

**Facultad de Ciencias Económicas y
Administración**

**Trabajo Final presentado en
opción al Título Académico de
Especialista en Desarrollo Local**

Título: Sistemas productivos locales, agregación de
valor y desarrollo local. Razones para una propuesta
de proyecto en el municipio Moa.

Autor: Lic. Roelvis Ortiz Núñez.

Tutora: MSc. Ana Gloria Madruga Torres.

Asesores: Esp. Lic. Daniel de Jesús Vela de León.

 Esp. Lic. Yanmari Paumier Frómeta.

Dedicatoria

A Dios, por darme vida, salud y fuerza para enfrentarme a este reto.

A mis padres, por su ayuda incondicional, por su amor infinito, por quedar por
siempre atrapados en mi corazón.

A mi familia y amigos, por su apoyo, optimismo y confianza en la culminación de
este trabajo.

A los que ya no están presentes y se enorgullecerían con este resultado.

Agradecimientos

A mi Padre Celestial, por darme tanto sin esperar nada a cambio.

A mis padres por su guía, por su apoyo, por estar siempre conmigo dándome amor, consejos y fuerza.

A mi familia, por ser fuente de inspiración.

A mis tutores por el apoyo y la confianza depositada en mí.

A todos los hermanos en la fe, que me brindaron estímulo y ayuda.

A mis alumnos por el aliento, la inspiración y por confiar en que podía lograrlo.

A la Dra. María de los Ángeles Arias Guevara, por su profesionalismo, entusiasmo e iniciativas durante el desarrollo de la Especialidad y esta investigación.

A mis compañeros de trabajo, por su apoyo y comprensión.

A los profesores de la Especialidad en Desarrollo Local por las herramientas teóricas y prácticas que aportaron, facilitando su aplicación en esta investigación.

A los investigadores, trabajadores del gobierno, la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos, Instituto Superior Minero Metalúrgico y demás compañeras y compañeros que participaron en las entrevistas, lluvias de ideas y como informantes clave, por el tiempo que dedicaron y los valiosos criterios aportados.

A los amigos, compañeros y colegas, que desde diferentes instituciones y en diferentes momentos y circunstancias, contribuyeron a que mis propósitos se cumplieran.

A todos los que han estado pendiente de mis logros y desaciertos, que me han alentado y apoyado de manera incondicional, mi mayor gratitud, porque sin ese granito de amor, no hubiese llegado a la meta.

A todos mi más profunda gratitud.

Resumen

La investigación se realiza con el objetivo de conformar una propuesta de proyecto de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local en Moa que desde los fundamentos de los sistemas productivos locales amplíe las capacidades productivas en la agregación de valor a productos primarios del sector agropecuario.

El trabajo se sustenta en las matrices teóricas de los sistemas productivos locales y las cadenas de valor como sendero para la fundamentación de un proyecto que responde a la ampliación de las capacidades productivas de la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa como una alternativa para contribuir al desarrollo local del municipio. Se muestra el vínculo entre los ejes transversales del desarrollo local y su visión en Cuba, el papel que juegan los sistemas productivos locales en el desarrollo de los territorios y la importancia de las cadenas de valor en las dinámicas de desarrollo local.

Para alcanzar el objetivo propuesto el estudio se apoya en la investigación-acción, utilizando técnicas como la entrevista individual y grupal no estructurada, el diálogo con informantes clave y la lluvia de ideas. Se toma en consideración para el diagnóstico el instrumento diseñado por la MSc. Ana Gloria Madruga Torres, en su tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas.

Se presenta el diagnóstico realizado a la producción de alimentos desde la perspectiva de los sistemas productivos locales y la cadena de valor asociada al proyecto. Se exponen las razones que motivaron la redacción de la propuesta y finalmente se presenta el diseño empleando la metodología IMDL con el análisis de factibilidad económica, ambiental y social correspondiente.

Abstract

The research is carried out with the objective of conforming a proposal of project of Municipal Initiative for the Local Development in Moa that enlarges the productive capacities in the aggregation of value to primary products of the agricultural sector from the foundations of the local productive systems.

The work is sustained in the theoretical wombs of the local productive systems and the chains of value as path for the foundation of a project that responds to the amplification of the productive capacities of the UEB Producer and Moa's Food Distributors as an alternative to contribute to the local development of the municipality. The bond is shown between the transverse axes of the local development and its vision in Cuba, the rol that the local productive systems in the development of the territories play and the importance of the chains of value in the dynamics of local development.

To reach the proposed objective the study is based on the research-action, using technical as the individual and not structured grupal interview, the dialogue with key informants and the rain of ideas. It is taken in to account for the diagnosis the instrument designed by MSc. Ana Gloria Madruga Torres, in her thesis in option to Doctor's scientific degree in Economic Sciences.

The diagnosis carried out to the production of foods from the perspective of the local productive systems and the chain of value associated to the project is presented. The reasons are exposed that motivated the writing of the proposal and finally the design is presented using the methodology IMDL with the analysis of corresponding economic, environmental and social feasibility.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Desarrollo local, sistemas productivos locales y cadenas de valor. Una mirada desde la producción de alimentos en Moa.....	6
1.1. El Desarrollo Local como proceso de transformaciones en beneficio de los territorios. La visión del desarrollo local en Cuba.....	6
1.1.1. El acercamiento al desarrollo local en Cuba.....	8
1.2. Los Sistemas Productivos Locales en el desarrollo de los espacios locales..	12
1.3. Las cadenas de valor. Su importancia en las dinámicas de desarrollo local..	15
1.3.1. Aspectos fundamentales de la cadena de valor.....	19
1.3.1.1. El eslabón de la cadena.....	19
1.3.1.2. Los actores o agentes.....	19
1.3.1.3. Los flujos y las funciones.....	20
1.4. Diagnóstico a la producción de alimentos en Moa y la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos.....	21
1.4.1. Principales resultados del diagnóstico.....	22
Capítulo 2. Sistemas Productivos Locales y agregación de valor, razones para una propuesta de proyecto.....	26
2.1. Razones que motivaron el desarrollo de este proyecto.....	26
2.2. Valoración sobre la propuesta metodológica.....	29
2.3. Cadena de valor asociada al proyecto.....	35
2.4. Proyecto “Ampliación de las capacidades productivas de la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa”.....	37
2.5. Análisis económico, social y ambiental del proyecto.....	45
Conclusiones.....	48
Recomendaciones.....	49
Bibliografía.....	50
Anexos.....	I

Introducción

En las últimas décadas las economías locales fueron impactadas fuertemente por el proceso de globalización y enfrentan la situación desde posiciones diferentes en dependencia de los recursos endógenos que posea y de las iniciativas y capacidad movilizadora de sus agentes, pues paralelamente ocurre un proceso de descentralización.

Sin embargo, en medio de esta compleja situación han aparecido diferentes iniciativas de desarrollo local en los países latinoamericanos, que según aprecia (Vázquez, 2000) han sido espontáneas porque no se indujeron o promovieron desde las instancias centrales del Estado, más preocupadas en esos momentos por atender a las exigencias de estabilidad macroeconómica y a la crisis de los sectores tradicionales. Son iniciativas nacidas como reacción a la situación de crisis económica local y la falta de políticas apropiadas desde el nivel central del Estado para enfrentar dicha situación (Alburquerque, 2004).

Las iniciativas de desarrollo local constituyen una respuesta necesaria a los principales retos que enfrentan las localidades en la solución de sus problemáticas. En este contexto, son cada vez más frecuentes las respuestas espontáneas de quienes sienten las necesidades de cada área y la búsqueda de nuevos instrumentos adecuados para la realización de esta nueva estrategia de desarrollo.

Como una forma de enfrentar la crisis económica mundial, en nuestro país a finales del año 2009, surgió como herramienta estratégica para el desarrollo de los territorios, la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL), activando las economías locales en la búsqueda de una participación activa de los gobiernos en el desarrollo territorial, mediante la gestión y promoción del desarrollo de proyectos económicos rentables capaces de generar ingresos que posibiliten sustituir importaciones y obtener ganancias que se destinen en beneficio local, como complemento de las estrategias productivas del país¹.

Uno de los aspectos estratégicos de ese desarrollo que se promueve es la producción de alimentos que está pasando de ser un asunto de seguridad alimentaria, a una cuestión de soberanía alimentaria y por tanto de soberanía

¹ Responde al Lineamiento No. 96. Promover la creación de Zonas Especiales de Desarrollo que permitan incrementar la exportación, la sustitución de importaciones efectiva, los proyectos de alta tecnología y desarrollo local; y que contribuyan con nuevas fuentes de empleo.

nacional. Cuba ha estado garantizando desde 1959, la seguridad alimentaria de su población al costo de importar una considerable cantidad de alimentos.

Esta situación se hace cada vez más difícil dada la creciente volatilidad de los precios de los alimentos y al arreciado bloqueo norteamericano. A esto se añaden los peligros provenientes del cambio climático que hacen disminuir las reservas mundiales de alimentos que llegan a todos los mercados. Los recursos renovables son cada vez menos renovables, especialmente el agua, de la cual la agricultura es el mayor usuario.

Sustituir las importaciones y generar algunas exportaciones se ha convertido en una necesidad del país, que permitiría suplir la demanda de alimentos de la población y generar ingresos frescos a la economía².

Para incrementar la producción se han ensayado diversas estrategias, desde la introducción de nuevas formas organizativas, la reestructuración de la industria azucarera, políticas de precios, entrega de tierras, mejoras tecnológicas, cambios en los procesos de comercialización, transformaciones en el entorno empresarial y sus relaciones, la descentralización del desarrollo a favor del desarrollo local, de manera aislada o conjunta, medidas más atrevidas o más tímidas, pero pocas veces con una visión de cadena productiva.

El municipio Moa ubicado en la zona este de la provincia Holguín, concentra diversos recursos naturales y sociales de interés para la provincia y el país. Las industrias con que cuenta el municipio responden, fundamentalmente a las actividades minera, forestal y la alimentaria, de igual forma tiene zonas de interés turístico por sus valores naturales como el Parque Alejandro Humboldt y áreas protegidas de la Melba.

En la actualidad, se está llevando a cabo la elaboración de un Programa de Desarrollo Integral en el municipio. Dicho proyecto es propuesto y liderado por el presidente del gobierno municipal, con el objetivo de lograr una mayor integración de las acciones a acometer, además que las mismas respondan a los intereses de la población. En este sentido, los principios básicos para la elaboración de este programa son resolver diversos problemas de seguridad nacional como la alimentación, es decir, el balance alimentario, aplicando la ciencia y la técnica,

² Responde al Lineamiento No. 87. Propiciar un acelerado proceso efectivo de sustitución de importaciones, con mecanismos que estimulen y garanticen la máxima utilización posible de todas las capacidades de que dispone el país en el sector agrícola, industrial, en servicios y en recursos humanos.

reduciendo las importaciones y el consumo de energía mediante el empleo de energía renovable.

Dando respuesta al Lineamiento No.37 del VI Congreso del PCC³ (2011) que plantea: “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 auto-sustentabilidad 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”.

El municipio Moa tiene producciones de frutas, viandas y vegetales sobre todo en las zonas rurales de Cañete, La Melva y Farallones⁴, donde se desaprovechan las cosechas por no contar con una industria que procese estas materias primas permitiendo la conservación de alimentos que pueden ser consumidos por la población en cualquier época del año.

La investigación realizada por Velázquez Góngora y Fiffe Capdesuñer (2012) declara la existencia de vacíos en las relaciones hacia el interior del territorio que se deben solucionar, en pos de un ordenamiento territorial que: integre, complemente, coordine y avizore funcional y espacialmente, las potencialidades y restricciones, en función de optimizar el uso de sus recursos para el desarrollo. En consecuencia la identificación de los vacíos relacionales tanto intra como intersectoriales deviene en una necesidad en el área de la producción de alimentos en Moa pues la articulación de los sistemas productivos locales del sector incide en las mejoras productivas.

Lo expuesto anteriormente representa la **situación problémica** que desafía esta investigación.

Esta propuesta de proyecto pretende satisfacer gran parte de las necesidades de productos alimenticios en conservas (dulces en almíbar, en barra y conservas de vegetales) incrementando la producción de la industria de conserva local, sustentado en las tradiciones existentes en el territorio y aprovechando las producciones locales de frutas, viandas y vegetales. Lo que contribuye a lograr los objetivos identificados

³ El Partido Comunista de Cuba (PCC) es el órgano rector de la vida social y económica del país y está representado por la vanguardia de los diferentes sectores de la sociedad.

⁴ Según reportes de la EMA al gobierno local.

en las estrategias de ciencia e innovación nacional y de los diferentes sectores vinculados, que se centran en el desarrollo de la base científico-técnica de la producción de alimentos, para contribuir a la satisfacción de la seguridad alimentaria del país y al manejo sustentable de los recursos y ecosistemas.

Problema: ¿Cómo favorecer desde la articulación de actores Sistemas Productivos Locales en que se agregue valor a productos primarios del sector agropecuario?

Objetivo general: Elaborar un proyecto de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local, que desde los Sistemas Productivos Locales amplíe las capacidades productivas en la agregación de valor a productos agropecuarios.

Objetivos específicos:

- Determinar los ejes teóricos conceptuales que desde el desarrollo local y su relación con los sistemas productivos locales fundamentan la propuesta.
- Caracterizar el escenario local desde la perspectiva de los sistemas productivos locales y la producción de alimentos.
- Diseñar la propuesta de proyecto de Iniciativa Municipal para el desarrollo Local.
- Analizar la sostenibilidad económica, social y ambiental de la propuesta.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron métodos y técnicas, entre ellas: El método empírico para estudiar las características fundamentales del desarrollo en el municipio Moa, de diferentes proyectos de desarrollo local encaminados a la producción de alimentos y las interrelaciones entre las funciones y los procesos relativos a los sistemas productivos locales y las cadenas de valor. El método teórico se empleó para la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados, así como en la construcción del marco teórico. El método histórico permitió realizar un análisis acerca de la perspectiva del desarrollo local en Cuba, los sistemas productivos locales, las cadenas de valor, la producción de alimentos en la nación y el municipio Moa. El método sistémico posibilitó establecer las interrelaciones y las interdependencias de los procesos que tributan al desarrollo local del municipio y la producción de alimentos.

Como procedimiento para una mejor comprensión del objeto de estudio se utilizó el Análisis–Síntesis para analizar los diferentes factores que influyen en el desarrollo de la producción de conservas y extraer las regularidades que permitan diseñar un

proyecto con un grado determinado de generalización. Se toma en consideración para el diagnóstico el instrumento diseñado por la MSc. Ana Gloria Madruga Torres, en su tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas. Se utilizó el Software: Metodología Evaluación Económica (MEP) para el estudio de factibilidad económica del proyecto. Dentro de los métodos empíricos que se utilizaron se encuentra la encuesta para obtener toda la información primaria necesaria para la investigación, para esto se aplicaron técnicas como: las entrevistas individuales y grupales no estructuradas, el diálogo con informantes clave y la lluvia de ideas nos sirvió para obtener propuesta de soluciones para mejorar las producciones y lograr un mayor aprovechamiento del producto.

El aporte consiste en la propuesta de ampliación de las capacidades productivas de la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa utilizando la metodología de los proyectos de desarrollo local. Se logrará el incremento de la producción y la creación de diez nuevos empleos con enfoque de género. El incremento de la productividad del trabajo está dado por la propia capacidad productiva a instalar y por la optimización de los recursos humanos.

Estructura del trabajo final

La investigación consta de introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos.

En el capítulo 1 “Desarrollo local y sistemas productivos locales. Una mirada desde la producción de alimentos en Moa” se analizan los principales aspectos teóricos y conceptuales que sustentan la investigación. Se valora el desarrollo local, su factor sistema productivo local y las cadenas de valor como herramienta para su gestión. Finalmente se exponen los principales resultados del diagnóstico realizado a la producción de alimentos en Moa y la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos del Municipio.

En el capítulo 2 “Sistemas Productivos Locales y agregación de valor, razones para una propuesta de proyecto” se detallan las razones que motivaron el desarrollo del mismo, se valora la propuesta metodológica IMDL para el diseño del proyecto, se presenta su estructura, la cadena de valor asociada y concluye con el análisis de la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Capítulo 1. Desarrollo local, sistemas productivos locales y cadenas de valor. Una mirada desde la producción de alimentos en Moa.

La evolución del concepto de desarrollo ha estado sujeta a un constante proceso de reedición en el transcurso de la historia. Muchas de las aristas que se analizan en la teoría moderna tienen su génesis en las tesis expuestas por las diferentes escuelas de pensamiento, transitando desde una visión mercantilista hasta las corrientes clásicas, neoclásicas y keynesianas.

El enfoque que asume el concepto durante estos períodos, e incluso en décadas posteriores que llegan hasta la actualidad, tiene un fuerte matiz económico y está elaborado a la medida de los países del primer mundo que han intentado, por diferentes vías, aplicar las políticas que se definen en el mismo a los llamados “países subdesarrollados” o en “vías de desarrollo”. Este proceso tiene como resultante las enormes disparidades en el orden político, económico y social.

A partir de la segunda mitad del siglo XX e inicios del presente siglo XXI se suma al concepto el término de sustentabilidad, en un intento por dar un carácter más humanista al mismo y proponer soluciones a la cruda realidad del planeta. Paralelamente comienza a fomentarse la participación de las comunidades locales como una vía para alcanzar el desarrollo, promoviendo la participación de actores comprometidos con el proceso, asumiendo un pensamiento global y una actuación local.

La producción de alimentos constituye una de las prioridades de todos los países del mundo en respuesta a las estrategias de desarrollo local, en especial en Cuba se fundamenta la importancia de trabajar en función de alcanzar una producción sostenible de alimentos a partir del VI Congreso del PCC y con los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.

1.1. El Desarrollo local como proceso de transformaciones en beneficio de los territorios. La visión del desarrollo local en Cuba.

Hablar de desarrollo local exige comprenderlo como un fenómeno de la realidad objetiva, cuya naturaleza no depende únicamente de nuestras expectativas y aspiraciones, sino de la realización del potencial de cambio.

Afirma Alburquerque (2001a) que uno de los factores más importantes para el desarrollo local es el esfuerzo que se invierte en los procesos, la dinámica

económica y social y los comportamientos de los actores locales, más que en los resultados cuantitativos.

Para entender el desarrollo local es necesario enmarcarlo como un proceso de profundas transformaciones sociales, económicas, políticas, culturales y ambientales a escala global, nacional y local, donde el crecimiento económico debe estar condicionado a la formación del capital humano, que presupone crecimiento con equidad en busca de la sostenibilidad⁵, y es aquí donde se demuestra el rol protagónico de la administración pública. (Boffill, 2010).

En un entorno como el actual, caracterizado por los cambios continuos en la tecnología, la economía y la sociedad, el desarrollo local requiere fomentar la innovación, la capacidad emprendedora, la calidad del capital humano, y la flexibilidad del sistema productivo. Para conseguir lo anterior no se trata tanto de realizar grandes proyectos industriales, sino más bien de impulsar proyectos, de dimensión adecuada, que permitan la transformación progresiva del sistema económico local (Méndez Delgado y Lloret Feijóo, 2003).

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

Sin embargo, (Albuquerque, 2003) considera que todas estas formas de presentar el desarrollo local requieren matizaciones importantes pues desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal. El sistema productivo local, que incluye entre otros elementos, el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos y comerciales relevantes para explicar la eficiencia productiva y competitividad de la base económica de un determinado territorio, no tiene por qué coincidir con las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio o provincia.

⁵ Para alcanzar la sostenibilidad del desarrollo local debe concebirse el mismo como un proceso endógeno de transformación de las localidades, fundamentadas en una Estrategia de Desarrollo Local, con políticas diseñadas para lograr una efectiva participación de su población en la solución de los problemas y el aprovechamiento de las oportunidades, para abordar de forma equilibrada e integrada los aspectos sociales, económicos y ambientales, en el entorno donde se realizan las actividades cotidianas.

El desarrollo local es un proceso que se enmarca en el territorio y que impone como principales decisores a las autoridades locales, siendo un proceso que se da en escala ascendente (de abajo hacia arriba), sin obviar que es necesario buscar también mediaciones de niveles de decisión superiores del Estado: provincia, región y nivel central, que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local. Esto implica que las decisiones en escala descendente (de arriba hacia abajo) son también significativas para las acciones de desarrollo local.

Se entiende el desarrollo local como proceso de concertación entre los actores sociales de un territorio (visto como sistema) que tendrá como finalidad máxima la generación del crecimiento económico, la equidad de género y entre todos los grupos humanos, el cambio social y cultural, la sustentabilidad, la calidad y equilibrio espacial, pues no se concibe otro desarrollo siguiendo a Max-Neef, que aquel referido a personas y no a objetos, que aquel capaz de devolver al hombre su dignidad. (Arias Guevara et.al, 2008).

Se trata de un enfoque integrado en el cual deben considerarse igualmente los aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales, políticas, espacio turístico, enfoque de género, todos encaminados a la elevación de la calidad de vida de la población en el ámbito local respectivo.

1.1.1. El acercamiento al desarrollo local en Cuba.

El desarrollo, en general, como proceso multidimensional de transformaciones, abarca desde las estructuras productivas para generar el crecimiento económico hasta las más diversas esferas de la vida espiritual, hay autores que hacen énfasis en lo económico y otros en lo social, en el enfoque cubano se analizan de forma complementaria ambos aspectos del desarrollo.

El enfoque local del desarrollo aparece como una necesidad en Europa desde los años 70, en América Latina algo más tarde, en ambos casos relacionado con las reformas estructurales, pero en la literatura han proliferado los escritos sobre el tema en los 90.

Es conocido que desde finales de los años 80, con la extinción de los países de Europa del Este y de la URSS, Cuba tuvo que reordenar sus relaciones económicas externas y abandonar un sistema de vínculos, ordenados, equilibrados, equitativos y comenzar un proceso de reinserción en el complejo y contradictorio mercado mundial capitalista que ha afectado a Cuba en el transcurso de estos años. Tal

proceso provocó desde los años noventa del siglo XX, no pocos cambios en el orden socio económico del país:

- Aparece un nuevo modelo de gestión económica ante la ruptura del sistema de proporciones establecidas conformadas por las relaciones económicas externas (REE), existentes desde los años 60.
- Se contraen los recursos financieros y su expresión en especie para atender las inversiones y los fondos sociales de consumo.
- Se inicia un reordenamiento de la combinación de los procesos de centralización y descentralización del aparato estatal.
- Se agudizan las contradicciones sociales, por el deterioro del bienestar de la gente, a nivel de conciencia social aparecen un auge del individualismo, de la apatía, la indiferencia y manifestaciones de indisciplinas sociales.
- Se requiere enfrentar la solución de problemas nuevos como el del desempleo y las desmotivaciones por algunos trabajos, entre ellos en la esfera productiva.
- Visible proceso de ruptura en la homogenización de los ingresos de la población, aparecen puntos de inequidad social.
- Aparecen nuevos grupos sociales en la esfera de reproducción de los espacios locales.

