos y confiables, con un análisis en sus proyecciones económicas y financieras, que no ofrezca dudas en la conveniencia de ejecutar la inversión.

En la elaboración del estudio de un proyecto de inversión, es necesario estudiar aspectos de mercado, técnicos y económicos financieros que se interrelacionen entre sí, por tanto, la estructura para la elaboración de dicho estudio persigue lograr la integralidad requerida a partir de lo que establece la legislación vigente.

Los estudios, tanto de oportunidad, de pre factibilidad como de factibilidad, de manera general, deben tener la estructura siguiente:

1. Antecedentes de la inversión
2. Caracterización, objetivo, alcance y fundamentación de la inversión.
3. Análisis del mercado que sustente las producciones o servicios proyectados.
4. Caracterización de la tecnología, el equipamiento y la fuerza de trabajo.
5. Cronograma directivo y detallado de la inversión.
6. Los permisos requeridos.
7. Las inversiones inducidas directas e indirectas.
8. Las fuentes de financiamiento.
9. Evaluación Económica Financiera de la Inversión.
10. Conclusiones
11. Recomendaciones.

### **1.3.2 Tres estudios principales para un proyecto de Inversión**

- **El estudio de Mercado**

El objetivo aquí es estimar las ventas. Lo primero es definir el producto o servicio: ¿Qué es?, ¿Para qué sirve?, ¿Cuál es su "unidad": piezas, litros, kilos, etc.?, después se debe ver cuál es la demanda en este producto, a quien lo compra y cuanto se compra en la ciudad, o en el área donde está el "mercado".

Una vez determinada, se debe estudiar la oferta, es decir, la competencia ¿De dónde obtiene el mercado ese producto ahora?, ¿Cuántas tiendas o talleres hay?, ¿Se importa de otros lugares?, se debe hacer una estimación de cuánto se oferta. De la oferta y demanda, definirá cuanto será lo que se oferte, y a qué precio, éste será el presupuesto de venta. Un presupuesto es una proyección a futuro.

- **El estudio Técnico**

El objetivo de aquí es diseñar como se producirá aquello que venderás. Si se elige una idea es porque se sabe o se puede investigar cómo se hace un producto, o porque alguna actividad gusta de modo especial. En el estudio técnico se define:

- Dónde ubicar la empresa, o las instalaciones del proyecto.
- Dónde obtener los materiales o materia prima.
- Qué máquinas y procesos usar.
- Qué personal es necesario para llevar a cabo este proyecto.

En este estudio, se describe que proceso se va a usar, y cuánto costará todo esto, qué se necesita para producir y vender. Estos serán los presupuestos de inversión y de gasto.

- **El estudio financiero**

Aquí se demuestra lo importante: ¿La idea es rentable? Para saberlo se tienen tres presupuestos: ventas, inversión, gastos, que salieron de los estudios anteriores. Así se decidirá si el proyecto es viable, o si se necesita cambios, como por ejemplo, si se debe vender más, comprar máquinas más baratas o gastar menos.

Hay que recordar que cualquier "cambio" en los presupuestos debe ser realista y alcanzable, si la ganancia no puede ser satisfactoria ni considerando todos los cambios y opciones posibles entonces el proyecto será "no viable" y es necesario encontrar otra idea de inversión.

Así, después de modificaciones y cambios, y una vez seguro de que la idea es

viable, entonces se pasará al último estudio. (Ministerio de Economía y Planificación 2020)

### **Conclusión del Capítulo I.**

- La sistematización del marco teórico referencial en torno al Desarrollo Local permitió conocer sobre los antecedentes internacionales, conceptos de desarrollo local desde la perspectiva de diferentes autores, Cuba y el desarrollo local en los municipios.
- Permitted resaltar la importancia de los Proyectos de Desarrollo Local considerado hoy un elemento clave en las transformaciones económicas, además de los avances y beneficios del fortalecimiento en el nuevo modelo de desarrollo económico y social del país.
- El estudio de factibilidad como herramienta necesaria para medir la efectividad del proyecto, los efectos, beneficios que este genera económicamente.

## **Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio práctico y de los métodos utilizados en el análisis**

En este capítulo se realiza la caracterización del proyecto objeto de estudio y se explican los métodos y herramientas que se utilizan para el desarrollo de esta investigación a la cual se le podrá realizar en el próximo capítulo los análisis necesarios para arribar a las conclusiones finales.

### **2.1 Caracterización del Proyecto Mini industria de conserva en Calimete, Consejo Popular Amarilla.**

El municipio de Calimete perteneciente a la provincia cubana Matanzas, es eminentemente agrícola y, excepto en la producción cañero–azucarera, las producciones se basan fundamentalmente en productos primarios, es decir, los que se obtienen directamente del campo. No existen centros de procesamiento o mini industrias que agreguen valor a estos, aprovechen los picos de cosecha, extiendan su presencia más allá de su etapa de producción natural y estén destinados a su comercialización a la población del municipio.

Los proyectos de desarrollo local, en este caso los de producción de alimentos, son de gran importancia para el municipio; ofrecen y garantizan el desarrollo integral de las ramas de la economía que contribuyen al fomento de los sectores estratégicos y profundizan el encadenamiento productivo con el resto de las actividades económicas. Además, contribuyen y alcanzan niveles de producción, industrialización y comercialización de alimentos, que garantizan un alto grado de soberanía alimentaria.

Los proyectos de desarrollo local logran niveles de satisfacción en el mercado interno, garantizando los estándares de calidad, creando las condiciones que permitan que la demanda compulse a la producción del municipio y dan respuesta al consumo diversificado de la población.

En el caso del tomate, durante la época de cosecha se logra una fuerte presencia en mercados y puntos de venta estatales y particulares, con precios asequibles. Ni la población directamente, ni la empresa estatal ACOPIO, son capaces de asimilar toda la producción, principalmente durante los picos de cosecha, por lo que se pierde una parte en el campo; además de no aprovecharse para otras épocas del año, lo cual

provoca pérdidas económicas y desaliento en los productores.

La producción de mangos carece de centros para su procesamiento y ventas a la población en el territorio, tanto en el sector estatal como en el privado.

La Mini industria la cual es objeto de estudio de la presente investigación, se encuentra ubicada en el Consejo Popular Amarilla del municipio Calimete.

El productor ejecutante del proyecto Ivonnis Rodríguez Claro según establece el Decreto Ley 33/2021 para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial, en su Capítulo III, artículo 25.1 inciso b) es trabajadora por cuenta propia desde hace cinco años. Posee amplia experiencia en la producción de pasta de tomate. Cuenta con una pequeña fábrica artesanal que reúne las condiciones mínimas necesarias, lo que constituye punto de partida para la instalación de la infraestructura, necesitando solo algunas mejoras y las licencias correspondientes. Sus conocimientos sobre el tema permiten avanzar rápidamente por los niveles de capacitación que le tributa a los trabajadores que sean contratados. Es, además, cuentapropista en otro sector y ha demostrado seriedad, responsabilidad y disciplina en el cumplimiento de sus compromisos, así como iniciativa y capacidad emprendedora.

El proyecto está dirigido a la creación de una mini industria, a partir de una artesanal ya existente, para el procesamiento de tomates y mangos, la elaboración de pasta de tomate, pulpa y mermelada de mango, todas ellas destinadas a la venta directa a la población, así como a entidades sociales del municipio de Calimete.

