



Diciembre 2018 - ISSN: 1696-8352

IDENTIFICACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS LOCALES Y EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD DE SU ACTIVACIÓN.

Ovanys González Escalante¹

¹Master en Nuevas Tecnologías para la Educación. Profesor Auxiliar del Departamento docente del Centro Universitario Municipal Jobabo, Universidad de Las Tunas, Cuba. Correo electrónico: ovanysge@ult.edu.cu

Adis Martha Expósito Caballero²

²Master en contabilidad Gerencial. Profesora Auxiliar del Departamento docente del Centro Universitario Municipal Jobabo, Universidad de Las Tunas, Cuba. Correo electrónico: adisec@ult.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ovanys González Escalante y Adis Martha Expósito Caballero (2018): "Identificación de cadenas productivas locales y evaluación de la factibilidad de su activación", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (diciembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/12/cadenas-productivas-locales.html>

RESUMEN

El trabajo consiste en aplicar una metodología para identificar posibles cadenas productivas locales, realizando su evaluación para determinar cuál es más factible desarrollar y confeccionar un proyecto o plan de empresa para lograr su encadenamiento productivo, en este caso se evalúa la cadena productiva de la leche de cabra en la localidad de Bracito en el municipio Jobabo, determinándose su factibilidad de desarrollo con la concepción de un proyecto de negocio con todos sus requerimientos.

Palabras claves: Cadenas productivas, Plan de negocios, encadenamientos productivos, emprendimientos.

ABSTRACT

The work consists in applying a methodology to identify possible local productive chains, performing their evaluation to determine which is more feasible to develop and make a project or business plan to achieve its productive chain, in this case the productive chain of milk of Goat in the town of Bracito in the municipality Jobabo, determining its feasibility of development with the conception of a business project with all its requirements.

Key words: Productive chains, Business plan, productive chains, enterprises.

INTRODUCCIÓN

Las cadenas productivas juegan un papel importante en el desarrollo puesto que generan producciones de alto valor agregado partiendo de las materias primas que en determinadas localidades no son aprovechadas para sacar su máximo rendimiento.

Según Van der Heyden, 2004, “Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado”, por lo que su identificación requiere un riguroso diagnóstico de proveedores, insumos, procesos de producción y estudios de mercado para logara poner en marcha un nuevo producto que satisfaga necesidades de clientes en un entorno local aprovechando potencialidades productivas endógenas.

Rodríguez Fernández, Y. (2014). *Establece que un diagnóstico con enfoque de cadenas productivas permite conocer la estructura y dinámica de la cadena productiva, este es el primer paso en el proceso de desarrollo de competitividad ya que el conocimiento no sólo está centrado en el producto y sus procesos, sino también en las características de los actores/as que participan en la cadena: sus lógicas, estrategias, limitantes, potencialidades y la forma en que se relacionan entre sí y con su entorno.*

Bajo estos enfoques de cadenas productivas y requerimientos para su diagnóstico se desarrolla este trabajo que parte de **aplicar una metodología planteada por BLANCO GARCÍA, G Y OTROS. (2016)** para el desarrollo de nuevos negocios y adaptada para **identificar y evaluar** cadenas productivas locales lo cual se muestra a través de un ejemplo de su aplicación en el sector agropecuario donde de tres posibles cadenas productivas identificadas y evaluadas se decide desarrollar la correspondiente a la producción de derivados de leche de cabra por ser las de mayores posibilidades de activación teniendo en cuenta varios aspectos analizados por el equipo promotor.

I. DESARROLLO

1.1. Antecedentes del proyecto

El municipio de Jobabo, ubicado al sur de la provincia de Las Tunas, con una extensión territorial de 885.5 km² y su densidad poblacional es de 50.65 habitantes por km², con una población de 44851 habitantes. Su gobierno cuenta con una estrategia de desarrollo encaminada a elevar los niveles de producción de alimentos y lograr su transformación en productos de mayor valor agregado.

En el territorio existe demanda de productos lácteos sobre todo derivados de la leche vacuna pero que no llega a ser satisfecha la mayor parte, quedando muy por debajo la oferta existente de los 188 kg per cápita que recomienda la FAO como consumo mínimo, por cuanto la leche de cabra es una de las opciones que permite generar alimentos de alta calidad con los productos lácticos derivados que muestran elevada digestibilidad y alto valor nutritivo que la hacen comparable a la leche materna humana, lo que generar derivados a partir de la misma se convierte en un sustituto alternativo de los derivados a partir de leche vacuna.