Desde sus primeras medidas, el proceso revolucionario ha tenido como objetivo una distribución más equitativa de bienes y servicios entre toda la población y eso incluía obviamente su dimensión territorial.

Si bien no ha habido una política específica territorial, para eliminar las desigualdades territoriales, ésta de hecho, estaba contenida en la política general adoptada por el país y en las políticas sectoriales correspondientes. El objetivo último fue y es lograr ámbitos territoriales en los cuales los ciudadanos pueden realizar plenamente todas sus potencialidades personales y colectivas (González y de Cambra, 2004).

Una de las estrategias implementadas por la revolución fue la creación del Instituto de Planificación Física cuya función fue la planificación del desarrollo territorial, urbano e industrial. Como objetivo tuvo la extensión del desarrollo económico a las diferentes zonas del país con la ubicación espacial de los planes, con vistas a darle

un carácter planificado y científico a la toma de decisiones y también para superar las desigualdades territoriales y las existentes entre campo-ciudad (CIEM, 1997).

“Pueden identificarse cuatro programas que han jugado un papel determinante en la conformación del interés por el espacio territorial-local: la transformación de la producción agropecuaria, la industrialización, la distribución territorial de los servicios sociales y la constitución de los Órganos del Poder Popular en los límites de una nueva División Política Administrativa que significó la intención de la descentralización en todas sus instancias del aparato estatal, la concentración de la mayoría absoluta de las actividades económicas y sociales bajo la administración de las instancias inferiores del aparato estatal, es decir de las instancias municipales” [...]⁶

En los últimos veinte años, el esfuerzo del Estado y del Gobierno ha ido en pos del fortalecimiento de estos eslabones territoriales, desarrollándose en particular el nivel provincial en las ramas industriales y de los servicios superiores y el nivel municipal en la presentación de los servicios intermedios y básicos. En este sentido en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba se estableció que la economía territorial deberá asumir un papel cada vez más activo en la búsqueda e instrumentación de soluciones relacionadas con el desarrollo local, en particular a partir de los recursos, la cultura y la tradición de cada territorio. De igual forma complementará las actividades nacionales sobre la base de las mismas premisas⁷.

Es imprescindible abordar el desarrollo regional y la competitividad de las localidades tomando en consideración aspectos importantes a tener en cuenta para alcanzar el desarrollo desde dentro, es decir, desde la región, lo que conocemos como desarrollo endógeno.

Varios autores dejan en palestra la incógnita: ¿Existe desarrollo local en Cuba?; sin embargo los argumentos de la Revolución cubana son más que suficientes para demostrar que es una realidad en nuestro país. Un enfoque desde lo local en Cuba en los 90 ha sido resultado de una aguda crisis que contrajo el sector estatal y redujo sus capacidades financieras para mantener un modelo altamente centralizado.

⁶ Discurso pronunciado por Raúl Castro en la Ciudad de Matanzas, 1974 en la creación de los Órganos del Poder Popular.

⁷ Resolución económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC); octubre de 1997.

En Cuba desde el triunfo mismo de la Revolución dominaron las políticas de desarrollo económico y social elaboradas vertical y centralizadamente, sin que se tuviera en cuenta muchas veces las necesidades de un municipio, una zona, una ciudad y ni de una provincia, esto creó algunas deformaciones estructurales, y desproporciones cuando se consideraba que todo marchaba armónicamente. Los recursos se destinaban desde arriba a acciones que también se decidían desde arriba centralizadamente.

El estado disponía de los recursos, la gente participaba en los procesos de transformación social y económica generados para una comunidad pero no por la comunidad en sí misma, podía ser significativo, pero podía no ser la prioridad del lugar, por ejemplo se decidía la construcción de una gran fábrica en un lugar porque no tenía ninguna, sin hacer una evaluación del proyecto, sin un diagnóstico de las necesidades prioritarias de la localidad.

La búsqueda en Cuba de modelos locales de desarrollo es por tanto resultado también de un grupo de procesos y condicionamientos internos que tuvieron lugar o se agravaron a partir de la crisis de los 90:

1. Un proceso de descentralización de funciones del aparato estatal.
2. Una significativa reducción de los recursos financieros del estado para atender las necesidades sociales.
3. Una marcada complejización del tejido social, de sus condiciones de vida, relaciones sociales, y formas de construir su subjetividad, asociado también al deterioro de rasgos de la conciencia social, a saber, cierto auge del individualismo, de la apatía, la indiferencia, legitimación de manifestaciones cotidianas de indisciplina social.
4. Un proceso de polarización de intereses y necesidades de la creciente diversidad de grupos sociales.
5. El potenciamiento de la esfera reproductiva y de la convivencia en los espacios locales de un número creciente de grupos sociales.

Pueden agregarse otros elementos como la necesidad de resolver los problemas de empleo, problemas de vivienda, aparición de barrios marginales sin el sistema sanitario, alcantarillas, acueductos o la prolongación de barrios en estas condiciones, escasez de alimentos, exceso de dinero en circulación, etc.

Las medidas tomadas por el Estado en este periodo se enfocaron a mantener las conquistas sociales, conservando las inversiones fundamentales. (Guzón, 2003).

Las potencialidades de los municipios cubanos para desarrollar iniciativas de desarrollo local señaladas por (Guzón, 2003), coinciden con algunos elementos identificados por (Albuquerque, 2004) en sus estudios del tema en América Latina. Las coincidencias se concretan en los siguientes aspectos:

- Suficiente institucionalidad
- Cultura de participación y redes sociales
- Recursos humanos adecuadamente preparados y su capacitación
- Fomento de microempresas y PYME, vista por Guzón como la movilización de reservas productivas capaces de generar empleos y recursos para reinvertir.

A modo de resumen puede decirse que en Cuba está creciendo la conciencia en torno a la necesidad del fomento de iniciativas locales para el desarrollo económico y social local, a partir no sólo de la necesidad de aprovechar al máximo los recursos, sino de la comprensión de que en cada lugar se generan problemas diferentes que deben recibir soluciones diferentes y que pueden ser generadas por los pobladores de ese lugar.

1.2. Los Sistemas Productivos Locales en el desarrollo de los espacios locales.

En las últimas décadas el estudio de la organización y dinámica industrial en el específico ámbito espacial en el que se localizan de manera concentrada las respectivas unidades productivas, trabajadores y empresarios, ha significado la emergencia del territorio como variable económica. Es decir, cuestiones como los factores de desarrollo, los procesos de innovación tecnológica, los mecanismos de intervención institucional o la estructura, comportamiento y resultados de las empresas son susceptibles de ser analizadas desde una perspectiva territorial.

La aglomeración geográfica de empresas, se presenta actualmente como un elemento clave de la organización espacial de la producción desde la perspectiva del desarrollo local, por lo que el estudio y fomento de las formas de organización de la producción sustentadas en ella, en particular los sistemas productivos locales, resultan de interés al constituir una alternativa estratégica que contribuye significativamente a la competitividad y el desarrollo económico de las regiones, en

que estos se desarrollan, a partir del mejoramiento del desempeño de las empresas e instituciones que los integran, como consecuencia de los procesos de integración entre estas y el efecto sinérgico de los mismos. Los impactos económicos y sociales de los sistemas productivos locales, están a su vez asociados a la coherencia de su formación con las condiciones existentes, expresadas estas en un conjunto de factores que tienen que ser valorados desde una perspectiva sistémica. (Madruga, 2014).

Los sistemas productivos locales son considerados como formaciones históricas territoriales. Constituyen un modelo de desarrollo de ámbito territorial, siendo la utilización de recursos endógenos y la producción basada en tecnología, las dos características que los distinguen de otros modelos de desarrollo espacial (Sáez, 1999). Es decir, se definen como una categoría amplia de las aglomeraciones económicas, que no sólo asumen las características espaciales de la actividad económica concentrada, sino que también integran una red de actores sociales, y un sistema de relaciones económicas, sociales, políticas y legales, que tejen en el territorio en el que se establecen.

Los sistemas productivos locales permiten la coordinación de las fuentes que alimentan el potencial de desarrollo lo cual se revierte en mayores niveles de eficiencia y competitividad territorial.

La literatura consultada sobre el tema demuestra que existen otros términos que se utilizan indistintamente al de sistemas productivos locales, se refieren a: distrito industrial, cluster, millieux innovador, sistemas de innovación territoriales.

Los principales estudiosos han realizado aportes como: Los distritos industriales, de Marshall (1890); Markusen (1999) y los sistemas productivos locales, Sáez (1999), Vázquez (1999), Sforzi (2001), Haddad (2001); Cassiolato y Szapiro (2002), Helmsing (2002), Andersson, Schawaag-Seger, Sorvik y Hansson (2004) y Madruga (2014).

Los sistemas productivos locales ostentan una gran significación tomando en consideración que en ellos, se materializan los procesos de coordinación entre los actores del sistema territorial en su conjunto, revirtiéndose dicha acción en mayores niveles de eficiencia, competitividad territorial, crecimiento económico y, particularmente, mejores condiciones para la realización de la producción y los servicios del territorio (González, 2011).

Para el caso cubano Madruga, (2014) asume los sistemas productivos locales como el espacio de interacción definido por las relaciones entre empresas con funciones específicas en cada fase del proceso de producción con presencia de especialización en las relaciones productivas, que se pueden manifestar mediante la generación de vínculos territoriales entre estas e instituciones, existiendo una interacción continua entre la actividad económica, cultural, social y política; presentando una estructura organizativa que dirige las funciones en el espacio definido, donde existe una complementación de funciones entre los diferentes agentes locales orientados a fortalecer la capacidad de conocer, aprender e innovar, convirtiéndolo en un núcleo fundamental de la dinámica de una economía local.

En esta línea de pensamiento, la constitución o formación de sistemas productivos locales en Cuba, considerando la definición aportada, representa una gran oportunidad para reestructurar la actividad productiva, a partir de las aglomeraciones o concentraciones sectoriales existentes en el territorio, las cuales se irán transformando por los encadenamientos que se logren crear.

En ese sentido, los sistemas productivos locales permiten la articulación de las distintas actividades económicas, en función de incrementos productivos de las actividades intermedias y la comercialización del producto final⁸. Se reconoce que este tipo de organización establece una ruptura en las fronteras entre lo sectorial y lo empresarial, para encontrar una nueva relación donde el territorio comienza a jugar un papel relevante en el sistema de relaciones que se establecen. Esto ofrece la posibilidad de existencia de un sistema de relaciones horizontales que son portadoras de todo un conjunto de efectos que constituyen las fuentes fundamentales de externalidades y de economía de escala a nivel de sistemas productivos locales y rendimientos crecientes. Estos aspectos justifican el hecho de que estos sistemas desencadenan procesos sinérgicos que lo hacen más competitivos y les permiten desarrollarse ante la competencia.

En este contexto, el análisis de la cadena de valor es un instrumento analítico que permite entender el camino por el cual las empresas y los países participan en la economía global. De manera particular el análisis de las cadenas productivas de los sistemas productivos locales, al concentrarse en los inter-vínculos, permite cubrir fácilmente la dinámica del flujo económico, las actividades organizacionales y las

⁸ Algunos autores como Gonzáles (2011), consideran además que, es un mecanismo que debe ser a partir de procesos participativos en el ámbito local, en función de las propuestas de iniciativas locales de desarrollo, que favorezcan la formación de encadenamientos productivos y de servicios que den lugar a la formación de los SPL.

coercitivas entre los productores dentro de diferentes sectores, aún en una escala global (Kaplinsky y Morris, 2001).

1.3. Las cadenas de valor. Su importancia en las dinámicas de desarrollo local.

El contexto caracterizado por la globalización en la economía y de los sistemas agroalimentarios sitúan el desarrollo de la agricultura y el manejo de los alimentos, de cualquier país en el mundo, bajo un nuevo enfoque y una nueva visión del sector, en la que participan en la toma de decisiones todos los actores que intervienen en la producción de un bien final. Las formas de producir alimentos en el mundo se están modernizando y están buscando nuevas formas de enfrentar el entorno, para garantizar la explotación sostenible de las materias primas.

El punto clave es determinar cómo productos, regiones o países participan sostenidamente en el desarrollo de la economía. La cadena de valor provee un punto de entrada clave en este sendero al analizar la naturaleza y los determinantes de la competitividad y señalar la contribución particular de los productores, empresas y grupos de empresas.

Al concentrarse en todos los eslabones de la cadena y no solo de la producción, ayuda a identificar cuáles son las actividades que son sujetos de crecientes ganancias y cuales de retornos de ganancias decrecientes apoyando la formulación de políticas apropiadas y el establecimiento de vínculos institucionales. Permite hacer elecciones necesarias para impulsar determinados eslabones a generar mayores ganancias y facilita el diálogo, entre productores, industriales, comercializadores y exportadores para definir cómo hacer competitivo el producto a lo largo de todo el proceso, adaptándose a las tendencias cambiantes del mercado.

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Porter, (1985).

La cadena de valor es un instrumento que tiene como función representar una realidad económica. Articula en el mismo proceso de análisis al conjunto de los actores involucrados en las actividades de producción primaria, industrialización, transporte y comercialización, distribución y consumo. Por lo tanto la cadena de valor es un instrumento básico para la concertación y el dialogo de los actores, para lograr mayores niveles de competitividad. (IICA, 2003).

El análisis de una industria desde la perspectiva de la cadena de valor nos dirige al estudio de las dimensiones existentes en estas cadenas, que según McCormick y Schmitz (2001) son las siguientes: flujo o estructura de entradas y salidas, extensión geográfica y gobernanza. De estas dimensiones, la que más interés presenta es la gobernanza, es decir, los patrones de control de los agentes que la configuran, ya que en una cadena de valor los actores y agentes controlan directamente sus propias actividades y son controlados directa o indirectamente por otros actores. Humphrey y Schmitz (2004) señalan cuatro patrones básicos de gobernanza: jerarquía, red equilibrada, red dirigida y mercado (tabla 1).

Tabla 1. Tipos de gobernanza en la cadena de valor.

Jerarquía	Las empresas están integradas verticalmente de manera que pueden controlar directamente todas o la mayoría de las actividades de la cadena	Integración vertical de diversos eslabones de la cadena dentro de la empresa. El establecimiento de suministro pertenece al cliente o viceversa. La autonomía para tomar decisiones a escala local es muy limitada. Se debe consultar con las sedes centrales u obtener permiso de ellas
Red equilibrada	Las empresas forman redes en las que ninguna empresa o grupo de empresas ejerce un control indebido sobre las demás. Las empresas prefieren tratar con otros miembros de sus redes	El proveedor tiene varios clientes. Si el proveedor tiene pocos clientes, el cliente tiene pocos proveedores. Hay un flujo intenso de información en ambas direcciones. Ambas partes tienen capacidades que son

		difíciles de sustituir. Compromiso de resolver problemas negociando en lugar de amenazando o marchándose
Red dirigida	Las empresas forman redes que suelen estar controladas por ciertas empresas líderes. Las empresas líderes especifican qué es lo que debe producirse y quién debe producirlo y controlan el comportamiento de las empresas productoras	El principal cliente adquiere por lo menos el 50% de la producción. El cliente define el producto (diseño y especificación técnica). Supervisión del comportamiento del proveedor por parte del cliente. Las opciones de salida del proveedor están más restringidas que las del cliente. El cliente proporciona asistencia técnica. El cliente sabe más sobre los costes y las capacidades del proveedor que el proveedor del cliente
Mercado	Las empresas tratan entre sí principalmente mediante transacciones de intercambio en pie de igualdad	Muchos clientes/muchos proveedores. Es posible la repetición de las transacciones, pero los flujos de información son limitados. No hay asistencia técnica

Fuente: Humphrey y Schmitz, (2004).

Según (IICA, 2003) la cadena de valor:

- provee importantes instrumentos para una participación exitosa en los mercados a través del análisis y la concertación y el diálogo de los diferentes agentes que conforman la cadena de valor.
- se concentra en las dinámicas de los inter-eslabonamientos dentro del sector productivo, especialmente en la manera en la cual los productores, empresas y países están integrados.
- supera las debilidades del tradicional análisis sectorial, porque va más allá del sector particular, desarrollando relaciones intersectoriales e incorporando actividades formales e informales.
- va más allá del análisis de la empresa, porque privilegia los inter-eslabonamientos, los cuales permiten el flujo dinámico de actividades económicas, organizacionales y de poder entre productores dentro de los sectores a nivel nacional e internacional.

El concepto de cadena se puede aplicar en diferentes campos, siendo el principal y materia de este trabajo el relacionado a un producto o cadena productiva. Existen otras aplicaciones donde se puede usar el concepto de cadenas, por ejemplo en el transporte, que es un bien final donde se deben reunir todos los eslabones que concurren a la satisfacción de la demanda en ese bien.

La Cadena de Valor Agroalimentaria es el itinerario o proceso que sigue un producto agrícola, pecuario, forestal o pesquero a través de las actividades de producción, transformación e intercambio hasta llegar al consumidor final. Incluye además, el abasto de insumos (semillas, fertilizantes, financiamiento, seguros, maquinaria, etc.) y equipos relevantes, así como todos los servicios que afectan de manera significativa a dichas actividades: investigación, capacitación, asistencia técnica, entre otros. (IICA, 2003).

El análisis de cadena posibilita la identificación de relaciones de verticalidad, complementariedad y de enlace entre diferentes fases de procesamiento de un producto. Esencialmente, el método permite evidenciar las “sinergias”, y los efectos externos, las relaciones de cooperación y de influencia y los nudos estratégicos, cuyo control asegura el dominio de ciertos agentes; el análisis de cadenas constituye un espacio real de despliegue de las estrategias de los actores.

1.3.1. Aspectos fundamentales de la cadena de valor

(IICA, 2003) plantea que en la cadena de valor se identifican tres aspectos, estos son: los segmentos o eslabones, los agentes económicos y sociales, las funciones y los flujos de bienes y monetarios. El nivel desarrollo de cada uno de ellos y su articulación diferencia y determina la complejidad de una cadena productiva.

1.3.1.1. El eslabón de la cadena

La cadena de valor puede descomponerse en un determinado número de eslabones o segmentos que dependerá de factores geográficos, tecnológicos y económicos. Los eslabones están compuestos por un grupo de actores económicos que realizan actividades similares, tienen procesos de generación de valor, poseen derechos propietarios sobre un producto o servicio en un estado de valor definido, transfieren este producto a los mismo clientes y reciben insumos de los proveedores.

Dentro de un eslabón existen procesos de generación / agregación de valor, los cuales constantemente están cambiando y transformándose a través de procesos de innovación. En cada eslabón se presentan costos técnicos y costos de transacción específicos, así como riesgos y beneficios.

1.3.1.2. Los actores o agentes

Se denomina “agente” a un actor económico, es decir una célula elemental que interviene en la economía, un centro autónomo de acción y de decisión. Puede tratarse de una persona natural (campesino, comerciante, consumidor, etc.) o de una jurídica (empresa, administración, organismo de desarrollo, etc.).

Los agentes existentes en el seno de la economía nacional son numerosos. No obstante, es posible clasificarlos en ciertos tipos según la naturaleza de su actividad principal: consumo, producción de bienes o de servicios, operaciones financieras, distribución, etc.

La producción efectiva de bienes y de servicios se desarrolla dentro de las fronteras de cada agente, transformando ciertos bienes y servicios preexistentes en nuevos bienes o servicios.

Los agentes productivos (“empresas”) utilizan factores de producción para crear un nuevo producto o servicio.

1.3.1.3. Los flujos y las funciones

La identificación de los agentes de la cadena está estrechamente ligada a la identificación de los flujos y de las operaciones para agrupar la puesta en el mercado de la producción. Los flujos son transferencias de bienes y/o servicios y valores que circulan entre las diferentes actividades y eslabones de la cadena. La localización de flujos permite no solo localizar a los agentes sino el establecimiento y la dimensión de las cuentas económicas de las actividades de los diferentes agentes.

La identificación de la naturaleza de los flujos y de los agentes involucrados conduce a un análisis funcional de la cadena que normalmente se formaliza a través de un organigrama donde se localiza la interrelación de:

- Las principales funciones, es decir las etapas de procesamiento y de distribución, así como las actividades de abastecimiento de los insumos que se considera necesario incluir en las cadenas.
- Los agentes que asumen dichas funciones.
- Los productos contenidos en la cadena: es decir el producto principal de la cadena bajo las diversas formas en que, progresivamente, se va transformando.

Esta representación permite visualizar el conjunto de la estructura económica de las cadenas y la búsqueda de eficiencia de los agentes y/o del sector producción.

1.3.2. Componentes de la cadena de valor

Para el análisis de la cadena de valor se consideran tres categorías principales que ordenan los ámbitos que deben ser considerados:

- Eslabones básicos: se refieren a actividades implicadas en la creación física del producto y en la transferencia hacia los consumidores, donde se incluyen la producción primaria, la industrialización o transformación, la comercialización, la distribución y el consumo. Los eslabones de una cadena interactúan entre sí bajo una relación de mercado, donde unos son los proveedores y otros son los clientes. Intercambian entre ellos productos, servicios, recursos, dinero e información.
- Actividades de apoyo: referidos al abastecimiento de insumos, provisión de servicios y desarrollo de los recursos humanos.

- Actividades estratégicas: se refieren a actividades que tienen impacto sobre la competitividad y están relacionadas con la estructura organizacional y la tecnología.

En la figura 1 se representa la cadena genérica de valor con las actividades que generan valor y margen.

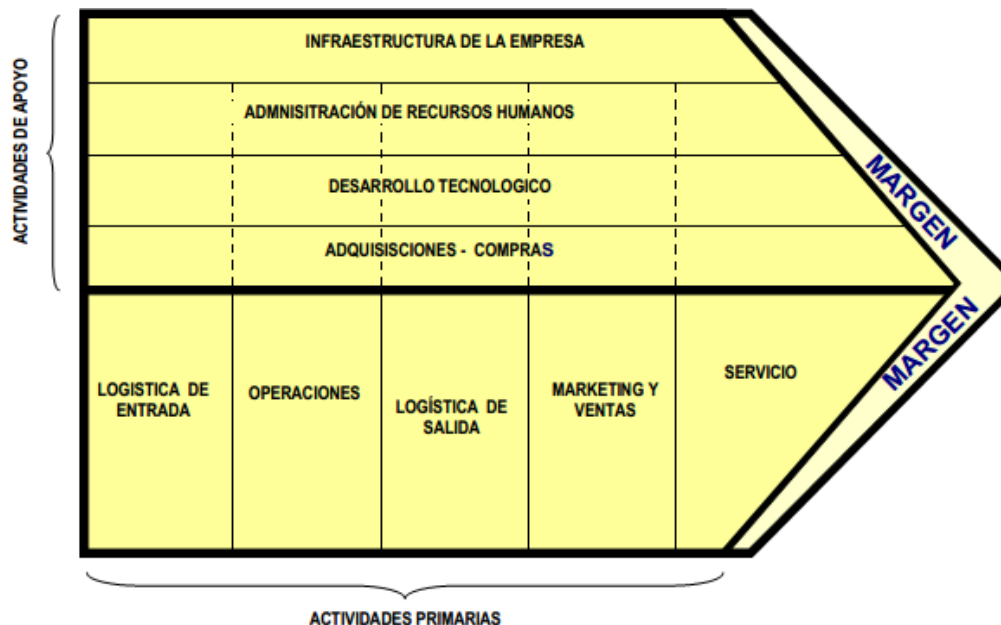


Fig. 1. Cadena genérica de valor. Fuente: Porter (2007).

