

Universidad de Sancti Spíritus
“José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Filial Universitaria Municipal de Yaguajay

Trabajo de Diploma.

Título: *Estudio de factibilidad económica-financiera de una inversión para la producción de helado en la UEB Alimentaria Yaguajay.*

**Autora: Mayelin Pérez Reyes.
Tutora: Mcs Marisol Caridad Ferrer Muñoz.**

**Yaguajay, Junio de 2013
“Año 55 de la Revolución”**

PENSAMIENTO



VI CONGRESO DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA MAYO 2011.

El desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituye una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la autosustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios. Los proyectos locales una vez implementados serán gestionados por entidades económicas enclavadas en el municipio.

"Lineamiento 37 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución".

Dedicatoria

DEDICATORIA

- QUISIERA DEDICAR ESTE TRABAJO DE DIPLOMA EN ESPECIAL A MIS PADRES BASILISA E ISRAEL QUE HAN SIDO LAS PERSONAS QUE ME HAN APOYADO EN TODOS LOS MOMENTOS DE MI VIDA Y CON QUIENES HE PODIDO CONTAR PARA QUE ME AYUDEN Y ESTEN A MI LADO SIN CONDICIONES, ASI COMO MIS HERMANOS MARIA DE LOS ANGELES, LIDIA MABEL Y MAYKEL QUE ME HAN APOYADO INCONDICIONALMENTE EN TODOS LOS MOMENTOS DE MI VIDA Y MIS CUATRO SOBRINOS QUE SON MI RAZON DE VIVIR.

Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

- A MI TUTORA MARISOL QUE ADEMÁS DE SER MI PROFESORA ME AYUDO Y DEDICÓ SU TIEMPO SIN ESCATIMAR ESFUERZOS.
- A TODOS LOS PROFESORES QUE A LO LARGO DE ESTOS AÑOS, NOS HAN TRANSMITIDO SUS CONOCIMIENTOS.
- A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO QUE ME HAN SABIDO COMPENDER Y SER AMIGOS CUANDO MÁS LO HE NECESITADO.
- A LOS COMPAÑEROS DEL DPTO DE CONTABILIDAD DEL POLICLINICO UNIVERSITARIO CAMILO CIENFUEGOS QUE ME AYUDARON INCONDICIONALMENTE A LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO DE DIPLOMA.
- A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE HE TENIDO QUE MOLESTAR Y QUE DE UNA FORMA U OTRA ME HAN BRINDADO SU AYUDA PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO DE DIPLOMA.
- A NUESTRA REVOLUCIÓN, LA CUAL ME HA DADO LA POSIBILIDAD DE SUPERARME.
- SON MUCHAS LAS PERSONAS QUE MERECEAN FIGURAR EN ESTA PÁGINA.
- A TODOS MUCHAS, MUCHAS GRACIAS.

Resumen

RESUMEN

El presente trabajo de diploma titulado: Estudio de factibilidad económica-financiera de una inversión para la producción de helados en La Unidad Empresarial de Base Industria Alimentaria Yaguajay (UEB Alimentaria Yaguajay), da cumplimiento al objetivo general de evaluar la factibilidad económica-financiera de una inversión para la producción de helados, para lo cual se utilizaron los métodos de investigación: del nivel teórico se emplean el método histórico-lógico para establecer los antecedentes de la comercialización de helados.

El de análisis y síntesis para facilitar la familiarización con la información procedente de las bases de datos de la comercialización de helados de la competencia; el de inducción y reducción que permite decidir sobre las técnicas y procedimientos a seguir para solucionar el problema. Además, se utilizarán métodos matemáticos, como el cálculo porcentual y estadístico, descriptivo, estimaciones lineales, y otras técnicas como revisión de documentos, comparación de datos y entrevistas. Este trabajo de diploma cuenta con una introducción donde se caracteriza desde el ámbito nacional y municipal la comercialización de helados y se declararán los resultados obtenidos con la investigación realizada.

En este aspecto se formula el problema científico, los objetivos generales y específicos que se persiguen con el trabajo, así como los aportes prácticos y metodológicos y los métodos de investigación, dos capítulos donde en el Capítulo I se ofrecen los conocimientos teóricos que permiten profundizar en la evaluación económica financiera de los proyectos y en el Capítulo 2 se hace referencia a la evaluación económica-financiera de la inversión en la UEB Alimentaria Yaguajay para la producción de helados. Cuenta además con Conclusiones y Recomendaciones que se identifican con los objetivos generales declarados en la introducción.

La autora espera que al ejecutarse el proyecto "Producción de Helados de Frutas UEB Alimentaria Yaguajay" se demuestre la factibilidad económica-financiera de las inversiones para la producción de helados y proporcionar a las autoridades de la entidad las herramientas necesarias para toma de decisiones.

ÍNDICE

Introducción.	1
Capítulo 1. Marco Teórico Referencial.	4
1.1 Inversión. Definición y clasificación.	4
1.2 Fases y etapas para la evaluación de proyectos de inversión.	6
1.3. Desarrollo local y oportunidades productivas.	15
1.4. Caracterización de la Empresa.	20
Capítulo 2. Evaluación de factibilidad de inversión de la Producción y comercialización de helados.	23
2.1 Criterios sobre la evaluación de la inversión.	23
2.2. Antecedentes, objetivos y alcance de la inversión.	27
2.3. Proyección de la demanda y pronóstico de las ventas.	30
2.4 Evaluación de factibilidad.	32
2.5. Valoración del impacto de la inversión.....	40
Conclusiones.....	42
Recomendaciones.....	43
Bibliografía.....	44
Referencia Bibliográfica.....	45
Anexos	

Introducción

INTRODUCCIÓN

La administración de las empresas estatales en nuestro país no pueden permanecer aisladas y ajenas a las profundas transformaciones que las tecnologías avanzadas producen, por lo que tienen que buscar la fórmula necesaria de acondicionamiento de sus posibilidades con las exigencias para poder lograr el correcto aprovechamiento de las oportunidades que los nuevos sistemas productivos y de comercialización les brindan con el objetivo de afianzar su posición, logrando con ello obtener un lugar prominente en la economía, conjugándola con la satisfacción de las necesidades de la población y el mercado.

En el nivel local, existe un espacio insuficientemente utilizado que puede aprovechar la planificación estratégica del desarrollo, mediante la movilización de los recursos disponibles a ese nivel; y que deberá articularse y complementarse con las estrategias de desarrollo provincial y nacional.

En este sentido, los lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba plantean, “El desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituye una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la autosustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios. Los proyectos locales una vez implementados serán gestionados por entidades económicas enclavadas en el municipio. ” (CC-PCC, 2011, lineamiento # 37).

La Unidad Empresarial de Base Alimentaria Yaguajay (UEB Alimentaria Yaguajay) pertenece a La Empresa Provincial de industria Alimentaria Sancti Spíritus y en el municipio se encuentra dividida en 14 panaderías y 4 dulcerías, de las panaderías 6 realizan las labores de producción de pan y repostería por lo que se consideran como unidades mixtas.

La UEB Alimentaria Yaguajay presenta un tecnología obsoleta para desarrollar sus producciones, pues a pesar de que en las panaderías se renovó su

Introducción

equipamiento hace más de 5 años , no han recibido piezas de repuesto para su mantenimiento y las dulcerías continúan con la tecnología de más de 15 años de instaladas.

Los administrativos de la entidad reconocen la oportunidad de mejor obtención de Cuotas Unitarias de pesos Convertibles (CUC) y poder invertir en el cambio de tecnología desarrollando un proyecto de iniciativa local a propuesta del Grupo Gestor del Desarrollo.

Por ello el problema consiste en que la no existencia de una fábrica de helados en el Municipio de Yaguajay incide negativamente en los resultados económicos en la UEB Alimentaria Yaguajay.

Objetivo General:

Evaluar la factibilidad económica financiera de una inversión para la producción de helados en la UEB Alimentaria Yaguajay.

Objetivos Específicos:

- 1- Conceptualizar los fundamentos básicos para la elaboración del estudio económico financiero de un paquete de inversiones,
- 2- Aplicar los procedimientos para el estudio de factibilidad económica financiera de la inversión de helados en la UEB Alimentaria Yaguajay.

Pregunta científica:

¿Posibilitarán los estudios de factibilidad económica-financiera la viabilidad de la inversión para la producción de helados en la UEB Alimentaria Yaguajay?

Resultados esperados:

- 1- Demostrar la factibilidad económica-financiera de las inversiones para la producción de helados.
- 2- Proporcionar a las autoridades de la entidad las herramientas necesarias para la toma de decisiones.

Métodos de investigación:

Los métodos científicos que se utilizan en el trabajo son los siguientes:

Del nivel teórico, se emplean el método histórico-lógico para establecer los antecedentes de la comercialización de helados; el método de análisis y síntesis facilitará la familiarización con la información procedente de las bases de datos de

Introducción

la comercialización de helados de la competencia; el de inducción y reducción permite decidir acerca de las técnicas y procedimientos a seguir para dar solución al problema.

Se utilizarán además métodos matemáticos, como el cálculo porcentual y estadístico: descriptivo, estimaciones lineales, además se utilizaran otras técnicas como revisión de documentos, comparación de datos y entrevistas.

Estructura de la tesis.

El trabajo de diploma responde a la siguiente estructura:

Introducción: Donde se ofrece una caracterización desde el ámbito internacional, nacional y municipal de la comercialización de helados, además se declararan los resultados obtenidos con la investigación realizada. En este aspecto se formula el problema científico, los objetivos generales y específicos que se persiguen con el trabajo, así como los aportes prácticos y metodológicos y los métodos de investigación.

Desarrollo: El trabajo de investigación consta de dos capítulos descritos a continuación:

Capítulo 1. Se ofrece los conocimientos teóricos que permiten profundizar en la evaluación económica-financiera de los proyectos y la metodología para desarrollar los mismos.

Capítulo 2. Se refiere a la evaluación económica-financiera de la inversión en la UEB Alimentaria Local para la producción de helados.

Conclusiones y Recomendaciones: Los mismos se identifican con los objetivos generales declarados en la introducción.

Bibliografía y anexos: Estos aspectos se ubicaran posterior a las conclusiones y siguiendo el orden señalado, los mismos ofrecerán los datos necesarios para la conformación de la tesis. Se consultó bibliografía tanto nacional como extranjera facilitada por la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana, tesis confeccionadas por estudiantes de la misma, materiales facilitados por la SUM Simón Bolívar.

Capítulo 1

Capítulo 1- Marco Teórico Referencial.

En el presente capítulo de la investigación se ofrecen los conocimientos teóricos y prácticos que permiten profundizar en la evaluación económica-financiera de los proyectos y la metodología para desarrollar los mismos.

Hilo conductor.

- 1.1 Inversión. Definición y clasificación,
- 1.2 Fases y etapas para la evaluación de proyectos de inversión,
- 1.3 Desarrollo local y oportunidades productivas,
- 1.4 Caracterización de la Empresa.

1.1 Inversión. Definición y clasificación.

La inversión se puede definir, de modo general, como la actividad económica por la que se renuncia al consumo presente, para incrementar el consumo futuro, a través de la promoción de bienes de capital. Es decir, la adquisición de activos reales.