Si la capacidad de producción lo permitiese, en un futuro, la mini industria puede procesar otras frutas existentes en el territorio como: la guayaba y la piña.

### **Accesibilidad a las fuentes de materias primas**

Las materias primas que se utilizarán serán las frutas (tomate y mango) y los envases.

### **Frutas**

El tomate será adquirido mediante contrato con productores de Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas "CCSF" cercanas al poblado de Amarillas, quienes todos los años pierden una parte de su cosecha por no ser asimilada por Acopio, ni por la venta directa a la población en los puntos de venta de dichas cooperativas. Se prevé negociar un precontrato donde se establecen volúmenes y precios estimados

para la cosecha. La compra del tomate se realizará fundamentalmente entre los meses de marzo y mayo, que es cuando se producen los picos de cosecha.

El mango igualmente se contratará con productores de CCSF del poblado de Amarillas y de Manguito, quienes también pierden cantidades considerable de esta fruta durante los picos de cosecha. Se establecerán precontratos también con la finalidad de poder calcular los volúmenes y precios estimados. Este renglón será adquirido principalmente entre los meses de junio y septiembre.

### **Envases**

Se estima emplear diferentes envases, en dependencia de su existencia y formatos más adecuados para su comercialización. Para los cálculos del estudio de factibilidad se utilizará como medida la botella de vidrio de 350 mL (0.35 L).

Las botellas de estas dimensiones corresponden a las de cerveza, las cuales no son compradas por Materia Prima por no contarse con tecnología para su procesamiento, siendo adquiridas por el titular del proyecto directamente de la población o mediante contrato con dicha entidad.

Las tapas para esos envases serán adquiridos directamente de la población o a través de contratos con las entidades que las expenden.

Se contratará igualmente con Materia Prima la adquisición de pomos plásticos de diferentes medidas y también su compra directa a la población.

Se gestionará cuando las condiciones lo permitan la adquisición de latas pequeñas y medianas a través de contrato con una entidad agropecuaria. El titular construirá la máquina selladora.

Se gestionará también bolsas de nylon por la misma vía.

Se prevé comercializar parte de la producción a granel, mediante la venta directa a la población, ante la no disponibilidad de envases.

**Tabla No. 1 Actividades del proyecto.**

<b>Actividades</b>	<b>Fecha de inicio-terminación</b>	<b>Responsable</b>
Contratación de envases (botellas y pomos plásticos) con materia prima.	Septiembre 2022	Titular del proyecto

Contratación de producción de tomates con CCS	Septiembre 2022	Titular del proyecto
Contratación de producción de mangos con CCS	Carácter continuo en respuesta al nivel de producción	Titular del proyecto
Contratación de leña con UBPC	Carácter continuo en respuesta al nivel de producción	Titular del proyecto
Inscripción de nombre de la marca en el registro de la propiedad industrial	Una vez obtenido resultados a nivel nacional	Titular del proyecto
Compra de ladrillos refractarios	Según poder de adquisición	Titular del proyecto
Compra de cemento refractario		
Compra de cemento		
Compra de arena		
Compra de bloques		
Compra de tejas de zinc para techo		
Compra de vigas para techo		
Construcción de Cuarto de 4m x 6m.		
Compra de losas de cerámica	Titular del proyecto	
Enchape de meseta.	Titular d Titular del proyecto el proyecto	
Compra de plancha de hierro de 20-25 mm de espesor		Titular del proyecto
Construcción de fogón para la cocción de las		Titular del

frutas		proyecto
Compra de calderos para la cocción.		Titular del proyecto
Contratación de envases plásticos (Pomos y bolsas) y metálicos a través de Empresa Agropecuaria		Titular del proyecto
Compra de guantes.		Titular del proyecto
Contratación de trabajadores		Titular del proyecto
Creación de punto de venta a la población		Titular del proyecto
Elaboración de etiquetas		Titular del proyecto
Monitoreo y evaluación del proyecto	-Mensual durante los primeros tres meses -Trimestral hasta el primer año -Semestral en el segundo -Anual a partir del tercer año	Grupo gestor del proyecto

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la entidad.

### **2.1.1 Premisas fundamentales del estudio**

Dentro de las premisas fundamentales que se asumen, a fin de poder tener un grado de seguridad razonable respecto a los resultados que arroje el estudio de factibilidad del proyecto en su etapa de formulación están:

- la experiencia del titular del proyecto en la elaboración de pulpa de tomate, su reconocimiento social y su responsabilidad como cuentapropista,

- La existencia de entidades agropecuarias CCSF y Unidades Básicas de Producción Cooperada (UBPC) con las cuales se contratarán las frutas y la leña para la cocción, que deben asegurar el cumplimiento de los contratos a los precios convenidos,
- La elaboración de un producto competitivo.

**Tabla No. 2 Matriz de recursos**

Descripción de los recursos		Cantidad (UM)	Aporte	
			Propio	Externo
Recursos humanos	Personal de dirección		X	
	Personal directo a la producción (mano de obra)			X
	Personal para la comercialización (venta)			X
	Otros			
Recursos materiales	Equipamiento		X	
	Mobiliario y utensilios		X	X
	Material gastable e insumos		X	X
	Materias primas			X
	Envases		X	
	Materiales para la construcción y mantenimiento			X

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la entidad.

## 2.2 Métodos y técnicas de la investigación.

Durante el proceso de investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas, lo que permitieron obtener los resultados necesarios para realizar los análisis e interpretaciones de los mismos, para dar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

**Métodos Empíricos:** Son modelos de investigación científica, que se basan en la lógica empírica y que junto al método fenomenológico es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en ciencias descriptivas. Su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia.

**Estudio Documental:** La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

**Observación:** La observación científica como método consiste en la percepción directa del objeto de investigación. El investigador conoce el problema y el objeto de investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo.

La observación configura la base de conocimiento de toda ciencia y, a la vez, es el procedimiento empírico más generalizado de conocimiento. Mario Bunge reconoce en el proceso de observación cinco elementos:

- El objeto de la observación
- El sujeto u observador
- Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación
- Los medios de observación
- El cuerpo de conocimientos de que forman parte la observación. En la preparación y realización de la observación se distinguen las siguientes etapas:
  - Establecimiento del objeto y tema de la observación.
  - Aseguramiento del acceso al medio, o sea, la obtención de los permisos correspondientes.
  - Ejecución del tipo de procedimiento.
  - Preparación de los documentos y equipos técnicos.
  - Realización de la observación.

Tipos de observación:

- Abierta Los sujetos conocen que son observados. El observador no se oculta.
- Cerrada o secreta: El observador que forma parte del grupo observado, es considerado un miembro más y propicia un ambiente natural. No siempre es posible la participación del investigador.
- Participante: El observador que forma parte del grupo observado, es

considerado un miembro más y propicia un ambiente natural. No siempre es posible la participación del investigador.

- **Entrevista:** La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo, los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

**Métodos Teóricos:** Es una guía de investigación científica, está presente en el campo de las Ciencias sociales y en las ciencias descriptivas. Su aporte en la investigación es imprescindible.

**Inducción-Deducción:** La inducción es una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. La deducción es una forma de razonamiento, mediante la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.

**Histórico- Lógico:** Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las condiciones históricas fundamentales, se analiza la trayectoria completa de la teoría en los diferentes periodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de ésta, de su esencia. La estructura lógica del objeto implica su modelación.