Las actividades son las estructuras mediante las cuales se crean productos útiles para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas.

1.4. Diagnóstico a la producción de alimentos en Moa y la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos.

Para diagnosticar la producción de alimentos en Moa y la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos desde la perspectiva de los sistemas productivos locales y las cadenas de valor se empleó el instrumento propuesto por la MSc. Ana Gloria Madruga Torres en su tesis Doctoral, adaptándolo a las necesidades propias de esta investigación, por lo que se tomaron en consideración determinados pasos de dicha herramienta. (ver anexo 2).

El instrumento tiene como salidas fundamentales: a) la selección de la/s aglomeración/es más interrelacionada/s del municipio (cumple con las dimensiones, territorial, sectorial y cooperativa); b) la selección de los núcleos para realizar el análisis de la cadena de valor, a partir de la selección de las ramas más

interrelacionadas; los vacíos relacionales que obstaculizan el funcionamiento de la cadena y sus causas jerarquizadas, y d) las alternativas necesarias para erradicar las causas que generan los vacíos.

Estos resultados serán insumos como guía o lineamiento de trabajo para la elaboración de la propuesta de proyecto donde: a) se pueda identificar la/s aglomeración/es productiva/s con mejores posibilidades para convertirse en el motor de la transformación y desarrollo de la estructura económica, a partir de los encadenamientos o conexiones que se puedan producir según los objetivos y recursos con los que cuentan los sistemas productivos locales del sector alimentario para lograr el desarrollo territorial; y b) las empresas del sector, puedan detectar los encadenamientos o conexiones que se puedan producir para el diseño de su estrategia de diversificación de la producción de alimentos.

1.4.1. Principales resultados del diagnóstico.

El primer contacto del territorio de Moa con la historia se detecta el 24 de noviembre de 1492 según aparece escrito en el Diario de Navegación de Cristóbal Colón, pero no es hasta el 8 de septiembre de 1963 que tiene reconocimiento oficial como municipio.

Ocupa el quinto lugar en extensión superficial entre los 14 municipios de la provincia, con 766 kilómetros cuadrados, incluidos los cayos adyacentes; representa el 8.2 por ciento de la superficie total de la provincia Holguín. El 70 % de su superficie lo ocupan bosques y áreas de explotación minera, formando parte del Parque Nacional Alejandro de Humboldt, bajo la protección del CITMA.

Existe una extensión agrícola de 3106,4 Ha, 1615,4 Ha cultivadas y 1 491,0 Ha no cultivadas, no agrícola 70 089,3 Ha, forestal 63 292,5 Ha, no apta para la agricultura y silvicultura 224,1 Ha, además de una población constructiva de 5 246,7 Ha.

Posee una población estimada de 75 020 habitantes, 37 725 mujeres que representa el 50.3% y 37 295 hombres que representa el 49.7% de la población total. Tiene una densidad poblacional de 97.9 hab./km². La población urbana es de 62 793 habitantes que representa el 83.7 %, la rural es de 12 227 habitantes, que representa 16.3 % de la población total del municipio. El municipio contiene 21 asentamientos poblacionales, de ellos 19 rurales y 2 urbanos: Ciudad Moa y Punta Gorda. El territorio está dividido en 12 Consejos Populares con 93 circunscripciones y 4 circunscripciones independientes en el Plan Turquino.

La principal actividad económica está basada en la explotación racional y uso de los Geo-recursos níquel, cobalto y recursos forestales. Para la explotación minera a cielo abierto se cuenta con dos fábricas de níquel: la empresa Comandante Ernesto Che Guevara con tecnología amoniaca y la Comandante Pedro Soto Alba (Moa Níquel S.A.) con tecnología ácida, ambas con producciones significativas, en varias ocasiones por encima de su capacidad productiva para la cual fueron diseñadas. Los recursos forestales poseen también importancia económica para el municipio, con una explotación controlada y rigurosa política estatal de explotación. El 96,5 por ciento del área forestal corresponde a bosques naturales donde radica parte del parque Nacional Alejandro de Humboldt, con altos valores de flora y fauna en la que aparecen según estudios realizados 427 especies endémicas de Cuba en peligro de extinción.

Aunque la situación de los suelos dificulta la producción agrícola, predominan suelos con categoría agro-productivos. Las pequeñas industrias alimenticias son la panadería y la dulcería, las cuales se encargan de satisfacer las necesidades básicas de la población. Debido a que el municipio contiene una franja costera extensa, implica que la actividad pesquera se desarrolle con altos grados de beneficios para la economía interna.

En la producción agrícola se destaca la Empresa Municipal Agropecuaria, la misma cuenta con 1 UBPC Antonio Maceo en el Consejo Popular Centeno que se centra en la producción de leche y carne vacuna, al ganado menor y los cultivos varios. Cuenta también con 6 CCS, 5 de ellas fortalecidas. Además el municipio cuenta con 2 Granjas Agropecuarias: una del MICONS y otra de la Empresa de Servicios de la Unión del Níquel, ambas en el Consejo Popular Centeno. Se ubica en el Plan Turquino en el Consejo Popular Farallones la Granja Cafetalera Diosdado Samón con satisfactorios resultados en esta tarea y de gran impacto para la economía del país. También posee una infraestructura en lo que se refiere a la Granja Urbana, contando con 6 organopónicos ubicados en los Consejos Populares Caribe, Punta Gorda, Mango-Joselillo, 26 de Junio y Miraflores creados para fomentar la producción de vegetales en su mayoría.

La Unidad Empresarial de Base Productora y Distribuidora de Alimentos Moa (ver anexo 4) es una entidad con nivel de subordinación local a escala de Empresa Provincial. Hasta 1994, se mantuvo como Establecimiento de Pan y Dulce y radicaba en la panadería de Moa bajo la dirección de Leyva en el Municipio de Mayarí. En

1994 se constituyó UEB Productora y Distribuidora de Alimentos hasta la actualidad. Los cuadros que la han dirigido son: Héctor La Ñ Leyva, Alberto Lamorú Martínez y Maricela Nicot Ramírez, que ocupó el cargo en el año 2009 hasta hoy.

El Capital Humano está compuesto por 175 trabajadores, de los cuales 78 son mujeres para el 44,6%, 97 hombres que representa el 55,4 %, lo que muestra un equilibrio entre ambos géneros; la edad promedio es de 43 años y el nivel Escolar de 12 grado, y cuenta además, con 19 trabajadores contratados, todos en plazas cubiertas por estar enfermos los titulares o peritados.

La UEB persigue satisfacer las necesidades alimentarias siempre crecientes de Pan, Dulces, Caramelos, Hielo y Productos derivados del Agro para la Canasta Básica de la población del Municipio Moa, así como las producciones con destino a la Merienda para la Educación, Salud y otros; con una tecnología tradicional, un colectivo de trabajadores entusiasta y emprendedores, han hecho suya la filosofía de servir al pueblo incondicionalmente y para ello labora, distribuye y comercializa productos de acuerdo a sus características y sus normas.

Para el desarrollo de sus actividades cuentan con 12 Unidades, de ellas 11 de Producción y 1 de Aseguramiento y Organización:

- Panadería Buen Gusto
- Panadería “4 de abril “ (Miraflores)
- Panadería “La dichosa “(Caribe)
- Panadería “La deseada” (Centeno)
- Panadería “Brisas del Mar” (Yamanigüey)
- Panadería Farallones
- Panadería Melba
- Almacén central
- Dulcería El Pastelito
- Panadería Combinado
- Combinado de alimentos

En el caso del municipio Moa (ver anexo 1), presumimos la existencia de las potencialidades indicadas por (Guzón, 2003), así como algunos de los elementos

básicos de las iniciativas de desarrollo local consideradas por (Alburquerque, 2004) que se listan a continuación:

- La actitud proactiva del gobierno local;
- Existencia de equipos de liderazgo con respecto al desarrollo local presididos por la SUM y el gobierno local;
- Conformación de la proyección estratégica del territorio;
- Posibilidad de cooperación del sector privado, en este caso pequeña propiedad campesina y cooperativa con el sector estatal.

A pesar de contar con potencialidades resultan ser débiles los vínculos entre sistemas productivos locales para la agregación de valor a productos del sector agropecuario en el municipio, lo que se puede evidenciar mediante el listado de vacíos relacionales que arrojó el diagnóstico.

Para la identificación de los vacíos relacionales se realizaron varias entrevistas abiertas no estructuradas con los representantes y especialistas de los organismos implicados en el sector alimentario. Una vez recopilada la información, se procedió a resumirla.

Listado de vacíos relacionales

- No existe vínculo horizontal con la Empresa Municipal Agropecuaria para cooperar en relación a las producciones de frutas y vegetales que se desarrollan en el Municipio.
- No existe un vínculo hacia atrás con la Empresa de Servicios de la Unión del Níquel (ESUNI) para el intercambio de productos y tecnologías.
- No existen vínculo horizontal hacia atrás con el Combinado Mecánico para la fabricación de sartenes para la producción de pan.
- No existe un vínculo hacia atrás con organizaciones y actores particulares de la agricultura para que los mismos provean de frutas y vegetales para las producciones de la empresa.

Capítulo 2. Sistemas Productivos Locales y agregación de valor, razones para una propuesta de proyecto.

2.1. Razones que motivaron el desarrollo de este proyecto.

Desde el principio de la vida, el ser humano necesita alimentarse para garantizar su existencia, primero en el vientre materno y luego al nacer, es una actividad innata para sobrevivir y así progresivamente hasta cumplir con su ciclo de vida.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), menciona que hay seguridad alimentaria cuando todas las personas tengan en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inofensivos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimentarias y sus preferencias en cuanto a alimentos, a fin de llevar una vida sana.

El encarecimiento de los alimentos a nivel mundial resulta un fenómeno que ya se extiende por años, y amenaza directamente la calidad de vida e incluso la supervivencia de grandes grupos humanos.

Se trata de una situación multicausal, cuyos orígenes se ubican tanto del lado de la demanda como de la oferta. Esta última se ve afectada por la erosión de los suelos, el agotamiento de los recursos acuíferos y otros fenómenos climáticos.

Mientras, el consumo está directamente relacionado con el crecimiento demográfico, el aumento de la riqueza en determinados países, así como la utilización de granos para producir biocombustibles. También influye en gran medida la acción de los especuladores, quienes acaparan enormes cantidades de alimentos para provocar una escasez ficticia, y luego obtener ganancias mediante el alza forzada de los precios.

Pudiéramos decir que hoy la producción de alimentos transita por una crisis de dimensiones múltiples. Aquí se ubica el aspecto ecológico, en el cual además de fenómenos meteorológicos extremos (huracanes, sismos), influyen sobre procesos causados por el cambio climático, como aumento de las temperaturas, sequía, desertificación, penetraciones del mar y cambios en el régimen de lluvia.

Esto se vincula con los factores económicos, pues, como consecuencia de los problemas ambientales, las inversiones en la agricultura resultan muy riesgosas; mientras otros sectores emergentes como el turismo atraen más capital, pues se invierte con mayor seguridad.

Por otra parte, existe una dimensión social, dada por el despoblamiento de las zonas rurales, producto de grandes migraciones hacia las ciudades. A esto se añade que no todas las personas que viven en el campo realizan labores agrícolas. De tal manera, el reto se plantea por sí mismo. Cada día hay que aplicar más tecnología, más ciencia y técnica, para que los pocos hombres que estén en la agricultura tengan mayor respuesta productiva.

Asimismo, hay grandes extensiones de propiedad rural, en detrimento de los pequeños campesinos. Por si fuera poco, las naciones del tercer mundo continúan importando tecnologías ambiental y económicamente insostenibles, y países que tradicionalmente fueron exportadores ahora aumentan sus importaciones.

La realidad es que la verdadera seguridad alimentaria radica en la diversificación de estas especies, donde los cultivos tradicionales juegan un papel importante, pues garantizan el abastecimiento familiar y pueden desarrollarse en pequeñas parcelas y con pocos insumos.

Cuba no está exenta de la delicada situación internacional. “Los suelos del país presentan 14,9 % afectado por salinidad o sodicidad, 31 % tiene bajo contenido de materia orgánica” según datos publicados por Sosin (2013).

Como tendencia es apreciable una menor fertilización y el aumento de las temperaturas, con gran cercanía entre los valores nocturnos y diurnos. Las consecuencias del cambio climático y la crisis económica también se hacen sentir aquí, junto a la aparición de plagas y enfermedades.

No obstante, la producción de alimentos en la Isla cuenta con determinadas fortalezas: existe voluntad política, conocimientos técnicos y gran potencial científico.

En Cuba existe la necesidad de un tránsito desde formas de hacer que consumen grandes recursos, a otras que prioricen la sostenibilidad. No se trata de más materia orgánica, más medios biológicos, sino de un cambio en el modelo productivo, hacia una producción de alimentos más sustentable y armónica con el medio ambiente.

Otros desafíos del campo cubano son las limitaciones de agua, la humanización del trabajo agrícola, el diagnóstico temprano para evitar la transmisión de enfermedades, la necesidad de fortalecer la agroindustria, de manera que durante las épocas de rendimiento óptimo pueda almacenarse alimento para períodos de escasez y la búsqueda intencionada de alternativas. Resulta fundamental que los

productores aporten sus conocimientos y experiencias, y se integren en la adopción de decisiones locales.

En los últimos meses Cuba ha realizado y continúa haciendo grandes esfuerzos para la actualización del modelo económico que se recogen de manera explícita en los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución” que se debatieron y aprobaron en el VI Congreso del Partido. De forma especial la agricultura y la industria alimenticia como principal procesadora industrial de las producciones agrícolas, recibe atención diferenciada en materia de inversiones. De ahí el gran reto del sector agropecuario y la industria de diseñar nuevos proyectos que permitan explotar todas las potencialidades existentes, incrementar las producciones y sustituir importaciones, en aras de ahorrar recursos económicos al país y al mismo tiempo satisfacer la creciente demanda de alimentos de la población, pero sin poner límite a la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

El municipio de Moa, es considerado una localidad eminentemente minera, que a pesar de no tener una fuerte tradición en la producción de frutas y vegetales posee suelos con categoría agro-productivos y zonas rurales con altas producciones de frutas y vegetales que se desaprovechan sobre todo en tiempos de máxima cosecha. El desarrollo de la Industria Local en este municipio se encuentra declarado como una de las tareas primordiales sobre todo por los órganos de dirección del mismo. Con el objetivo de dar cumplimiento a estos propósitos se ha promovido la confección de proyectos locales y el desarrollo de producciones alternativas para de esta forma lograr un incremento en las exportaciones y la sustitución de importaciones, convirtiendo a la Industria Alimenticia en uno de los pilares más importantes.

El diagnóstico realizado en esta investigación permitió identificar vacíos relacionales que existen en el sector de la producción de alimentos, la principal causa que provoca esta desarticulación entre los actores de la rama es la inexistencia de suficientes espacios para intercambiar ideas, experiencias, proponer soluciones y de proyectos que favorezcan la actuación mancomunada de sistemas productivos existentes en la localidad.

En este sentido resulta necesaria una propuesta que contribuya a la producción de alimentos en el municipio, desde el aprovechamiento de las frutas y vegetales que se producen, de manera que se conduzca al trabajo en equipo de los actores

involucrados como estrategia necesaria para que los sistemas productivos locales relacionados con la producción de alimentos contribuyan a los procesos de agregación de valor a productos agropecuarios.

En el municipio Moa existen potencialidades así como elementos básicos de las iniciativas de desarrollo local, donde se destaca la actitud proactiva del gobierno local, equipos de liderazgo con respecto al desarrollo local presididos por las autoridades locales, la proyección estratégica del territorio y la posibilidad de cooperación del sector privado, en este caso pequeña propiedad campesina y cooperativa con el sector estatal.

Por tales razones se considera necesaria y viable la propuesta que se presenta en esta investigación.

2.2. Valoración sobre la propuesta metodológica.

La planificación centralizada ha permitido al país el logro de importantes victorias: alcanzar altos índices en las diferentes esferas sociales como educación y salud; sobrevivir a la crisis económica de los 90, donde fue decisiva la facilidad del modelo para movilizar y concentrar recursos en los objetivos claves; resistir la política agresiva de bloqueo económico de los Estados Unidos, así como contar con estrategias de desarrollo a nivel nacional que han integrado a las diferentes provincias y municipios.

No obstante, aún existen en el nivel local espacios insuficientemente utilizados que puede aprovechar la planificación del desarrollo en los territorios, mediante la movilización de los recursos disponibles a ese nivel.

Existen varias metodologías aprobadas para el diseño de proyectos, entre ellas: CITMA, la empleada para proyectos universitarios, de colaboración internacional, entre otras. Cada una de ellas se utiliza en correspondencia con los propósitos del proyecto y la fuente de financiamiento que este vaya a tener.

A finales del 2009 se elabora una metodología, revolucionaria en su concepción que implica que los municipios como vía para obtener ingresos adicionales al plan, presenten proyectos productivos que logren autofinanciarse y sean sustentables en el tiempo, que funcionen sobre la base de un crédito inicial, reembolsable; que generen ganancias, resuelvan importantes problemas económicos, aprovechen potencialidades locales y den empoderamiento a los gobiernos locales al permitirse que parte de las ganancias se queden en las entidades ejecutoras. Se divulga esta

metodología de trabajo a todos los territorios a través de las Dirección Municipal de Economía y Planificación, y se comienza la ardua tarea de capacitar a todos los territorios para su implementación.

Se argumenta que el objetivo de esta metodología es 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, lo que respondería al Lineamiento No.96 del VI Congreso del PCC, (2011).

La metodología elaborada para formular proyectos de iniciativa local consiste en conformar proyectos desde los municipios que opten por un financiamiento inicial, de pequeños montos, y que se dirijan principalmente al ámbito productivo y sean proyectos que incrementen producciones (alimentos) o servicios, sustituyan importaciones, generen exportaciones y/o eleven las condiciones de vida de la población (ver premisas para presentar proyectos IMDL en Anexo 3).

Existen 2 condicionantes claras para que el municipio presente proyectos que cumplan con las premisas establecidas, primero que el territorio tenga una estrategia de desarrollo clara que incluya los intereses de sus ciudadanos con los provinciales y nacionales y en segundo lugar se realice un buen diagnóstico, que permita detallar las potencialidades económicas a explotar y las debilidades y fortalezas que tiene como territorio. (Pérez y Arguelles, 2010).

La mayor novedad de esta nueva forma de otorgar financiamiento radica en que el monto de dinero concedido se entrega por el banco como un crédito, hay que devolverlo y obtener utilidades que en porcentos acordados en el CAM se distribuyen a la entidad ejecutora, la que suministra los insumos y al propio CAM. Ello implica la apertura de cuentas en CUP y CUC en cada entidad que operan como cuentas de operaciones, de gastos e ingresos.

La otra novedad es que el gobierno con sus ingresos debe reinvertir en un 70% en nuevos proyectos productivos en su municipio, mientras el 30% restante de las utilidades las podrá utilizar para resolver problemas sociales y planteamientos de los electores que pueden estar pendientes por años. Esta nueva responsabilidad para los gobiernos les dará mayor credibilidad, un real poder económico unido al político

que ya tienen y destinar los recursos a resolver los problemas más acuciantes de las comunidades.

Este es un empeño que implicará romper esquemas (planificación por proyectos), cambiar todo lo que deba ser cambiado, sobre todo las mentalidades de los decisores. Se trata de no esperar más que le digan al municipio lo que tiene que hacer y se asuma desde el gobierno un cambio en la gestión que potencie el desarrollo a partir de iniciativa, autonomía y responsabilidad. Deberán integrarse las entidades en el municipio, y de éste con su entorno, será un difícil camino a recorrer pero es aceptado por numerosos especialistas como una importante vía para desarrollar el país.

En el caso del desarrollo local cubano se marca la diferencia con América Latina dado el modelo socialista de desarrollo. Por ello, es elemental que continúe la planificación centralizada en un grupo de actividades y esferas que son estratégicas para el país, tanto en lo productivo como en lo social. Así, se impulsa centralmente el desarrollo armónico de cada territorio y se reducen las desigualdades donde es posible. Estas esferas son esencialmente las atendidas por el presupuesto del Estado: educación, salud, asistencia y seguridad social y actividades productivas claves como níquel, tabaco, ron, biotecnología, servicios intensivos en conocimientos, entre otras.

Hay que distinguir la equidad en el acceso y la distribución de bienes y servicios en los territorios cubanos y las posibilidades reales de producir de cada uno, lo cual difiere, constituyen ventajas competitivas y deben ser explotadas en función de ese territorio y su entorno más cercano.

Es importante aclarar que en materia económica el municipio debe lograr su autogestión; no se está proponiendo una independencia o desarticulación del municipio de los planes trazados por la dirección del país. Se parte de reconocer que el sistema centralizado de dirección y planificación de la economía nacional es una necesidad en Cuba ya que unifica todos los esfuerzos en la obtención de los objetivos económicos y sociales estratégicos con mayor rapidez y coordinación, así como da respuesta a los problemas de la defensa y aplica criterios de equidad.

Como complemento al proceso de planificación, los proyectos de desarrollo local vendrían a enriquecer los espacios que por su especificidad y territorialidad, la lógica global de la planificación no contempla adecuadamente. Es aquí donde la iniciativa

municipal está llamada a integrar los planes rectores de la economía con la dinámica territorial.

Las iniciativas de desarrollo local deben revitalizar el vínculo entre las autoridades centrales y la administración provincial y municipal, que brinde mayor protagonismo a los actores locales en la búsqueda de soluciones para sus problemas particulares. En este sentido, existen importantes oportunidades para el avance de procesos endógenos de desarrollo local, que lejos de contraponerse al nivel central, constituyen un complemento necesario de la planificación nacional.