Desde el punto de vista macroeconómico, la inversión es una variable agregada que recoge la formación bruta de bienes de capital en una economía, en un período determinado. Es además un importante componente del producto.

Desde la perspectiva microeconómica, los agentes consideran inversión toda transacción que implique desembolso o transferencia de efectivos a fin de recibir un activo a cambio. Siguiendo esta lógica, podemos clasificarla además en dos sentidos: inversión en sentido financiero que implica colocar fondos en el mercado financiero, ya sea para adquirir títulos, valores (bonos, acciones, etc.) u otros instrumentos financieros, de los cual resultará algún tipo de beneficio e inversión en sentido económico la cual consiste en la adquisición de activos destinados a la producción que impliquen la inmovilización de fondos.

En este contexto la decisión de invertir se puede enunciar como un proceso con varias interrogantes: ¿Cuánto invertir? (Cuantitativo), ¿En qué hay que invertir?

Capítulo 1

(Cualitativo), ¿Dónde se debe invertir? (Estructural), ¿Cuándo hay que invertir? (Temporal), ¿Quién ha de invertir? (Político), ¿Cómo se debe invertir? (Eficiente)¹

Las inversiones se pueden clasificar de acuerdo con su materialización y motivación. A partir de la primera definición se pueden enumerar: creación de capacidades de producción y servicios, investigación y desarrollo, inventarios, inversiones financieras (adquisición de títulos, tales como acciones de otras empresas) e infraestructura social.²

Atendiendo a los fines o motivos de realización³, de la inversión se distinguen las siguientes tipologías:

- o de reposición (sucede cuando un activo entra en su período de total depreciación y ha de sustituirse por otro que responde mejor a parámetros de calidad, avances tecnológicos y expectativa de los consumidores),
- o de ampliación (ocurren cuando hay que aumentar las capacidades de las instalaciones existentes),
- o de modernización (su objetivo es introducir mejoras tecnológicas a los efectos de incrementar la competitividad de los productos, mejorar su presentación, reducir los costos de producción, mejoras de calidad),
- o estratégicas (se pueden subdividir a su vez en ofensivas o defensivas, en dependencia de si las ambiciones de la empresa son de mejorar su posicionamiento en el mercado o mantener la ya alcanzada).

Otra manera de clasificar las inversiones, es utilizando como criterio el alcance de sus beneficios para la sociedad.⁴ Entonces podemos decir que existen inversiones empresariales e inversiones sociales.

¹ Gonzalo Rodríguez Mesa. «La Evaluación Financiera y Social de proyectos de inversión», Facultad de Economía, Universidad de La Habana, 2006, Pág. 19.

² Ídem. 5 Pág. 19

³ . Massé, «La Elaboración de las Inversiones», Sagitario, Barcelona, 1963.

⁴ Ídem. 5 Pág. 9

Capítulo 1

El desarrollo de un proyecto de inversión de cierta envergadura, combina recursos humanos y materiales reunidos en una organización temporal para ejecutar una inversión determinada. Su embrión es la idea de inversión que es sólo una intención.

Si ésta prospera se convierte en una iniciativa de inversión. La diferencia entre ambos términos es sutil, pero convencionalmente pudiera aceptarse que la idea se convierte en iniciativa cuando se dan pasos para analizar la inversión que acaba de concebirse como posibilidad. Tal iniciativa da origen al proyecto de inversión.

Un proyecto de inversión es un conjunto de activos que forman una unidad, de modo que no se puede prescindir de ninguno de ellos para conseguir el fin perseguido, y que se va a mantener durante un período largo de tiempo.

Jaime Loring, lo define como “la corriente de salida de recursos financieros para adquirir bienes, instrumentos e instalaciones, de carácter duradero, que la empresa utiliza durante varios ciclos económicos para cumplir con sus objetivos estratégicos”.⁵

Por lo que un proyecto de inversión es una decisión empresarial estratégica, ya que va a condicionar el futuro de la empresa a largo plazo y por dos motivos; involucra importes elevados de recursos financieros, refiriéndose a activos inmovilizados, de altos precio de adquisición y es irreversible, no porque una vez adquiridos los activos no se pueda deshacer de ellos, sino porque este hecho daría lugar a pérdidas importantes. Por tanto se hace necesario analizar detenidamente dicho proyecto, así como valorar diferentes alternativas y sus distintos escenarios, antes de tomar una decisión.

1.2 Fases y etapas para la evaluación de proyectos de inversión.

Durante la vida del proyecto se desarrollan tres momentos: formulación, evaluación e implementación. Como se puede descifrar por su nomenclatura, los momentos de formulación y evaluación han de pertenecer a una fase en la que aún no se ha invertido, conocida como la preinversión. A su vez, dicha fase se estructura en varias etapas que se nombran como se muestra a continuación:

⁵ Jaime Loring, Capítulo 7, La función de la Inversión en la Empresa. Pág 1.

Capítulo 1

- Estudios de oportunidad: se quiere llegar por medio de estos a identificar las posibles oportunidades de negocios,
- Estudios de previabilidad: consiste en la evaluación técnico-económica preliminar del proyecto de inversión elegido en la etapa anterior,
- Estudios de viabilidad o factibilidad: es el más profundo de todos, se emplea información lo más fiable y desagregada posible. Se enuncia como un análisis económico preciso y conciso de todos los aspectos que conforman el proyecto, mediante el cual se establecen las vías alternativas de cumplimentar los objetivos. El fin de este tipo de estudio es fundamentar técnica y económicamente la solución más recomendable.

Se consideró oportuno expresar los estudios de apoyo requeridos en esta primera etapa de preinversión:

- Estudio de mercado,
- Tecnología,
- Tamaño y localización,
- Evaluación económica y financiera.

En cuanto al estudio de mercado, podemos decir que este es uno de los factores determinantes en el estudio de proyectos. A partir de aquí se definirán la cuantía de la demanda y los ingresos de operación, así como los costos e inversiones implícitos.

A tales efectos se determinó tener en cuenta lo planteado por Sapag Chain, Nassir y Reynaldo, Sapag Chain lo define como:

“El estudio de mercado no es más que el análisis y determinación de la oferta y demanda o de los precios del proyecto”.⁶ Existe el error de no explicar aspectos fundamentales, como la estrategia publicitaria, la cual puede repercutir en la inversión inicial o en los costos de operación. Del mismo modo, un cambio en la política de distribución puede afectar el resultado final del proyecto, ya que puede incidir, por ejemplo, en la demanda, en los precios y en los ingresos. Ningún aspecto aparentemente secundario ha de pasarse por alto.

⁶ Sapag Chain, Nassir y Reynaldo, Sapag Chain. «Preparación y Evaluación de proyectos», Mc Graw Hill, 2000. Pág. 22

Capítulo 1

Al realizar un estudio de mercado debe tenerse en cuenta metodológicamente, cuatro aspectos que deben estudiarse:

- El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas,
- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas,
- Comercialización del producto o servicio generado por el proyecto,
- Los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados.

En lo que respecta al estudio técnico de un proyecto, se determina qué tecnología utilizar y tiene como objetivo “proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área”.⁷

Esto plantea la dificultad de que dicho análisis sugiera implantar cierto procedimiento o técnica muy revolucionaria, pero que desde el punto de vista financiero no sea recomendable. Por otra parte puede resultar útil en lo que tiene que ver con obtener datos necesarios como las necesidades de capital y recursos materiales. Así mismo se podrán determinar los requerimientos de equipos, el monto de la inversión, los costos de mano de obra por especialización, de mantenimiento y reparaciones, el de reposición de equipos, las materias primas y los restantes insumos que demandará el proceso.

Al referirnos al tamaño y la localización del proyecto estamos haciendo referencia a un concepto más amplio y muy importante. Según los especialistas: “La definición del tamaño del proyecto es fundamental para la determinación de las inversiones y costos que se derivan del estudio técnico. Para un mismo volumen de producción se obtienen resultados económicos muy diferentes, si el tamaño considera la operación de dos plantas a un solo turno cada una o de una planta a

⁷ Ídem. 9 Pág. 21

Capítulo 1

dos turnos”.⁸ Para su realización se requiere pasar por cuatro fases fundamentales, tamaño óptimo, localización, ingeniería y ambiente del proyecto.

El tamaño óptimo se vincula con la capacidad instalada que tendrá el proyecto y se mide en unidades de producción por año. También se podría definir con indicadores indirectos tales como el monto de la inversión y el de ocupación de la mano de obra. Para establecer límites a la extensión de un proyecto son utilizados hoy una serie de factores como la disponibilidad de la materia prima e insumos, el tamaño del mercado y el estudio de la capacidad actual y futura. Es necesario aclarar que esto también dependerá de los resultados arrojados por el estudio de mercado en cuanto al análisis de la demanda.

La localización es determinante para la evaluación del proyecto, debido a que con este estudio se establece la ubicación precisa requerida según la inversión. Para su procesamiento, se hace necesario establecer con toda claridad el análisis del entorno. Además, hay que tener en cuenta los factores geográficos, institucionales y sociales; la tecnología a emplear, la cual debe estar previamente determinada por el estudio técnico y la cercanía de las fuentes de materias primas e insumos, al destino del producto, junto al costo de transportación.

La ingeniería se refiere a la instalación y el funcionamiento de todas las actividades vinculadas al proyecto, tales como los diagramas explicativos, los tipos de tecnología a utilizar, la distribución en el terreno y la organización de los recursos humanos.

Por último, el estudio de ambiente, o sea el impacto ambiental del proyecto, en el cual deben esclarecerse las limitaciones ecológicas y el impacto de este en los costos.

En lo que respecta a la evaluación económica financiera, se considera que es el principal instrumento para definir si un proyecto resulta o no viable. Por esta razón su puesta en marcha es considerada insustituible en cualquier análisis de inversión que se realice. Comprende, en síntesis, la búsqueda del costo de

⁸ Ídem. 9 Pág. 21

Capítulo 1

inversión, financiación, los costos de producción, la rentabilidad y los criterios de juicio.

Evaluación económica. Es conocida, de igual modo, como evaluación de proyecto puro. Su fin es analizar el rendimiento y la rentabilidad de toda la inversión, sin que importe la fuente de financiamiento, ni cómo se llevará a cabo esta. En este caso, se asume entonces que la inversión que requiere el proyecto proviene de fuentes de financiamiento internas (propias), o sea, que los recursos que se necesitan pertenecen a la entidad ejecutora o al inversionista.

Lo que se quiere es determinar si el proyecto por sí mismo genera rentabilidad, por lo cual no es necesario considerar ni el pago de intereses, ni la amortización del préstamo.

Una vez alcanzado este punto, se puede proceder a la aprobación o no del proyecto, aunque es sano aclarar que desde aquí se puede pasar a la evaluación financiera. De considerarse viable, entonces se procede a la fase de implementación, la cual consta de igual modo de diferentes etapas que se conocen como: negociación y contratación, proyecto técnico, construcción y montaje y puesta en marcha.

Evaluación Financiera. Es una técnica para evaluar proyectos de inversión que utilizan financiamiento de terceros. A partir del cálculo del VANA, VAN a la tasa ajustada o realizando la evaluación para el inversionista, es posible medir la contribución del financiamiento con fuentes externas al valor del proyecto.