1.2. Identificación de las personas promotoras y la empresa.

El plan de empresa se desarrollará en la UBPC “Rolando Rubio Becerra”, ubicada en la Circunscripción # 66 del Consejo Popular José Santiago Ercilla Torres de la localidad de Bracito en el municipio Jobabo. Limita al Norte con el barrio de Vega Nueva, al Sur con el Lavao, al Este con la UBPC “26 de Julio”, al Oeste con la presa el Lavao y las áreas de la UBPC “1ro de Enero”. En esta parte se concibe un equipo promotor del proyecto integrado por personal de la UBPC, el Centro Universitario Municipal y miembros del proyecto PIAL.

1.3. Razones que motivan el origen del proyecto.

- Incrementar los ingresos de la UBPC a partir de la creación de una nueva actividad económica.

- Diversificar las producciones de la UBPC generando productos de alto valor agregado.
- Generar nuevas fuentes de empleo con alta remuneración para la localidad de Bracito, fundamentalmente para féminas.
- Aprovechar la existencia potencial de materia prima leche de cabra en el entorno donde se pretende realizar la producción.
- Cubrir demanda no satisfecha de productos lácteos en el territorio.

1.4. Descripción del problema o necesidad al que responde.

El proyecto resuelve el problema de incrementar la oferta de productos lácteos de alto valor proteico a la población del territorio, fundamentalmente al consumo social, donde se incrementará el consumo de este tipo de producto mediante la producción alternativa de derivados de leche de cabra, fundamentalmente en población considerada vulnerable en cuanto a la seguridad alimentaria y nutricional.

1.5. Razón de ser de la nueva actividad. Misión. Visión. Objetivos.

1.5.1. Misión

Producir derivados de leche de cabra para el consumo social del municipio Jobabo, generando ingresos para la UBPC "Rolando Rubio", aprovechando la producción existente de cabras de leche.

1.5.2. Visión

La UBPC "Rolando Rubio" en el año 2021 genera ingresos considerables siendo líder en la producción de derivados de leche de cabra destinados al consumo social en el municipio Jobabo.

1.4.3. Objetivos:

2. Producir y comercializar 29330 kg de derivados de leche de cabra, apto para consumo humano, durante el primer año, con incrementos del 16 % anual durante los próximos cuatro años, aprovechando la existencia de rebaño productivo en la UBPC en la localidad de Bracito y zonas aledañas en el municipio Jobabo.
3. Lograr en cinco años satisfacer el 78,4 % de la demanda de productos lácteos del consumo social del municipio Jobabo.
4. Generar ingresos ascendentes a 318426,25 CUP en el primer año hasta 949703,12 CUP en el quinto año.
5. Crear 3 nuevos puestos de trabajo desde el primer año con preferencia para féminas.

1.6. Razón de ser de la nueva actividad empresarial.

La diversificación de las producciones de las UBPC en el contexto cubano se convierte en necesidad para generar producciones de alto valor agregado que contribuyan al desarrollo económico y social de las comunidades incluidas, generalmente del sector rural, así como a la elevación de los niveles nutricionales de la población, convirtiéndose en fuentes generadoras de empleo con remuneración digna, respaldado por la política económica y social del País reflejada en los lineamientos (37, 167, 178, 183, 187, 191, 192, 197, 205, 206, 207) aprobados en el VI Congreso del PCC.

El nuevo emprendimiento que se pretende fomentar se encuentra insertado dentro de la estrategia de desarrollo local del municipio, el mismo no solo contribuirá a generar un nuevo producto y a incrementar los ingresos monetarios de la entidad y de sus trabajadores, sino también al fomento de producciones con valor agregado incluido permitiendo a la UBPC abandonar el patrón de productora de materias primas para pasar a su transformación en productos de mayor valor agregado en el sector agroindustrial, contribuyendo así a la elevación de los niveles de seguridad alimentaria y nutricional de la población.