**El análisis:** El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones.

**La síntesis:** Es la operación inversa, la unión entre las partes previstas analizadas, posibilita descubrir relaciones de dependencia y características generales entre los elementos de la realidad en interacción uno con otro.

**Herramienta de cálculo:** Programa Microsoft Excel, para la realización de cálculos matemáticos.

## 2.2.1 Métodos y Técnicas de evaluación de inversiones:

### Flujo Neto de Efectivo

El flujo de efectivo, flujo de fondos o *cash flow* en inglés, se define como la variación de las entradas y salidas de dinero en un período determinado, y su información mide la salud financiera de una empresa.

Permite realizar previsiones, posibilita una buena gestión en las finanzas, la toma de decisiones y en el control de los ingresos, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de una empresa.

Con este término podemos relacionar el estado de flujos de efectivo, que muestra el utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación, con el objetivo de conciliar los saldos iniciales y finales de ese período. El conocimiento de los flujos de efectivo permite ofrecer información muy valiosa de la empresa, por ello una de las cuentas anuales más importantes los controla, el estado de flujos de efectivo.

Los principios más importantes a la hora de administrar efectivo son:

1. Incrementar las entradas de efectivo a través de un incremento del volumen de ventas o de su precio.
2. Intentar que las entradas se realicen de forma rápida, vendiendo al contado, pedir anticipos o reducir los plazos de los créditos.
3. Disminuir las salidas de efectivo mediante descuentos a proveedores o clientes o reducir ineficiencias en la producción de la empresa.
4. Retrasar las salidas de dinero, como por ejemplo intentando alargar los plazos a los proveedores.

Asimismo, existen los siguientes tipos de flujos de efectivo:

**Operativos:** Los flujos de caja operativos (FCO) engloban todos aquellos ingresos y gastos que provienen de la propia actividad de la empresa. Suponen la principal fuente de ingresos de la compañía ya que contabiliza los ingresos por venta de bienes y servicios. Sumado a esto, se incluyen las posibles ayudas estatales u otro tipo de ingresos vinculados a la actividad económica que desempeña.

**Inversión:** El flujo de caja de inversión (FCI) mide la variación de las entradas y

salidas de efectivo procedentes de aquellas inversiones realizadas en instrumentos financieros. Suelen ser activos con vencimiento de corto plazo y muy líquidos. También se contabilizan aquellos gastos asociados a las inversiones mencionadas, compra de maquinaria, edificios, etc.

**Financiación:** También es conocido como flujo de caja financiero (FCF) o flujo de caja económico y hace referencia a la variación de capital que tiene un determinado proyecto. En el FCF se contabilizan las pérdidas de por de las mercaderías y materias primas, la dotación de capital para gastos de personal o la amortización del inmovilizado, entre otros componentes que puedes comprobar en el artículo enlazado.

$F.N.E = \text{Ingreso Neto después de impuestos} + \text{Depreciación}$ .

Por lo cual podemos plantear que los flujos netos de efectivo son aquellos flujos de efectivo que el proyecto debe generar luego de su puesta en marcha, de ahí la importancia en realizar un pronóstico acertado, con la finalidad de eludir errores en la forma de decisiones.

En la actualidad debido a los grandes riesgos que se incurren al realizar una inversión, se ha establecido técnicas que ayuden a realizar un pronóstico en base a información cierta y actual de los factores que influirán al proyecto del que se trate, con el fin de evaluar los resultados para tomar decisiones.

### **2.2.2 Criterios de decisión para evaluar los proyectos de inversión.**

Tomando en cuenta que el Proyecto de Desarrollo Local Mini industria El Castillo debe ser evaluado para concluir o no en la factibilidad económica, fueron tomados un grupo de criterios que conforman la decisión para dicha evaluación económica. Por su importancia se presentan estos ejemplos:

1. Valor Actual Neto (VAN)
2. Tasa Interna de Rendimiento (TIR)
3. Periodo de Recuperación Ordinaria (PRO)

#### **Valor Actual Neto (VAN)**

El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. También se conoce como valor neto actual (VNA), valor

actualizado neto o valor presente neto (VPN).

Para ello trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en nº de unidades monetarias (euros, dólares, pesos, etc.).

$$VAN = -CI + \sum_{t=1}^n \frac{FNE}{(1+r)^t}$$

El VAN sirve para generar dos tipos de decisiones: en primer lugar, ver si las inversiones son efectuarles y en segundo lugar, ver qué inversión es mejor que otra en términos absolutos. Los criterios de decisión van a ser los siguientes:

**VAN > 0:** El valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios.

**VAN = 0:** El proyecto de inversión no generará ni beneficios ni pérdidas, siendo su realización, en principio, indiferente.

**VAN < 0:** El proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

### **Ventajas e inconvenientes del VAN**

Como cualquier métrica e indicador económico, el valor actual neto presenta ventajas y desventajas que se presentan a continuación:

#### **Ventajas del valor actual neto**

El VAN tiene varias ventajas a la hora de evaluar proyectos de inversión, principalmente que es un método fácil de calcular y a su vez proporciona útiles predicciones sobre los efectos de los proyectos de inversión sobre el valor de la empresa. Además, presenta la ventaja de tener en cuenta los diferentes vencimientos de los flujos netos de caja.

#### **Desventajas del valor actual neto**

A pesar de sus ventajas, también tiene algunos inconvenientes como la dificultad de especificar una tasa de descuento la hipótesis de reinversión de los flujos netos de caja (se supone implícitamente que los flujos netos de caja positivos son reinvertidos inmediatamente a una tasa que coincide con el tipo de descuento, y que los flujos

netos de caja negativos son financiados con unos recursos cuyo coste también es el tipo de descuento.

### **Tasa Interna de Rendimiento o tasa de retorno.**

La tasa interna de retorno (TIR) es la rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión para comprobar la viabilidad de una inversión. Permite comparar inversiones entre ellas. Cuanto mayor sea la TIR mejor será la inversión.

Está muy relacionada con el valor actualizado neto (VAN). De hecho, la TIR también se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado.

La tasa interna de retorno (TIR) nos da una medida relativa de la rentabilidad, es decir, va a venir expresada en tanto por ciento. El principal problema radica en su cálculo, ya que el número de períodos dará el orden de la ecuación a resolver. Para resolver este problema se puede acudir a diversas aproximaciones, utilizar una calculadora financiera o un programa informático.

### **Criterio de selección de proyectos según la Tasa interna de retorno**

El criterio de selección será el siguiente donde “r” es la tasa de descuento de flujos elegida para el cálculo del VAN:

Si  $TIR > r$ , el proyecto de inversión será aceptado. En este caso, la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

Si  $TIR = r$ , estaríamos en una situación similar a la que se producía cuando el VAN era igual a cero. En esta situación, la inversión podrá llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay alternativas más favorables.

Si  $TIR < r$ , el proyecto debe rechazarse. No se alcanza la rentabilidad mínima que le pedimos a la inversión.

Para calcular la TIR se tantea el valor del VAN para diferentes tasas hasta obtener un VAN negativo, después se emplea la siguiente fórmula:

$$TIR = r_1 + \frac{(r_2 - r_1) (VAN_{r_1})}{VAN_{r_1} + /VAN_{r_2}/}$$

### Período de Recuperación Ordinario o de la Inversión. (PRO O PRI)

El período de recuperación de la inversión (PRI) es un indicador que mide en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente. Puede revelarnos con precisión en años, meses y días, la fecha en la cual será cubierta la inversión inicial.