Flujo de Caja: Toda inversión significa el sacrificio de recursos para la adquisición de activos que permitan generar beneficios futuros. Estos se expresan, durante el tiempo de vida del proyecto, en una serie de valores de efectivo neto (flujos de caja) que constituyen la base y punto de partida de toda evaluación.

El propósito básico de la estimación de los flujos de caja es proporcionar información sobre las entradas y salidas de efectivo de un proyecto. Por tanto, posibilita a los inversionistas visualizar la capacidad del proyecto para generar efectivo positivo en períodos futuros y la disponibilidad de este.

Cuando se conforma el flujo de caja, todas las partidas cuya variación implique aumento o disminución de la riqueza contable de la empresa serán deducibles a

Capítulo 1

impuesto, tal es el caso de los ingresos, beneficio extraordinario, costos e intereses. La depreciación tiene un efecto indirecto sobre los Flujos de Caja, hay que tener en cuenta que no constituye una salida de efectivo y el hecho de restarla afecta las utilidades antes de impuesto, disminuyendo la masa gravable. Luego se adiciona, pues constituye un efectivo disponible para la empresa.

Cuando se estiman flujos de caja se deben tener en cuenta sus características básicas:

Flujo de efectivo: Representan entradas y salidas de efectivo en el sentido estricto y no en el sentido contable.

Flujo operativo: Relativos a la operación del negocio. Se excluyen los flujos financieros tales como intereses, principal de una deuda y dividendos.

Flujo después de impuestos: Deben deducirse las cargas fiscales, generalmente se presentan en forma de impuesto sobre utilidades.

Flujos incrementales: Solamente se tendrán en cuenta los flujos que generará el proyecto, o sea los que solo ocurrirán si se lleva a cabo la inversión.

Flujos anuales: Se considera que todas las entradas y salidas ocurren al final del año.

Tasa de Descuento: “Partiendo del principio de escasez de los recursos, podemos establecer como tasa de descuento, el costo de oportunidad del capital”⁹. Se entiende como la rentabilidad a la que se renuncia al invertir en el proyecto analizado y no en una inversión de riesgo similar. Esta tasa representará la rentabilidad mínima que se le exige al proyecto.

Para su estimación se deben tener en cuenta factores como: las tasas de interés de financiamiento y los niveles de rentabilidad de la rama económica a la que pertenece el proyecto.

Valor Actual Neto.

Para una evaluación de proyectos no existe mejor criterio de decisión, mejor técnica de presupuesto de capital, que esta que analizaremos a continuación. Muchos fueron los intentos iniciales de encontrar un indicador capaz de ofrecer

⁹Idem. 18 Pág. 126

Capítulo 1

una medida de la factibilidad de un proyecto, de la viabilidad de una inversión. Sólo el VAN logró superar las principales deficiencias encontradas en los métodos previos, al ser capaz de definir en el momento presente, si la totalidad de un proyecto de inversión tendrá éxito o no en términos monetarios.

El valor actual neto (VAN) plantea la diferencia entre el valor actual de estos flujos de caja y el monto de inversión inicial que dio lugar a ellos. Como tiene asociado a su cálculo un factor de actualización determinado por la tasa de descuento, constituye un criterio de evaluación dinámico y es un medidor de rentabilidad absoluta porque se expresa en términos monetarios. Expresa en cuanto se valoriza o se incrementa el capital en términos absolutos. Nos ofrece la contribución neta del proyecto a la riqueza.

Para proceder al cálculo de este importante indicador se proponen dos pasos fundamentales:

Calcúlese el valor actual de cada flujo de efectivo (excepto el flujo de caja del año 0), descontados al costo de capital del proyecto.

Se procede a la suma algebraica de estos flujos de efectivo previamente descontados. Esta sumatoria es la que se define como el VAN proyectado.

Si fuésemos a expresar matemáticamente su cálculo, obtendríamos la siguiente fórmula:

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

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

Donde:

I: Monto de la inversión inicial.

FC: Flujo de caja en cada año del proyecto.

n: períodos de vida útil del proyecto.

r: Tasa de descuento.

Capítulo 1

El criterio de selección para la mejor alternativa utilizando el VAN plantea:¹⁰

Si el VAN > 0 → La inversión supera su costo. Por tanto resulta conveniente realizar esta inversión.

Si el VAN = 0 → No se obtendrán ganancias ni pérdidas; se pudiera realizar la inversión si se persigue otro objetivo además de la obtención de beneficios.

Si el VAN < 0 → La inversión no supera su costo; por tanto no es conveniente realizar esa inversión.

Tasa Interna de Rentabilidad.

Otro de los criterios más utilizados de evaluación de una inversión es la tasa interna de rentabilidad, de rendimiento o de retorno. A continuación expondremos cómo se define en la literatura especializada:

“...aquella tasa de actualización o descuento r , que hace cero la rentabilidad absoluta neta de la inversión. Es decir, aquella tasa de descuento que iguala el valor actual de la corriente de cobros con el valor actual de la corriente de pagos.”¹¹

Dadas estas definiciones, podemos concluir que la TIR es, en términos matemáticos, la tasa de descuento que iguala la actualización de los flujos de caja de un proyecto, con el costo inicial de la inversión que los genera.

Su cálculo consiste en determinar los valores de (r) que satisfacen la siguiente expresión:

$$0 = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+r)^t}$$

Que es igual a:

$$VAN = -I + \frac{FC_1}{(1+r)^1} + \frac{FC_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+r)^n} = 0$$

Donde (r): Tasa de descuento que garantiza (VAN = 0)

¹⁰ Al analizar casos de proyectos mutuamente excluyentes se toma como criterio de selección VAN → Máx., siempre y cuando el VAN sea positivo.

¹¹ Lawrence J. Gitman, «Fundamentos de Administración Financiera», formato digital, (s.e.), Pág. 41

Capítulo 1

Un proyecto debe, necesariamente, contar con una tasa interna de rentabilidad mayor que r ($TIR > r$). Esto garantizará a la empresa la obtención de una mayor rentabilidad que la mínima exigida (r). Por tanto, teniendo en cuenta el significado económico de (r), no resulta indiferente, sino que se debe vigilar si es conveniente invertir en el proyecto analizado o en otro de similares características. Entonces, si se comparan dos proyectos, se debe tomar en cuenta, a la hora de decidir cuál aceptar, aquel que tenga mayor TIR.

Período de Recuperación.

El período de recuperación descontado PRD, se calculará por acumulación de los valores actuales, a una tasa de descuento, k , de sucesivos flujos de caja, hasta que su monto iguale el costo inicial del proyecto. Se define como el número de períodos necesarios para que la suma de los flujos de caja actualizados iguale el desembolso inicial, es decir, se concibe como el tiempo que tarda en recuperarse la inversión. Podemos destacar como sus principales aportes al estudio de factibilidad de proyectos, “el hecho de medir la rentabilidad en términos de tiempo, ser un indicador de liquidez y en consecuencia, del riesgo de recuperar la inversión”¹².

Riesgo e Incertidumbre.

El riesgo de un proyecto se define como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto a los estimados (a mayor variabilidad mayor riesgo). Esto repercute en los rendimientos de la inversión y en la confiabilidad de los criterios de evaluación aplicados. “Existe riesgo cuando las estimaciones de las que se depende son de naturaleza aleatoria y se pueden calcular las probabilidades relacionadas con los diferentes resultados”¹³. Esta distribución probabilística se sustenta en datos históricos de otros proyectos con similares características.

La incertidumbre es el nivel de seguridad que se tiene a la hora de proyectar los posibles resultados de una inversión. Caracteriza una situación donde no se tiene conocimiento de estos y por tanto sus probabilidades de ocurrencia no pueden ser

¹² Lawrence J. Gitman, «Fundamentos de Administración Financiera», formato digital, (s.e.), Pág.321

¹³ Lawrence J. Gitman, «Fundamentos de Administración Financiera», formato digital, (s.e.), Pág.343

Capítulo 1

cuantificadas con un alto grado de precisión. Este hecho puede estar condicionado por la inexistencia de datos históricos, información incompleta e inexacta, o exceso de datos.

Las fuentes de financiamiento de proyectos de inversión se clasifican atendiendo a su procedencia en: financiamiento con capital propio (financiamiento interno) y financiamiento con capital ajeno (financiamiento externo).

Las principales fuentes de financiación con capital propio son: la retención de beneficios y los fondos de amortización. En tanto, las fuentes de financiación con capital ajeno están constituidas por la emisión de acciones y obligaciones y el empleo de otros instrumentos como crédito bancario.

Evaluación para el inversionista.

Para realizar este tipo de evaluación es necesario construir los flujos de caja del inversionista. Donde se establece como inversión, el efectivo que este destina al proyecto (capital social). En los egresos se incluyen las erogaciones de efectivo por concepto de pago del principal y los intereses en la magnitud y momento en que estos se producen. Para esto se deben agregar las partidas: intereses del préstamo (antes de impuestos) y amortización de la deuda (después de impuestos), lo cual permite incorporar al flujo de caja los efectos del financiamiento externo.

Series cronológicas.

La serie cronológica o serie histórica, o serie temporal, es un conjunto de observaciones de una cierta variable en distintos puntos de una escala de tiempo. Se analizan los valores que tomó la variable en cada momento, y el período temporal de referencia, es decir, consiste en una sucesión de valores de una variable o indicador recogido a intervalos iguales de tiempo.

Es uno de los modelos de previsión a corto plazo que más se utiliza en la práctica por su sencillez operativa. Con este método se persigue adquirir un conocimiento descriptivo o diagnóstico, donde se pueda detectar la dinámica generadora del fenómeno bajo estudio, pretendiendo deducir de los datos registrados hasta el momento, cómo será su comportamiento futuro.

1.3 Desarrollo local y oportunidades productivas.

Capítulo 1

En este trabajo, el término local adquiere, una connotación de carácter socio-territorial.

Por localidad se considera un lugar específico o geográfico determinado que se caracteriza por sus rasgos propios. También se define “la localidad como un espacio puntual dentro de la región o territorio objeto de estudio”¹⁴.

Del mismo modo que el desarrollo local depende de la gente que vive en la localidad, también depende de muchos otros determinantes y condicionantes que los economistas en general tienden a despreciar o a juzgar como simples factores externos.

El desarrollo local es un modo de promover el desarrollo que toma en cuenta el papel de todos esos factores necesarios para convertir en dinámicas las potencialidades que pueden identificarse al examinar una unidad socio territorial delimitada.

El desarrollo local como “un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local en el que se pueden identificar al menos 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 de 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”¹⁵.

En la práctica el desarrollo económico local es siempre un proceso que supone la formación de nuevas instituciones, “el desarrollo de industrias alternativas, la mejora de las capacidades de la mano de obra existente para hacer mejores productos, y la promoción de nuevas empresas”¹⁶.

¹⁴ Alemán, Alodia, “Desigualdades Territoriales y Desarrollo Local. Consideraciones para Cuba.” Revista Economía y Desarrollo. Edición Especial. Vol. 136. P -160. La Habana, Cuba. 2004.