1.6.1. Presentación del sector de actividad y naturaleza de la actividad empresarial que se pretende.

El plan de empresa se llevará a cabo dentro del sector agroalimentario del municipio Jobabo, que se caracteriza por producir y comercializar productos agropecuarios de forma mayorista y minorista como

son la producción de viandas, hortalizas, granos, carne y leche de vaca, sin tener significativas instalaciones para procesar industrialmente estas producciones siendo generador de materias primas, escapándose del territorio la mayor parte del valor agregado que pueden generar.

1.5.2. Resumen del estudio de mercado.

El estudio del mercado de productos lácteos en el territorio del municipio Jobabo en la Provincia de las Tunas permitió definir que las principales demandas se localizan en el sector de la gastronomía, el cual es el responsable de vender directamente a la población del territorio, con una demanda de 272,6 toneladas anuales, de la cual se satisfacen solo el 23.25 %, 23% por la Empresa de productos lácteos y el otro demandante se concentra en las instituciones del consumo social, liderados por las entidades del MINSAP y el MINED que totalizan 112,8 toneladas anuales, donde solo el 22.8 % de la demanda es cubierta por la Empresa de productos lácteos de Las Tunas, empresa industrial provincial dedicada al procesamiento de leche vacuna y la obtención de sus derivados y que se constituye como el único oferente legal de este tipo de producciones en toda la provincia sin poder cubrir la demanda en su totalidad a pesar de producir sustitutos a partir de leche vacuna y de soya.

El otro oferente de productos lácteos está integrado por productores individuales que convierten leche vacuna dejada de entregar al Estado en derivados, comercializando el producto directamente o a través de intermediarios a la población y pequeños negocios en calidades variadas, sin certificar y sin énfasis en la presentación del producto, cubriendo solo el 0.25% de la demanda total, destacando que ninguno de ellos accede al consumo social que se constituye como el mercado más seguro por ser sectores priorizados por el estado cubano y poseen capacidad confiable de pago.

1.5.3. Análisis y evaluación mediante la matriz FODA.

El análisis FODA permite detectar las principales amenazas y debilidades que pueden poner en riesgo la ejecución del proyecto, estableciéndose un plan de acciones para aprovechando las fortalezas y oportunidades neutralizarlas.

1.7. Plan de Marketing. Las cuatro P

1.7.1. Producto.

- Dulce granulado de leche de cabra con PH de 4,6 con una concentración de azúcares no mayor de 400 g por kg del producto, de color carmelita claro, envasado a temperatura ambiente según necesidades del cliente.
- Por cada 100 g contiene: Calorías 197 kcal. Proteínas 27,1 g, Grasas 6,1 g, Vitaminas A, B1, B2, B12, C, D. Rico en hierro y calcio.
- Este producto por sus características y método de elaboración, unido a buenas prácticas de higiene que garantizan su inocuidad, es apto para el consumo humano.
- Por su alto contenido de proteínas es recomendable para su consumo por poblaciones consideradas vulnerables.
- No contiene trazas de lácteos de origen vacuno por lo que puede ser consumido por personas no tolerantes.

1.7.2. Precio.

Se propone el precio de 10,73 pesos por kg, considerando ficha de costo y precio por acuerdo entre productor y cliente, amparado por el decreto ley 304 de 2012 artículo 2 sobre la autonomía de voluntad de las partes.

1.7.3. Plaza (distribución).

El producto se trasladará con medios disponibles en la UBPC y se entregará en las instalaciones del cliente que luego las distribuirá a los consumidores.

1.7.4. Promoción.

La existencia de nuestro producto se dará a conocer a los clientes mediante:

- Comunicación verbal y telefónica con los clientes potenciales.
- En ferias donde participen los organismos donde se dará a conocer el producto y sus características.
- Entrega de muestras gratuitas a los consumidores finales.
- Entrega de folletos a los clientes y consumidores destacando las características del producto.

1.7.5. Pronóstico de ventas.

Dulce granulado de leche de cabra.	UM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas al consumo social	kg	29330	41014	53696	74403	87467
Precio	CUP	10.73	10.73	10.73	10.73	10.73
Importe	CUP	318.456,25	445.323,45	583.022,16	807.858,16	949.703,12

1.8. Estudio técnico productivo.

1.8.1. Selección de la tecnología.

Se valoraron 3 variantes de tecnología asociada a la producción artesanal de derivados de la leche de cabra con variantes de utilización de fuentes energéticas para la fase de cocción, seleccionándose la que utiliza combustible a base de quemar leña la cual consiste en realizar de forma manual todas las operaciones, desde la recepción de la materia prima (leche de cabra), operaciones comunes a la producción de derivados lácteos partiendo de la recepción, cocción a base de quemar leña, enfriamiento y envasado del producto para su entrega al cliente. Esta tecnología es la que mejor se adapta al entorno de la UBPC "Rolando Rubio Becerra", utiliza combustible alternativo (leña de marabú), requiere equipamiento disponible en el mercado nacional y garantiza los estándares de calidad fijados para el producto sin complejizar el proceso tecnológico de elaboración y la calificación del personal.