Para su cálculo se utiliza la siguiente expresión matemática:

$$PRO: = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Dónde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

### Relación Beneficio / Costo (B/C) o índice de Rentabilidad.

Análisis de costo – beneficio: Es el cálculo de todos los costos y beneficios posibles asociados a un proyecto, utilizado para analizar si éste debe ser efectuado o descartado.

Si las decisiones no se afectan, entonces la alternativa menos costosa es preferible.

Si la decisión se afecta en forma diferente, la alternativa preferible es aquella que se espera produzca beneficio después de deducir los costos de conseguir los datos necesarios para su evaluación.

La razón costo beneficio se define con la siguiente ecuación:

$$\text{Razón B / C} = \frac{\text{Valor presente de entrada de efectivo}}{\text{Inversión Neta}}$$

$$\text{Razón } B / C = \frac{\sum_{j=1}^n \frac{FNE}{(1 + k)^j}}{C . I .}$$

Según expertos para tomar decisiones de aceptar o rechazar el proyecto de inversión, es preciso tener en cuenta el cálculo de la razón Beneficio Costo, pues este método de evaluación de inversiones indica que solamente se aceptaría dicho proyecto siempre que el valor obtenido sea mayor que uno.

### **Conclusiones del Capítulo II.**

- La caracterización del proyecto reveló las potencialidades de establecer una mini industria de desarrollo local en el municipio para lograr el autoabastecimiento municipal y la soberanía alimentaria local.
- El procedimiento para el estudio de factibilidad organizado en tres fases: estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero, facilitó el orden lógico para establecer el proyecto.
- El estudio de los criterios de decisión que más se utilizan para evaluar los proyectos de inversión: Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Período de Recuperación Ordinario y la Relación Beneficio / Costo, permitió profundizar sobre la base de establecer un proyecto de inversión, específicamente como proyecto de desarrollo local.

### **Capítulo III: Presentación y análisis de los resultados**

En este capítulo se llevará a cabo el análisis del proceso inversionista en la Mini industria de conservas El Castillo, en el Consejo Popular Amarilla, municipio

Calimete. Siguiendo los métodos y técnicas explicadas en el Capítulo II, se dará la aceptación o no de la inversión en este proyecto de desarrollo local donde se realiza el estudio de mercado, estudio técnico y el estudio económico de la misma.

### **3.1 Estudio de mercado.**

La mini industria tiene un papel preponderante en la producción de alimentos a nivel de municipio. Ayudan a diversificar la producción industrial y a procesar aquellas materias primas que la gran industria no hace.

Una de las premisas que se persigue con la creación de esta mini industria en el municipio de Calimete es: Producir conservas de tomates y mangos, asegurando su presencia y calidad en todas las épocas del año, de modo que se garantice la mejora de la alimentación a la población, su comercialización, y se evite las pérdidas durante la cosecha.

El tomate, también llamado jitomate, es uno de los alimentos más usados en el mundo. En él se concentran muchos nutrientes que benefician nuestro organismo, según la *Spoon University*.

Comer puré de tomate nos beneficia con todos sus nutrientes, destaca que el puré enlatado es rico en licopeno, el cual es un antioxidante que protege la piel, previene enfermedades cardiovasculares y algunos tipos de cáncer, se recomienda combinar el puré de tomate conservado con aceite de oliva o de aguacate, así el cuerpo lo absorberá de mejor manera.

Es difícil encontrar a alguien a quien no le guste el tomate, y es que el tomate, no sólo enriquece nuestras recetas sino que aporta muchos beneficios para la salud.

#### **Propiedades y beneficios.**

La presencia de vitamina A mejora la visión, ayuda a proteger nuestros ojos de enfermedades degenerativas o ceguera nocturna, mejora la circulación sanguínea.

El tomate contiene hierro, un mineral muy saludable para el buen estado de la sangre, así como vitamina K que ayuda a controlar la coagulación. De esta manera el tomate ayuda a prevenir enfermedades cardiovasculares. Además, cuida la piel al poseer grandes propiedades antioxidantes; es un remedio natural contra el envejecimiento y un gran aliado para el cuidado del pelo y dientes. Asimismo, evita el estreñimiento, su contenido en fibra cuida del tránsito intestinal y evita la aparición de

enfermedades que tengan que ver con los órganos gastrointestinales, es un antioxidante rico en licopeno, y más potente que la vitamina E por su alto contenido de carotenos.

**Tabla No. 3 Valor nutricional**

Calorías 22	Sodio (mg) 3
Proteínas 1g	Potasio (mg) 290
Grasas totales 0,11	Fósforo (mg) 27
Hidratos de carbono 3,5	Vitamina B6 (mg) 0,11
Fibra (g) 1,4	Vitamina C (mg) 26
Agua (g) 94	Vitamina E (mg) 1,2
Calcio (mg) 11	Hierro (mg) 0,6
Magnesio (mg) 10	Zinc (mg) 0,22

**Fuente:** Elaboración Propia

La mermelada es un producto muy conocido y consumido en todo el mundo. Su origen se remonta a las épocas en las que no se tenían sistemas de refrigeración y se debían encontrar otros métodos de conservación para los alimentos. La mermelada surge como la solución para tener fruta durante todo el año y, a pesar de que los métodos de conservación han evolucionado desde su creación, su producción ha perdurado hasta hoy en día. La mermelada se elabora esencialmente con fruta y azúcar, pero con los métodos de producción moderna muchas de las mermeladas procesadas contienen además colorantes o conservantes. Se tiene la idea de que la mermelada nos hace aumentar de peso por su aporte en azúcar, pero en muchas ocasiones son los productos añadidos durante su fabricación los que son perjudiciales. La mermelada artesana, aunque sigue conteniendo azúcar ya que es el que actúa como conservante, puede ser un alimento saludable si lo consumimos con moderación. Aunque en el proceso las frutas pueden perder algunas de las vitaminas que contienen cuando están frescas, el aporte de minerales sigue siendo el mismo. La mermelada es una gran fuente de energía, ya que aporta glucosa y grasa, lo que la hace idónea para consumirla antes de realizar alguna actividad física.

Uno de sus beneficios es que se elabora con la piel y la pulpa de la fruta, por lo que estamos consumiendo la pieza de fruta entera. Esto hace que sea una fuente rica en

fibra y que ayude al funcionamiento del sistema digestivo. Por lo tanto, la idea de la mermelada como un alimento poco saludable no es acertada, sobretodo en el caso de la mermelada artesanal. Es perfecta para consumir en el desayuno o antes de realizar ejercicio. Nos aporta energía de manera inmediata, además de ser rica en minerales y fibra.

Es de gran importancia para nuestro país, en especial para nuestro municipio, la producción de estos productos con un enfoque de desarrollo local, ya que responde a las principales premisas para el autoabastecimiento municipal, la soberanía y seguridad alimentaria y nutricional.

También se puede señalar que la calidad del producto propuesto depende en gran medida de la mano del hombre; de su capacidad y preparación para poder interactuar de forma correcta con el proceso y obtener de él lo establecido.

Los clientes fundamentales con que se cuentan son fundamentalmente la población del Consejo Popular de Amarillas y otros poblados del municipio (teniendo en cuenta que el volumen superara la demanda en dicho Consejo), así como las entidades sociales enclavadas en él: Círculo infantil, escuelas, policlínico y Casa de Abuelos.