¹⁵ VAZQUEZ BARQUERO, A. (1988) Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo.” Pg. 129, Ed. Pirámide. Madrid.1988

¹⁶ BLAKELY, E. (1988) planning local economic development.Theory and practice.Ed. SAGE, New York. Pág. 59.

Capítulo 1

En la actualidad tiene gran uso el concepto desarrollo sustentable o sostenible, que alude al que satisface las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

El desarrollo no es un proceso sólo económico, aunque la economía esté en primer plano, es un proceso social real, político en primer lugar, en que a partir de la relación de poder se persigue un reordenamiento de la sociedad en interés y beneficio de las clases sociales mayoritarias, el pueblo.

Para sustentar un eficiente crecimiento, el gobierno local debe adoptar una actitud pre activa, favorecedora de la actividad empresarial que contribuya al desarrollo social, al crecimiento económico y a la creación de empleo para así lograr que la producción y el consumo se fundamenten en una nueva conducta de los agentes económicos, capaces de garantizar el despliegue de todas sus potencialidades en armonía con la naturaleza.

Uno de los más importantes actores en el proceso estructural de la economía, es sin duda el componente empresarial. Este utiliza factores internos y externos que trazan las líneas económicas. En los contextos locales, las empresas pueden tener ventajas competitivas si avanzan en su especialización, concentrándose en algún aspecto específico tecnológico, organizacional o comercial y operan en un contexto de cooperación, lo que ofrece una amplia expectativa de solucionar problemas, aprovechando sus potencialidades y recursos.

Los mayores temores que puedan tener en el territorio las empresas para invertir, se verán compensados por la complementariedad con otras que forman parte de él; así las condiciones disponibles permiten la cohesión del conjunto y su crecimiento, proceso que es alcanzable dadas las posibilidades del conocimiento local de poner la innovación social al servicio de la solución de sus problemas y los del entorno.

La innovación afecta a todas las funciones y relaciones de la empresa y a los vínculos entre sistema productivo y espacio. Depende de la calidad de los empresarios, de la generación y difusión de conocimientos tecnológicos y en última instancia del entorno social, político y cultural de la ciudad o región, donde

Capítulo 1

tiene también un importante peso la voluntad política, que por sí sola no determina, pero cataliza todo el proceso.

Lograr que en el marco local se puedan gestar relaciones de intercambio mutuo, requiere lograr una complementariedad, que es posible con su diagnóstico, la identificación de sus perspectivas y proyecciones a largo, mediano y corto plazo. Esta tarea debe ser asumida por cada uno de los actores, generando una dinámica de cooperación que sustente su gestión en un alto nivel ético y científico, que le permita trascender las condiciones de un mundo cada vez más globalizado económica y políticamente pero más contradictorio y convulso en el plano social.

El desarrollo es un proceso complejo de interacciones que permiten el continuo crecimiento de un Estado o una determinada región; desde el punto de vista local se han reconocido con anterioridad en el presente trabajo varios conceptos.

En la experiencia concreta de Yaguajay se pueden destacar por su parte una serie de particularidades que han delimitado experiencias importantes para asumir en las condiciones cubanas un modelo de desarrollo social basado en el conocimiento dentro de una economía socialista.

Yaguajay es uno de los municipios medianos de la provincia de Sancti Spíritus, que se constituye de manera independiente en el año 1871 y se integra a otros tres municipios: Mayajigua, Venegas, Perea y Meneses en el 1976. Inicialmente, dada las condiciones del entorno, el escaso desarrollo de los recursos humanos, la lejanía de las instituciones educacionales de Educación Media y Superior y el interés del Estado en el desarrollo de estos territorios, se conforman un conjunto de planes y estrategias de trabajo, entre los que se destacan el aumento de las capacidades de estudio y las becas para las diferentes universidades del país, lo que va permitiendo la formación de personal calificado en el territorio. A pesar de ello y dada las potencialidades del municipio en sectores importantes como Salud y Educación, entre otros, como la Industria cañera y la agricultura, se comienzan a desarrollar ideas a partir de la voluntad del Gobierno Municipal y el diputado a la Asamblea Nacional, que dan pie al surgimiento del Proyecto Yaguajay como colofón superior en la búsqueda de una integración que permita un desarrollo social basado en el conocimiento.

Capítulo 1

El proyecto tiene sus antecedentes en el sector de la salud en el territorio y comienza a nuclear bajo la voluntad del gobierno y el diputado nacional del municipio a las diferentes instancias locales y nacionales, conformando una red a escala territorial que introduce importantes conceptos para asumir el desarrollo del municipio.

El desarrollo del Proyecto tuvo en su base la participación de los más importantes sectores sociales del territorio, incorporándose en él de manera paulatina y bajo la coordinación e integración acertada y consciente del gobierno, los diferentes sectores productivos, aportándole una perspectiva interdisciplinaria y multisectorial. Esta experiencia de integración se fue convirtiendo en un esquema de desarrollo a escala local que fue estableciendo conexiones y redes con diferentes sectores a escala provincial y nacional para establecer un sistema de trabajo que va revolucionando los estilos y dotando al desarrollo social del más importante valor agregado, el conocimiento.

Toda esta estrategia de desarrollo asumida a escala local por los diferentes actores y decisores del municipio, ha permitido según criterios de los propios implicados.

Nuevos estilos y métodos de trabajo que promueven los cambios necesarios en la escala local, quedando en mejores condiciones para conducir un proceso eficiente y efectivo de desarrollo sostenible esa escala organizar e integrar la información y trazar un camino por el que marchan la ejecución de proyectos como elemento de un sistema de dirección y gestión, no vinculando este término solamente a la cooperación internacional. La estrategia de desarrollo local está conformada por esos proyectos.

El aprovechamiento de potenciales y oportunidades y el sorteo de barreras y amenazas, examinando adecuadamente todas las posibles conexiones que beneficien su desempeño en función del objetivo principal y con ello, el alcance de la gestión municipal se amplía y consolida, elevando efectividad y eficiencia.

Al ser la Asamblea Municipal el centro real que promueve los cambios, su autoridad para convocar y propiciar la articulación de los diferentes actores alrededor de la formulación e implementación de proyectos se incrementa

Capítulo 1

favorablemente, poder precisar y despejar los canales de participación, potencializar la capacidad de los grupos de trabajo comunitario integrado, facilitar la intervención creciente de toda la población en el proceso de auto-transformación, según necesidades e intereses, dando paso a la verdadera gestión democrática.

1.4 Caracterización de la Empresa.

La UEB Alimentaria Yaguajay pertenece a La Empresa Provincial de industria Alimentaria Sancti Spíritus y en el municipio se encuentra dividida en 14 panaderías y 4 dulcerías, de las panaderías 6 realizan las labores de producción de pan y repostaría por lo que se consideran como unidades mixtas.

La Entidad cuenta con una plantilla aprobada de 200 trabajadores solo hay cubiertas 198 plazas y de ellos 51 son mujeres. El salario medio de la entidad ascendió a 368.0 pesos. Las ventas e ingresos de la Unidad Empresarial de Base Alimentaria Yaguajay al cierre de diciembre del año 2012 obtuvo un valor de 4564.7 miles de pesos para un 4.0 % de sobrecumplimiento respecto al plan. En el análisis de los indicadores de salario por peso de nivel de actividad y de gasto de material por peso de valor agregado se muestra eficiencia.

Al cierre del 2012 la Empresa obtuvo una ganancia de 465.9 miles de pesos sobrecumpliendo los planes de ventas en valores en un 3.4 %.

El objeto social de la entidad fue diseñado con un amplio y diverso nivel de actividades, entre las que se pueden mencionar: (Ver Anexo No 1)

- Producir y comercializar de forma minorista productos de panadería y dulcería derivados del trigo y del maíz en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista productos derivados del trigo y de maíz, conservas de frutas y vegetales, confituras, bebidas, licores vinos, refrescos, hielo, helados, emparedados y otros productos derivados de la panificación y la repostería en pesos cubanos y pesos convertibles y de forma minorista hielo y conservas a granel, ambas en la propia fábrica en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista piezas, útiles y equipos de la panificación y dulcería en pesos cubanos.

Capítulo 1

- Brindar servicios de asado en hornos a la población y entidades en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista desechos del proceso productivo en pesos cubanos.
- Presta servicios de mantenimiento y reparación de equipos automotores en pesos cubanos.

Misión

Satisfacer necesidades alimentarias de la población del territorio, produciendo y comercializando producciones de pan, dulces y helados, propiciándoles al país la disminución de la sustitución de importaciones.

Visión:

La UEB Alimentaria de Yaguajay es una organización estatal socialista diversificada, líder municipal en la prestación de servicios de forma mayorista y minorista, para facilitar la producción y comercialización de productos de harina de trigo y maíz, helados, hielo, en cantidad y calidad de excelencia, ofreciendo soluciones al problema de la empresa provincial de industria alimentaria y mejorando la calidad de vida de sus trabajadores y de la población local.

La UEB Alimentaria Yaguajay elaboró su proyección estratégica hasta el año 2015 y entre los factores claves de la misma se encuentra:

Factores claves:

1. Garantizar el control interno y la contabilidad en el 100 por ciento de la empresa,
2. Garantizar la correcta política de empleo, salarios, protección e higiene y seguridad social.
3. Cumplir la estrategia aprobada para la capacitación y superación de los cuadros y su reserva.
4. Alcanzar el desarrollo en la ciencia y técnica acorde a las exigencias para esta actividad.
5. Continuar desarrollando con mayor eficiencia y calidad los servicios.
6. Lograr el cumplimiento de los planes de venta en todas las modalidades.
7. Alcanzar la condición de listos para la defensa en la segunda etapa.

Capítulo 1

8. Establecer un sistema de seguridad y protección en la empresa que va a estar dado por un conjunto de medidas organizativas y de control interno del personal, medios de seguridad y protección.
9. Garantizar la puesta en marcha del sistema de protección al consumidor en todas las unidades de la empresa.

Capítulo 2

Capítulo 2- Evaluación de factibilidad de inversión de la Producción y comercialización de helados.

2.1 Criterios sobre la evaluación de la inversión.

El capítulo anterior concluye con una caracterización de la entidad a la que se le propone un proyecto para la producción de helados, pero antes de proceder a aplicar la metodología para el cálculo de la factibilidad económica- financiera del mismo se realizó una mesa de trabajo con personal considerado como experto para evaluar su criterio sobre la posible inversión. (Ver Tabla No. 1).

Tabla No. 1: Identificación de expertos.

Nombre y apellidos	Cargo	Años de experiencia
Carlos Calcines Díaz	Dtor de Economía y planificación y monitor del programa Conjunto Naciones unidas	15 años
David Prados Pires	Coordinador de proyectos municipio Yaguajay	7 años
María Teresa Piedad Iglesias	Sud directora Económica de la UEB Alimentaria Yaguajay	16 años
José Alexis Fernández Rodríguez	Especialista del CITMA en el territorio	5 años
Alicia Pérez Núñez	Jefe producción en la UEB Alimentaria Yaguajay	23 años

Fuente: Elaboración propia.

