Facultad de ciencias económicas y Empresariales

Trabajo de Diploma

Título:

Aplicación de un Procedimiento para la Evaluación Ex-post del Proyecto de Remodelación del Colonial de Palmira.

Autor: *Nelson López Bolaños*

Tutora: *MsC. Cándida R. Peñalver Medina*

Consultante: *MsC. Milagros de la Caridad Mata Varela.*

Curso: 2011-2012
"Año 54 de la Revolución"

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la CUM de Palmira como parte de la culminación de los estudios de la Licenciatura en Contabilidad y Finanzas; autorizando a que éste sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos, ni publicado sin la aprobación de su autor.

_____

Firma del Autor

Los que abajo firmamos certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

_____

Firma del Tutor

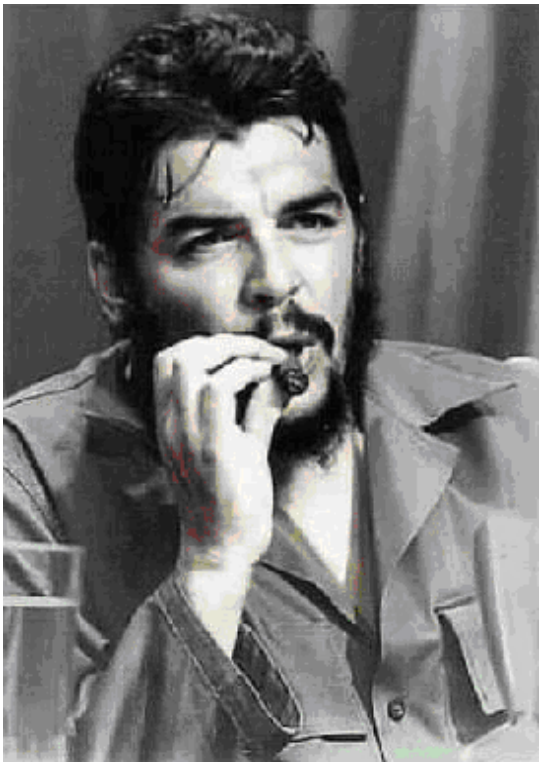
_____

Información Científico – Técnica
Nombre y Apellidos. Firma

_____

Computación
Nombre y Apellidos. Firma

PENSAMIENTO



"...No se puede dirigir si no se sabe analizar, y no se puede analizar si no hay datos verídicos; y si no hay todo un sistema de recolección de datos confiables sin mentiras ni globos, si no hay toda una preparación de un sistema estadístico y de hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en números. Esta es una tarea esencial..."

Ché

DEDICATORIA

A mis padres, por el apoyo incondicional que me han dado para llevar a cabo mis estudios.

A mi esposa, por su cariño, entrega y dedicación en la realización de este trabajo.

A toda mi familia por mostrarme que puedo salir adelante.

Pero sobre todo a mi hija por ser el motivo por el cual me levanto cada día.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora, MSc. Cándida Rosa Peñalver Medina, gracias por todo lo que me has ayudado, por la sabiduría y apoyo ofrecido, y la disponibilidad para atender mis dudas.

Al claustro de profesores que me ayudaron a adquirir valiosos conocimientos así como valores indispensables de la profesión.

A mi esposa por su apoyo tan valioso.

A mis padres porque sin ellos no sería lo que soy hoy como persona.

Y por último a todos aquellos que por razón de espacio resulta imposible mencionar, llegue mis más sinceros Agradecimientos.

RESUMEN

Resumen

Es una necesidad del país lograr la eficiencia en el proceso inversionista, desde principio a fin, especialmente hasta la evaluación ex-post de los proyectos, la problemática tratada resulta de gran significación, novedad científica y actualidad, dado el insuficiente desarrollo de esta teoría en la práctica, es por ello que la presente investigación titulada Aplicación de un Procedimiento para la Evaluación Ex-post del Proyecto de Remodelación del Colonial de Palmira, por la insuficiencia de métodos para evaluar las inversiones en el territorio, la Hipótesis radica en que con la aplicación del procedimiento Matas 2008 para la evaluación ex-post del proyecto en la remodelación del Colonial, se contribuye a mejorar la gestión para la toma de decisiones en la empresa Comercio y Gastronomía, donde el objetivo general es aplicar el procedimiento Matas 2008 para la evaluación ex-post del proyecto de remodelación del Colonial de Palmira. Dentro de los objetivos específicos está elaborar el marco teórico y referencial, diagnosticar la empresa y el procedimiento Matas 2008 para la evaluación ex-post y aplicarlo en el proyecto de la remodelación del Colonial de la empresa Comercio y Gastronomía de Palmira. Para el desarrollo de la misma se han utilizado diferentes métodos y técnicas como encuestas, entrevistas, observación directa, y estadísticas arribándose con ello a conclusiones y recomendaciones de alto interés para la empresa.