La comercialización de los productos está asegurada teniendo en cuenta la baja oferta en relación con la demanda en una primera etapa. Pero, en la medida en que el país y el territorio se recuperen económicamente y se eleve la oferta, es importante tener en cuenta la competitividad del producto para lo cual es necesario atender los siguientes supuestos:

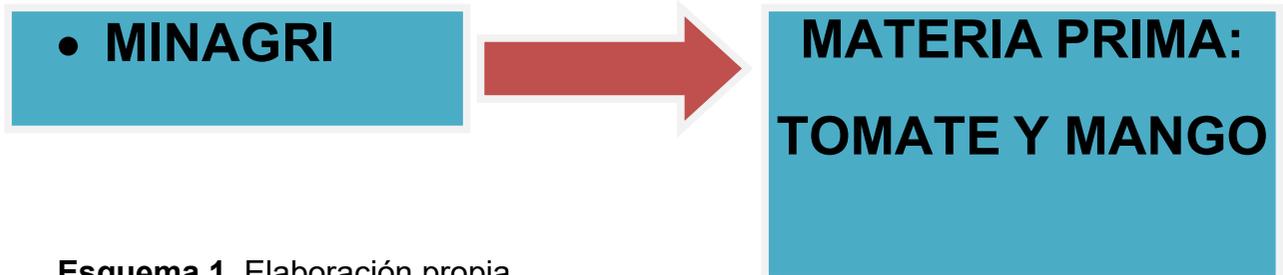
- Mantener altos y estables patrones de calidad en cuanto a concentración, sabor, color y durabilidad,
- Fijar los precios por correlación, por lo que la rentabilidad debe ser a costa de la eficiencia y no de la disminución de la calidad,
- Mantener la imagen diseñada para el producto, en cualquiera de sus formas de presentación.

### **Análisis de la demanda**

La existencia de entidades agropecuarias (CCSF y UBPC) en nuestra localidad nos facilita la materia prima en grandes cantidades, con la calidad requerida, que permite hacer las producciones (puré de tomate y mermeladas). Con estas bases productivas

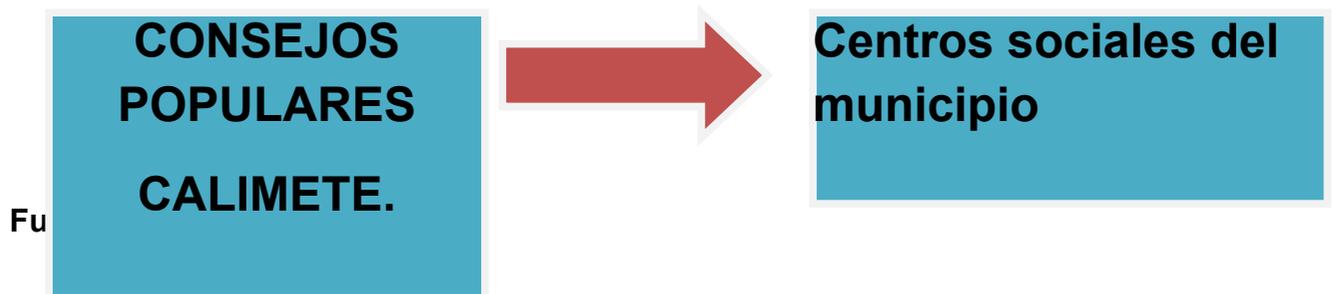
se contratarán las frutas y la leña para la cocción, que deben asegurar el cumplimiento de los contratos a los precios convenidos.

### Consumidores Internos



Esquema 1. Elaboración propia

### Consumidores Externos



Esquema 2. Elaboración propia

Al analizar la demanda se ha considerado que en nuestro municipio existe un gran número de productores de tomate y mango, agrupados principalmente en Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF), quienes después de cumplir sus contrataciones con Acopio, pierden todos los años una parte de sus cosechas por no contar con industrias para su procesamiento. El Consejo Popular de Amarillas es una de las zonas de mayor producción de tomates y mango en la provincia.

Para el próximo año la producción propuesta es de 251 toneladas y se terminó durante la etapa anterior al 155 % de cumplimiento. De un plan de 228.3 toneladas planificadas, se realizó un real de 355 toneladas.

### Análisis de la oferta

#### Costos

**Tabla No. 4 Ficha de costo del trabajo con el mango**

<b>Concepto</b>	<b>U/M</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio CUP</b>	<b>Importe CUP</b>
<b>Costos Variables</b>				
<i>Leña</i>	<i>m3</i>	<i>40.0</i>	<i>92.50</i>	<i>\$ 3700.00</i>
<i>Energía Eléctrica.</i>	<i>kW</i>			<i>2000.00</i>
<i>Benzoato</i>	<i>lb</i>	<i>50Lb</i>	<i>100Lb</i>	<i>5000.00</i>
<i>mango</i>	<i>quintal</i>	<i>1000q</i>	<i>300.00</i>	<i>300 000.00</i>
<i>Pomos</i>	<i>Litros</i>	<i>10000</i>	<i>5.00</i>	<i>50000.00</i>
<i>Ácido Cítrico</i>	<i>Kg</i>	<i>10Lb</i>	<i>100Lb</i>	<i>1000.00</i>
<i>Salario</i>	<i>pesos</i>			
<i>Otros gastos</i>				<i>100 000</i>
<b>Total Costos variables</b>				<b><i>461 700.00</i></b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>U/M</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio CUP</b>	<b>Importe CUP</b>
<i>Gastos indirectos de producción.</i>	<i>pesos</i>			
<b>Total de Costos Fijos</b>				
<b>Costo Total</b>				<b><i>461 700.00</i></b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la entidad.

**Tabla No. 5 Ficha de costo del trabajo con el tomate**

<b>Concepto</b>	<b>U/M</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio CUP por U/M</b>	<b>Importe CUP</b>
<b>Costos Variables</b>				

<i>Leña</i>	<i>m3</i>	<i>100m3</i>	<i>92.50</i>	<i>9250.00</i>
<i>Energía Eléctrica.</i>	<i>kW</i>			<i>2000.00</i>
<i>Benzuato</i>		<i>50Lb</i>	<i>100.00</i>	<i>5000.00</i>
<i>Tomate</i>	<i>Caja</i>	<i>2000</i>	<i>150.00</i>	<i>300 000.00</i>
<i>Botellas</i>	<i>U</i>	<i>48000</i>	<i>3.00</i>	<i>144000.00</i>
<i>Tapas</i>	<i>U</i>	<i>48000</i>	<i>2.00</i>	<i>96000.00</i>
<i>Sal</i>	<i>kg</i>	<i>200Kg</i>	<i>7.00</i>	<i>1400.00</i>
<i>Salario</i>	<i>pesos</i>			
<i>Otros gastos</i>				<i>200 000.00</i>
<b>Total Costos variables</b>				<i>757650.00</i>
<b>Costos Fijos</b>	<b>U/M</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio CUP</b>	<b>Importe CUP</b>
<i>Gastos indirectos de producción.</i>	<i>pesos</i>			
<b>Total de Costos Fijos</b>				
<b>Costo Total</b>				<b>\$ 757 650.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la entidad.