A los mismos se le realizó la encuesta (Ver anexo No 2) donde se listó un total de 16 amenazas, 15 oportunidades, 11 debilidades, 20 fortalezas que al aplicarle el método de reducción de listado se obtuvo los resultados siguientes.

Capítulo 2

Principales Oportunidades:

1. Municipio piloto en el desarrollo de proyectos de desarrollo local.
2. Voluntad política de las autoridades municipales para el desarrollo de proyectos.
3. Municipio que se auto abastece en producción de leche.
4. Existencia de una mini industria local para la producción de pulpa de frutas.

Principales Amenazas:

1. Productores sustitutos en las redes de comercio.
2. Alto poder de rivalidad de los competidores.
3. Repercusión en la agricultura de los cambios ambientales.
4. Situación económica del país.

Principales Fortalezas:

1. Posee inmueble con posibilidades de remodelar.
2. Cuenta con la aprobación de cuenta para operar en divisas.
3. Ubicación geográfica de la entidad.
4. Personal con alto nivel de compromiso y sentido de pertenencia.
5. El objeto social de la entidad permite la producción de helados en ambas monedas.

Principales Debilidades:

1. Personal sin experiencia en la producción deseada.
2. No cuenta un departamento de comercialización.
3. No posee un vehículo adecuado para la traspotación de la mercancía hasta los clientes.
4. Tecnología inexistente para la producción de helados.
5. Inexistencia de contrato con suministradores de los productos.
6. Difícil situación Económica- Financiera de la entidad.

Realizar un análisis para ver cómo interactúan entre sí debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (Ver Anexo 3) se realizó el análisis basándose fundamentalmente en el método de la Matriz DAFO, como técnica que resume e integra la información más relevante del diagnóstico estratégico. Para esto se utilizó una escala de puntuación de 1 a 5 para determinar la importancia de los renglones de la DAFO y 1 al 2 para determinar la fuerza, con el siguiente criterio:

Capítulo 2

- 5 Muy importante.
- 4 Importante.
- 3 Medianamente importante.
- 2 Poco importante.
- 1 Nada importante.

De esa forma se concluyó la cantidad de puntos de los cuadrantes y su suma total resultó igual a 365 tanto por la vertical como por la horizontal.

	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4	□
F1	4	4	4	4		4	5	3	3	31
F2	4	4	4	4		4	5	3	3	31
F3	4	4	4	4		4	5	3	3	31
F4	4	4	4	4		4	5	3	3	31
F5	4	3	3	3		4	5	3	3	28
D1	5	4	4	4		4	5	5	4	35
D2	5	4	4	4		4	5	5	4	35
D3	5	4	4	4		4	5	5	4	35
D4	5	4	4	4		4	5	5	4	35
D5	5	4	4	4		4	5	5	4	35
D6	5	4	4	5		5	5	5	5	38
□	50	43	43	44		45	55	45	40	365

El análisis de la Matriz DAFO permite determinar que las oportunidades que tiene el centro son: (O1) Municipio piloto en el desarrollo de proyectos de desarrollo local, (O4) Existencia de una mini-industria local para la producción de pulpa de frutas, y las principales amenazas son: (A2) Alto poder de rivalidad de los competidores, (A1) Productor sustitutos en las redes de comercio, y (A3) Repercusión en la agricultura de los cambios ambientales. Por otra parte las fortalezas poseen igual rango de relevancia exceptuando la posibilidad de poseer

Capítulo 2


(F5) El objeto social de la entidad permite la producción de helados en ambas monedas, que obtuvo menor puntuación y de las debilidades (D6) Dificil situación Económica- Financiera de la entidad que es la más relevante.

A continuación se determinaron la cantidad máxima de puntos y la cantidad real de puntos por cada cuadrante.

Ejemplo en el cuadrante I:

Cantidad de puntos máximos: es 5 (Fortalezas) X 4 (Oportunidades) X 5 (Máximo de impacto posible) igual a 100

Cantidad de puntos reales, suma de los puntos obtenidos: 77

CUADRANTE I (5 X 4 X 5)= 100 MAXI-MAXI Ofensiva PTO: 77	CUADRANTE II (5 X 4 X 5)= 100 MAXI-MINI Defensivo PTO: 75
CUADRANTE III (6 X 4 X 5)= 120 MINI-MAXI Adaptativo PTO: 103	CUADRANTE IV (6 X 4 X 5)= 120 MINI-MINI  Supervivencia PTO:110

Al dividir la cantidad real de puntos entre la cantidad máxima de puntos, se obtiene como resultado que los cuadrantes de mayor puntuación son el Cuarto y Tercero

	PTO	TOTAL	%
CUADRANTE I	77	100	77
CUADRANTE II	75	100	75
CUADRANTE III	103	120	86
CUADRANTE IV	110	120	92

Como resultado de la suma de los impactos por cuadrantes se pudo constatar que el que prevalece es el cuarto porque los impactos efectivos representan más del 92 % de lo máximo posible. Esto podría llevar al criterio de que la estrategia más aconsejable para la empresa en estos momentos estaría enmarcada dentro del conjunto de las llamadas Estrategias de Supervivencia¹⁷.

¹⁷ Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). Creando la organización focalizada en la estrategia. Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative. www.bscol.com

Capítulo 2

Lo anterior no significa que no se tengan en cuenta, a la hora de elaborar las estrategias y planes de acción, otros criterios y el impacto de los restantes cuadrantes de la Matriz DAFO.

Sin embargo, en todo este proceso los directivos de la UEB Alimentaria Yaguajay no se identificaron con la oportunidad de crear los servicios de producción de helados a partir de esta iniciativa, pues no se cree en que se materializará la propuesta. Por consiguiente se propone realizar un programa de capacitación para la identificación de oportunidades y preparación de proyectos monitoreado por la Filial Universitaria Simón Bolívar.

- Concientizar sobre las oportunidades que brindan los financiamientos de la cuenta de gobierno y cooperación internacional,
- Promover la aprobación de los mecanismos de la cooperación para la reanimación de los servicios,
- Aprovechar las fortalezas que caracterizan el contexto de Yaguajay,
- Potenciar la utilización de los recursos endógenos.

Con vista a crear una fuente sostenible para la producción de helados en la UEB Alimentaria Yaguajay y que contribuya a la obtención de divisas para reanimar las actividades propias de la UEB Alimentaria y aporte a la cuenta municipal se creó el proyecto “Producción de Helados de Frutas UEB Alimentaria Yaguajay.”

2.2. Antecedentes, objetivos y alcance de la inversión.

El municipio tiene una población de 56 467 habitantes (ONE de 2011), que representa el 12% de la población de Sancti Spíritus. El ritmo general de la región a lo largo del siglo XXI, se ha caracterizado por la disminución del crecimiento demográfico, siendo Yaguajay el de mayor pérdida poblacional.

En la economía del territorio el sector agropecuario es el que posee un peso de 56.3%, el de construcción el 30 %, mientras que el industrial tiene una menor relevancia con 14.1%. Asimismo, la agricultura urbana ha constituido uno de los principales factores de diversificación de la oferta productiva agraria, situándose como referencia a nivel nacional.

Yaguajay es uno de los primeros productores de ganado de la provincia con más de 72 000 cabezas y más 37 000 ha en explotaciones y en la producción de leche

Capítulo 2

sobrepasa los 9 millones de litros, entregando en contratación más de 8 millones 300 mil litros.

Los principales productos alimenticios que son ofertados por la gastronomía en este territorio se relacionan con ahumados, embutidos, salados, encurtidos, y repostería variada, todas con gran aceptación y distribuidos en las unidades y centros priorizados que incluyen: venta a la población, hogares maternos y de ancianos, hospital, círculo infantil, seminternado y otras instituciones, así como productos del agro.

Con el presente proyecto se incorporará un nuevo producto muy demandado, con una instalación con condiciones óptima para su conservación y venta, de alta calidad alimenticia con vistas a satisfacer las necesidades de la totalidad de la población del municipio de manera sostenible.

FRISHER, empresa argentina productora de máquinas de helados, tiene más de 70 plantas en Cuba, donde se ha capacitado técnicos en las diferentes provincias que pueden garantizar el adecuado mantenimiento. Con la tecnología de FRISHER se logra una producción de 400 litros de helados en un turno de 8 horas. Esto significa 40 tinajas de helado de 10 litros y 2 720 bolas No. 10. Los insumos que se requieren son: leche fluida, azúcar, mermeladas de frutas, grasa vegetal, estabilizador, aceite esencial/ colorante. El azúcar puede disminuir en dependencia de la que contenga la mermelada. El aceite esencial y el saborizante acentúan el sabor y colorean al helado, pero tampoco es indispensable.

Esta tecnología permite añadir a la mezcla frutos secos (maní, frutas deshidratadas) o trocitos de frutas fresca. Igualmente, es factible la mezcla con chocolate. El municipio se autoabastece de leche y la agricultura cuenta con producciones actuales y en desarrollo de diversos frutales que cubren las necesidades, así como está a disposición en la cabecera un local adecuado para esta pequeña planta.

Por otra parte con la Colaboración del Programa Conjunto esta previsto una mini-industria para la producción de pulpas, la cual abastecería de pulpas a la fábrica de helados propuesta y de esta forma se continuará fortaleciendo las cadenas productivas del territorio.

Capítulo 2

La mini-industria creará cuatro nuevas plazas para 4 trabajadores de los cuales 3 pueden ser mujeres en un turno de 8 horas, el consumo eléctrico en capacidad instalada necesaria es de 15- 20 kw. Su consumo de agua es de unos 300 litros diarios, fundamentalmente para limpieza y aseo de los trabajadores y sus residuales son sólo líquidos de la limpieza, con bajo nivel de contaminación. El local tiene canalización para los residuales líquidos, conectado a fosa.

A propuesta del gobierno municipal con la entidad, se decidió evaluar la factibilidad económica- financiera del proyecto y emplear las utilidades para el financiamiento de otros proyectos de desarrollo local, a través de los aportes a una cuenta a crear en el Consejo de Administración Municipal.

Para el desarrollo del proyecto es necesario se cumplan los siguientes supuestos:

- Se permita adquirir del balance nacional la leche necesaria para la producción de helado a partir del incremento que tiene el municipio en su producción.
- Que se autorice por parte de las autoridades competentes que la entrega que se realiza de leche de búfala a la industria se devuelva en leche fluida de vaca en caso que la tecnología no acepte ésta.
- Autorizar en dos restaurantes del municipio la venta de helado en divisa para obtener el capital de trabajo necesario para la compra de materias primas y materiales.
- La puesta en marcha de la mini-industria prevista por el Programa Conjunto garantizará las pulpas y mermeladas para la elaboración de los helados.
- La tecnología se puede adquirir mediante FRISHER, empresa argentina productora de máquinas de helados, tiene más de 70 plantas en Cuba, donde se ha capacitado técnicos en las diferentes provincias que pueden garantizar el adecuado mantenimiento.
- El crédito solicitado tiene que incluir la compra de los insumos de importación que garanticen un año de producción.

A las actividades de remodelación y aprendizaje de los trabajadores se les propone un cronograma de ejecución del mismo que está enmarcado en un período de hasta los primeros 6 meses de aprobado el proyecto. (Ver Tabla No. 2).