1.8.2. Descripción del proceso.

El proceso está concebido en cuatro fases y dos subfases desde la recepción de la materia prima (leche de cabra) hasta la elaboración, envase y despacho del producto final (Dulce granulado de leche de cabra) con un total de 25 actividades que agregan valor al producto, cuya simultaneidad y continuidad durante el proceso dan una duración total del ciclo de producción de aproximadamente cuatro horas y 31 minutos

1.8.3. Obra de ingeniería civil, equipamiento y útiles.

Se prevé realizar inversiones por un monto de 68379.93 CUP para acondicionar el local al proceso tecnológico que incluyen materiales y subcontratación (anexo 3) así como para la compra de útiles y

herramientas (anexo 4), reparación de un camión y gastos para la gestión de permisos y licencias para la puesta en marcha del negocio.

En el proyecto están concebidos la gestión de proveedores e insumos tanto para la inversión como para la fase productiva y la gestión de permisos y licencias como la licencia de obra, la micro localización y el utilizable. Un mes antes de iniciar la etapa productiva del negocio se gestionaran la licencia sanitaria (MINSAP), medioambiental (CITMA) y comercial (MINCIN). También se concibe la estrategia medioambiental a partir del estudio de riesgos e impactos medioambientales del proyecto.

1.9. Organización y gestión de personas.

1.9.1. Relación de puestos de trabajo.

El cargo de operario responsable de la mini industria podrá ser ocupado por técnico medio de especialidades técnicas o económicas siempre que se le capacite para conducir a las personas que intervendrán en el proceso tecnológico de elaboración de derivados a partir de la leche de cabra además de ejecutar operaciones como la recepción y control de calidad de la materia prima admitida así como del producto terminado, en cuanto los operarios podrán ser obreros calificados o bachilleres capacitados para ejecutar las operaciones inherentes a la producción de derivados de leche de cabra y labores de higienización.

La selección del personal se realizará por la comisión designada por la Junta Directiva de la UBPC, la cual realizará el proceso de selección siguiendo lo establecido en el reglamento interno. El personal seleccionado deberá ser sometido a la aprobación de la Asamblea General de la UBPC y de ser aprobados serán sometidos a un proceso de capacitación previo al inicio de la fase productiva del proyecto que los habilite para desempeñarse en la obtención de derivados de leche de cabra.

1.9.2. Estructura salarial.

El pago de salarios se realizará acorde a lo establecido por acuerdo de la Asamblea General de la UBPC que fija un anticipo mensual por asociado de 300 CUP y una distribución de utilidades de la actividad que se realiza, que en el caso de la actividad pecuaria es el 60% de la utilidad después de deducir a los ingresos los gastos incurridos, esto posibilita un ingreso medio por trabajador superiores a los 2200 CUP.

1.10. Organigrama.

El negocio está insertado dentro de la actividad pecuaria de la UBPC la cual es atendida directamente por el Jefe de producción al cual se le subordinaría el operario responsable de la mini industria y a este a su vez se le subordinan los operarios.

1.10.1. Formación.

Las personas que ocuparan las plazas serán capacitadas mediante cursos y entrenamientos en el puesto de trabajo en todos los aspectos del proceso tecnológico de la elaboración de derivados lácteos independientemente de la plaza que ocuparan así como serán instruidos de los riesgos en el puesto de trabajo y las medidas de seguridad y salud del trabajo a tenerse en cuenta en la actividad, a tenor de lo establecido en la legislación vigente, Código y Reglamento de trabajo, Ley 16 de 2013 y Decreto 326 del MTSS. Luego de iniciadas las labores el personal continuará capacitándose fundamentalmente mediante entrenamientos en el puesto de trabajo para complementar las habilidades necesarias para incrementar su desempeño.