Cuando se realiza el análisis de las fichas de costo para cada producto de esta mini industria se estiman ventas para los tres primeros años de:

**Tabla No. 6 Ventas estimadas.**

Producto	Año 1			Año 2			Año 3		
	Cant (Bot.)	Precio	Ingresos	Cant (Bot)	Precio	Ingresos	Cant (Bot)	Precio	Ingresos
Pasta de tomate	48000	\$36.00	\$1728 000.00	52000	\$ 36.00	\$ 1872 000.00	55000	\$ 36.00	\$ 1980 000.00
Pulpa de mango	10000 pomos	\$100.00	\$ 1000 000.00	12000	\$100.00	\$ 1200 000.00	15000	\$ 100.00	\$ 1500 000.00

Total			\$ 2728 000.00			\$ 3072 000.00			\$ 3480 000.00
-------	--	--	----------------	--	--	----------------	--	--	----------------

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la entidad.

Con estos niveles de producción se logra el incremento de la oferta de puré de tomate y derivados del mango a los habitantes del Consejo Popular de Amarillas en un primer momento y al resto del municipio en la medida que la materia prima lo permita, extendiendo su presencia durante un período de tiempo más prolongado del año, así como a centros sociales de dicho consejo popular.

Para corroborar la necesidad del incremento de las producciones agropecuarias y así la oferta se citan las siguientes palabras de Raúl Castro Ruz:

"... Estamos invirtiendo en la creación de la base productiva que será capaz de hacer sostenible el socialismo, garantía insoslayable de nuestra independencia y soberanía nacional."

Además expresó que: " La producción de alimento, no por gusto, ha sido definida como dirección estratégica por la dirección del país, prioridad de prioridades y primer eslabón en el plan del perfeccionamiento de una economía con debilidades intrínsecas por corregir y enfrentada, a una crisis internacional múltiple financiera, económica, alimentaria, energética, medioambiental y el bloqueo de Estados Unidos, con el que convivimos ya varias generaciones de cubanos sin indicios de cercana conclusión."

### **3.2 Estudio Técnico.**

Se analizó con el titular del proyecto por su experiencia en la actividad de elaboración de pulpa de tomate, su reconocimiento social y su responsabilidad como cuentapropista, para el equipamiento técnico necesario para realizar el proceso de montaje de la mini industria, así como los gastos de construcción y montaje, además de otros gastos relacionados con los costos de la inversión.

#### **Elementos con que se cuenta para iniciar el proyecto de desarrollo local Mini industria El Castillo:**

La fábrica artesanal que se pretende convertir en la mini industria cuenta con los siguientes elementos que serán utilizados o mejorados para ampliar la capacidad y calidad del procesamiento:

-Fogón artesanal de leña.

- Calderos para la cocción de las frutas.
- Botellas de cerveza.
- Chapas usadas para botellas de cervezas.
- Suministro de agua y electricidad.
- Computadora e impresora para la confección de etiquetas una vez otorgadas las licencias correspondientes.
- Fosa para residuales.

**Insumos necesarios para el montaje de la mini industria:**

**\*Equipamiento:** Calderos, máquina selladora, máquina llenadora, otros.

**\*Mobiliario y utensilios:** Paletas, cucharones, embudos, jarros, otros.

**\*Material gastable e insumos:** Guantes, ropa de trabajo, botas, nasobucos, gorros, sal para consumo humano, hojas para las etiquetas, otros.

**\*Materias primas:** Tomate, mango.

**\*Materiales para construcción y mantenimiento:** Ladrillos refractarios, bloques, cemento refractario, cemento, arena, plancha de hierro, tejas de zinc para techo, vigas para techo, losas de cerámica, pintura, otros.

**Tabla No. 7 Costo de equipos y accesorios.**

Concepto	CUP
Equipos y Maquinaria	\$ 378 000.00
Equipos de Producción	140 000.00
Construcción y montaje	1 392 943.00
Otros	
Total	\$ 1 910 943.00

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la entidad.

Para el costo de la inversión:

Costo de Inversión= Precio del Equipo + Costo de la Instalación + Capital de Trabajo

Costo Inversión = \$ 518 000.00+ 1 392 943.00 + 1 219 350.00

Costo Inversión = \$ 3 130 293.00

Para la ejecución y puesta en marcha de esta mini industria de necesitar de un personal debidamente calificado por puesto de trabajo.

### 3.3 Estudio Financiero.

En este capítulo se evalúa la factibilidad de la inversión aplicando los métodos y técnicas presentados de evaluación de inversiones, realizando los cálculos con la siguiente organización: flujo neto de efectivo (FNE), valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), razón costo/beneficio o índice de rentabilidad (R C/B) y el período de recuperación ordinaria (PRO).

Conociendo el flujo neto de efectivo para la utilización del CUP se obtienen las siguientes ganancias calculadas en el anexo 1 además se exponen los resultados de algunos indicadores (todos los cálculos se realizaron en hojas de cálculos Excel):

**Tabla No. 8 Elementos del estudio de factibilidad económica.**

Costo de la inversión	\$ 3 130 293.00
FNE 1	2190641.86
FNE 2	3273176.56
FNE 3	4511556.31
Totales	\$ 9975374.73

VAN	\$ 50927.34
TIR	93.5 %
VAN 1	0.93
VAN 2	-0.94
R C/B	\$ 2.93

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la entidad.

Conociendo las utilidades posibles a generar durante el horizonte de operación que se analiza, se puede decir que el proyecto es económicamente rentable, antes de hacer la evaluación económica financiera del mismo.

La tasa de interés del endeudamiento para aportar al Gobierno es del 10% y el capital a utilizar es ajeno, por lo que el costo de oportunidad del capital se calcula de la siguiente forma:

rd = tasa de interés del endeudamiento .

Tc = tasa impositiva marginal.

re = rentabilidad del beneficio esperado.

D/V = % de capital ajeno.

E/V = % de capital propio.

$$r^* = rd(1 - Tc) D/V + re E/V \quad 0$$

$$r^* = 0.1 (1 - 0) 100\% + r E/V$$

$$r^* = 0.1$$

$$r^* = 10\%$$

Para el Cálculo de las funciones financieras se utilizó una hoja de cálculo Excel.

Teniendo el costo de capital se puede calcular el valor actual neto.

$$\text{VAN} = \$ 654.519,96$$

Como se observa en el resultado obtenido del Valor Actual Neto, el proyecto cumple con la expectativa de rendimiento financiero, para una inversión financiada con recursos ajenos, es decir, se acepta el proyecto porque el VAN es mayor que cero, se obtienen beneficios iguales a \$ 654519.96 con una tasa del 10 % durante un período de 3 años.

Para calcular la TIR primeramente se tantea el valor del VAN para diferentes tasas hasta obtener un VAN negativo y otro positivo lo más cercano al cero.

$$\text{TIR} = 93.5\%$$

Se aclara que para conocer el efecto de la tasa interna de retorno sobre la rentabilidad de la empresa se consideró la tasa de interés igual al 10 % sobre el préstamo solicitado del resultado obtenido comprobamos que es posible realizar el proyecto ya que la TIR es mayor que 0.10, es decir, las tasa tendría que incrementarse un 93.5 % para que las posibles ganancias se igualen a cero y así utilizar los flujos de efectivos generados por la inversión para liquidar los intereses sobre el préstamo y el reembolso del principal.

Periodo de Recuperación Ordinario. PRO

Dónde:

Año anterior a la recuperación total: 1

Inversión Inicial: 3 130 293.00

Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión: 2190641.86

Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión: 3273176.56

PRO= 1.28707622 años

El periodo de tiempo que tardan las entradas de efectivo en recuperar la inversión inicial según los precios establecidos para la pasta de tomate y la pulpa de mango después de poner en práctica el proyecto se recupera en 1 año, 3 meses y 9 días.