ABSTRACT

Abstract

Is a necesity of the country odtain the efficiency in the inversionista prossece, since the begain to the end, especialy untilthe ex-post evaluation of the proyects, the problematic treat have a great signification, scientific novelity and actuality, giving the insifficient develoment of this theorie in the practice, becouse of, the present investigation entitled “Apply of the a procedure for the ex-post evaluation in the remodelation proyect of the Colonial Restaurant in Palmira”, for the insufficient methods for to evaluate in that with this applaying of the remodeling of the Colonial Restaurant. It contribute to rice the measure for the take of the decisions in the Trade and Gastronomy Company, where the general object is to apply the Matas 2008 procedure for the ex-post evaluation of the remodeling proyect of the Colonial Restaurant in Palmira. In the espesifics objects are to elaborate the theoric and referencial frame, to diagnose the company and the Matas 2008 procedure for the ex-post evaluation and apply it in the remodeling proyect of the Colonial Restaurant of the Trade and Gastronomy Company in Palmira. For the develoment of the investigation has been use diferents methods and thecnics such us inquiries, interviews, direct observation and statistics; arriving with this to interestings conclutions and recomendations for the company.

ÍNDICE

Índice

INTRODUCCIÓN

Capítulo I: Marco Teórico.

1.1- Definiciones de Desarrollo Local:

1.2- Gestión de Proyectos para el Desarrollo Económico local.

1.3- Importancia de los proyectos de inversión para el desarrollo local.

1.4- La evaluación financiera de los proyectos de inversión

1.4.1Evaluación Ex–antes.

1.4.2- Evaluación Ex – Post

Capítulo II: Caracterización de la empresa y el procedimiento para la evaluación ex-post .

2.1. Caracterización de la empresa.

2.1.1. Estructura Organizativa

2.1.2. Análisis DAFO: Resumen ejecutivo del diagnóstico de la empresa.

2.1.3. Cálculo de razones financieras

2.2. Evaluación de proyectos

2.2.1 Tipos de Evaluación

2.3. Procedimiento para la evaluación Ex-post

2.3.1. Indicadores propuestos para la evaluación Ex-Post

2.3.2. Requerimientos para la utilización de los indicadores propuesto

2.3.3 Los indicadores de resultados

2.3.4. Procedimiento para la evaluación ex-post en Cuba

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN EX-POST EN LA REMODELACIÓN DEL COLONIAL DE PALMIRA.

3.1. 1. Resumen ejecutivo

3.1. 2. Introducción

3.1. 3. Objetivos

3.1. 4. Resumen del proyecto

3.1.5. Informe de Término del Proyecto

3.1.5.1 Resultados del Informe de la Evaluación Ex–Post del Proyecto

3.1.5.2 Ciclo de vida del proyecto

3.1.5.3 Sostenibilidad del Proyecto

3.1.5.4 Recursos financieros y formulación presupuestaria

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para ayudar a los países en vías de desarrollo a poner en práctica los empeños suscritos en el encuentro mundial sobre el desarrollo social de Copenhague, prevé la cofinanciación de proyectos formulados conjuntamente con regiones, provincias, municipios y respectivos actores sociales y económicos del territorio, por lo que en el marco de su plan operativo se considera al Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) en Cuba.

El desarrollo es la condición de evolución que siempre tiene una connotación positiva ya que implica un crecimiento o paso hacia etapas o estadios superiores. La noción de desarrollo entonces puede servir para hacer referencia tanto a cosas, personas, situaciones o fenómenos de muy variado tipo.

El desarrollo es un proceso de cambio estructural global (económico, político, social, cultural y del medio ambiente), tendiente a aumentar la calidad de vida de todos los miembros integrantes de la sociedad, de forma de alcanzar una más completa satisfacción de las necesidades colectivas básicas. (Casanova, 2004).

El desarrollo local surge fundamentalmente en Europa, como respuesta a las crisis macroeconómicas. Es la expresión de una lógica de regulación horizontal. Emerge de la dialéctica global-local propia de la globalización. (Padilla, 2006).