1.11. Estudio económico- financiero.

1.11.1. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio del proyecto se alcanza al vender 24392,38 kilogramos del producto en el primer año con un valor de 282610,78 CUP lo que equivale a producir y vender el 83% de la producción del año con un margen de seguridad del 11% para ir incrementando anualmente hasta llegar al 70% en el quinto año. El proyecto genera utilidades desde el primer año.

1.11.2. Inversión fija y capital de trabajo.

El proyecto de negocio prevé una inversión inicial ascendente a 68379,93 destinados a la reparación del local, un camión y la estufa de leña, construcción de fosa sanitaria para el tratamiento de residuales del proceso, así como para la compra de utensilios para el proceso tecnológico y el acarreo de leche de cabra. Se prevé un capital de trabajo a base de considerar periodos de cobros y pagos de 20 y 30 días respectivamente y existencias de ingredientes para el producto de 60 días.

1.11.3. Viabilidad económica del proyecto.

Al analizar la viabilidad económica del proyecto se observa que el proyecto genera flujos de caja libre anuales que garantizan la liquidez para recuperar el dinero de las inversiones en un plazo de dos años, al hacerse positivo el flujo de caja acumulado. El VAN (valor actual neto) del proyecto es de 183938,92 CUP con una tasa de actualización del 7% que significa lo que genera el proyecto en cinco años traídos al valor presente, mientras que la TIR (tasa interna de rendimiento) es de 50,67% superando el 7% fijado, lo que da un rendimiento de 43,67% por encima del valor establecido como rendimiento mínimo. La TIR-M (tasa interna de rendimiento modificada) es de 38,82% por lo que realmente rendirá un 31,82% por encima del rendimiento mínimo del 7% fijado para el proyecto. El proyecto es rentable con la estructura de costos y niveles de ventas e inversiones previstas para su funcionamiento.

1.11.4. Análisis de riesgos.

El negocio es susceptible a las variaciones de precios de adquisición de materias primas fundamentalmente la leche de cabra y al aumento o disminución del volumen de producción y ventas. Un incremento en el precio de compra de la leche de cabra al productor de 0.50 CUP por litro reduce la rentabilidad del proyecto en un 15,37% pasando de una TIR-M de 38,82% a 23,45% y un plazo de recuperación de la inversión de cinco años, mientras que una disminución de la producción en un 30% lleva a un rendimiento real del 21,83% y un período de recuperación de cinco años, por lo que aún en estos escenarios pesimistas el proyecto continua siendo financiera y económicamente factible por lo que el negocio es resistente a los riesgos en escenarios pesimistas.

CONCLUSIONES

- La generación de cadenas productivas es la base para lograr el desarrollo económico de las localidades.
- El diagnóstico bajo el enfoque de cadenas productivas permite conocer las interrelaciones necesarias para eslabonar nuevos proyectos productivos.
- La metodología empleada permite una completa estructuración de la cadena a desarrollar evaluándose sus potencialidades y determinando su rentabilidad, su estructura de costos y niveles de ventas e inversiones previstas para su funcionamiento, así como la evaluación de los riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

- BLANCO GARCÍA, G Y OTROS. (2016) Proyecto de negocios. Manual metodológico para su elaboración.
- DOMINGO AJENJO, A (2005). Dirección y Gestión de Proyectos. Un enfoque práctico. 2a. edición. ISBN 84-7897-662-0. MADRID, España.
- PÉREZ RAMÍREZ, B. Y CARRILLO BENITO, E. (2000). "Desarrollo Local: Manual de Uso". ESIC Editorial. Madrid. España. 2000.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Y. (2014). Diagnóstico estratégico de cadenas productivas locales en las condiciones del sector agroindustrial cubano (Doctoral dissertation, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).
- RODRÍGUEZ GUTIERREZ F. (2011) "Manual de desarrollo Local". Ediciones Trea, S.L. España. 2011.
- SAPAG CHAIN, N. (2000). Preparación y evaluación de proyectos. McGRAW-HILL interamericana de Chile Ltda..
- VAN DER HEYDEN, D., CAMACHO, P., MARLIN, C., & GONZÁLEZ, M. S. (2004). Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. SNV.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1998). "Desarrollo Local, una estrategia de creación de empleo". Edición Pirámide. España. 1988.