Puesto que los principales problemas que enfrentan los municipios cubanos de mayor atraso relativo tienen su base fundamental en el deterioro progresivo del rendimiento en las principales actividades económicas, generalmente vinculadas al sector agropecuario, en la propuesta metodológica se hace especial énfasis en el análisis de su situación económica, así como en el desarrollo, por los propios territorios, de proyectos económicos de alcance local a partir de sus recursos, como complemento de las estrategias productivas dirigidas por los Organismos de la Administración Central del Estado.

Esta metodología forma parte del trabajo que viene realizando el Ministerio de Economía y Planificación para el logro de una participación más activa de la planificación territorial en los planes nacionales. Para su diseño se analizaron las propuestas metodológicas utilizadas en la elaboración de planes y estrategias de desarrollo asociados a las principales experiencias de desarrollo local existentes en el país, con el objetivo de identificar los principales elementos positivos y problemas confrontados.

Las metodologías estudiadas fueron las utilizadas para la provincia de Guantánamo (1999) y el municipio Yaguajay (2002) en la provincia de Sancti Spíritus como ejemplos de trabajos de proyección de la economía con la participación de los órganos locales del Poder Popular; la del Grupo de Desarrollo Local del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) del CITMA, y de forma general los Talleres de Transformación Integral de los Barrios (TTIB) que son un ejemplo de trabajo comunitario. También como ejemplo de la cooperación internacional se incluyó el programa Agenda 21 Local/GEO que se inserta en el PDHL/Cuba, que a su vez impulsa otras iniciativas.

Según González y Samper, (2006) los aspectos en los cuales se enfatizó durante el análisis de dichas metodologías estudiadas fueron:

- Posición asumida respecto al nexo entre la gestión del desarrollo local y los niveles provincial y nacional.
- Papel que juegan las autoridades y otros actores locales, referido al grado de protagonismo que se les confiere en el proceso y cómo éste se manifiesta.
- Pasos del Diagnóstico.
- Elaboración de la propuesta de solución: estrategia de desarrollo.
- Fuentes de financiamiento: locales o externas.
- Formas de administración de los proyectos económicos.
- Formas de evaluación y control de los proyectos.

Una vez elaborada Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local, se realizó una experiencia piloto en el municipio Martí, de la provincia de Matanzas, con resultados positivos.

Se pueden destacar los siguientes aspectos positivos de la metodología IMDL:

- Para que el proyecto de desarrollo local tenga éxito tiene que contar con el apoyo de los niveles superiores de dirección del país, y ajustarse o complementarse con las líneas de desarrollo nacional y provincial.
- Las autoridades locales deben ser los protagonistas del proceso, convocando y aunando los esfuerzos de las organizaciones, instituciones y a los diferentes sectores de la población.
- Se proponen métodos participativos que involucren a los actores locales en la elaboración de una estrategia de desarrollo y en el enfrentamiento a los principales problemas del territorio.
- Se utilizan adaptaciones de elementos y herramientas de la prospectiva estratégica.
- Se realiza un diagnóstico inicial.
- Se diseña una propuesta de solución, que incluye las líneas estratégicas de desarrollo del territorio y un plan de acción con perfiles de proyectos, y sus posibles fuentes de financiamiento.

- Se propone un mecanismo de monitoreo, evaluación y control del proceso.

La estructura de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local consta de las siguientes etapas:

1. Recopilar la información para la elaboración del Diagnóstico.
2. Elaborar el Diagnóstico.
3. Análisis de escenarios.
4. Determinación de las principales líneas estratégicas de desarrollo del municipio.
5. Elaborar un diseño del Plan de Acción y determinar los perfiles de proyectos a corto (mandato), mediano y largo plazo.
6. Elaboración de proyectos.
7. Determinación de responsables para gestionar, monitorear y controlar los proyectos.
8. Seguimiento y control.

En resumen la metodología IMDL para la presentación de proyectos incluye los siguientes pasos: (ver anexo 5)

- I. Introducción.
- II. Objetivo General.
- III. Objetivos Específicos.
- IV. Resultados del Proyecto.
- V. Actividades del Proyecto.
- VI. Supuestos del Proyecto.
- VII. Consideraciones y/o comentarios de interés.
- VIII. Factibilidad Económica de los Proyectos.
 1. Identificación, cuantificación y valoración de los beneficios.
 2. Identificación, cuantificación y valoración de los costos.
 3. Flujo neto de Beneficios.
 4. Otros requerimientos.

IX. Otros.

2.3. Cadena de valor asociada al proyecto.

Aunque se reconoce la importancia de fomentar y potenciar los sistemas productivos locales por las ventajas que ofrecen, en particular para el caso del desarrollo del municipio cubano, así como la intención administrativa y política manifiesta para la concreción de este proceso, se identifican dificultades que atentan contra su consolidación.

En este sentido, la práctica investigativa demostró que uno de los elementos de mayor peso que se constituye en freno del proceso en el municipio Moa, se expresa en la coordinación intra e intersectorial, que si bien en algunos casos (como la contratación económica), se encuentra regulada por un marco legal, en otros, aun así no se logra. Lo anterior subyace en lo fundamental, no solo en el incumplimiento de las normas legales establecidas, sino además en la existencia de vacíos relaciones que se dan entre las organizaciones del sector alimentario y entre sectores y que en el diagnóstico realizado a la producción de alimentos en Moa y la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos fueron identificados (ver epígrafe 1.4.1).

Estos vacíos tienen un efecto directo en el aprovechamiento deficiente de las economías de aglomeración, teniendo como consecuencia directa, que las concentraciones sectoriales no funcionen como sistemas productivos y por transitividad el municipio no se beneficie con las ventajas que proporciona el funcionamiento de los sistemas. En parte de los casos, la existencia permanente de vacíos relacionales tiene su génesis en el desconocimiento de los posibles vínculos horizontales, verticales y diagonales que pueden establecerse en el entramado territorial entre las organizaciones de un mismo sector o entre sectores. Este aspecto por el impacto que tiene en la concepción y consolidación de los sistemas productivos locales en el municipio reviste una singular importancia su solución desde la acción coordinada en el territorio.

Para el diseño de esta cadena se realizaron varias entrevistas abiertas no estructuradas con los representantes y especialistas de los organismos implicados en el sector estudiado y otros, con el objetivo de caracterizar la cadena de valor asociada al proyecto. Una vez recopilada la información, se procedió a resumirla.

Productos: Conservas a partir de derivados del agro (Cremas de guayaba. Cremas de Mango. Tajadas de Mango. Cascos de Guayaba. Cascos de Toronja. Trocitos de Fruta Bomba. Trocitos de piña. Jugos de distintas Frutas como Mango, Guayaba, Piña y Fruta Bomba. Encurtidos de vegetales, entre los que se encuentran Tomate, Pepino, Col y Ají.)

Eslabones básicos o actividades:

Producción: se identificaron como actores más importantes dentro de este eslabón la propia UEB Productora y Distribuidora de Alimentos la cual es encargada de la producción de pan y dulces. Los sectores educación, salud y turismo también se destacan dentro de esta tarea y la Empresa Municipal Agropecuaria, la misma cuenta con 1 UBPC Antonio Maceo en el Consejo Popular Centeno que se centra en la producción de leche y carne vacuna, al ganado menor y los cultivos varios. Cuenta también con 6 CCS, 5 de ellas fortalecidas y la Granja Urbana, contando con 6 organopónicos ubicados en los Consejos Populares Caribe, Punta Gorda, Mango-Joselillo, 26 de Junio y Miraflores creados para fomentar la producción de vegetales en su mayoría y la UEB Silvícola en el Consejo Popular 26 de Junio, esta a la vez tiene 3 UBPC en los Consejos Populares Centeno, Farallones y Yamanigüey. Su centro de acción está basado en la siembra de árboles maderables y frutales. Otro sector fundamental es la Empresa de Servicios de la Unión del Níquel (ESUNI) encargada de suministrar alimentos a la Industria del Níquel.

Transformación: consiste en confeccionar conservas a partir de determinadas materias primas: mango, guayaba, fruta bomba, piña, pepino, tomate, col y ají.

Comercialización: Se realizará en conjunto con los sectores interesados, como salud, educación y turismo y las restantes unidades comerciales (puntos de venta, comedores, cafeterías, hoteles y restaurantes).

Transportación: De forma general esta actividad se realizará de manera cooperada entre el parque de la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos y la Empresa Municipal Agropecuaria, los cuales trasladan las mercancías hacia los almacenes centrales de la empresa. De esta UEB Almacenes hacia las distintas UEB (puntos de venta, comedores, cafeterías, hoteles y restaurantes) la transportación se realiza con los medios propios de estos últimos.

Distribución: La distribución se realiza por parte de la propia UEB, la misma recibe los pedidos que se hacen diariamente y lo despacha en el área de distribución a las distintas unidades.

Actividades de apoyo: encontramos todos los proveedores, sin ellos esta actividad no se podría desarrollar, entre ellos podemos citar los siguientes: Acopio (viandas y hortalizas), Frutas Selectas y Empresa Municipal Agropecuaria.

Actividades estratégicas: estas actividades van encaminadas sobre las dificultades que se puedan presentar entre los actores durante el proceso de producción. En cuanto a productos, la problemática fundamental se centra en su sistematicidad y constancia tanto en su estado terminado así como en materias primas para su elaboración.

Esta cadena de valor se caracteriza por ser simple⁹ a nivel del actor principal UEB Productora y Distribuidora de Alimentos, ya que no existen prácticamente vínculos horizontales con otros sectores de la estructura económica del municipio. Con el desarrollo de la propuesta de proyecto se pretende ampliar estos vínculos hasta transformarla en una cadena de valor extendida¹⁰.

2.4. Proyecto “Ampliación de las capacidades productivas de la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa”

I. Introducción

La producción de alimentos constituye una de las prioridades de nuestro país. Desde el triunfo revolucionario se trabaja en aras de garantizar la seguridad alimentaria de la población.

El municipio Moa tiene una población estimada de 75 020 habitantes, que representa una densidad poblacional de 97.9 hab./km². El municipio desarrolla como actividades fundamentales: la minería, forestal y en menor medida la alimentaria, esta última constituye una de las principales problemáticas que enfrenta en la actualidad, lo que requiere desarrollar acciones estratégicas que reviertan esta

⁹ La cadena de valor simple describe el rango de actividades que son necesarias para obtener un producto o servicio, a través de los diferentes eslabones de la producción y entrega del producto a los consumidores finales. Este análisis es necesario en el caso de las relaciones intra-sectoriales, donde más bien el enfoque se basa en las interrelaciones por similitud.

¹⁰ La cadena de valor extendida es más desarrollada, más compleja y con muchos eslabones y actividades de apoyo. Donde una cadena de valor simple se encuentra eslabonada con otros sectores como la industria química, industrias de maquinaria y servicios desarrollados de diseño, logística y certificaciones de calidad entre otros. Este análisis es necesario en el caso de las relaciones inter-sectoriales, donde se busca la complementariedad territorial.

situación. Esta realidad justifica la necesidad de buscar alternativas para dar respuesta a las deficiencias alimentarias existentes.

La UEB Productora y Distribuidora de Alimentos aprovecha su infraestructura para el desarrollo de sus actividades. La misma persigue satisfacer las necesidades alimentarias siempre crecientes de Pan, Dulces, Caramelos, Hielo y Productos derivados del Agro para la Canasta Básica de la población del Municipio Moa, así como las producciones con destino a la Merienda para la Educación, Salud y otros, sin embargo la infraestructura con que cuenta actualmente la empresa impide la diversificación de sus producciones, tal es el caso de la producción de conservas mediante la agregación de valor a derivados del agro, como frutas y vegetales.

Estas razones han motivado la presentación del proyecto “Ampliación de las capacidades productivas de la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa” con el que se pretende dar solución a la situación antes planteada, ubicándose el mismo en locales propios de la UEB. (ver anexo 13).

II. Objetivo general:

Contribuir a la satisfacción de las necesidades de alimentación de productos en conservas de la población del municipio de Moa, y de los sectores priorizados, con la ampliación de las capacidades productivas de la industria alimentaria local.

III. Objetivos específicos:

1. Aumentar las producciones derivadas de la producción agrícola.
2. Incrementar 10 nuevos empleos¹¹.
3. Diversificar la producción de conservas, en pos de mejorar la oferta a la población, en calidad y suministros.
4. Comercializar la producción en CUC y CUP que permita recuperar la inversión en esta moneda y garantice la sostenibilidad del proyecto.
5. Sustituir importaciones.

El objetivo del préstamo es la adquisición de nuevos instrumentos que al ampliar capacidades productivas de la empresa favorezcan la sustitución de importaciones y

¹¹ Responde al Lineamiento No. 167 Favorecer la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, como forma de contribuir a los fines de la sociedad y a la satisfacción de sus necesidades.

el incremento de exportaciones, ahorro energético, aumento de la productividad del trabajo y posibilite la inserción de mujeres a estas tareas.

IV. Resultados del proyecto:

- 1.1. Desarrollar nuevas formas de producción de alimentos derivados del agro.
- 1.2. Producir conservas como (pulpa de tomate, de frutas, vegetales encurtidos y esterilizados, mermeladas concentradas de frutas, entre otros).
- 2.1. Propiciar empleo a jóvenes desvinculados laboralmente.
- 3.1. Ofrecer a la población moense variedad en conservas, de manera tal que puedan adquirir mejores productos y más variados.
- 3.2. Garantizar el suministro constante de estos productos al municipio y otros territorios.
 - a. Alcanzar ingresos en ambas monedas (CUC y CUP) que permitan el desarrollo de la empresa y el municipio.
 - b. Establecer convenios con diferentes empresas y organismos (puntos de venta, mercado, etc.) que funcionen como clientes intermediarios y finales.
 - c. Determinar el mercado.
- 5.1. Contribuir al municipio y al país en la sustitución de importaciones de conservas.
- 5.2. Asistir a la exportación de este tipo de alimentos.

V. Tabla 2. Actividades del proyecto.

No.	Descripción de las acciones	Años					Importes	
		1	2	3	4	5	CUC	CUP
1.1.1	Elaboración de los proyectos para la construcción	x						
1.1.2	Adquisición de materiales de construcción	x					3.742,20	31.460,00
1.1.3	Ejecución de las obras	x	x					14.500,00

	constructivas							
1.2.1	Adquisición de la caldera	x					27.026,23	15.325,38
1.2.2	Adquisición de los equipos tecnológicos	x					67.554,73	79.409,15
1.2.3	Montaje y prueba de la caldera		x					
2.1.1	Montaje y prueba de los equipos tecnológicos		x					
3.1.1	Contratar y adiestrar al personal en la tecnología		x					
3.1.2	Firmar contrato con los proveedores		x					
3.1.3	Firmar contrato con los clientes		x					
3.2.1	Adquirir insumos productivos		x				940,68	80,36
3.2.2	Puesta en marcha de la línea de producción		x					
4.1.1	Establecer mecanismos para la venta en divisas		x					
4.2.1	Cumplir el plan de producción previsto.		x	x	x			
5.1.1	Cumplir los compromisos con los clientes		x	x	x	x		
5.1.2	Cumplir los compromisos de pago.		x	x	x	x		
5.2.1	Cumplir el plan de producción		x	x	x	x		

	anual							
--	-------	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

VI. Supuestos del proyecto

El proyecto tendría éxito si:

1. Se asigna el financiamiento y la definición de la cuenta oportunamente.
2. Se logran adquirir los equipos e implementos que se proponen, recibéndolos en el tiempo que demanda el cronograma del proyecto.
3. Las condiciones climáticas son de manera tal que se garantice la estabilidad de la cosecha de frutas y hortalizas en el municipio.
4. Se garantiza la compra estable de las materias primas e insumos adquiribles en el mercado nacional como el envase, el azúcar, etc.
5. Se comercializa la producción en CUC en las unidades de las tiendas de recaudación de divisas.

VII. Consideraciones y/o comentarios de interés

No existen riesgos que puedan comprometer los resultados del proyecto en el presente.

El incremento de la producción de frutas y hortalizas acompañadas de las pérdidas que se producen en los picos de cosecha cada año es un tema muy discutido y analizado por las direcciones del Ministerio de la Agricultura, la Industria Alimenticia, la ANAP y el Gobierno.

En los cálculos de este proyecto solo se consideraron 5 productos pero es posible elaborar otros de gran demanda y con buena calidad pues las materias primas son las mismas y los equipos tecnológicos también, tales productos serían:

1. Cremas de guayaba.
2. Cremas de Mango.
3. Tajadas de Mango.
4. Cascos de Guayaba.
5. Cascos de Toronja.
6. Trocitos de Fruta Bomba.

7. Trocitos de piña.
8. Jugos de distintas Frutas como Mango, Guayaba, Piña y Fruta Bomba.
9. Encurtidos de vegetales, entre los que se encuentran Tomate, Pepino, Col y Ají.

Esta línea de producción tiene posibilidades de trabajar todo el año con una producción escalonada de frutas y vegetales, lo que implicaría de forma directa la sostenibilidad de las producciones incrementándose a los proyectos desarrollados en las áreas de producciones agrícolas garantizando el incremento sostenido de la producción. Con la ampliación de la capacidad productiva de la Empresa se incrementan las plazas en 10, además de garantizarse la llegada a la población moense de este tipo de producciones que en la actualidad es casi nula.

VIII. Factibilidad económica del proyecto

La factibilidad Económica del Proyecto está dada en los resultados productivos que se garantizarían, la disminución de la pérdida de las producciones, el incremento de los ingresos para la UEB productora de alimentos del municipio Moa y la satisfacción de una necesidad de la población.

Los análisis realizados demuestran que las demandas de pulpas, mermeladas y otras presentaciones de conservas, tanto en el sector poblacional, a través de la gastronomía, la Industria Alimenticia y las tiendas de recaudación de divisas están muy por encima de las capacidades de producción de la UEB, lo que garantiza la estabilidad del mercado para estos productos.

La sostenibilidad del proyecto también se garantiza con un colectivo de trabajadores experimentados y con la posibilidad de vender una parte de la producción en divisas, para adquirir los insumos productivos y las piezas de repuesto de los equipos, más allá del alcance del proyecto.

1- Identificación, cuantificación y valoración de los beneficios.

En este punto se identifican, cuantifican y valoran los beneficios que se obtendrán con el proyecto, teniendo en cuenta que para el año 2015 no existe planificación de estas producciones, ni existe ninguna entidad de comercio que realice las mismas según plan, los precios reflejados son los utilizados en compra por la Unión de Conservas, parte de la producción se utilizará para la sustitución de importaciones

de pulpas de frutas para hacer compotas que en la actualidad es importada por el país, otra parte se utilizará en ventas a realizar en ambas monedas. (ver anexo 6)

2- Identificación, cuantificación y valoración de los costos. (ver anexo 7 y 9)

En la tabla 1 se puede observar que la inversión inicial asciende a 77764.11 CUC y 75001.94 CUP, para equipos y maquinarias se necesita una inversión de 72 679.41 CUC, lo que representa el 94 %, de la inversión, para construcción y montaje 3742.20 CUC lo que representa el 4.2% de la inversión total.

Tabla 3. Costo de la inversión.

COSTO DE LA INVERSIÓN			
CONCEPTOS	CUC	CUP	M Total.
Equipos y Maquinarias	72679,41	28655,38	101334,79
Construcción y Montaje	3742,20	45960,64	49702,84
Otros	1342,50	385,92	1728,42
Total	77764,11	75001,94	152766,05

Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad se cuenta con una serie de implementos necesarios, además de la ropa y calzado de los trabajadores más los medios de producción por lo que se encuentra incluido en la ficha de costo en ambas monedas y por lo tanto no se tienen en cuenta en los cálculos del insumo inicial de la inversión, por contar con una infraestructura acorde y preparada para la puesta en marcha de una unidad productiva de estas características.

3- Flujo Neto de Beneficios. (ver anexo 8)

Se sustituye la pasta de tomate la que cuesta 539,18 como promedio en el mercado mundial.

4- Tabla 4. Cálculo del valor actual neto (VAN), del tiempo de recuperación de la inversión (TRI) y de la tasa interna de rentabilidad (TIR).

Periodo de recuperación	Desde el año 1
VAN	941.500.00

TIR (%)	208
----------------	------------

Fuente: Elaboración propia.

5- Otros requerimientos.

Con la ejecución de este proyecto el consumo de energía eléctrica sólo se incrementará en 19,5 MW anual por concepto de funcionamiento del nuevo equipamiento. Este incremento solamente representa un gasto de alrededor de 4,7 toneladas de diesel para generar esta cantidad de energía por lo que el consumo de los 19,5 MW solo representa un gasto neto de 1,4 toneladas de diesel.

Todos los equipos y medios presupuestados existen en el país y son comercializados por empresas cubanas, por lo que se tiene garantía en los suministros de estos recursos.

Con la ampliación de las capacidades productivas de la empresa para la producción de conservas de productos agropecuarios se evitarán pérdidas cuantiosas dado por la necesidad de traer desde Holguín la mermelada para los principales consumidores lo que representa que educación deba realizar aproximadamente 4 viajes al mes, salud pública 2 viajes y la productora de alimentos 4 viajes lo que representa que se dejen de consumir 3.27 t de diesel al año que equivale a dejar de gastar por este concepto 2190.98 USD al precio de 670.95 la tonelada.

X.- Otros

1. Avals

Se confeccionó el aval de la entidad, el Consejo de la Administración Municipal aprobó la propuesta de proyecto, la dirección del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado y el grupo de Desarrollo Local también reconocen el valor de la propuesta (ver Anexo 12).

Resumen Ejecutivo del Proyecto.

Se confeccionó el Resumen Ejecutivo del Proyecto aprobado por el Consejo de la Administración Municipal en su reunión correspondiente al mes de noviembre. (ver anexo 10).

La evaluación económica y financiera muestra rentabilidad en el proyecto, satisfacción de la demanda de la población y sectores que brindan servicios gastronómicos, sustitución de importaciones al país y aportes a la economía

local. Durante la investigación se pudo evidenciar que existen potencialidades en la entidad para desarrollar proyectos, como resultado del espíritu emprendedor de sus cuadros, técnicos y trabajadores.

Este proyecto brinda igualdad de oportunidades para la participación de hombres y mujeres en las actividades propuestas, por lo tanto propicia un rol productivo para ambos.

A través del diagnóstico realizado se pudo conocer qué actividades desarrollan hombres y mujeres, se identificaron los conocimientos específicos de ambos géneros, sus intereses y necesidades y las relaciones de poder en cuanto acceso y control.

Desde el punto de vista de la equidad de género, la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos brinda oportunidades similares para la participación de hombres y mujeres, aunque es superior la participación del género masculino, por lo que mediante una perspectiva de género se han identificado estas desigualdades y la ejecución de las actividades del proyecto son trascendentales para optimizar la posición de la mujer.

La propuesta favorece la participación equitativa de hombres y mujeres en los procesos de elaboración de conservas de productos agropecuarios.

El proyecto incide sobre las relaciones de poder entre mujeres y hombres favoreciendo la equidad y con el mismo se generan 10 nuevos empleos, con igualdad de oportunidades para ambos géneros.