Desde la aprobación por parte del MINCEX para la constitución del programa a los momentos actuales en la provincia de Cienfuegos se han fortalecido las capacidades y el liderazgo local para la gestión del desarrollo, preferenciando una gestión de proyectos con visión estratégica, apoyada en las potencialidades. Como consecuencia de esto se ha trabajado en numerosos proyectos de desarrollo local auspiciados por entidades nacionales e internacionales, sin embargo, no es prolífica la actuación de la provincia en este sentido, debido a los insuficientes recursos financieros en poder del gobierno local, aun cuando se tiene enclavadas importantes empresas dentro del territorio. Además no aplican correctamente los procedimientos para una identificación más efectiva de las oportunidades de negocios que brindan estos proyectos y un insuficiente conocimiento sobre las posibilidades del microfinanciamiento y pasividad en la búsqueda de oportunidades para aprovecharlo.

Los proyectos de desarrollo local constituyen un adecuado instrumento para la correcta asignación de los escasos recursos del estado, en especial de los gobiernos

locales y su primera experiencia dentro del marco de descentralización que se está implementando en el país.

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

Los proyectos requieren en varias de sus fases o etapas ser evaluados, estas evaluaciones tienen por su naturaleza, objetivos diferentes y necesitan de metodologías distintas. Se debe considerar que una evaluación corresponde a una actividad por realizar en un período determinado, dentro de una fase del ciclo del proyecto que se pretende evaluar y parte del establecimiento con claridad, tanto del propósito y alcances como de las interrogantes que la direccionan. Según Ramón Rosales: "Existen cuatro etapas en donde la evaluación de un proyecto se hace necesaria, saber:

a) En la formulación del proyecto, cuando se comparan varias opciones.
b) En el agente financiador, sea público o privado, con el objeto de decidir si es beneficioso o no aprobar los fondos necesarios para ejecutar el o los proyectos.
c) En la ejecución del proyecto, para verificar o corregir las actividades que se realizan en ese momento o en el futuro inmediato.
d) En la etapa de funcionamiento u operación del proyecto, para comprobar si se están cumpliendo o no las previsiones realizadas durante las etapas anteriores". (Rosales, 1999:60-61)

Estas cuatro etapas en que se evalúa un proyecto están relacionadas con los tres tipos de evaluación que son:

- Ex-antes
- Durante y
- Ex-post

Para que estos respondan a los requerimientos de sostenibilidad y desarrollo local se ha promovido la evaluación ex-post de proyecto de inversión para la prestación de servicios en la empresa Municipal de Comercio y Gastronomía, ubicada en calle Máximo Gómez #69 e/ Cerice y Villuenda Municipio Palmira, provincia de Cienfuegos, subordinada al Consejo de la Administración Provincial, permitiéndole incrementar las ofertas a la población. El Restaurante El colonial ha prestado servicios a la población desde hace varios años, pero fue necesaria una ampliación para el incremento de las capacidades de

la instalación, a la que se pretende realizar la evaluación final después de encontrarse en la fase de operación o funcionamiento. La investigación titulada Aplicación de un Procedimiento para la Evaluación Ex-post del Proyecto Remodelación del Colonial de Palmira, tiene como **Problema Científico** La insuficiencia de métodos para evaluar las inversiones acometidas en el territorio.

Se define como **Hipótesis que**: Con la aplicación del procedimiento Matas 2008 para la evaluación ex-post del proyecto de remodelación del Colonial, se contribuye a mejorar la gestión para la toma de decisiones en la empresa Comercio y Gastronomía. Para su realización se ha propuesto como **Objetivo General**: Aplicar el procedimiento Matas 2008 para la evaluación ex-post del proyecto en la remodelación del Colonial de Palmira. Y como **Objetivos específicos**:

- Elaborar el marco teórico del tema de la investigación.
- Caracterizar la empresa y el procedimiento Matas 2008 para la evaluación ex-post en la remodelación del Colonial de Palmira.
- Aplicar la evaluación Ex-post en la remodelación del Colonial de Palmira.

La Novedad de la investigación radica en que se sistematizará un procedimiento para la evaluación Ex-post del proyecto de remodelación del Colonial de Palmira.

Para la evaluación de este proyecto se utilizará el procedimiento de la evaluación Ex-post, mediante la utilización de cinco indicadores, donde lo fundamental es verificar cuáles son los de éxito y resultados que se alcanzaron y cuáles son sus efectos, siempre con base en los objetivos trazados o replanteados originalmente.

Para ello serán utilizados diversas técnicas y métodos, dentro de los teóricos se trata el histórico- lógico, mediante la exploración de la secuencia a través de la historia de los aspectos lógicos del tema que se analiza, el análisis – síntesis, que se analiza detalladamente cada aspecto de la metodología a aplicar, además se aplican las entrevistas, encuestas y la observación directa, como métodos prácticos, así como los software Microsoft Word, Excel y los paquetes de SPSS para la realización de la investigación. Igualmente se consultará una amplia bibliografía nacional e internacional de actualidad que recogen diversos puntos de vista sobre el tema y de diferentes autores, con lo cual se podrá arribar a conclusiones y recomendaciones de interés para la empresa y que contribuyan al desarrollo local.