Por último se realiza el cálculo de la Relación Beneficio /Costo.

Este indicador nos dará la medida de la rentabilidad del Proyecto, es decir, las ganancias obtenidas por cada unidad monetaria invertida en el mismo. Para su cálculo se utiliza la siguiente expresión:

Razón B/C = \$ 2.93

Lo cual expresa que por cada unidad monetaria invertida obtenemos una ganancia de 2.93 unidades monetarias.

Según el criterio de selección de este indicador, se acepta la Inversión.

### **Conclusiones Capítulo III**

- Con el estudio de factibilidad realizado se puede llegar a la conclusión que la inversión representa una gran ganancia para el proyecto, y a su vez resuelve un gran problema alimentario.
- contribuir con el aporte sobre sus utilidades al desarrollo de otros proyectos y la implementación de los diferentes programas contenidos en la política social del Estado en el territorio.
- Empezar el proyecto que se propone, impulsa el desarrollo local en el municipio de Calimete.

### **Conclusiones**

Una vez desarrollado cada uno de los objetivos planteados en el inicio de dicha investigación se arriban a las conclusiones siguientes:

- Con el análisis de la bibliografía consultada se pudo investigar sobre el desarrollo local y sus antecedentes, profundizando acerca de las diferentes teorías e

hipótesis según los autores. Se resalta la importancia de los Proyectos de Desarrollo Local considerado hoy un elemento clave en las transformaciones económicas.

- La caracterización del Proyecto nos acercó más a la realidad actual en la creación de mini industrias como proyecto de desarrollo local en la producción de alimento en los municipios.
- Teniendo en cuenta cada uno de los criterios de decisión de los diferentes métodos del estudio de factibilidad se propone realizar el proyecto de desarrollo local “Mini industria El Castillo”, como una vía concreta y factible para materializar la línea para la soberanía alimentaria y nutricional presente en la estrategia de desarrollo del municipio Calimete.

### **Recomendaciones.**

Basadas en las conclusiones anteriores se llega a las siguientes recomendaciones:

- 
1. Realizar futuros estudios con vista al análisis de la certeza de los resultados y realizar nuevos proyectos en vista a lograr una alimentación sostenible y

soberana en el municipio.

2. Mantenerse al tanto de las tecnologías nuevas y del estado del arte de las que ya tienen para poder mantener un nivel de competitividad más alto.

## Bibliografía

- Asamblea Nacional del Poder Popular (2019). Constitución de la República de Cuba. La Habana, Cuba: Autor.
- ÁLVAREZ, A. E. (2013). Trabajo por proyectos. Ejemplos, de la utopía a una mirada posible para Santa Clara. Desarrollo Local Integral Sustentable. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba., 5
- Becerra Lois, F. A, & Pino Alonso, J. R. (2014). Desarrollo socioeconómico local en Cienfuegos. En, O.E., Pérez Villanueva, & R., Torres Pérez, Miradas a la Economía Cubana. Desde una perspectiva territorial. (pp. 119133). Caminos.
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAL, (86), 41-53.
- Pérez, R. (2020). "Los actores locales en el proceso de gestión del desarrollo local en Cuba". Disponible en: <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/511>
- Castillo Abarca, L., Vega Zepeda, V., & Meneses Villegas, C. (2020). Alineando el ciclo de vida de un proyecto con un modelo de madurez BI: Una propuesta para la etapa de análisis preliminar. Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, 28(4), 629-644. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052020000400629>
- Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2021). Decreto 33 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria No. 40. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-33-de2021-de-consejo-de-ministros>
- DELGADO, E. M. (2000). Desarrollo Territorial y Local en Cuba. In: S.E (ed.). Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Díaz-Canel, M. (2020). Tesis Doctoral sobre gestión gubernamental y la ciencia frente a la COVID- 19. La Habana, Cuba.
- Díaz-Canel (2020) «Palabras pronunciadas en la reunión del Consejo de Ministros el 16 de julio de 2020». Presidencia y gobierno de Cuba, 17 de julio. Disponible en <[https:// bit.ly/3wQWvjR](https://bit.ly/3wQWvjR)> [consulta: 21 junio 2021].

- Díaz-Canel, M., Núñez, J. y Torres, C.C (2020). Ciencia e innovación como pilar de la gestión de gobierno: hacia los sistemas alimentarios locales. Revista Cooperativismo y Desarrollo, Vol. 8, No 3, /septiembre-diciembre 2020. Disponible en: <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/372/634>.
- Estrategia de Desarrollo Municipal. (2022). Matanzas, Cuba.
- Gavilán, B., Massa, I., Guezuraga, N., Bergara, A., & López Arostegui, R. (2010). Guía para la gestión de proyecto social. Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.
- Guzón Camporredondo, Ada (2011). AL. Cataurito de herramientas para el desarrollo local. La Habana. Caminos.
- Iglesias, M. (2010). Desarrollo local; una alternativa inaplazable. a.m. La Habana: Arcos.
- Iglesia, M. (2016). Desarrollo Local algo más que un concepto. Habana: Arcos.
- León, R. P. (2012). El Desarrollo Local Sostenible, La Gestión del Conocimiento, La Ciencia, La Innovación Tecnológica y La Universidad. DELOS: Desarrollo Local Sostenible [Online], Vol 5. Available: <http://rperez@isch.edu.cu/>.
- Llanes, A. (2020). Descentralización y financiación para el desarrollo. Los poderes locales y la autonomía: desafíos para Cuba, Editorial UNIJURIS, PADIT, La Habana, ISBN 978-959-7219-651, pp.197-199, PADIT, La Habana, 263 pp.
- Malta Luna, J. J. (2003). Gestión de proyectos en desarrollo local. Ideas Litográficas. <http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmc0s1g5>
- Ministerio de Economía y Planificación. (2020) Dirección de inversiones guía metodológica para la elaboración y presentación de los estudios de factibilidad técnicos económicos. La Habana.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2021) Resolución No. 29/2021. La Habana.
- Núñez, J y Alcázar, A. (2018): La educación superior como agente del desarrollo local. Experiencias, avances, obstáculos. Editorial Félix Varela, La Habana, 305 p.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y

Social del Partido y la Revolución. Política.

- Partido Comunista de Cuba. (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Política.
- Partido Comunista de Cuba, PCC. (2017). Documento del 7mo. Congreso del Partido aprobado por el III Pleno del Comité Central del PCC.
- Pérez, R. (2020). Los actores locales en el proceso de gestión del desarrollo local en Cuba. La Habana.
- PMI. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (6.a ed.). Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guidestandards/foundational/pmbok>
- Torres Páez, C. C. (2015). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba. (Tesis doctoral). Universidad de Pinar del Río Hermanos Saiz.
- Vázquez Barquero, A. (1988). Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo. <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/29-DesLo.pdf>
- Wales, J. and L. Sanger (2013). "Multimedia " Wikipedia. Retrieved 7 de marzo del 2014, from <http://es.wikipedia.org/wiki/Multimedia>

#### **Otras Bibliografías consultadas.**

- Gavilán, B., Massa, I., Guezuraga, N., Bergara, A., & López Arostegui, R. (2010). Guía para la gestión de proyecto social. Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.
- García, J.L., Fernández, A., Núñez, J., León, O., Fraga, D., Torres, A. (...) Merino, T. (2020). Perfeccionamiento de la vinculación con el desarrollo local en la planificación estratégica de la educación superior cubana. En A Fernández, y J. Núñez (eds.) Creación de capacidades y desarrollo local: el papel de los centros universitarios municipales. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela
- DELOS: Desarrollo Local Sostenible [Online], Vol 5. Available:
- Ministerio de Economía y Planificación. (2020). Política de desarrollo territorial.