Tabla 5. Cantidad de trabajadores por sexo.

Indicador	Total	Mujeres	%	Hombres	%
Trabajadores	175	78	44.6	97	55.4

Fuente: Elaboración propia.

2.5. Análisis económico, social y ambiental del proyecto.

Sostenibilidad económica

Un objetivo fundamental de cualquier comunidad es promover inversiones que sirvan para aumentar las oportunidades económicas y sociales para los residentes. La introducción de conservas a partir de productos primarios del sector agropecuario en los mercados locales tendrá un impacto directo y positivo en la vida de todos los

ciudadanos de la comunidad. Favorece la creación de 10 puestos de trabajo, además aportará ingresos para el municipio que se verificaron a través del estudio de factibilidad económica del proyecto.

La sostenibilidad económica del mismo está dada en los resultados productivos que se garantizarán, la disminución de la pérdida de las producciones de frutas y vegetales, el incremento de los ingresos para la UEB productora de alimentos del municipio Moa y la satisfacción de una necesidad de la población.

La sostenibilidad del proyecto también se garantiza con un colectivo de trabajadores experimentados y con la posibilidad de vender una parte de la producción en divisas, para adquirir los insumos productivos y las piezas de repuesto de los equipos, más allá del alcance del proyecto.

Se sustituye la pasta de tomate la que cuesta 539,18 como promedio en el mercado mundial.

Se prevé para el año 2016 que el incremento productivo y de servicios será sobre la base del total de la producción a comercializar que asciende a 391 TM con un ingreso en CUC de 24494.79 y en CUP de 1346986.53 para un total en ambas monedas de 1371481.32.

Con respecto a las utilidades también resulta significativo el aporte que realiza el proyecto al Consejo de Administración Municipal el que, al arribar a los 5 años del proyecto será beneficiado con un tributo total de \$6.183,67 en CUC y \$630.743,77 en CUP para favorecer al municipio.

Por otra parte los estudios de mercado realizados demuestran que las demandas de pulpas, mermeladas y otras presentaciones de conservas, tanto en el sector poblacional, a través de la gastronomía, mercado ideal, La Industria Alimenticia y las tiendas de recaudación de divisas están muy por encima de las capacidades de producción de la Fábrica, lo que garantiza la estabilidad del mercado para nuestros productos.

Sostenibilidad social

La diversificación de alimentos a partir de derivados del agro responde a una necesidad de la población en un municipio que desarrolla como actividad económica fundamental la industria niquelífera. Además de incrementar 10 puestos de trabajo para los desempleados, ofrece a la población productos de gran calidad y demanda.

El proyecto tributa al Consejo de Administración Municipal con una suma importante que se revestirá en beneficio social.

Se ofrecen posibilidades de trabajo a hombres y mujeres desde un punto de vista equitativo.

Además se elevará el nivel de satisfacción de la población al variar la producción de alimentos.

Sostenibilidad ambiental

Los defensores de los alimentos cultivados localmente argumentan que comer localmente, alimentos cultivados de manera sostenible reduce significativamente la cantidad de gases de efecto invernadero liberados de transportar la comida. En el caso de esta propuesta se reconoce que no provocará graves daños al medio ambiente, pues se contará con las medidas necesarias para evitar algún daño al mismo.

La producción resultado de la ejecución de este proyecto estaría centrada en la práctica de producciones más limpias, previendo un plan de medidas para el consumo racional del agua y otros recursos.

La fuente de abasto de agua será la red de abasto de agua del municipio, para garantizar el suministro de agua potable a la instalación.

El tratamiento de residuales estaría compuesto por un sistema de canaletas para la recolección de los mismos, utilizando como cuerpo receptor tanques, los sólidos retenidos se recolectarán y serán vendidos a los productores porcinos previo negocio con los mismos.

Conclusiones

1. Luego de conformada la cadena de valor y determinados sus eslabones, se pudo visualizar la existencia de vacíos relacionales que dificultan el funcionamiento de las aglomeraciones productivas, lo que valida la puesta en práctica de esta alternativa que desde la ampliación de las capacidades productivas de la empresa sea posible llenar esos espacios y propicien la formación de encadenamientos que eleven la competitividad.
2. Revisadas las bases epistemológicas de sistemas productivos locales y su vinculación con el desarrollo local, se plantea que su vínculo conceptual articulador es la complementación de funciones entre los diferentes agentes locales orientados a fortalecer la capacidad de conocer, aprender e innovar, convirtiéndolo en un núcleo fundamental de la dinámica de una economía local. Por tanto, es una forma de interacción continua entre la actividad económica, cultural, social y política.
3. La caracterización del escenario local desde la perspectiva de los sistemas productivos locales y la producción de alimentos permitió demostrar que en Moa existen potencialidades para emprender la propuesta que se presenta, además de identificar los vacíos relacionales en las aglomeraciones productivas del sector alimentario en el Municipio.
4. La propuesta de proyecto “Ampliación de las capacidades productivas de la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa” tiene pertinencia para el contexto municipal constituyéndose en una opción productiva apropiada para imbricarse armónicamente en las dinámicas de desarrollo del territorio.
5. Resulta viable económica, social y ambientalmente la aprobación e implementación de la propuesta de proyecto presentada.

Recomendaciones

- Garantizar por parte de la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos del Municipio Moa el cumplimiento al cronograma de actividades y lograr la ampliación de sus capacidades productivas para la agregación de valor a productos primarios del sector agropecuario a finales del 2016.
- Maximizar el uso del suelo agrícola en producciones para el autoabastecimiento alimentario atendiendo a su categoría agro-productiva.
- Sistematizar el uso de biofertilizantes para aumentar la superficie de suelo agrícola que solo es el 6%, trabajar en la recuperación de suelos erosionados, continuar la entrega de terrenos oseos mediante el Decreto Ley 259 con el fin de aumentar los ritmos de producción.
- Involucrar y sensibilizar aún más a los actores locales y al gobierno del municipio Moa en esta propuesta.
- Mostrar los resultados en eventos científicos, talleres y publicaciones relacionados con la temática.

Bibliografía

- ALBORS GARRIGÓS, J. e HIDALGO NUCHERA, A. (2012). Relaciones de gobernanza e innovación en la cadena de valor: nuevos paradigmas de competitividad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 21:205-214.
- ALBURQUERQUE LLORENTS, F. (2001a). *Desarrollo económico local y cooperación descentralizada para el desarrollo: Desarrollar lo local para una globalización alternativa*. HEGO, Euskal Fundazioa. San Sebastián, octubre, País Vasco.
- ALBURQUERQUE LLORENTS, F. (2001b). La importancia del enfoque del desarrollo económico local. En: Madoery, O. y Vázquez, A. (Eds.). *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. Rosario: Editorial Homo Sapiens.
- ALBURQUERQUE LLORENTS, F. (2003). *Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local*. Trabajo presentado en Desarrollo territorial y gestión del territorio. [En línea] [Consultado: 2014 05 12]. Disponible en: <http://www.ieg.csic.es/cv/docs/Falburquerque-Coquimbo_Masregion.pdf>
- ALBURQUERQUE LLORENTS, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina [Versión Electrónica]. *Revista de la CEPAL*, 82, 157-171. Consultado 2 de abril de 2004, Disponible en <http://www.fidamerica.org/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc_24.pdf>
- ALDERETE, J. M.; COLAMARINO, I.; OCAMPO, F. (2009). Sistemas de consumo local: Producidos por aquí nomás. *Alimentos Argentinos*. [En línea] [Consultado 2014 05 13] Disponible en: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/revista/ediciones/44/articulos/r44_09_ConsumoLocal.pdf>
- ALFONSO TAMAYO, S. (2014). Minindustrias, un debate abierto. *CubaAhora. Primera Revista Digital de Cuba*. [En línea] [Consultado: 2014 06 23] Disponible en: <<http://www.cubahora.cu/economia/minindustrias-un-debate-abierto>>
- ANDERSSON, SCHAWAAG-SEGER, SORVIK Y HANSSON (2004). *The Cluster Policies Whitebook*, IKED, Suecia.

- ARIAS GUEVARA, M. A.; et.al. (2008). *Estudios sobre Desarrollo local, innovación social y género*. La Habana: Editorial Academia. 322 p.
- AROCENA, J. (1995). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Caracas: Nueva Sociedad.
- BOFFILL VEGA, S. (2010). *Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay*. Tesis Doctoral, Universidad de Matanzas: Inédito.
- BOISIER, S. (1995). *La mesoeconomía territorial: interacción entre personas e instituciones*. ILPES. Chile.
- CASSIOLATO, J. E. y SZAPIRO, M. (2002). *Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil*. Rio de Janeiro, IE/UFRJ. [En línea] [Consultado: 2014 06 23] Disponible en: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>
- CIEM. (1997). *Investigación sobre el desarrollo humano en Cuba*. La Habana: Editorial Caguayo S.A. pp. 1-23
- DE PROPIS, L. (2005). Mapping local production systems in the UK: Methodology and application, *Regional Studies*. vol 39 (2), pp. 197-211.
- Diccionario Enciclopédico*. (2009). Vox 1. Editorial: Larousse. [En línea] [Consultado: 2014 06 23] Disponible en: <<http://es.thefreedictionary.com/an%C3%B3mico>>
- GONZÁLEZ, E. y DE CAMBRA, J. (2004). Desarrollo humano, cultura y participación: Notas para el debate. En: *La participación. Diálogo y debate en el contexto cubano*. Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello, La Habana; pp 51-70.
- GONZÁLEZ FERRIOL, A. y SAMPER CÁMARA, Y. Iniciativa municipal para el desarrollo local: una propuesta novedosa. En: Guzón Camporredondo, Ada. (comp.) (2006). *Desarrollo local en Cuba: retos y perspectivas*. La Habana, Cuba: ACADEMIA. pp: 98-114.
- GONZÁLEZ FONTES, R. (2011). *Conferencia inaugural para el II Evento Nacional de la Asociación de Economistas y Contadores de Cuba*. Celebrado en la ciudad de Camagüey el 9 de junio de 2011.

- GUZÓN, A. (2003). *Potencialidades para el desarrollo local de los municipios cubanos*. Tesis de Maestría, Universidad de La Habana: Inédito.
- GUZÓN, A. (Comp.) (2006). *Desarrollo Local en Cuba. Retos y perspectivas*. La Habana, Cuba: ACADEMIA.
- HADDAD, P. R. (2001). Clusters e Desenvolvimento Regional no Brasil, in Cluster – *Revista Brasileira de Competitividade*. 43(25).
- HELMSING, A. H. J. (2002). Perspectivas sobre el Desarrollo Económico Localizado. *Revista EURE*. Santiago de Chile, 28(84).
- HUMPHREY, J. y SCHMITZ, H. Governance in global value chains. En: Schmitz, H. (editor). (2004). *Local Enterprises in the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- IICA – Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Proyecto asesoría en planeación agraria – PROAPA. (2003). *El enfoque de cadenas de valor en el desarrollo agrario y agroindustrial en el Perú*. [en línea] [consultado: 14 09 24] Disponible en: <<http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/3696/1/bvci0003458.pdf>>
- KAPLINSKY, R. y M. MORRIS. (2001). *A Handbook for Value Chain Research*. IDS Research Report.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011).
- MADRUGA TORRES, A. G. (2014). Los sistemas productivos locales en la gestión del desarrollo local en Cuba. *Ciencias Holguín*. [en línea] [14 09 23] Disponible en: <<http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/840/899>>
- MARKUSEN, A. (1999). Fuzzy Concepts, Scanty Evidence, Policy Distance: The Case for Rigor and Policy Relevance in Critical Regional Studies. *Regional Studies*, 33 (9): 869884.
- MARSHALL, A. (1890). *Principles of economics: An introductory volume*. Canadá: McMaster University. [en línea] [consultado: 14 09 15] Disponible en: <<http://www.marx.org/reference/subject/economics/marshall/index.htm>>

- MCCORMICK, D. y SCHMITZ, H. (2001). *Manual for value chain research on homeworkers in the garment industry*. Institute for Development Studies. Sussex: University of Sussex.
- MÉNDEZ DELGADO, E; LLORET FEIJÓO, M. C. (2003). Una forma de medir el Desarrollo Económico Local en Cuba. *Revista Economía y Desarrollo*. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.
- MEP, INIE, BCC, MFP (2010). *Documento para la presentación de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local (IMDL)*. La Habana: Inédito.
- PÉREZ IZQUIERDO, V. y ARGUELLES PANDO, M. (2010). *La Planificación local por proyectos como complemento al plan de la economía nacional*. Salida parcial del Proyecto de Investigación “Experiencias del desarrollo local en municipios seleccionados”. La Habana: Inédito.
- PIKE, A. et al. (2006). *Local and Regional Development*. New York: Routledge.
- Plan General de ordenamiento territorial y urbano Municipio Moa* (2012). Moa: Inédito.
- Poder Popular Provincial de Guantánamo (1999). *Proyecto de Diseño de Estrategias de Desarrollo Provincia de Guantánamo*. Guantánamo: Edición Ligera.
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- PORTER, M. (2007). *Ventaja competitiva*. 2º Edición. México: Grupo Editorial Patria.
- RÍOS, A. (2011). *Recopilación bibliográfica sobre miniindustrias*. Instituto de Investigaciones de Ingeniería Agrícola. La Habana. [En línea] [Consultado: 2014 07 15] Disponible en: <<http://www.ecured.cu/index.php/Miniindustrias>>
- SAEZ CALA, A., Et. Al. (1999). *Transformación y Ajuste Productivo en los Sistemas Locales de Empresas: El Valle del Juguete*. Valencia, España. Fundación Universitaria San Pablo C.E.U.
- SFORZI, F. La Teoría Marshalliana para explicar el Desarrollo Local. En: Rodríguez Gutiérrez, F. (2001). *Manual de Desarrollo Local, Madrid*. Ediciones TREA. pp. 13-32.

SOSIN MARTÍNEZ, E. (2013). Producción de alimentos puede cubrir necesidad actual. Opciones. *Seminario económico y financiero de Cuba*. [en línea] [14 05 23] Disponible en: <<http://www.opciones.cu/cuba/2013-05-16/produccion-de-alimentos-puede-cubrir-necesidad-actual/>>

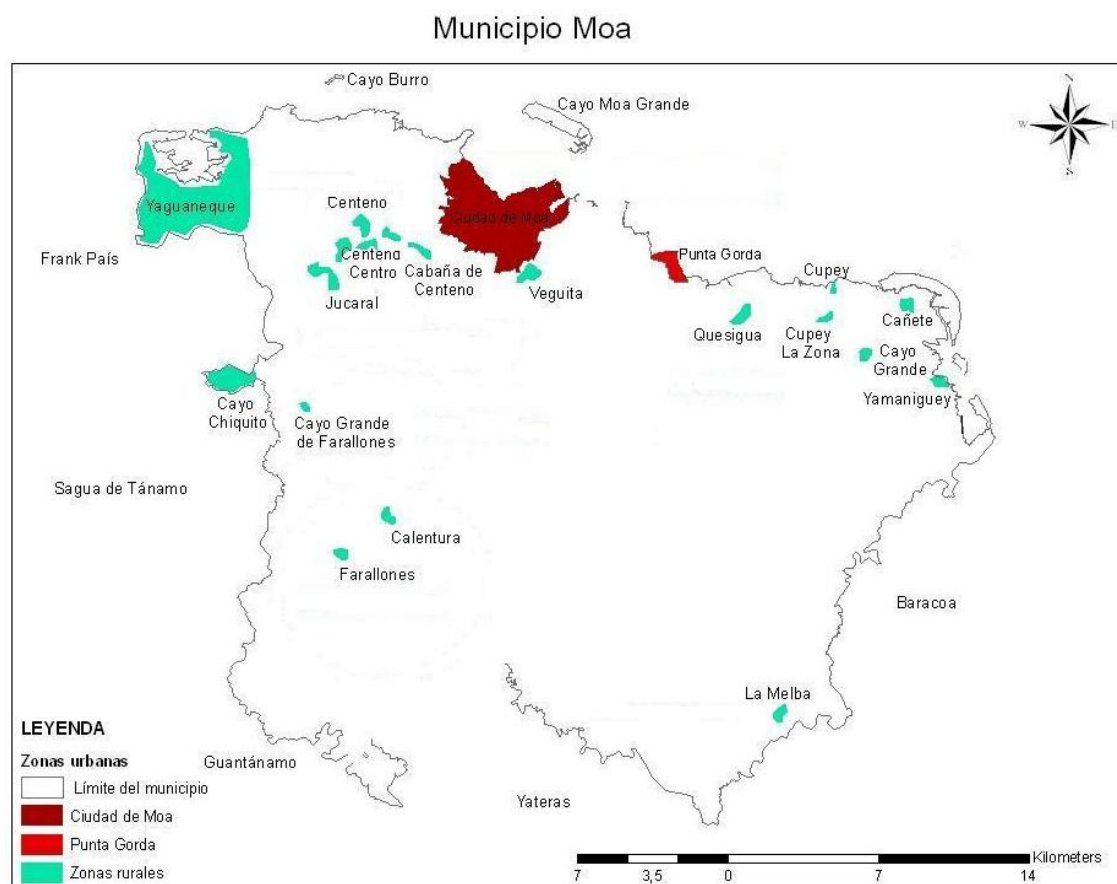
VÁZQUEZ, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación, lecciones sobre desarrollo endógeno*. Pirámide. Madrid.

VÁZQUEZ, A. (2000). *Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

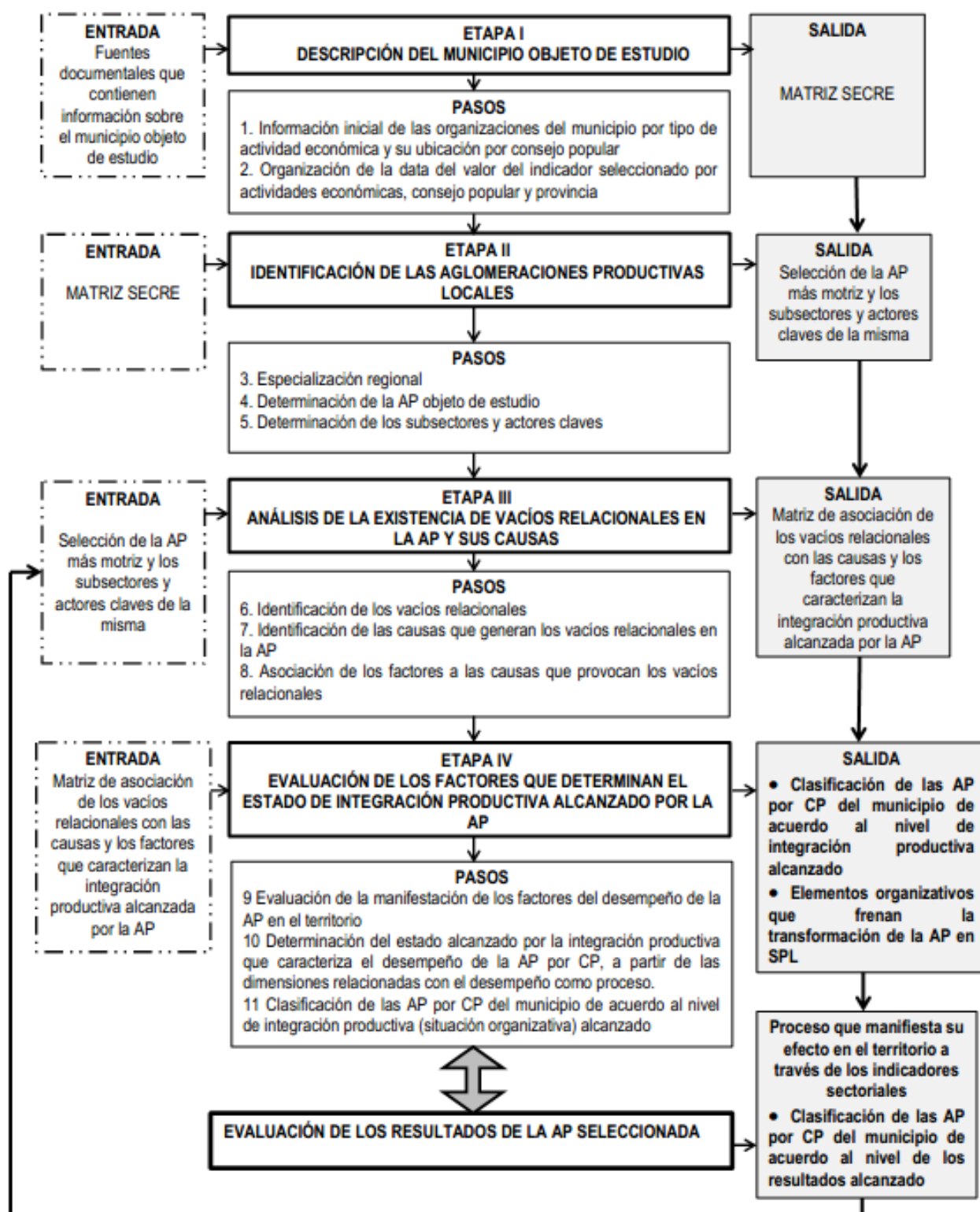
VELÁZQUEZ GÓNGORA, Gonzalo y FIFFE CAPDESUÑER, Orleydis (2012). *Identificación de los vacíos relacionales en las aglomeraciones productivas. El caso del municipio Moa*. MSc. Ana Gloria Madruga Torres, tutora. Universidad de Holguín: Inédito. 92 h.

Anexos

Anexo 1: Mapa del Municipio Moa.



Anexo 2: Instrumento de evaluación de los factores que determinan el estado de integración productiva alcanzado por las aglomeraciones productivas de una localidad.



Anexo 3: Premisas de la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local.

1. Cada municipio deberá estudiar y definir sus potencialidades y presentar proyectos económicos rentables, argumentados sobre la base de la sustitución efectiva de Importaciones y la generación de producciones y servicios que aporten divisas al país.
2. El Consejo de la Administración Municipal tendrá las facultades necesarias para manejar los recursos financieros indispensables y garantizar su permanente recuperación.
3. Los proyectos deben estar encaminados fundamentalmente a potenciar la actividad agropecuaria, la industrialización de la producción, la producción con destino al Mercado Interno en Divisa, aportar a la circulación mercantil, ofrecer servicios a los productores de todos los sectores, prestar servicios al turismo, al autoabastecimiento energético y para adaptar y perfeccionar la educación agropecuaria en todos los niveles de enseñanza del municipio, a fin de revertir la tendencia de la juventud a emigrar y a estudiar otras profesiones.
4. Estos proyectos deben hacerse en armonía con los objetivos del Plan de la Economía Nacional.
5. Las producciones, servicios u otras actividades que se proyecten deben ser adicional a los planes que tiene concebido el sector o rama para el período que se concibe el proyecto. Se determinará los incrementos de las producciones, el valor de la sustitución de importaciones, necesidad de inversiones, fuente de financiamiento y los costos detallados.
6. Los proyectos de continuación o que se conciben en el período anterior a la aprobación del plan anual serán incluidos en este.
7. Serán evaluados todas las propuestas de proyectos, que demuestren que el costo de la producción nacional es inferior al costo de importación, a partir de lo cual se determinará el beneficio para el proyecto.
8. Los organismos rectores tienen la responsabilidad de avalar los niveles efectivos de la sustitución de importación.
9. Todos los proyectos deberán incluir, valorar y financiar en divisas los consumos energéticos, agua y todos los recursos materiales que se requieran.