Capítulo 2

Tabla No. 2: Cronograma de ejecución del proyecto antes de dar la puesta en marcha.

Áreas Participantes	Actividades Principales	inicio	término	Otros Indicadores
UB Construcción	Adecuación de local	Mes 1	Mes 2	
Frisher/CEDEL	Contratación de equipos	Mes 1		Se necesita realizar la contratación con esta u otra firma que estén adjudicadas en el país.
Frisher/ UEB Alimentaria Yaguajay	Montaje de equipos	Mes 3	Mes 3	
Frisher/Ind. Láctea Manatí	Entrenamiento de trabajadores	Mes 4 20XX	Mes 4 20XX	

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Proyección de la demanda y pronóstico de las ventas.

Todo estudio de la demanda y el mercado debe tener por objeto, proporcionar ciertos datos básicos sobre un producto cuyas especificaciones y características técnicas generales se deben conocer desde el comienzo.

En la conformación de la demanda de un producto, es necesario determinar con el mayor grado de confiabilidad, los datos referidos al volumen y la composición por producto de la demanda efectiva actual y las proyecciones de la demanda futura.

Aunque para la determinación de la demanda de un producto, es necesario precisar los principales factores que han incidido en esta, y el posible surgimiento de otros nuevos y su influencia sobre la misma.

Proyecciones de la demanda futura:

Otro elemento esencial a considerar, es la proyección de la demanda futura (mercado interno y exportación), quizás el más complejo de los análisis del mercado y la demanda.

Capítulo 2

Los pasos básicos necesarios para proyectar la demanda nacional son los siguientes:

- a) Determinación, búsqueda y análisis de datos sobre el consumo existente y su satisfacción durante los últimos cinco años.
- b) Identificación de los principales factores determinantes de la demanda pasada, así como, de la proyección de su evolución futura.
- c) Determinación y análisis del posible surgimiento de nuevos factores que inciden en la demanda (no existentes en años anteriores) y su influencia sobre la misma.
- d) Pronóstico de la demanda mediante la extrapolación de los factores determinantes, escogiendo para ello un método o la combinación de métodos más convenientes. (Ver Tabla No. 3)

Tabla No. 3: Proyección de Ventas por años (en valor: CUC).

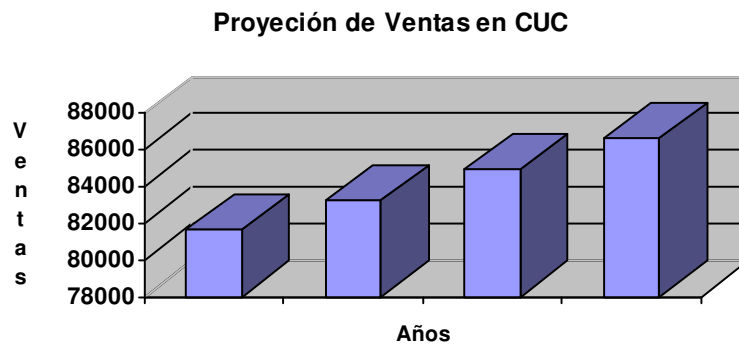
Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Helados	81 600	83 232	84 896	86 594
Total	81 600	83 232	84 896	86 594

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

La ejecución del proyecto prevé que para el primer año se alcancen ejecutar las ventas de 1 680 tinajas de 20 litros de helados cada una, si se tiene en cuenta que el mercado de este producto está tomado por los competidores el incremento solo alcanzará hasta el 6 %.

Grafica No.1: Proyección de ventas por años.

Capítulo 2



Fuente: Elaboración Propia.

Precios

Los precios valorados para la aplicación de los servicios que ofrecerá la inversión se formaron partiendo de los precios en CUC aportados por los competidores al ser estos líderes del mismo, este precio ascienden a 50 CUC.

2.4. Evaluación de la factibilidad.

Los resultados de la evaluación económica-financiera, indicarán la rentabilidad del proyecto, así como, sus aportes en divisas a la economía nacional, esta evaluación constituye la etapa de estudio de factibilidad donde se miden en qué magnitud los beneficios obtenidos con la ejecución del proyecto superan los costos y gastos en que se incurran.

En correspondencia con la magnitud del capital requerido se deberá disponer de financiación para el proyecto en esta etapa.

El análisis de rentabilidad se basará en métodos actualizados y financieros.

Determinación de los Costos Variables.

- Determinación de los Costos de Materias Primas y Materiales Directos.

Producto: Helado

Costos de materias primas y materiales directos: Se relacionan cada uno de los materiales, el consumo unitario, su costo y el costo por unidad de producto. Este último sirve de base para calcular el costo total según las unidades producidas por un mes. (Ver Tabla No. 4 más adelante)

Otros costos variables de fabricación: Se tuvieron en cuenta los gastos de Caja para empaque, electricidad, agua y combustible, en el análisis el resultado es el

Capítulo 2

siguiente: (Ver Tabla No. 5 más adelante)

Tabla No. 4: Costo de materias primas y materiales directos.

Producto: Helados				
Material:	Unidad de medida	Consumo unitario	Costo Unitario	Costo /producto CUC
Leche Fluida	Litros	180,00	2,40	432,00
Azúcar Refino	Kg	50,00	0,30	15,00
Mermeladas	Kg	22,00	5,00	110,00
Grasa Vegetal	Litros	3,00	3,00	9,00
Estabilizador	gramos	100,00	4,00	400,00
Aceite esencial	gramos	3,00	5,00	15,00
Total				981,00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla No. 5: Determinación de los otros Costos Variables de la producción en CUC.

Producto: Helados				
Materiales indirectos :				
Costos	Unidad	Costos por unidad	# Productos por viajes	Costos por producto
Caja para empaque	1	0,32	20	0,00512
Electricidad	Kwh/mp	0,05	160	0,02
Agua	l/mp	0,28	0,3	0,21
Combustible	litros	1	400	0,0025
Total				0,23762

Fuente: Elaboración propia.

Costos totales de inversión.

Capítulo 2

El costo de inversión es el que se utiliza para la evaluación económica-financiera del proyecto y estos están formados por el capital fijo (inversión fija más gastos previos a la producción) y el capital de explotación neto.

El capital de explotación (capital de trabajo) corresponde a los recursos necesarios para explotar el proyecto en forma total o parcial el cual ascenderá a 1500 CUC, y el capital fijo está constituido por los recursos requeridos, para construir y equipar un proyecto de inversión.

El monto total solicitado para la inversión es de 29 338 CUC que se distribuye, la inversión fija en 23 662 CUC, Construcción y montaje asciende a 4 176 de CUC y 1 500 CUC de Capital de trabajo. (Ver Tabla No.6)

Tabla No. 6: Desglose de la inversión para la producción de helados.

Valor total de la Inversión		
Concepto	Valor (CUC)	%
Inversión fija	23 662	80
Construcción y montaje	4 176	15
Capital de trabajo	1 500	5
Inversión total	29 338	100

Fuente: Elaboración propia.

Las inversiones fijas se encuentran integradas por los suministros necesarios para la producción de helados donde se hace necesario equipos y maquinarias como son: un Pasteurizador PF-20 de cremas heladas, capacidad 20 lts. mezcla, construido de acero inoxidable calidad AISI 304 con pulido sanitario en zona de contacto, calentamiento mediante resistencia eléctrica, llaves selectivas, controles de agua, agitador y resistencia eléctrica, un madurador de cremas heladas Mod. MMF-2 x 25, constituido por 2 tinas de 25 lts c/u, construido en acero inoxidable y equipo de frío incorporado, agitación automática y/o manual y demás elementos para su normal funcionamiento y control, un fabricante horizontal de cremas heladas Promel 6 capacidad de producción de 60 lts de helado por hora, equipo de frío incorporado con tiro forzado, construida en acero inoxidable AISI 304, con controles, agitador y compresor, un controlador de línea para la entrada a la

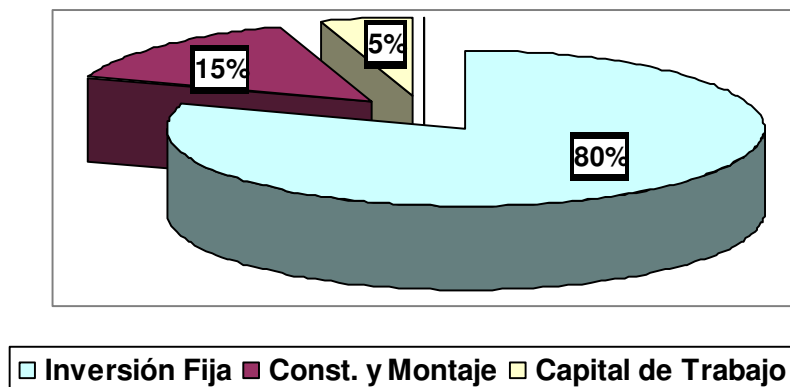
Capítulo 2

miniplanta con los elementos de protección para caída de voltaje o fase. 200 V trifásico, 60 Hz, se necesitan además dos aires acondicionados de 1 ton., tres frizzers de 15 pies, una balanza de 5 kg y una balanza de 50 kg, tres breakers, cuatro batas sanitarias, botas de goma, cinco coladores metálicos grandes (tamaño casero) y varios embudos, cucharones, palas, cucharas.

Se requiere también de piezas de repuestos como cuatro Resistencias blindada de 4 kw, tres juegos de correas para el agitador del Promel 6, un juego de cuchillas de teflón/ Promel 6, dos termómetro digitales con sonda, una contactora magnética 220 V, 54 A, un motor eléctrico 1/3 hp, 220 V, 60 Hz , para agitador. (Ver Anexo No.4)

Gráfico No. 2: Desglose por pesos específicos en la inversión del proyecto

Desglose por pesos específico en la Inversión del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia.

Depreciación:

Según las tasas establecidas en la Resolución No. 379-del 2003, del Ministerio de Finanzas y Precios, se ha calculado la depreciación donde se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Utilidades, y los Tipos Impositivos por Actividades Económicas. Las tasas empleadas fueron: para el equipo una depreciación del 10 %. Para el presente estudio se realizó el cálculo de la depreciación por tasas, aunque se conoce que se utiliza con frecuencia métodos prácticos y más concretos para transferir el valor de la inversión a los productos obtenidos en el

Capítulo 2

estudio de preinversión, como son el método de la Línea Recta, en el cual se deprecian los bienes de forma lineal, a lo largo de la vida útil de los mismos, considerando que el 100% del valor es depreciado.

La depreciación de la remodelación de la instalación no se realizó pues no se cuenta con las autoridades competentes para desarrollar el avalúo del inmueble posterior a la inversión prevista.

Impuesto sobre utilidades:

Se establece en la metodología para la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local que el sistema tributario para los proyectos en la actividad empresarial se aplicará a los resultados del proyecto con las variantes siguientes:

- Se exonerará del pago del impuesto sobre utilidades en el primer año de operaciones de manera que puedan financiar el capital de trabajo inicial o parte de éste en pesos (CUP) en aquellos proyectos donde el peso fundamental de los ingresos sea en pesos convertibles (CUC) y los gastos en CUP sean mayores que los ingresos que se generan en esta moneda. Se evaluará la conveniencia o no de continuar otorgando bonificaciones o por el contrario comiencen a pagar sus obligaciones tributarias al finalizar el primer año.
- Para no afectar las utilidades en divisas, sin otras exenciones ni bonificaciones se pagará en pesos (CUP) el impuesto sobre utilidades que corresponde pagar en pesos convertibles (CUC) de acuerdo con la participación de esta moneda dentro del monto total de los ingresos.