La Habana, Cuba: Autor.

- Ministerio de Economía y Planificación.(2021)
- Gálvez, K. (2007). Dimensión sociocultural del desarrollo local. Perspectiva de inserción para Santa Isabel de las Lajas. Ed. Ciencias Sociales.
- Gutiérrez, O. (2006). Propuesta de un sistema de indicadores de sostenibilidad para la gestión del ordenamiento territorial del plan turquino en Cienfuegos. Cien Fuegos.
- Merinero, R. (2010.). Desarrollo local y análisis de redes sociales: el valor de las relaciones como factor del desarrollo socioeconómico. REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales.

## Anexos

### Anexo 1. Etapas y características de los ciclos de vida de proyectos.

Herramienta	Etapas del ciclo de vida	Características
Guía para la gestión de proyectos en desarrollo local, Malta (2003)	Preparación y estudios	Se realizan los análisis y diseños que permitirán contar con una opción viable de proyecto y tomar decisiones para recomendar la mejor alternativa para el avance exitoso del proyecto
	Ejecución	Montaje del proyecto, durante la cual se realizan los procesos que dejarían el proyecto listo para funcionar
	Operación o funcionamiento permanente	Etapa en la que se alcanza el funcionamiento del proyecto
Guía para la gestión de proyectos sociales, Gavilán et al. (2010)	Fase inicial: identificación de la idea	Análisis de la realidad, incluyendo la identificación de expectativas y demandas de las partes interesadas; definición de la necesidad o problema y de los factores de incidencia, análisis de recursos, identificación y priorización de alternativas innovadoras.  (Evaluación <i>ex ante</i> )
	Fase de diseño y elaboración del proyecto	Definición de la población destinataria, formulación de objetivos, plan de ejecución, plan de recursos, plan de evaluación, informe del proyecto. (Evaluación del diseño, viabilidad y sostenibilidad del proyecto)
	Fase de puesta	Comunicación a las partes interesadas

	en marcha	y captación de personas beneficiarias, aprovisionamiento de recursos
	Fase de ejecución	Desarrollo, evaluación, reajustes y cambios durante la ejecución.  (Evaluación y seguimiento de la intervención)
	Fase final: ajuste o fin del proyecto	Si las necesidades o problemas se mantienen, introducir los ajustes necesarios en el proyecto o diseñar y poner en marcha un servicio.  (Evaluación <i>ex post</i> e informe final)
Metodología de gestión de proyectos, Centro de Estudios de Desarrollo Local (2020)	Identificación y análisis	Se define la propuesta de Proyecto con las posibles variantes concebidas para solucionar la necesidad que da vida a la idea del proyecto. Esta implica investigar la realidad donde interviene el proyecto para identificar qué proceso transformado o desarrollado y las vías para hacerlo de manera apropiada
	Planificación	Se detalla la propuesta de Proyecto. Esta implica clarificar y ordenar lo que se pretende lograr y, a partir de ello, organizar y planear los insumos o componentes (recursos, esfuerzos y acciones) que deberán operar en el proyecto para obtener los propósitos trazados y cómo estos serán monitoreados
	Evaluación de factibilidad	Se evalúa la propuesta de Proyecto con el propósito de valorar si es factible o no llevarla a cabo y mejorar sus alternativas de gestión
	Negociación y presentación del proyecto	Se establecen los compromisos y contribuciones de actores claves para garantizar la realización y éxito de la propuesta de Proyecto. Ella implica

		presentar y debatir la idea del Proyecto ante actores claves, con la finalidad de lograr las aprobaciones, acuerdos y aportes que se precisan para su realización
	Ejecución y seguimiento	Se implementa la propuesta de Proyecto. Esta implica el despliegue de las estrategias y acciones planificadas y la ejecución financiera y material del proyecto para obtener paulatinamente los propósitos planteados. Comprende, a su vez, el monitoreo y control del desempeño del proyecto y los resultados y efectos que este produce
	Evaluación final	Se investiga sobre la efectividad y sostenibilidad del proyecto o los impactos generados por él, una vez concluidos. Implica el análisis, comparación y valoración general de los resultados del proyecto en correspondencia con el objetivo de transformación de la realidad
Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMI, 2017)	Inicio	Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciarlo
	Planificación	Incluye los procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto
	Ejecución	Se trata de los procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer

		las especificaciones del mismo
	Seguimiento y control	Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes
	Cierre	Integrada por los procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo

**Fuente: L/T Ciclo de vida de proyectos: Guía para diseñar e implementar proyectos de desarrollo local.**

## Anexo 2. Flujo de caja y valor actualizado.

UM: Pesos

Conceptos	2022	2023	2024
Saldo inicial		\$ 2190641.86	\$ 3273176.56
<b>Entradas</b>	<b>\$4 728 000.00</b>	<b>5262642.86</b>	<b>6753176.56</b>
Ventas netas	\$ 2728 000.00	\$ 3072000.00	3480000.00
Crédito Bancario	\$ 2 000 000.00		
<b>Salidas</b>	<b>\$ 2124741.70</b>	<b>1372950.00</b>	<b>1391850.00</b>
Impuesto sobre ventas 5 %	136400.00	153600.00	172500.00
<b>Pago por compra y bienes y servicios</b>	<b>\$ 1988341.70</b>	<b>1219350.00</b>	<b>1219350.00</b>
Compra de equipos	518000.00		
Construcción y montaje	250 991.70		
Compra de materia prima	1208100.00	1208100.00	1208100.00
<b>Gastos Operaciones generales</b>	<b>\$ 11250.00</b>	<b>11250.00</b>	<b>35149.17</b>
Energía	2000.00	2000.00	2000.00
Combustible (leña)	9250.00	9250.00	9250.00
Otras salidas			
<b>Saldo final (1 + 2 – 3)</b>	<b>\$ 2603258.3</b>	<b>\$3889692.86</b>	<b>\$ 5361326.56</b>
<b>Aporte a la ONAT 15%</b>	<b>390488.75</b>	<b>583453.92</b>	<b>804198.98</b>
<b>Total</b>	<b>2212769.55</b>	<b>3306238.94</b>	<b>4557127.58</b>
<b>Aporte al gobierno del 2 %</b>	<b>22127.69</b>	<b>33062.38</b>	<b>45571.27</b>
<b>Utilidad</b>	<b>\$2190641.86</b>	<b>\$ 3273176.56</b>	<b>\$ 4511556.31</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la entidad.

### **Anexo 3. Entrevista.**

1. Las materias primas que se utilizaran para el proyecto se encuentran contratadas con los proveedores.
2. Los trabajadores contratados cuentan con la experiencia requerida para lograr un producto de calidad para el mercado que se propone.
3. La población del Consejo Popular Amarilla se encuentra contenta con la creación de la mini industria.
4. Las formas productivas se encuentran comprometidas en elevar los rendimientos en la producción de tomate y mango.

.

**Fuente: Elaboración propia.**