10. Las divisas que se destinen a inversiones u otras acciones que se proyecten ejecutar, deberán ser recuperadas en su totalidad con la aplicación de un margen de ganancias, a plazos cortos.
11. La distribución de las utilidades de cada proyecto se destinarán de acuerdo a lo aprobado por el CAM.
12. Una vez amortizado los créditos recibidos, las utilidades que obtengan las empresas y organizaciones se destinará a la reproducción ampliada de la forma productiva o de servicios que los generó, la ampliación de otros proyectos y un por ciento al CAM.
13. En la propuesta se debe incluir, de ser necesario, la solicitud de modificación del objeto social, autorización de licencia para comercializar u otro requerimiento.

Anexo 4: Resolución No.2515 del Ministerio de Economía y Planificación

Por cuanto: El presidente del CAP de Holguín ha solicitado al Ministro de Economía y Planificación la modificación del Objeto Empresarial de la Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos de Holguín, subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Holguín.

Por cuanto: Resulta necesario ajustar el objeto empresarial de la precitada entidad a la política aprobada, así como, precisar algunas de sus actividades y el tipo de moneda.

Por cuanto: Corresponde al Ministerio de Economía y Planificación autorizar la creación, traspaso, fusión y extinción de las Empresas, uniones de empresas y cualquier otro tipo de organización económica o unidad presupuestada iodo el parecer de los Ministerios de Finanzas y Precios, de trabajo y Seguridad Social, de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y de otros organismos, según corresponda conforme a lo dispuesto en el inciso 7 del apartado segundo del acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 25 de noviembre de 1994, adoptado de conformidad con las disposiciones finales sexta y séptima del decreto Ley No. 147 de la reorganización de los órganos de administración central del

estado de 21 de abril de 1994.

Por tanto: En uso de las atribuciones que me están conferidas.

Resuelvo

Primero: Modificar el Objeto empresarial de la Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos Holguín, subordinada al consejo de administración Provincial del Poder Popular de Holguín por el siguiente:

- Producir y comercializar de forma minorista y en moneda nacional pan, dulce, derivados de la harina, hielo, bebida, licores, confituras, conservas de frutas y vegetales.
- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional y divisas productos derivados de trigo y de maíz, conservas de frutas y vegetales y confituras, bebidas, licores, vinos, refrescos, helados y otros productos de la panificación y la repostería
- Comercializar de forma mayorista las materias primas e insumos propios de la actividad, dentro del sistema de la rama alimentaria según las distribuciones autorizadas en moneda nacional.
- Brindar servicios de mantenimiento de reparación de equipos de la panificación y repostería en moneda nacional, dentro del sistema de la alimenticia.
- Producir y comercializar de forma mayorista piezas, útiles y equipos de la panificación y dulcería en moneda nacional, dentro del sistema y a entidades a partir de excedentes de las capacidades instaladas, sin hacer nuevas inversiones.
- Brindar servicios de asados en hornos a la población y a organismos en monedas.
- Realizar la confección y comercialización mayorista de uniformes sanitarios de trabajo para el personal de la entidad y del sistema, en

moneda nacional.

- Brindar servicios de comedor y cafetería a los trabajadores de la entidad en moneda nacional.
- Brindar servicios de actividades recreativas y gastronómicas asociados a estas, a los trabajadores del sistema de la alimenticia, en moneda nacional.
- Brindar servicios de mantenimiento y reparación de vehículos automotores al sistema de la alimenticia y a terceros, para aprovechar las capacidades eventualmente disponibles y sin realizar inversiones con este propósito, en moneda nacional.
- Brindar servicios de transportación de carga por vía automotor a entidades del sistema de la alimenticia y a terceros para aprovechar las capacidades eventualmente disponibles, sin realizar inversiones con este propósito y cumpliendo las regulaciones establecidas, en moneda nacional.
- Brindar servicios de transporte obrero a sus trabajadores en moneda nacional.
- Brindar servicios de alquiler de locales eventualmente disponibles en moneda nacional.
- Brindar servicios de almacenaje con las capacidades eventualmente disponibles en moneda nacional.
- Brindar servicios de parqueo en moneda nacional.

Segundo: La presente Resolución surte efecto a partir de la fecha de su firma. Se derogan cuantas disposiciones legales de igual o inferior jerarquía se opongan a lo que por la presente se establece.

Tercero: Comuníquese, con remisión de copia de esta Resolución al Presidente del Consejo de Administración Provincial del Poder Popular de Holguín a los Ministerios de Finanzas y Precios, de trabajo y seguridad social y del

Comercio Interior, al Banco Central de Cuba a la Oficina Nacional de Estadística, al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, a las Direcciones de Perfeccionamiento Empresarial y Territorial de este Organismo y a cuantas más personas naturales o jurídicas deben conocerla. Archívese el Original en el Departamento de Organización y Asesoría Jurídica de este Ministerio.

Dada, en Ciudad de La Habana a los 23 días del mes de septiembre de 2005.

JOSE LUIS RODRÍGUEZ GARCIA

MINISTRO

MINISTERIO DE ECONOMIA Y PLANIFICACION

Certifico

Que es copia fiel de su original que obra en los archivos de la asesoría jurídica del Ministerio de economía y planificación.

Ministerio de Economía y Planificación

Ministro

Ciudad de la Habana, 11 de abril de 2006.

"Año de la Revolución Energética en Cuba"

RS: 4978

A: PRESIDENTES DE LOS CONSEJOS DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIALES DEL PODER POPULAR Y MUNICIPAL DE ISLA DE LA JUVENTUD

Estimado (a)s:

Teniendo en cuenta el proceso de reorganización que se viene efectuando en los territorios en cuanto a la actividad mayorista, resulta necesario precisar para las Empresas Provinciales de la Industria Alimentaria del país que hasta el 31 de diciembre de 2006 están autorizadas a:

- Comercializar de forma mayorista las materias primas e insumos propios de la actividad dentro del sistema de la rama alimentaria y otros Organismos, en pesos cubanos, según las distribuciones autorizadas, por los Ministerios de Economía y Planificación y de la Industria Alimenticia.

A partir del primero de enero de 2007 dichas empresas provinciales solo podrán comercializar las materias primas e insumos propios de la actividad dentro del sistema de la industria alimentaria, según las distribuciones autorizadas, por lo que deben irse adoptando las medidas organizativas al respecto.

Saludos,

José Luis Rodríguez García

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

CC. Alejandro Roca

Marino Murillo

Anexo 5: Diseño para la presentación de los proyectos de IMDL.

I. Introducción

Reflejar antecedentes, situación actual y el problema a resolver con el proyecto.

II. Objetivo General

Claro, concreto y preciso, que dé respuesta al problema planteado.

III. Objetivos Específicos

Deben permitir alcanzar el objetivo general del proyecto.

IV. Resultados del Proyecto

El alcance del mismo desde cada objetivo específico.

V. Actividades del Proyecto

Acciones para llegar a cada resultado propuesto y deben estar en tabla con cronograma de ejecución y monto financiero en cada moneda.

No.	Descripción de las acciones	Años					Importes	
		1	2	3	4	5	CUC	CUP

VI. Supuestos del Proyecto

Aspectos que se tienen que tener en cuenta, de lo contrario se pone en riesgo la ejecución del proyecto o su rentabilidad. Debe incluirse las vías concertadas de adquisición de los insumos y otros recursos materiales con los organismos rectores y colaterales.

VII. Consideraciones y/o comentarios de interés

Otras consideraciones de interés en beneficio del proyecto.

VIII. Factibilidad Económica de los Proyectos.

Estas orientaciones son flexibles, ya que los análisis pueden variar en dependencia del tipo de actividad en que incursiona el proyecto (agropecuaria, gastronomía, socioculturales, etc.) y a la premisa que responda (incremento de la producción nacional por encima de lo acordado para los Balances Nacionales, sustitución importaciones, genera exportaciones, incrementa valor agregado fuera de plan).

En cualquiera de los casos se debe evaluar la factibilidad del proyecto a partir del enfoque costo-eficiencia, para ello es necesario cuantificar los costos y beneficios de realizar el proyecto y evaluar si los beneficios que se obtienen son mayores que los costos involucrados.

1- Identificación, cuantificación y valoración de los beneficios.

La cuantificación de los beneficios consiste en asignar unidades de medida apropiadas a los beneficios identificados. Por su parte, la valoración implica asignar un valor monetario a los beneficios identificados y cuantificados en los años del proyecto. Aquí es importante realizar estudios de mercado, tener clara la demanda de la producción o el servicio que genera el proyecto: para acopio, para el turismo, para población, para exportar.

2- Identificación, cuantificación y valoración de los costos.

Es importante detallar todos los costos reales en que se incurre para dar respuesta a cada resultado del proyecto (ficha de costo por producto o servicio, por monedas, por años, y total del proyecto).

- **Costos de producción total:** Los costos totales de producción están formados por todos los gastos que se incurren hasta la venta y cobro de los bienes producidos y comprende por tanto los costos operacionales (directos e indirectos), la depreciación, los gastos financieros y otros relacionados con las ventas, distribución y gastos de dirección.

Los componentes de los Costos Directos son: Materias primas, materiales y otros insumos necesarios para realizar la producción (incluye gastos por fletes, aranceles y seguros, así como de carga y descarga y transportación). Salarios directos devengados por el personal directamente vinculado a la producción (se incluyen impuestos sobre nómina y la contribución a la seguridad social). Servicios Públicos (agua, combustible, electricidad, gas, vapor, etc.). En todos los casos se evaluará el costo país en divisa y su equivalente por 25 CUP.

Los componentes de los Costos Indirectos son: Los Gastos Comerciales o Costos de Venta y Distribución que incluye gastos de materiales, almacenamiento, transportación, facturación y venta, así como promoción, publicidad y comisiones necesarios para el despacho, entrega y cobro de las mercancías. Los Gastos de Administración, que incluye los gastos de materiales, combustibles y salarios indirectos, así como el impuesto sobre nómina y la contribución a la seguridad social del personal que no está vinculado directamente a la producción. Los gastos de Mantenimiento y Reparaciones, incluyendo suministros de fábrica. Otros, referidos a gastos de transportación, alquiler de locales, seguros, implementación del plan de medidas para reducción de desastres y tratamiento de residuales.

3- Flujo neto de Beneficios.

4- Otros requerimientos:

- El estudio de mercado es imprescindible, demanda, precios, etc.
- Si el proyecto permite la Sustitución de Importaciones debe explicitarse el ahorro y la base de cálculo del mismo.
- Si permite el incremento de la producción por encima del plan para autoabastecer al municipio, hay reflejar el ahorro por concepto de transporte u otro.
- Si lo que hace es elevar la calidad de productos o servicios a la población debe quedar claro cuánto se ingresa por elevar precios.
- Si se dirige al turismo, hay que indicar cómo se satisface la demanda de esos productos o servicios en turismo, y además su ahorro por no transportarlo de otros territorios.
- Si exporta, debe explicitarse el mercado, los precios de referencia utilizados y su fecha.
- Si se dirige a incrementar el valor agregado de los productos primarios se obtendrá mayor ganancias tanto en CUC como en CUP dado el incremento de precios, sin contar el incremento del consumo de la población, satisfacción de las demandas.
- Si no se genera un nuevo producto o servicio debe quedar claro cuánto es el extra plan y demostrar su demanda.

IX. Otros

En tablas anexas se incluirán los detalles del proyecto por año, por productos y otros desgloses que contribuyan a entender la futura gestión del proyecto en su fase de ejecución, al Grupo de Trabajo Económico Provincial y al Grupo de Trabajo Nacional.

Anexo 6: Identificación, cuantificación y valoración de los beneficios.

Pulpa de Mango	U/ M	Plan Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Nivel de Producción CUP			50	75	75	75	75	350

Nivel de Producción	T		11	11	11	11	11	55
Precio en CUP			2728,81	2728,81	2728,81	2728,81	2728,81	
Precio en CUC			313,29	313,29	313,29	313,29	313,29	
Ingresos por ventas CUP		0,00	136.440,50	204.660,75	204.660,75	204.660,75	204.660,75	955.083,50
Ingresos por ventas CUC		0,00	3.446,19	3.446,19	3.446,19	3.446,19	3.446,19	17.230,95

Pulpa de guayaba	U/ M	Plan Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Nivel de Producción	T		10	50	55	58	58	231
Nivel de Producción			3	3	3	3	3	15
Precio en CUP			1916,74	1916,74	1916,74	1916,74	1916,74	
Precio en CUC			322,46	322,46	322,46	322,46	322,46	
Ingresos por ventas CUP		0,00	19.167,40	95.837,00	105.420,70	111.170,92	111.170,92	442.766,94
Ingresos por ventas CUC		0,00	967,38	967,38	967,38	967,38	967,38	4.836,90

Pulpa de F. Bomba Madura	U/ M	Plan Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Nivel de Producción	T		62	72	74	77	77	362
Nivel de Producción		0	6	6	6	6	6	30
Precio en CUP			4554,78	4554,78	4554,78	4554,78	4554,78	
Precio en CUC			362,64	362,64	362,64	362,64	362,64	
Ingresos por ventas CUP		0,00	282.396,36	327.944,16	337.053,72	350.718,06	350.718,06	1.648.830,36
Ingresos por ventas CUC		0,00	2.175,84	2.175,84	2.175,84	2.175,84	2.175,84	10.879,20

Mermelada de Mango	U/ M	Plan Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Nivel de Producción			115	120	130	130	130	625
Nivel de Producción			13	13	13	13	13	65
Precio en CUP			2531,28	2531,28	2531,28	2531,28	2531,28	
Precio en CUC			1080,14	1080,14	1080,14	1080,14	1080,14	
Ingresos por ventas CUP		0,00	291.097,20	303.753,60	329.066,40	329.066,40	329.066,40	1.582.050,00
Ingresos por ventas CUC		0,00	14.041,82	14.041,82	14.041,82	14.041,82	14.041,82	70.209,10

Mermelada de Guayaba	U/ M	Plan Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Nivel de Producción			20	60	70	70	70	290
Nivel de Producción			2	2	2	3	3	12
Precio en CUP			1714,02	1714,02	1714,02	1714,02	1714,02	
Precio en CUC			715,50	715,50	715,50	715,50	715,50	
Ingresos por ventas CUP		0,00	34.280,40	102.841,20	119.981,40	119.981,40	119.981,40	497.065,80
Ingresos por ventas CUC		0,00	1.431,00	1.431,00	1.431,00	2.146,50	2.146,50	8.586,00

Pasta de Tomate al 30%	U/ M	Plan Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Nivel de Producción			69	85	85	85	85	409
Nivel de Producción			3	3	3	3	3	15
Precio en CUP			6867,93	6867,93	6867,93	6867,93	6867,93	
Precio en CUC			499,28	499,28	499,28	499,28	499,28	
Ingresos por ventas CUP		0,00	473.887,17	583.774,05	583.774,05	583.774,05	583.774,05	2.808.983,37

Ingresos por ventas CUC		0,00	1.497,84	1.497,84	1.497,84	1.497,84	1.497,84	7.489,20
-------------------------	--	------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Puré de Tomate	U/ M	Plan Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Nivel de Producción			25	75	85	85	85	355
Nivel de Producción			2	2	2	2	2	10
Precio en CUP			4388,70	4388,70	4388,70	4388,70	4388,70	
Precio en CUC			467,36	467,36	467,36	467,36	467,36	
Ingresos por ventas CUP		0,00	109.717,50	329.152,50	373.039,50	373.039,50	373.039,50	1.557.988,50
Ingresos por ventas CUC		0,00	934,72	934,72	934,72	934,72	934,72	4.673,60

Total de Beneficios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Producción T	351	537	574	580	580	2622
Pulpa de mango	50	75	75	75	75	350
Pulpa de guayaba	10	50	55	58	58	231
Pulpa f. bomba madura	62	72	74	77	77	362
Mermelada mango	115	120	130	130	130	625
Mermelada guayaba	20	60	70	70	70	290
Pasta de tomate 30%	69	85	85	85	85	409
Puré tomate	25	75	85	85	85	355
Precio TM CUP	24702,26	24702,26	24702,26	24702,26	24702,26	0,00
Pulpa de mango	2728,81	2728,81	2728,81	2728,81	2728,81	0,00
Pulpa de guayaba	1916,74	1916,74	1916,74	1916,74	1916,74	0,00
Pulpa f. bomba madura	4554,78	4554,78	4554,78	4554,78	4554,78	0,00

Mermelada Mango	2531,28	2531,28	2531,28	2531,28	2531,28	0,00
Mermelada Guayaba	1714,02	1714,02	1714,02	1714,02	1714,02	0,00
Pasta de tomate 30%	6867,93	6867,93	6867,93	6867,93	6867,93	0,00
Puré tomate	4388,70	4388,70	4388,70	4388,70	4388,70	0,00
Ingresos Totales CUP	1346986,53	1947963,26	2052996,52	2072411,08	2072411,08	9492768,47
Pulpa de mango	136.440,50	204.660,75	204.660,75	204.660,75	204.660,75	955.083,50
Pulpa de guayaba	19.167,40	95.837,00	105.420,70	111.170,92	111.170,92	442.766,94
Pulpa f. bomba madura	282.396,36	327.944,16	337.053,72	350.718,06	350.718,06	1.648.830,36
Mermelada mango	291.097,20	303.753,60	329.066,40	329.066,40	329.066,40	1.582.050,00
Mermelada guayaba	34.280,40	102.841,20	119.981,40	119.981,40	119.981,40	497.065,80
Pasta de tomate 30%	473.887,17	583.774,05	583.774,05	583.774,05	583.774,05	2.808.983,37
Puré tomate	109.717,50	329.152,50	373.039,50	373.039,50	373.039,50	1.557.988,50
Total de Beneficios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Producción T	40	40	40	41	41	202
Pulpa de mango	11	11	11	11	11	55
Pulpa de guayaba	3	3	3	3	3	15
Pulpa f. bomba madura	6	6	6	6	6	30
Mermelada mango	13	13	13	13	13	65
Mermelada guayaba	2	2	2	3	3	12
Pasta de tomate 30%	3	3	3	3	3	15
Puré tomate	2	2	2	2	2	10
Precio TM CUP	3760,67	3760,67	3760,67	3760,67	3760,67	0,00
Pulpa de mango	313,29	313,29	313,29	313,29	313,29	0,00

Pulpa de guayaba	322,46	322,46	322,46	322,46	322,46	0,00
Pulpa f. bomba madura	362,64	362,64	362,64	362,64	362,64	0,00
Mermelada Mango	1080,14	1080,14	1080,14	1080,14	1080,14	0,00
Mermelada Guayaba	715,50	715,50	715,50	715,50	715,50	0,00
Pasta de tomate 30%	499,28	499,28	499,28	499,28	499,28	0,00
Puré tomate	467,36	467,36	467,36	467,36	467,36	0,00
Ingresos Totales CUP	24494,79	24494,79	24494,79	25210,29	25210,29	123904,95
Pulpa de mango	3.446,19	3.446,19	3.446,19	3.446,19	3.446,19	17.230,95
Pulpa de guayaba	967,38	967,38	967,38	967,38	967,38	4.836,90
Pulpa f. bomba madura	2.175,84	2.175,84	2.175,84	2.175,84	2.175,84	10.879,20
Mermelada mango	14.041,82	14.041,82	14.041,82	14.041,82	14.041,82	70.209,10
Mermelada guayaba	1.431,00	1.431,00	1.431,00	2.146,50	2.146,50	8.586,00
Pasta de tomate 30%	1.497,84	1.497,84	1.497,84	1.497,84	1.497,84	7.489,20
Puré tomate	934,72	934,72	934,72	934,72	934,72	4.673,60

Anexo 7: Identificación, cuantificación y valoración de los costos.