La autora no considera el impuesto sobre utilidades ni el gasto de la fuerza de trabajo al realizar toda la evaluación en CUC, teniendo en cuenta lo indicado en la metodología antes descrita.

Valor Residual:

La determinación del valor residual se halla deduciendo del valor del activo inicial la depreciación acumulada del mismo durante el período de vida útil del proyecto y al final del período de evaluación del proyecto se adiciona el valor residual de la inversión inicial en activos fijos, lo que se considera como una entrada de efectivo.

El valor residual considerado para el total de los activos fijos es de 13919 CUC.

Determinación del Flujo de Caja

Capítulo 2

En este acápite se mostrarán y analizarán los resultados a los que se arribaron en la evaluación financiera del proyecto. Se representa el estado de resultado según las proyecciones de la producción de helados partiendo del concepto de la estimación de las mismas para los cuatro años de vida útil del proyecto. (Ver Tabla No.7).

Tabla No. 7: Evaluación Financiera del proyecto.

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujos de las operaciones incrementales:					
Inversión	29 338				
De ellos capital de trabajo	1 500				
Ventas totales		81 600	83 232	84 896	86 594
Costo de la mercancía		9 810	10 006	10 206	10 411
Depreciación		2 783	2 783	2 783	2 783
Utilidad antes de impuesto		69 006	70 443	71 907	73 400
Impuesto		24 152	24 654	25 167	25 690
Utilidad neta		44 854	45 788	46 740	47 710
Valor residual					13 919
Recuperación del capital de trabajo					1 500
Utilidad neta + Depreciación		47 637	48 571	49 523	50 493
Flujo de Caja	-29 338	47 637	48 571	49 523	65 912

Fuente: Elaboración Propia.

Valor Actual Neto:

En la tabla No 8 puede observarse que el proyecto de inversión para la producción de helados en el municipio de Yaguajay es operativamente rentable. Se obtienen utilidades netas desde el comienzo de la explotación del establecimiento. Esto repercute de forma positiva en los saldos de los flujos actualizados, los cuales, al aplicarles la rentabilidad mínima exigida (tasa de descuento) de un 12% en la inversión realizada, proporcionan un Valor Actual Neto positivo de 129 055 CUC.

Como este proyecto tiene un VAN positivo estará generando más efectivo del que necesita para rembolsar la deuda y este exceso de efectivo se acumulará

Capítulo 2

exclusivamente para la empresa por lo que implica una inclinación hacia la decisión de aceptación del proyecto.(Ver Tabla No 8)

Tabla No 8 Criterios de Evaluación.

Criterios de Evaluación	
VAN	129055
TIR	162 %
PR	1,1
Costo de capital	12 %

Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta que la Tasa Interna de Retorno (TIR) se define como aquella tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto sea igual a cero y el proyecto se acepta cuando la Tasa Interna de Retorno es mayor que el costo de capital del proyecto ($r = 12\%$) y partiendo del supuesto que los pronósticos del precio promedio utilizado, los costos considerados y demás parámetros de este proyecto hechos por la autora sean los correctos el mismo deberá generar fondos para obtener una rentabilidad anual del 162 % sobre la inversión viva por lo que se puede apreciar que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mucho mayor que la tasa de descuento ($r = 12\%$), y evidencia que solamente a esa tasa se haría el Valor Actual Neto (VAN) =0.

Período de Recuperación Descontado:

El método del Período de Recuperación Descontado proporciona una indicación tanto del riesgo como de la liquidez de un proyecto porque muestra el plazo de tiempo durante el cual el capital invertido estará sujeto a riesgo y con relación a la liquidez del proyecto, cuantificada por el Período de Recuperación Descontado se plantea que la inversión se recupera en 1.1 años aproximadamente. Esto es bueno si se tiene en cuenta que esta tecnología no requiere una renovación constante, y que dura mucho más de 5 años.

Capítulo 2

Análisis de sensibilidad.

Como parte del análisis de riesgo se considera oportuno valorar la incidencia que tendría sobre el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, variaciones en determinadas variables de manera independiente. Lo que permite deducir qué variables poseen mayor influencia en el proyecto y el impacto que tiene cada una de ellas sobre los mismos.

Las variaciones realizadas fueron sugeridas por los miembros del grupo gestor del municipio y consejo de dirección de la UEB Alimentaria Yaguajay y las direcciones de Finanzas y precios y Economía y planificación, quienes pretendieron un acercamiento a la realidad, es decir, determinar qué tan sensible puede ser el proyecto ante el movimiento de la compra de helados por parte de los clientes potenciales, los precios de adquisición del equipamiento dada la dependencia que tienen estas variables del mercado externo. (Ver Tabla No. 9 más adelante)

Como se puede apreciar en la tabla No 9 ninguna de estas variables se puede considerar peligrosa, pues con pronósticos pesimistas ofrece, aún, un VAN positivo y una TIR mayor que la tasa de descuento, es decir, el proyecto sigue siendo eficiente.

En resumen la variable de más sensibilidad es la disminución del volumen de las ventas, por lo que es importante que la dirección de la entidad desarrolle un programa de marketing para la introducción del producto nuevo en el mercado.

Tabla No. 9 Análisis de sensibilidad.

	TIR	VAN(al 10%)	Periodo. Recuperación
Se obtendrían los siguientes resultados:	%	CUC	Años
Con los indicadores de evaluación actual.	162	129055	1,1
Disminución del precio de venta en un 20%.	162	129055	1,1
Disminución del volumen de venta en un 20%.	148	121083	1.3
Incremento del precio de adquisición del equipamiento en un 20%.	143	127387	1.2

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del Proyecto:

Capítulo 2

La Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local, tiene como objetivo lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país.

La mayor parte de los cálculos a los que hace referencia el presente capítulo corresponden a estimaciones por lo que se le da gran importancia al Análisis de Sensibilidad, pues permite de esta forma a los conocedores de la rama, determinar el rango de valores aceptable para las variables analizadas.

Partiendo de lo planteado anteriormente y de establecer Fondos de Fomento con fuentes internas o externas, como financiamiento inicial o ampliación para aquellos proyectos que lo necesiten, se ha evaluado el presente proyecto y sus resultados arrojan la posibilidad de ingresar a la futura cuenta corriente del Consejo de Administración Municipal, La UEB Alimentaria Yaguajay distribución de las utilidades en los por cientos según se expresa en la tabla No 9 distribución de las utilidades por años. (Ver Tabla No.10).

Tabla No.10: Distribución de las utilidades por años.

Años	Utilidades CUC	Tributo unidad ejecutora del proyecto	Tributo Entidad Municipal	Tributo Cuenta del CAM
		50%	20%	30%
año 0	-29 338			
año 1	44 854	22 427	8 971	13 456
año 2	45 788	22 894	9 158	13 736
año 3	46 740	23 370	9 348	14 022
año 4	47 710	23 855	9 542	14 313

Fuente: Elaboración Propia.

2.5. Valoración del impacto de la inversión.

Capítulo 2

Al realizar un análisis de todo lo proyectado en el plan de negocio para la comercialización del helado se determinó que existen impactos positivos desde el punto de vista social y económico los cuales describimos a continuación.

- Producidos 4000 litros de helados en el año para la venta en divisa en la red de TRD y Gastronomía del municipio y la provincia y para el consumo de la población del municipio y satisfacer las demandas del producto en general.
- Incrementada la circulación mercantil minorista en más de 156 000 CUC con la producción de helado de alta calidad.
- Mejorar las ofertas de productos en la red de gastronómica y en los centros especializados.
- Darle valor de uso a una instalación subutilizada.
- Implantada la infraestructura necesaria para lograr la producción de helados para la comercialización.
- Satisfecha la demanda de la población con helados de calidad,
- Disminuido el consumo de combustible por parte de los organismo con asignación de helados en su balance.
- Realizadas las pruebas de mercado para insertar el producto en las red de TRD y en el mercado de las Redes Hoteleras de la Cayerais de Santa María que permitan la adquisición del capital de trabajo necesario para el sostenibilidad de la fábrica.
- Introducidos con Marca de Origen y Calidad registrada en el mercado en frontera.
- Incremento de 4 nuevos empleos de ellos 3 son mujeres.
- El Consejo de Administración Municipal obtendrá un monto de 54 000 CUC al concluir el cuarto año de vida para desarrollar proyecto de corte sociales y productivos.
- Aprovechamiento de las producciones frutales defesadas de época.

Conclusiones

Conclusiones:

- 1- Existe una amplia bibliografía relacionada con la elaboración del estudio económico financiero para el desarrollo de una inversión.
- 2- La aplicación de los procedimientos para el estudio de factibilidad económica financiera demostraron que el proyecto para la producción de helados es factible.

Recomendaciones

Recomendaciones:

- 1- Presentar el estudio de factibilidad para la inversión de helados a las autoridades competentes para su ejecución.
- 2- No realizar desviación en la inversión del proyecto para lograr los resultados propuestos.
- 3- Elaborar un plan de marketing para la introducción del helado en el mercado.

Bibliografía

Bibliografía.

1. Alemán, Alodia, “Desigualdades Territoriales y Desarrollo Local. Consideraciones para Cuba.” Revista Economía y Desarrollo. Edición Especial. Vol. 136. P -160. La Habana, Cuba. 2004.
2. Andrews, K.R. (1984) The Concept of Corporate Strategy. Richard D. Irwin, Homewood, Ill., USA, p. 9. Existe edición en castellano: El Concepto de Estrategia de la Empresa. Orbis, Barcelona.
3. Becerra, Francisco. Guía de estudio teorías sobre el desarrollo maestría en ciencia, tecnología y sociedad. Universidad de Cienfuegos, 2008.
4. Castro Rúz, Raúl, Conclusiones de la Asamblea Nacional. 24 de Febrero de 2008.
5. Camino, David. Lara, Juan. Microfinanzas y desarrollo en América Latina. El papel de las instituciones públicas de cooperación.
6. Castillo, Luís, “Clases sobre desarrollo local”, Universidad de La Habana, Facultad de Economía.
7. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial, Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial, Octubre 2007.
8. Padilla, Yuderkis. El desarrollo local y la medición de los indicadores de ciencia y tecnología. Resultado de investigación. Rodas, programa GUCID. Universidad de Cienfuegos. 2007.
9. Pérez Rangel, Mercedes. Resumen: Instrumento para la definición de políticas de Desarrollo Local/ Mercedes Pérez Rangel, Ramón González Fontes, Tutor, Tesis Doctoral, Universidad de Camaguey(c). 2004. p.16

Referencias Bibliográficas

Referencias Bibliográficas.