Pulpa de Mango	U/M	Plan Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Nivel de Producción CUP			50	75	75	75	75	350
Nivel de Producción		0	11	11	11	11	11	55
Costo Unitario en CUP			2295,66	2295,66	2295,66	2295,66	2295,66	
Precio Unitario en CUC			136,80	136,80	136,80	136,80	136,80	

Costo de Producción en CUP		0,00	114.783,09	172.174,64	172.174,64	172.174,64	172.174,64	803.481,64
Costo de Producción en CUC		0,00	1.504,82	1.504,82	1.504,82	1.504,82	1.504,82	7.524,09

Pulpa de guayaba	U/M	Plan Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Nivel de Producción CUP			10	50	55	58	58	231
Nivel de Producción		0	3	3	3	3	3	15
Costo Unitario en CUP			1471,16	1471,16	1471,16	1471,16	1471,16	
Precio Unitario en CUC			137,49	137,49	137,49	137,49	137,49	
Costo de Producción en CUP		0,00	14.711,63	73.558,13	80.913,94	85.327,43	85.327,43	339.838,56
Costo de Producción en CUC		0,00	412,46	412,46	412,46	412,46	412,46	2.062,31

Pulpa de F. Bomba Madura	U/M	Plan Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Nivel de Producción CUP			62	72	74	77	77	362
Nivel de Producción		0	6	6	6	6	6	30
Costo Unitario en CUP			3814,68	3814,68	3814,68	3814,68	3814,68	
Precio Unitario en CUC			140,73	140,73	140,73	140,73	140,73	
Costo de		0,00	236.509,98	274.656,75	282.286,10	293.730,13	293.730,13	1.380.913,1

Producción en CUP								0
Costo de Producción en CUC		0,00	844,36	844,36	844,36	844,36	844,36	4.221,79

Mermelada de Mango	U/M	Plan Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Nivel de Producción CUP			115	120	130	130	130	625
Nivel de Producción		0	13	13	13	13	13	65
Costo Unitario en CUP			1972,64	1972,64	1972,64	1972,64	1972,64	
Precio Unitario en CUC			374,17	374,17	374,17	374,17	374,17	
Costo de Producción en CUP		0,00	226.854,07	236.717,29	256.443,73	256.443,73	256.443,73	1.232.902,5 7
Costo de Producción en CUC		0,00	4.864,22	4.864,22	4.864,22	4.864,22	4.864,22	24.321,12

Mermelada de Guayaba	U/M	Plan Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Nivel de Producción CUP			20	60	70	70	70	290
Nivel de Producción		0	2	2	2	3	3	12
Costo Unitario en CUP			1533,38	1533,38	1533,38	1533,38	1533,38	
Precio Unitario en CUC			314,48	314,48	314,48	314,48	314,48	
Costo de Producción en CUP		0,00	30.667,64	92.002,92	107.336,74	107.336,74	107.336,74	444.680,77

Costo de Producción en CUC		0,00	628,96	628,96	628,96	943,45	943,45	3.773,78
----------------------------	--	------	--------	--------	--------	--------	--------	----------

Pasta de Tomate al 30%	U/M	Plan Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Nivel de Producción CUP			69	85	85	85	85	409
Nivel de Producción		0	3	3	3	3	3	15
Costo Unitario en CUP			5554,59	5554,59	5554,59	5554,59	5554,59	
Precio Unitario en CUC			213,40	213,40	213,40	213,40	213,40	
Costo de Producción en CUP		0,00	383.266,47	472.139,85	472.139,85	472.139,85	472.139,85	2.271.825,87
Costo de Producción en CUC		0,00	640,19	640,19	640,19	640,19	640,19	3.200,96

Puré de Tomate	U/M	Plan Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Nivel de Producción CUP			25	75	85	85	85	355
Nivel de Producción		0	2	2	2	2	2	10
Costo Unitario en CUP			3840,96	3840,96	3840,96	3840,96	3840,96	
Precio Unitario en CUC			47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	
Costo de Producción en CUP		0,00	96.023,92	288.071,77	326.481,34	326.481,34	326.481,34	1.363.539,73
Costo de		0,00	94,56	94,56	94,56	94,56	94,56	472,79

Producción en CUC								
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Total de Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Producción T	351	537	574	580	580	2622
Pulpa de mango	50	75	75	75	75	350
Pulpa de guayaba	10	50	55	58	58	231
Pulpa fruta bomba madura	62	72	74	77	77	362
Mermelada mango	115	120	130	130	130	625
Mermelada guayaba	20	60	70	70	70	290
Pasta de tomate 30%	69	85	85	85	85	409
Puré tomate	25	75	85	85	85	355
Costos unitarios CUP	20483,07	20483,07	20483,07	20483,07	20483,07	
Pulpa de mango	2295,66	2295,66	2295,66	2295,66	2295,66	
Pulpa de guayaba	1471,16	1471,16	1471,16	1471,16	1471,16	
Pulpa fruta bomba madura	3814,68	3814,68	3814,68	3814,68	3814,68	
Mermelada Mango	1972,64	1972,64	1972,64	1972,64	1972,64	
Mermelada Guayaba	1533,38	1533,38	1533,38	1533,38	1533,38	
Pasta de tomate 30%	5554,59	5554,59	5554,59	5554,59	5554,59	
Puré tomate	3840,96	3840,96	3840,96	3840,96	3840,96	
Costos Totales CUP	1102816,80	1609321,35	1697776,35	1713633,87	1713633,87	7837182,24

Pulpa de mango	114.783,09	172.174,64	172.174,64	172.174,64	172.174,64	803.481,64
Pulpa de guayaba	14.711,63	73.558,13	80.913,94	85.327,43	85.327,43	339.838,56
Pulpa fruta bomba madura	236.509,98	274.656,75	282.286,10	293.730,13	293.730,13	1.380.913,10
Mermelada mango	226.854,07	236.717,29	256.443,73	256.443,73	256.443,73	1.232.902,57
Mermelada guayaba	30.667,64	92.002,92	107.336,74	107.336,74	107.336,74	444.680,77
Pasta de tomate 30%	383.266,47	472.139,85	472.139,85	472.139,85	472.139,85	2.271.825,87
Puré tomate	96.023,92	288.071,77	326.481,34	326.481,34	326.481,34	1.363.539,73

Total de Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Producción T	40	40	40	41	41	202
Pulpa de mango	11	11	11	11	11	55
Pulpa de guayaba	3	3	3	3	3	15
Pulpa fruta bomba madura	6	6	6	6	6	30
Mermelada mango	13	13	13	13	13	65
Mermelada guayaba	2	2	2	3	3	12
Pasta de tomate 30%	3	3	3	3	3	15
Puré tomate	2	2	2	2	2	10
Costos unitarios CUP	1364,35	1364,35	1364,35	1364,35	1364,35	
Pulpa de mango	136,80	136,80	136,80	136,80	136,80	
Pulpa de guayaba	137,49	137,49	137,49	137,49	137,49	
Pulpa fruta bomba madura	140,73	140,73	140,73	140,73	140,73	
Mermelada Mango	374,17	374,17	374,17	374,17	374,17	

Mermelada Guayaba	314,48	314,48	314,48	314,48	314,48	
Pasta de tomate 30%	213,40	213,40	213,40	213,40	213,40	
Puré tomate	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	
Costos Totales CUP	8989,58	8989,58	8989,58	9304,06	9304,06	45576,85
Pulpa de mango	1.504,82	1.504,82	1.504,82	1.504,82	1.504,82	7.524,09
Pulpa de guayaba	412,46	412,46	412,46	412,46	412,46	2.062,31
Pulpa fruta bomba madura	844,36	844,36	844,36	844,36	844,36	4.221,79
Mermelada mango	4.864,22	4.864,22	4.864,22	4.864,22	4.864,22	24.321,12
Mermelada guayaba	628,96	628,96	628,96	943,45	943,45	3.773,78
Pasta de tomate 30%	640,19	640,19	640,19	640,19	640,19	3.200,96
Puré tomate	94,56	94,56	94,56	94,56	94,56	472,79

Equipos y maquinarias.

			Precio Unitario		Importe	
Descripción	U/M	Cantidad	CUC	CUP	CUC	CUP
Estera conducción y Tanque de Lavado	U	1	4.257,12		4.257,12	0,00
Mesa de Selección	U	1	3.698,23		3.698,23	0,00
Despulpador	U	1	14.190,34		14.190,34	0,00
Tanque Ac. Inox. 500 Lts	U	1	325,35	6.539,27	325,35	6.539,27
Estera desperdicios	U	1	1.392,55		1.392,55	0,00
Bombas de Pistón	U	2	1.456,65		2.913,30	0,00
Tachos de Cocción 400 Lts	U	2	5.280,48		10.560,96	0,00
Bomba de agua 2'	U	2		1.150,00	0,00	2.300,00
Tanques plásticos de 1000 Lts	U	2		4.750,00	0,00	9.500,00

Caldera	U	1	15.325,36	9.014,91	15.325,36	9.014,91
Cortadora de Frutas y vegetales	U	1	3600,00		3.600,00	0,00
Tanques asépticos	U	5	2500,00		12.500,00	0,00
Selladora de plástico	U	1	3120,00		3.120,00	0,00
Refractómetro portátil	U	1	290,00		290,00	0,00
Peachímetro	U	1	150,00		150,00	0,00
Virador de Pallet	U	1	356,20	1301,20	356,20	1.301,20
Sub Total					72.679,41	28.655,38

Construcción y Montaje

			Precio Unitario		Importe	
Descripción	U/M	Cantidad	CUC	CUP	CUC	CUP
Grava ¾"	m3	18		20,36	0,00	366,48
Arena de mina beneficiada	m3	27		19,3	0,00	521,10
Polvo de piedra	m3	5		20,96	0,00	104,80
Baldosas 33 X 33	m2	200		22,7869	0,00	4.557,38
Cemento Pórtland	T	9		319,09	0,00	2.871,81
Barra de Acero ½"	T	0,5		698,2	0,00	349,10
Bloques 15	MU	0,93		861,14	0,00	800,86
Pintura Vinil	gls	120		12,8	0,00	1.536,00
Láminas acanaladas de zinc	U	60	16,83	45.0237	1.009,80	2.701,42
Luminarias 40 w	U	30	4,2	50,149	126,00	1.504,47

Cable eléctrico No. 14	mts	400		0,25	0,00	100,00
Cable eléctrico No. 12	mts	200		0,31	0,00	62,00
Cable eléctrico No. 10	mts	150		1,35	0,00	202,50
Pintura de aceite	gls	11	3,23	67,82	35,53	746,02
Tomacorriente Doble	U	8	0,85		6,80	0,00
Tapa p/ tomacorriente	U	8	0,32		2,56	0,00
Interruptores	U	8	0,72		5,76	0,00
Tapa p/ interruptor	U	8	0,46		3,68	0,00
Electrodos 6013	kg	30		5,49361	0,00	164,81
Combustible Diesel	Lts	1500	0,99		1.485,00	0,00
Gasolina regular	Lts	250	0,91		227,50	0,00
Tubería Ac inox. 304 Tiras 6 m	U	6	64,8	24,68	388,80	148,08
Tubería de H negro Tiras 6m 1 1/2"	U	6	31,25	12,36	187,50	74,16
Tubería de H negro Tiras 6m 1"	U	4	28,45	15,26	113,80	61,04
Angular L 50 x 50 en tiras 6m	T	0,35		124,21	0,00	43,47
Chapa 6mm en 8m2	T	0,6		245,36	0,00	147,22
Tubos de Lámpara de 32 w	U	30	0.739	2,5625	22,17	76,88
Juego de Baño	U	2	28,7	712.389	57,40	1.424,7780
Puerta Simple	M2	3,78		725,61	0,00	2.742,81
Persiana Tres Secciones	M2	12,6		666,36	0,00	8.396,14
Lavamanos con herraje	U	2	34,95	349,12	69,90	698,24
Madera	M3	3		326,76	0,00	980,28
Puntilla 2"	KG	10		1,85323	0,00	18,53

Puntilla 3"	KG	15		1,92522	0,00	28,88
Puntilla 4"	KG	15		2,0931	0,00	31,40
Mano de Obra p/Const. y Montaje	14500,0					14.500,00
Sub Total					3.742,20	45.960,64

Insumos productivos, materiales y de mantenimiento.

Otros

			Precio Unitario		Importe	
Descripción	U/M	Cantidad	CUC	CUP	CUC	CUP
Combustible Diesel	Lts	300	0,99		297,00	0,00
Gasolina regular	Lts	50	0,91		45,50	0,00
Oxígeno industrial	m3	8		8,2675	0,00	66,14
Acetileno	m3	4		9,57	0,00	38,28
Cajas Plásticas con Tapas	U	25		3,26	0,00	81,50
Bobina de plástico	U	20	50	10	1.000,00	200,00
Sub Total					1.342,50	385,92

Anexo 8: Flujo Neto de Beneficios.

Flujo de Beneficios General del Proyecto en CUC						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
1-Inversión Inicial	77.764,11	74.745,85	70.385,08	66.024,32	61.663,55	77.764,11
2-Beneficios, Ingresos o Utilidades del Proyecto	29.124,64	29.124,64	29.124,64	29.124,64	29.124,64	145.623,20

3-Costos totales	10.479,98	10.479,98	10.479,98	10.479,98	10.479,98	52.399,92
4-Valor Residual	74.745,85	70.385,08	66.024,32	61.663,55	57.302,79	57.302,79
Beneficio Neto	15.626,39	14.283,89	14.283,89	14.283,89	14.283,89	72.761,95

Flujo de Beneficios General del Proyecto en CUP						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
1-Inversión Inicial	75001,94	73.668,54	71.949,22	70.229,89	68.510,57	75.001,94
2-Beneficios, Ingresos o Utilidades del Proyecto	1.346.986,53	1.947.963,26	2.052.996,52	2.072.411,08	2.072.411,08	9.492.768,47
3-Costos totales	1.103.311,09	1.610.085,31	1.698.593,41	1.714.458,65	1.714.458,65	7.840.907,11
4-Valor Residual	73.668,54	71.949,22	70.229,89	68.510,57	66.791,25	66.791,25
Beneficio Neto	242.342,03	336.158,63	352.683,78	356.233,11	356.233,11	1.643.650,66

Relación Costo/beneficio generado por el proyecto en ambas monedas						
Años	COSTOS.		INGRESOS.		Rel. Costo/Beneficio.	
	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP
1	10.479,98	1.103.311,09	29.124,64	1.346.986,53	0,3598	0,8191
2	10.479,98	1.610.085,31	29.124,64	1.947.963,26	0,3598	0,8265
3	10.479,98	1.698.593,41	29.124,64	2.052.996,52	0,3598	0,8274
4	10.479,98	1.714.458,65	29.124,64	2.072.411,08	0,3598	0,8273
5	10.479,98	1.714.458,65	29.124,64	2.072.411,08	0,3598	0,8273
Total	52.399,92	7.840.907,11	145.623,20	9.492.768,47	0,3598	0,8260

Distribución de las utilidades en CUC							
Años	Ingresos	Valor de Inversión	Costos de Prod.	Pago del Crédito	Utilidades	Tributo Cuenta del CAM	Tributo Entidad ejecutora del proyecto
						40%	60%
1	29.124,64		10.479,98	15.552,82	3.091,84	1.236,73	1.855,10
2	29.124,64		10.479,98	15.552,82	3.091,84	1.236,73	1.855,10
3	29.124,64		10.479,98	15.552,82	3.091,84	1.236,73	1.855,10
4	29.124,64		10.479,98	15.552,82	3.091,84	1.236,73	1.855,10
5	29.124,64		10.479,98	15.552,83	3.091,83	1.236,73	1.855,10
Total	145.623,20	77764,11	52.399,92	77.764,11	15.459,17	6.183,67	9.275,50

Distribución de las utilidades en CUP							
Años	Ingresos	Valor de Inversión	Costos de Prod.	Pago del Crédito	Utilidades	Tributo Cuenta del CAM	Tributo Entidad ejecutora del proyecto
						40%	60%
1	1.346.986,53		1.103.311,09	15.000,39	228.675,05	91.470,02	137.205,03
2	1.947.963,26		1.610.085,31	15.000,39	322.877,56	129.151,02	193.726,54
3	2.052.996,52		1.698.593,41	15.000,39	339.402,72	135.761,09	203.641,63
4	2.072.411,08		1.714.458,65	15.000,39	342.952,04	137.180,82	205.771,23
5	2.072.411,08		1.714.458,65	15.000,38	342.952,05	137.180,82	205.771,23
Total	9.492.768,47	75.001,94	7.840.907,11	75.001,94	1.576.859,42	630.743,77	946.115,65

Productos:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Pulpa de Mango	50	75	75	75	75	350
Valor de la Prod Mercado Mundial (CUC)	46.296,50	69.444,75	69.444,75	69.444,75	69.444,75	324.075,50
Costo de Producción en CUC	6.859,50	10.289,25	10.289,25	10.289,25	10.289,25	48.016,50
Ahorro por Sust de Importaciones	39.437,00	59.155,50	59.155,50	59.155,50	59.155,50	276.059,00
Pulpa de Guayaba	10	50	55	58	58	173
Valor de la Prod Mercado Mundial (CUC)	9.259,30	46.296,50	50.926,15	53.703,94	53.703,94	160.185,89
Costo de Producción en CUC	1.378,80	6.894,00	7.583,40	7.997,04	7.997,04	23.853,24
Ahorro por Sust de Importaciones	7.880,50	39.402,50	43.342,75	45.706,90	45.706,90	136.332,65
Pulpa de Fruta Bomba Madura	62	72	74	77	77	362
Valor de la Prod Mercado Mundial (CUC)	57.407,66	66.666,96	68.518,82	71.296,61	71.296,61	335.186,66
Costo de Producción en CUC	8.752,54	10.164,24	10.446,58	10.870,09	10.870,09	51.103,54
Ahorro por Sust de Importaciones	48.655,12	56.502,72	58.072,24	60.426,52	60.426,52	284.083,12
Pasta de Tomate al 30%	69	85	85	85	85	409
Valor de la Prod Mercado Mundial (CUC)	37.203,42	45.830,30	45.830,30	45.830,30	45.830,30	220.524,62
Costo de Producción en CUC	14.763,24	18.186,60	18.186,60	18.186,60	18.186,60	87.509,64
Ahorro por Sust de	22.440,18	27.643,70	27.643,70	27.643,70	27.643,70	133.014,98

Importaciones						
Total Producción	191	282	289	295	295	1352
Valor de la Prod Mercado Mundial (CUC)	150.166,88	228.238,51	234.720,02	240.275,60	240.275,60	1.093.676,61
Costo de Producción en CUC	31.754,08	45.534,09	46.505,83	47.342,98	47.342,98	218.479,96
Ahorro por Sust de Importaciones	118.412,80	182.704,42	188.214,19	192.932,62	192.932,62	875.196,65

Anexo 9: Ficha para precios y su componente en pesos convertibles por conceptos de gastos para elaboración de los diferentes productos.

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS				
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN				
FICHA PARA PRECIOS Y SU COMPONENTE EN PESOS CONVERTIBLES				
EMPRESA: UEB Productora y Distribuidora de Alimentos Moa				
CODIGO:				
Organismo: Poder Popular			Plan de Producción:	
Capac. Instalada:				
Producto:			Pulpa de Mango	
Código Prod.:			% utiliz:	
Volumen Producto p/ la Ficha de Costo:			1 Tonelada	
CONCEPTOS DE GASTOS	Fila	TOTAL UNITARIO	De ello: MN	De ello: CUC
1	2	3	4	5
Materia Prima y Materiales	1	2330,75	2230,55	100,21

Materia Prima y Materiales Fundamentales	1,2	2319,82	2222,27	97,55
Combustibles y lubricantes	1,3	8,28	8,28	
Energía Eléctrica	1,4	2,34		2,34
Agua	1,5	0,32		0,32
Sub total (Gastos de elaboración)	2	95.75	62.62	33,13
Otros Gastos directos	3	25,88	17,22	8,66
Depreciación	3,2	25,34	17,22	8,12
Ropa y calzado (trabajadores directos)	3,3	0,54		0,54
Gastos de fuerza de trabajo (Directos)	4	21.89	21.89	
Salarios	4,1	16,03	16,03	
Vacaciones	4,2	1,46	1,46	
Impuesto utilización de la Fuerza de trabajo	4,3	2.40	2.40	
Contribución a la seguridad Social	4,4	2,00	2,00	
Estimulación	4,5			
Gastos indirectos de producción	5	10,59	6,87	3,72
Materiales auxiliares	5,1	10,52	6,85	3,67
Mantenimiento y reparación	5,2			
Depreciación	5,3	0,07	0,02	0,05
Gastos de fuerza de trabajo (Indirectos)	6	10.30	10.30	
Salarios	6,1	7,54	7,54	
Vacaciones	6,2	0,69	0,69	

Impuesto utilización de la Fuerza de trabajo	6,3	1.13	1.13	
Contribución a la seguridad Social	6,4	0.94	0.94	
Estimulación	6,5			
Gastos generales y de administración	7	0,17		0,17
Combustible y lubricantes	7,1			
Energía eléctrica	7,2	0,04		0,04
Depreciación	7,3			
Ropa y Calzado (trabajadores indirectos)	7,4	0,13		0,13
Alimentos	7,5			
Otros	7,6			
Gastos de Distribución y Ventas	8	4,25	3,75	0,50
Combustible y lubricantes	8,1	2,70	2,70	
Energía eléctrica	8,2	0,25		0,25
Depreciación	8,3			
Ropa y Calzado (trabajadores. indirectos)	8,4			
Otros	8,5	1,30	1,05	0,25
Gastos Totales o Costo de producción	9	9426.50	2293.17	133,34
Margen Utilidad S/base autorizada	10			
Por ciento sobre los gastos en divisas	11			
Componente pesos convertibles	12			
Gastos Bancarios	13	22,66	2,59	20,08

Costo Unitario:	15	9426.50	2293.17	133,34
------------------------	-----------	----------------	----------------	---------------

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS				
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN				
FICHA PARA PRECIOS Y SU COMPONENTE EN PESOS CONVERTIBLES				
EMPRESA:		CODIGO:		
Organismo:		Plan de Producción:		
Capac. Instalada:				
Producto:		Pulpa de guayaba		
Código Prod.:		% utiliz:		
UM:		Producc. Period. Anterior:		
Volumen Producto p/ la Ficha de Costo:		1 Tonelada		
CONCEPTOS DE GASTOS	Fila	TOTAL UNITARIO	De ello: MN	De ello: CUC
1	2	3	4	5
Materia Prima y Materiales	1	1506,65	1406,44	100,21
Materia Prima y Materiales Fundamentales	1,2	1495,72	1398,16	97,55
Combustibles y lubricantes	1,3	8,28	8,28	
Energía Eléctrica	1,4	2,34		2,34
Agua	1,5	0,32		0,32
Sub total (Gastos de elaboración)	2	93.75	60.03	33,72

Otros Gastos directos	3	25,89	17,22	8,66
Depreciación	3,2	25,35	17,22	8,12
Ropa y calzado (trabajadores directos)	3,3	0,54		0,54
Gastos de fuerza de trabajo (Directos)	4	21.89	21.89	
Salarios	4,1	16,03	16,03	
Vacaciones	4,2	1,46	1,46	
Impuesto utilización de la Fuerza de trabajo	4,3	2.40	2.40	
Contribución a la seguridad Social	4,4	2,00	2,00	
Estimulación	4,5			
Gastos indirectos de producción	5	10,59	6,87	3,72
Materiales auxiliares	5,1	10,52	6,85	3,67
Mantenimiento y reparación	5,2			
Depreciación	5,3	0,07	0,02	0,05
Gastos de fuerza de trabajo (Indirectos)	6	10.30	10.30	
Salarios	6,1	7,54	7,54	
Vacaciones	6,2	0,69	0,69	
Impuesto utilización de la Fuerza de trabajo	6,3	1.13	1.13	
Contribución a la seguridad Social	6,4	0.94	0.94	
Estimulación	6,5			
Gastos generales y de administración	7	0,17		0,17
Combustible y lubricantes	7,1			

Energía eléctrica	7,2	0,04		0,04
Depreciación	7,3			
Ropa y Calzado (trabajadores indirectos)	7,4	0,13		0,13
Alimentos	7,5			
Otros	7,6			
Gastos de Distribución y Ventas	8	4,25	3,75	0,50
Combustible y lubricantes	8,1	2,70	2,70	
Energía eléctrica	8,2	0,25		0,25
Depreciación	8,3			
Ropa y Calzado (trabajadores. indirectos)	8,4			
Otros	8,5	1,30	1,05	0,25
Gastos Bancarios	9	22,48	1,82	20,66
Gastos Totales o Costo de producción	10	1605,77	1471,84	133,93
Costo Unitario:	11	1605,77	1471,84	133,93
Gastos Totales o Costo de producción	9	9426.50	2293.17	133,34
Margen Utilidad S/base autorizada	10			
Por ciento sobre los gastos en divisas	11			
Componente pesos convertibles	12			
Gastos Bancarios	13	22,66	2,59	20,08
Costo Unitario:	15	9426.50	2293.17	133,34

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS				
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN				
FICHA PARA PRECIOS Y SU COMPONENTE EN PESOS CONVERTIBLES				
EMPRESA:		CODIGO:		
Organismo:		Plan de Producción:		
Capac. Instalada:				
Producto:		Mermelada de Mango		
Código Prod.:		% utiliz:		
UM:		Producc. Period. Anterior:		
Volumen Producto p/ la Ficha de Costo:		1 Tonelada		
CONCEPTOS DE GASTOS	Fila	TOTAL UNITARIO	De ello: MN	De ello: CUC
1	2	3	4	5
Materia Prima y Materiales	1	2198,37	1914,47	283,90
Materia Prima y Materiales Fundamentales	1,2	2187,26	1906,19	281,06
Combustibles y lubricantes	1,3	8,28	8,28	
Energía Eléctrica	1,4	2,52		2,52
Agua	1,5	0,32		0,32
Sub total (Gastos de elaboración)	2	137,74	59,13	78,60
Otros Gastos directos	3	25,89	17,22	8,66
Depreciación	3,2	25,35	17,22	8,12
Ropa y calzado (trabajadores directos)	3,3	0,54		0,54

Gastos de fuerza de trabajo (Directos)	4	21.89	21.89	
Salarios	4,1	16,03	16,03	
Vacaciones	4,2	1,46	1,46	
Impuesto utilización de la Fuerza de trabajo	4,3	2.40	2.40	
Contribución a la seguridad Social	4,4	2,00	2,00	
Estimulación	4,5			
Gastos indirectos de producción	5	0,07	0,02	0,05
Materiales auxiliares	5,1			
Mantenimiento y reparación	5,2			
Depreciación	5,3	0,07	0,02	0,05
Gastos de fuerza de trabajo (Indirectos)	6	10.30	10.30	
Salarios	6,1	7,54	7,54	
Vacaciones	6,2	0,69	0,69	
Impuesto utilización de la Fuerza de trabajo	6,3	1.13	1.13	
Contribución a la seguridad Social	6,4	0.94	0.94	
Estimulación	6,5			
Gastos generales y de administración	7	0,17		0,17
Combustible y lubricantes	7,1			
Energía eléctrica	7,2	0,04		0,04
Depreciación	7,3			
Ropa y Calzado (trabajadores indirectos)	7,4	0,13		0,13

Alimentos	7,5			
Otros	7,6			
Gastos de Distribución y Ventas	8	4,25	3,75	0,50
Combustible y lubricantes	8,1	2,70	2,70	
Energía eléctrica	8,2	0,25		0,25
Depreciación	8,3			
Ropa y Calzado (trabajadores. indirectos)	8,4			
Otros	8,5	1,30	1,05	0,25
Gastos Bancarios	9	71,62	2,40	69,22
Gastos Totales o Costo de producción	10	2336,11	1973,61	362,50
Costo Unitario:	11	2336,11	1973,61	362,50
Gastos Totales o Costo de producción	9	9426.50	2293.17	133,34
Margen Utilidad S/base autorizada	10			
Por ciento sobre los gastos en divisas	11			
Componente pesos convertibles	12			
Gastos Bancarios	13	22,66	2,59	20,08
Costo Unitario:	15	9426.50	2293.17	133,34

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

FICHA PARA PRECIOS Y SU COMPONENTE EN PESOS CONVERTIBLES

EMPRESA:		CODIGO:		
Organismo:		Plan de Producción:		
Capac. Instalada:				
Producto:		Mermelada de Guayaba		
Código Prod.:		% utiliz:		
UM:		Produc. Period. Anterior:		
Volumen Producto p/ la Ficha de Costo:		1 Tonelada		
CONCEPTOS DE GASTOS	Fila	TOTAL UNITARIO	De ello: MN	De ello: CUC
1	2	3	4	5
Materia Prima y Materiales	1	1744,34	1474,30	270,04
Materia Prima y Materiales Fundamentales	1,2	1733,23	1466,02	267,20
Combustibles y lubricantes	1,3	8,28	8,28	
Energía Eléctrica	1,4	2,52		2,52
Agua	1,5	0,32		0,32
Sub total (Gastos de elaboración)	2	100,23	60,89	39,34
Otros Gastos directos	3	25,89	17,22	8,66
Depreciación	3,2	25,35	17,22	8,12
Ropa y calzado (trabajadores directos)	3,3	0,54		0,54
Gastos de fuerza de trabajo (Directos)	4	21.89	21.89	
Salarios	4,1	16,03	16,03	

Vacaciones	4,2	1,46	1,46	
Impuesto utilización de la Fuerza de trabajo	4,3	2.40	2.40	
Contribución a la seguridad Social	4,4	2,00	2,00	
Estimulación	4,5			
Gastos indirectos de producción	5	0,07	0,02	0,05
Materiales auxiliares	5,1			
Mantenimiento y reparación	5,2			
Depreciación	5,3	0,07	0,02	0,05
Gastos de fuerza de trabajo (Indirectos)	6	10.30	10.30	
Salarios	6,1	7,54	7,54	
Vacaciones	6,2	0,69	0,69	
Impuesto utilización de la Fuerza de trabajo	6,3	1.13	1.13	
Contribución a la seguridad Social	6,4	0.94	0.94	
Estimulación	6,5			
Gastos generales y de administración	7	0,17		0,17
Combustible y lubricantes	7,1			
Energía eléctrica	7,2	0,04		0,04
Depreciación	7,3			
Ropa y Calzado (trabajadores indirectos)	7,4	0,13		0,13
Alimentos	7,5			
Otros	7,6			

Gastos de Distribución y Ventas	8	4,25	3,75	0,50
Combustible y lubricantes	8,1	2,70	2,70	
Energía eléctrica	8,2	0,25		0,25
Depreciación	8,3			
Ropa y Calzado (trabajadores. indirectos)	8,4			
Otros	8,5	1,30	1,05	0,25
Gastos Bancarios	9	34,11	4,16	29,95
Gastos Totales o Costo de producción	10	1844,57	1535,20	309,37
Costo Unitario:	11	1844,57	1535,20	309,37
Gastos Totales o Costo de producción	9	9426.50	2293.17	133,34
Margen Utilidad S/base autorizada	10			
Por ciento sobre los gastos en divisas	11			
Componente pesos convertibles	12			
Gastos Bancarios	13	22,66	2,59	20,08
Costo Unitario:	15	9426.50	2293.17	133,34

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS	
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN	
FICHA PARA PRECIOS Y SU COMPONENTE EN PESOS CONVERTIBLES	
EMPRESA:	CODIGO:
Organismo:	Plan de Producción:

Capac. Instalada:				
Producto:		Pasta de Tomate al 30%		
Código Prod.:		% utiliz:		
UM:		Producc. Period. Anterior:		
Volumen Producto p/ la Ficha de Costo:		1 Tonelada		
CONCEPTOS DE GASTOS	Fila	TOTAL UNITARIO	De ello: MN	De ello: CUC
1	2	3	4	5
Materia Prima y Materiales	1	5653,94	5488,66	165,28
Materia Prima y Materiales Fundamentales	1,2	5642,83	5480,38	162,45
Combustibles y lubricantes	1,3	8,28	8,28	
Energía Eléctrica	1,4	2,52		2,52
Agua	1,5	0,32		0,32
Sub total (Gastos de elaboración)	2	110,75	67,74	43,01
Otros Gastos directos	3	25,89	17,22	8,66
Depreciación	3,2	25,35	17,22	8,12
Ropa y calzado (trabajadores directos)	3,3	0,54		0,54
Gastos de fuerza de trabajo (Directos)	4	21.89	21.89	
Salarios	4,1	16,03	16,03	
Vacaciones	4,2	1,46	1,46	
Impuesto utilización de la Fuerza de trabajo	4,3	2.40	2.40	
Contribución a la seguridad Social	4,4	2,00	2,00	

Estimulación	4,5			
Gastos indirectos de producción	5	10,59	6,87	3,72
Materiales auxiliares	5,1	10,52	6,85	3,67
Mantenimiento y reparación	5,2			
Depreciación	5,3	0,07	0,02	0,05
Gastos de fuerza de trabajo (Indirectos)	6	10.30	10.30	
Salarios	6,1	7,54	7,54	
Vacaciones	6,2	0,69	0,69	
Impuesto utilización de la Fuerza de trabajo	6,3	1.13	1.13	
Contribución a la seguridad Social	6,4	0.94	0.94	
Estimulación	6,5			
Gastos generales y de administración	7	0,17		0,17
Combustible y lubricantes	7,1			
Energía eléctrica	7,2	0,04		0,04
Depreciación	7,3			
Ropa y Calzado (trabajadores indirectos)	7,4	0,13		0,13
Alimentos	7,5			
Otros	7,6			
Gastos de Distribución y Ventas	8	4,25	3,75	0,50
Combustible y lubricantes	8,1	2,70	2,70	
Energía eléctrica	8,2	0,25		0,25

Depreciación	8,3			
Ropa y Calzado (trabajadores. indirectos)	8,4			
Otros	8,5	1,30	1,05	0,25
Gastos Bancarios	9	34,11	4,16	29,95
Gastos Totales o Costo de producción	10	5764,69	5556,40	208,29
Costo Unitario:	11	5764,69	5556,40	208,29
Gastos Totales o Costo de producción	9	9426.50	2293.17	133,34
Margen Utilidad S/base autorizada	10			
Por ciento sobre los gastos en divisas	11			
Componente pesos convertibles	12			
Gastos Bancarios	13	22,66	2,59	20,08
Costo Unitario:	15	9426.50	2293.17	133,34

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS	
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN	
FICHA PARA PRECIOS Y SU COMPONENTE EN PESOS CONVERTIBLES	
EMPRESA:	CODIGO:
Organismo:	Plan de Producción:
Capac. Instalada:	
Producto:	Puré de Tomate
Código Prod.:	% utiliz:

UM:		Producc. Period. Anterior:		
Volumen Producto p/ la Ficha de Costo:		1 Tonelada		
CONCEPTOS DE GASTOS	Fila	TOTAL UNITARIO	De ello: MN	De ello: CUC
1	2	3	4	5
Materia Prima y Materiales	1	3784,71	3781,88	2,84
Materia Prima y Materiales Fundamentales	1,2	3773,60	3773,60	
Combustibles y lubricantes	1,3	8,28	8,28	
Energía Eléctrica	1,4	2,52		2,52
Agua	1,5	0,32		0,32
Sub total (Gastos de elaboración)	2	100,23	60,89	39,34
Otros Gastos directos	3	25,89	17,22	8,66
Depreciación	3,2	25,35	17,22	8,12
Ropa y calzado (trabajadores directos)	3,3	0,54		0,54
Gastos de fuerza de trabajo (Directos)	4	21.89	21.89	
Salarios	4,1	16,03	16,03	
Vacaciones	4,2	1,46	1,46	
Impuesto utilización de la Fuerza de trabajo	4,3	2.40	2.40	
Contribución a la seguridad Social	4,4	2,00	2,00	
Estimulación	4,5			
Gastos indirectos de producción	5	0,07	0,02	0,05
Materiales auxiliares	5,1			

Mantenimiento y reparación	5,2			
Depreciación	5,3	0,07	0,02	0,05
Gastos de fuerza de trabajo (Indirectos)	6	10.30	10.30	
Salarios	6,1	7,54	7,54	
Vacaciones	6,2	0,69	0,69	
Impuesto utilización de la Fuerza de trabajo	6,3	1.13	113	
Contribución a la seguridad Social	6,4	0.94	0.94	
Estimulación	6,5			
Gastos generales y de administración	7	0,17		0,17
Combustible y lubricantes	7,1			
Energía eléctrica	7,2	0,04		0,04
Depreciación	7,3			
Ropa y Calzado (trabajadores indirectos)	7,4	0,13		0,13
Alimentos	7,5			
Otros	7,6			
Gastos de Distribución y Ventas	8	4,25	3,75	0,50
Combustible y lubricantes	8,1	2,70	2,70	
Energía eléctrica	8,2	0,25		0,25
Depreciación	8,3			
Ropa y Calzado (trabajadores. indirectos)	8,4			
Otros	8,5	1,30	1,05	0,25

Gastos Bancarios	9	34,11	4,16	29,95
Gastos Totales o Costo de producción	10	3884,94	3842,77	42,17
Gastos Totales o Costo de producción	9	9426.50	2293.17	133,34
Margen Utilidad S/base autorizada	10			
Por ciento sobre los gastos en divisas	11			
Componente pesos convertibles	12			
Gastos Bancarios	13	22,66	2,59	20,08
Costo Unitario:	15	9426.50	2293.17	133,34

Anexo 10: Resumen ejecutivo del proyecto.

1. **Título.** Ampliación de las capacidades productivas de la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa.
2. **Entidad Ejecutora.** Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos Holguín. UEB Productora y Distribuidora de Alimentos Moa.
3. **Municipio.** Moa.
4. **Provincia.** Holguín.
5. **Objetivos.** Contribuir a la satisfacción de las necesidades de alimentación de productos en conservas de la población del municipio de Moa, y de los sectores priorizados, con la ampliación de las capacidades productivas de la industria alimentaria local.
6. **Solicitud de modificación objeto social, licencia comercial u otro requerimiento.**

La entidad ejecutora cuenta dentro de su objeto social con la producción de derivados del agro, siendo necesaria la solicitud de licencia comercial para la venta en divisa de las producciones de la fábrica prevista en el proyecto.

7. Plan 2016 e incrementos productivos o de servicios en relación con ese plan.

Para el año 2016 no existe planificación para estos renglones con calidad apta para ser comercializados en la red de recaudación de divisas, ni existe ninguna entidad de comercio en el territorio que realice las mismas según plan. Por lo que el incremento sería sobre la base del total de la producción a comercializar que asciende a 391 TM con un ingreso en CUC de 24494.79, en CUP de 1346986.53 para un total en ambas monedas de 1371481.32.

8. Mercado.

Los estudios realizados demuestran que las demandas de pulpas, mermeladas y otras presentaciones de conservas, tanto en el sector poblacional, a través de la gastronomía, mercado ideal, la Industria Alimenticia y las tiendas de recaudación de divisas están muy por encima de las capacidades de producción de la Fábrica, lo que garantiza la estabilidad del mercado para nuestros productos.

9. Solicitud de financiamiento e importación.

El monto total de financiamiento para la inversión asciende a 115 870.56 distribuidos en 77 225.11 CUC y 38 645.45 CUP.

Para equipos y maquinarias 28 655.38 CUP y 72 679.41 CUC, para construcción y montaje 45960.64 CUP y 3742.20 CUC; mientras que para insumos productivos, materiales y de mantenimiento un total de 385.92 CUP y 1342.50 CUC.

10. Inversión Inicial por componentes.

Componentes	CUC	CUP	M. Total
Equipos y maquinarias	72679,41	28655,38	101334,79
Construcción y Montaje	3742,20	45960,64	49702,84
Otros	1342,50	385,92	1728,42
Total	77764,11	75001,94	152766,05

La inversión inicial asciende a 77764.11 CUC y 75001.94 CUP, para equipos y maquinarias se necesita una inversión de 72 679.41 CUC, lo que representa el 94

%, de la inversión, para construcción y montaje 3742.20 CUC lo que representa el 4.2% de la inversión total.

11. Factibilidad Económica.

La factibilidad Económica del Proyecto está dada en los resultados productivos que se garantizan, la disminución de la pérdida de las producciones, el incremento de los ingresos para la UEB productora de alimentos y la satisfacción de las necesidades de la población en el municipio, la sostenibilidad del Proyecto también se garantiza, a partir de contar con materias primas suficientes, con un colectivo de trabajadores experimentados y con la posibilidad de vender una parte de la producción en divisas, para adquirir los insumos productivos y las piezas de repuesto de los equipos, más allá del alcance del proyecto.

Distribución de las utilidades en CUC					
Años	Ingresos	Costos de Prod.	Pago del Crédito	Utilidades	Tributo Cuenta del CAM
1	29.124,64	10.479,98	15.552,82	3.091,84	1.236,73
2	29.124,64	10.479,98	15.552,82	3.091,84	1.236,73
3	29.124,64	10.479,98	15.552,82	3.091,84	1.236,73
4	29.124,64	10.479,98	15.552,82	3.091,84	1.236,73
5	29.124,64	10.479,98	15.552,83	3.091,83	1.236,73
Total	145.623,20	52.399,92	77.764,11	15.459,17	6.183,67

Distribución de las utilidades en CUP					
Años	Ingresos	Costos de Prod.	Pago del Crédito	Utilidades	Tributo Cuenta del CAM

1	1.346.986,53	1.103.311,09	15.000,39	228.675,05	91.470,02
2	1.947.963,26	1.610.085,31	15.000,39	322.877,56	129.151,02
3	2.052.996,52	1.698.593,41	15.000,39	339.402,72	135.761,09
4	2.072.411,08	1.714.458,65	15.000,39	342.952,04	137.180,82
5	2.072.411,08	1.714.458,65	15.000,38	342.952,05	137.180,82
Total	9.492.768,47	7.840.907,11	75.001,94	1.576.859,42	630.743,77

12. Período de Amortización del crédito en CUC.

El crédito en CUC se amortiza en 5 Años partiendo de los niveles de producción planificados y las ventas tanto a las Tiendas de Recuperación de Divisas del municipio y las ventas a través del mercado ideal con el respectivo componente en divisas aparejado al mismo.

13. Recuperación de la Moneda Nacional.

La recuperación de la moneda nacional se garantiza con la satisfacción de la demanda de los principales clientes que serían en este caso las entidades Educación y Salud Pública, lo cual ocurrirá desde el primer año.

Anexo 11: Diálogo con informantes clave

Guía para el diálogo:

1. ¿Cuáles son los asentamientos nativos del municipio Moa?
2. ¿Cuáles son los principales recursos del municipio?
3. ¿Cuál es la situación ambiental y económico-social del territorio?
4. ¿Cuáles son las principales industrias con que cuenta?
5. ¿Cómo se ha comportado la producción de alimentos?
6. ¿Cuáles son las principales actividades que se desarrollan en la industria alimenticia?
7. ¿Qué tratamiento se le da al suelo de categoría agro-productivo que existe en el municipio?
8. ¿De qué servicios alimentarios dispone el Municipio?

9. ¿En qué estado se encuentran los recursos alimentarios y cómo se distribuyen?
10. ¿Cómo valora el acceso y la calidad de los servicios de alimentación?
11. ¿Cómo inciden las políticas públicas (estrategias trazadas y decisiones tomadas por el gobierno) en el sector alimentario?
12. ¿Existe una alimentación balanceada en el municipio? Comente.
13. ¿Cuáles son los principales encadenamientos productivos?
14. ¿Considera usted que las aglomeraciones productivas del sector alimentario están articuladas adecuadamente? Comente.
15. ¿Valore qué papel juega la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos en el municipio?
16. ¿Qué vínculos existe entre la agricultura y la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos?
17. ¿La planificación local incluye la producción de alimentos como un factor primordial?
18. ¿Cuáles son los principales conocimientos, tradiciones y prácticas sostenibles en la producción de alimentos?

Anexo 12: Avals de la propuesta.



Moa 24 de noviembre de 2014

"Año 56 de la Revolución"

AVAL

De: MSc. Yunisleidys García Ramírez

Vicedecana de Ciencia y Técnica

Coordinadora del Grupo de Desarrollo Local del ISMM

El Grupo de Desarrollo Local del ISMM tiene como objetivo trabajar en conjunto con el CAM en función del desarrollo integral del territorio, una muestra de esta integración se refleja en la formación de Especialistas en Desarrollo Local en la Universidad de Holguín y su vinculación directa con el Gobierno Municipal en la solución de problemas. En este sentido resulta significativa la investigación "Sistemas productivos locales, agregación de valor y desarrollo local. Razones para una propuesta de proyecto en el municipio Moa" del Lic. Roelvis Ortiz Núñez, como una propuesta significativa para la agregación de valor a productos primarios del sector agropecuario. El proyecto se inserta en el Programa Integral de Desarrollo Municipal en Moa.

MSc. Yunisleidys García Ramírez

Vicedecana de Ciencia y Técnica

Coordinadora del Grupo de Desarrollo Local del ISMM



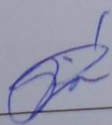
AVAL

Moa, 5 de noviembre de 2014

"Año 56 de la Revolución"

La Vicerrectoría de Investigación y Posgrado del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa "Dr. Antonio Núñez Jiménez" certifica que la investigación "Sistemas productivos locales, agregación de valor y desarrollo local. Razones para una propuesta de proyecto en el municipio Moa" dirigido por el Lic. Roelvis Ortiz Núñez, diversifica la producción de alimentos en Moa mediante la elaboración de conservas a partir de la agregación de valor a productos primarios del sector agropecuario. El proyecto se desarrolla con la metodología IMDL y constituye un aporte significativo al Programa Integral de Desarrollo Municipal en Moa.

Atentamente,


Dr.C. Roberto Johan Sierra Pérez

Vicerrector de investigación y Posgrado



Moa, 6 de noviembre de 2014

"Año 56 de la Revolución"

AVAL

De: Lic. Maricela Nicot Ramírez

Directora de la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos Moa.

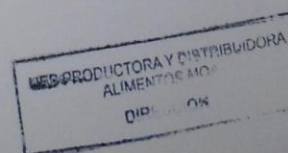
El Consejo de Dirección de la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa, certifica que el proyecto "Ampliación de las capacidades productivas de la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa" desarrollado por el profesor Roelvis Ortiz Núñez posibilita la diversificación de las producciones de la empresa mediante la incorporación de recursos para el aprovechamiento de productos primarios del sector agropecuario mediante la agregación de valor. A partir de los análisis realizados se verificó que es factible aplicar la propuesta y la empresa acredita la necesidad de implementarla.

El proyecto se inserta como parte del Plan de Desarrollo Integral del municipio, por lo que reconcomemos su importancia para contribuir al desarrollo local de Moa.



Lic. Maricela Nicot Ramírez

Directora de la UEB



ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR

MOA, HOLGUÍN

Moa, 27 de noviembre de 2014

"Año 56 de la Revolución"

AVAL

De: Lic. Benilde Caboverde Noa

Vicepresidenta para la Economía

El Consejo de Administración Municipal de Moa, certifica que el proyecto "Ampliación de las capacidades productivas de la UEB Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa" propuesto por el profesor Lic. Roelvis Ortiz Núñez forma parte de las líneas estratégicas para el desarrollo del territorio. El mismo fundamenta el estudio de los sistemas productivos locales y las cadenas de valor como elementos de importancia para favorecer la producción de alimentos en el municipio. Muestra a la luz de la Metodología IMDL que es factible implementar la propuesta para la producción de conservas a partir de la agregación de valor a productos agropecuarios y se inserta como parte del Programa de Desarrollo Integral del Municipio.

Atentamente,



Lic. Benilde Caboverde Noa

Vicepresidenta para la Economía

Anexo 13. Imágenes del trabajo de campo.