- 1 Gonzalo Rodríguez Mesa. «La Evaluación Financiera y Social de proyectos de inversión», Facultad de Economía, Universidad de La Habana, 2006, Pág. 19.
- 2 Ídem. 5 Pág. 19
- 3 P. Massé, «La Elaboración de las Inversiones», Sagitario, Barcelona, 1963.
- 4 Ídem. 5 Pág. 9
- 5 Jaime Loring, Capítulo 7, La función de la Inversión en la Empresa. p-1.
- 6 Sapag Chain, Nassir y Reynaldo, Sapag Chain. «Preparación y Evaluación de proyectos», Mc Graw Hill, 2000. Pág. 22.
- 7 Ídem. 9 Pág. 21
- 8 Ídem. 9 Pág. 21
- 9 Ídem. 18 Pág. 126
- 10 Al analizar casos de proyectos mutuamente excluyentes se toma como criterio de selección VAN → Máx., siempre y cuando el VAN sea positivo.
- 11 Lawrence J. Gitman, «Fundamentos de Administración Financiera», formato digital, (s.e.), Pág. 41
- 12 Lawrence J. Gitman, «Fundamentos de Administración Financiera», formato digital, (s.e.), Pág.321
- 13 Lawrence J. Gitman, «Fundamentos de Administración Financiera», formato digital, (s.e.), Pág.343
- 14 Alemán, Alodia, “Desigualdades Territoriales y Desarrollo Local. Consideraciones para Cuba.” Revista Economía y Desarrollo. Edición Especial. Vol. 136. P -160. La Habana, Cuba. 2004.
- 15 VAZQUEZ BARQUERO, A. (1988) Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo.” Pg. 129, Ed. Pirámide. Madrid.1988
- 16 BLAKELY, E. (1988) planning local economic development.Theory and practice.Ed. SAGE, New York. Pág. 59.
- 17 Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). Creando la organización focalizada en la estrategia. Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative. www.bscoll.com

ANEXO- 1: OBJETO SOCIAL.

RESOLUCIÓN No. 29/12

POR CUANTO: El Decreto No. 42 de fecha 24 de mayo de 1979 adoptado por el Consejo de Ministros "Reglamento General de la Empresa Estatal establece en su artículo 18 que la integración, segregación o extinción de establecimientos de una empresa se aprueba por el organismo u órgano inmediato superior al que se subordina.

POR CUANTO: El Acuerdo No. 4015 de fecha 30 de abril de 2001 adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros establece en su segundo apartado aprobar que las estructuras organizativas internas que actúan con independencia relativa, dentro de una empresa y que no cuenten con personalidad jurídica propia genéricamente se denominen Unidades Empresariales de Base

POR CUANTO: El Acuerdo No. 6176 de fecha 13 de noviembre de 2007 "Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular" adoptado por el Consejo de Ministros establece en su artículo 14 dentro de las atribuciones del Presidente del Consejo de la Administración Provincial, en su ordinal 19 cualesquiera otras que le atribuya el Consejo de la Administración y las disposiciones legales vigentes.

POR CUANTO: Mediante la Resolución No. 160 de fecha 6 de marzo de 2012 dictada por el Ministerio de Economía y Planificación se autorizó la fusión de las 9 Organizaciones Económicas estatales, integradas a la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Sancti Spiritus, haciéndose efectiva dicha autorización mediante la Resolución No. 19 de fecha 14 de marzo de 2012 dictada por la que hoy resuelve.

POR CUANTO: El Director de la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Sancti Spiritus, ha solicitado la creación de las Unidades Empresariales de Base en los municipios, siendo procedente resolverse como a continuación se dirá:

POR CUANTO: En la Sexta Sesión Extraordinaria del Décimo Período de Mandato de la Asamblea Provincial del Poder Popular celebrada el día 4 de mayo del 2011 fue electa quien resuelve Presidenta del referido órgano de Gobierno y de su Consejo de la Administración Provincial.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas:

RESUELVO

PRIMERO: Crear la Unidad Empresarial de Base Alimentaria Yaguajay con domicilio legal en Pedro Díaz No. 32, Yaguajay, subordinada a la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Sancti Spiritus

SEGUNDO: La Unidad Empresarial de Base Alimentaria Yaguajay que se crea no tendrá personalidad jurídica propia.

TERCERO: Su patrimonio se conformará con los bienes y recursos que se le asigne por la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Sancti Spiritus

CUARTO: Disponer que las actividades a realizar por la Unidad Empresarial de Base Alimentaria Yaguajay en correspondencia con el objeto social de la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Sancti Spiritus son las siguientes:

1. Producir y Comercializar de forma minorista productos de panadería y dulcería derivados del trigo y del maíz en pesos cubanos.
2. Producir y comercializar de forma mayorista productos derivados del trigo y de maíz, conservas de frutas y vegetales, confituras, bebidas, licores, vinos, refrescos, hielo, helados, emparedados y otros productos derivados de la panificación y la repostería en pesos cubanos y pesos convertibles y de forma minorista hielo y conservas a granel, ambas en la propia fábrica, en pesos cubanos.
3. Producir y comercializar de forma mayorista piezas, útiles y equipos de la panificación y dulcería en pesos cubanos.
4. Brindar servicios de asado en hornos a la población y entidades en pesos cubanos.
5. Prestar servicios de análisis físico, químicos y microbiológicos en pesos cubanos.
6. Comercializar de forma mayorista desechos del proceso productivo, en pesos cubanos.
7. Comercializar de forma mayorista los desechos reciclables ferrosos y no ferrosos generados de procesos productivos y de prestación de servicios que no puedan ser reutilizados dentro de la propia entidad o en el sistema a que pertenece en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de los desechos no metálicos se efectuará su venta mayorista solo en pesos cubanos.

ANEXOS

8. Prestar servicios recreativos y gastronómicos asociados a éste a sus trabajadores en pesos cubanos.
9. Brindar servicios de mantenimiento y reparación de equipos automotores en pesos cubanos.
10. Brindar servicios de transportación de cargas por vía automotor a través de las Agencias de Cargas y de acuerdo con las regulaciones del Ministerio de Transporte en pesos cubanos.
11. Prestar servicios de transportación de personal a sus trabajadores en pesos cubanos.
12. Ofrecer servicios de alquiler de locales, eventualmente disponibles en pesos cubanos.
13. Brindar servicios de almacenaje, a partir de capacidades eventualmente disponibles, en pesos cubanos.
14. Prestar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.

QUINTO: En el establecimiento que se crea su dirección, organización y funcionamiento se ajustan a las disposiciones vigentes y su estructura y plantilla se aprueban de acuerdo a lo que establece el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

SEXTO: Disponer que la presente Resolución se haga efectiva a partir de la fecha de su emisión.

NOTIFÍQUESE al Director de la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Sancti Spiritus y al Director de la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Sancti Spiritus.

ARCHÍVESE el original en el Consecutivo de Resoluciones que obra a mi cargo.

Dada en la ciudad de Sancti Spiritus en la sede de la Asamblea Provincial a los 16 del mes de enero de 2012
"Año 54 de la Revolución"

Teresita Romero Rodríguez
Presidenta
Consejo de la Administración Provincial

Lic. Bekys Pérez Escribano,
Especialista en Derecho de la
Consultoría Jurídica Estatal No.1
S.S

CERTIFICO: Que el presente documento es copia fiel y exacta al original que debidamente firmada obra archivado en el Protocolo a nuestro cargo.

Fecha: 16-enero-2012
Firma y Cuño



ANEXOS

ANEXO 2

Estimado cliente:

Nuestra entidad se encuentra realizando un estudio que nos permitirá evaluarnos y llevar a cabo procesos de mejoras continuas, en la actividad de producción de helados por ello le solicitamos sus valiosas opiniones al respecto.

A continuación le solicitamos nos liste aspectos, las principales situaciones positivas y negativas, externas e internas relacionadas con esta actividad.

Amenazas:

Oportunidades:

Debilidades:

Fortalezas:

ANEXO 3

ENCUESTA DE DETERMINACION.

Estimado cliente:

Nuestro municipio se encuentra realizando un estudio que nos permitirá evaluarnos y llevar a cabo procesos de mejoras continuas, en la producción de helados por ello le solicitamos sus valiosas opiniones al respecto.

A continuación le mostramos los aspectos relacionados con un análisis colectivo que determinó las principales situaciones externas e internas para la actividad de lavandería. De cada uno marque con una "X" en las casillas de 1 a 5 según su criterio (de 1 nivel más bajo a 5 nivel más alto), a la izquierda la importancia que tiene para usted y a la derecha la fortaleza que usted le proporciona.

Muchas gracias.

ANEXOS

Importancia					Fuerza		- +
1	2	3	4	5	ASPECTOS	1	2
					<u>EXTERNOS</u>		
					Oportunidades		
					1- Municipio piloto en el desarrollo de proyectos de desarrollo local.		
					2-Voluntad política de las autoridades municipales para desarrollo de proyectos.		
					3- Municipio que se auto abastece en producción de leche.		
					4- Existencia de una mini industria local para la producción de pulpa de frutas.		
					Amenazas		
					1- Productor sustitutivo en las redes de comercio.		
					2- Alto poder de rivalidad de los competidores.		
					3- Repercusión en la agricultura de los cambios ambientales.		
					4- Situación económica del país.		
					<u>INTERNAS</u>		
					Fortalezas		
					1- Posee inmueble con posibilidades de remodelar		

ANEXOS

				2- Cuenta con la aprobación de cuenta para operar en divisas.		
				3- Ubicación geográfica del centro.		
				4- Personal con alto nivel de compromiso y sentido de pertenencia.		
				Debilidades		
				1- Personal sin experiencia en la producción deseada.		
				2- No cuenta un departamento de comercialización.		
				3- No posee un vehículo adecuado para la transportación de la mercancía hasta los clientes.		
				4- Tecnología inexistente para la producción de helados.		
				5- Inexistencia de contrato con suministradores de los productos.		
				6- Dificil situación Económica- Financiera de la entidad.		

ANEXOS

ANEXO- 4 DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS DESTINADOS A LA INVERSION POR CANTIDAD Y PRECIO.

Descripción	Cantidad	Valor unitario
Pasteurizador PF-20 de cremas heladas, capacidad 20 litros, mezcla, construido de acero inoxidable calidad AISI 304 con pulido sanitario en zona de contacto. Calentamiento mediante resistencia eléctrica. Llaves selectivas, controles de agua, agitador y resistencia eléctrica	1	2520,00
Madurador de cremas heladas Mod. MMF-2 x 25, constituido por 2 tinas de 25 lts c/u, construido en acero inoxidable y equipo de frío incorporado, agitación automática y/o manual y demás elementos para su normal funcionamiento y control	1	5040,00
Fabricador horizontal de cremas heladas Promel 6 capacidad de producción de 60 litros de helado por hora, equipo de frío incorporado con tiro forzado, Construida en acero inoxidable AISI 304, con controles, agitador y compresor	1	14400,00
Controlador de línea para la entrada a la miniplanta con los elementos de protección p/caída de voltaje o fase. 200 V trifásico, 60 Hz.	1	1700,00
Piezas de repuesto	1	938,00
Aires acondicionados de 1 ton.	2	500,00
Frizzers de 15 pies	3	500,00
Balanza de 5 kg	1	100,00
Balanza de 50 kg	1	300,00