Variable dependiente:

- Análisis Financiero de la entidad
- Evaluación Ex-antes

- Evaluación Ex-post

Variable independiente:

- El procedimiento para la evaluación Ex-post en la remodelación del Colonial de Palmira.

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

En un primer capítulo se exponen los fundamentos teóricos sobre las principales significaciones de desarrollo y localidad para luego dar una panorámica del surgimiento y evolución del concepto de desarrollo local, así como de evaluación ex- antes y Ex- post.

En el segundo capítulo se caracteriza la empresa y el procedimiento Matas 2008 para la evaluación ex-post del proyecto en la remodelación del Colonial.

En el tercer capítulo, se aplica el procedimiento y se exponen los resultados alcanzados

CAPÍTULO 1

Capítulo I: Marco Teórico.

En este capítulo se ofrece una reseña sobre los principales conceptos de desarrollo y localidad para luego dar una panorámica del surgimiento y evolución del concepto de desarrollo local. Además se hace un análisis de las definiciones fundamentales de proyectos , la gestión de proyectos, su importancia para el desarrollo local y la evaluación ex-post

La economía cubana en los últimos años se ha visto afectada por las diferentes situaciones externas, como el recrudecimiento del bloqueo por parte del gobierno de los Estados Unidos, la crisis económica, financiera, alimentaria y ambiental, que por ser dependiente de sus relaciones económicas externas, también ha sufrido la inestabilidad de los precios de los productos que intercambia, en las demandas de sus mercancías y servicios de exportación y mayores restricciones en las posibilidades de obtener financiamiento externo. Así como en el orden interno la baja eficiencia, la descapitalización de la base productiva y la infraestructura, motivaron la revisión y reorientación a raíz del Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba de la política inversionista para darle mayor integralidad, evitar la inmovilización de recursos y otras ineficiencias, por lo que se pretende iniciar un grupo de inversiones industriales de carácter estratégico para lograr el desarrollo futuro del país, teniendo en cuenta que se orientarán hacia la esfera productiva y de servicios para generar beneficios en el corto plazo. Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011:4) . Proporcionando a los territorios el desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de la Administración Municipal para el desarrollo de los centros de servicios, para lo que debe primar el principio de la autosustentabilidad financiera como elemento esencial, gestionados por las propias entidades económicas del territorio Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011:14)

1.1- Definiciones de Desarrollo Local:

Un concepto de desarrollo ampliamente difundido es aquel que indica que el desarrollo es una condición social, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Todos los grupos sociales tendrían acceso a las organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición y que sus culturas y tradiciones sean respetadas. En términos económicos implica que para la población hay

oportunidades de empleo y satisfacción de al menos las necesidades básicas. Esto indica cierta distribución de la riqueza para lograr el acceso de toda la población a servicios básicos, pero una vez satisfecho esta condición, pueden existir numerosas distribuciones de la riqueza que la satisfagan.

El concepto de desarrollo, surge por primera vez en un documento público en la primera Declaración Inter-Aliada de 1941 y en la Carta del Atlántico del mismo año (Sunkel y Paz, 1986; Sunkel, 1996). Luego volvió a reafirmarse en la conferencia de San Francisco en 1945, que dio origen a la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Lo local y sus vinculaciones a posibilidades de desarrollo se despliegan frente a la crisis del modelo de acumulación fordista, tratando de buscarse en lo local, experiencias de ajuste productivo flexibles en el territorio, en el que ya no se piensan en formas centralizadas y rígidas determinadas por grandes aparatos industriales, sino más bien por mecanismos flexibles de organización productiva, buscando un impulso de los recursos potenciales de carácter endógeno tratando de recrear un entorno institucional, político y cultural de fomento de las actividades productivas y de generación de empleo en los diferentes ámbitos territoriales" Hernández Lima, Aílen (2011:4)

El desarrollo local es un proceso mediante el cual el gobierno y/o los grupos de una comunidad determinan administrar sus recursos, para crear nuevos empleos y estimular la actividad económica en una zona bien definida desde el punto de vista económico, indicando dicho proceso la formación de nuevas instituciones, desarrollo de industrias alternativas, mejoramiento de empresas, transferencias de tecnologías (Becerra, 2002).

En la comunidad es preciso que se articulen los diferentes actores que la integran: las empresas, los sindicatos y otras entidades sociales, y que se encuentren dispuestos a impulsar proyectos colectivos que estén más allá de los intereses particulares o corporativos, o sea que funcionen en beneficio del interés público y del desarrollo de la comunidad como un todo Madrazo Madrazo, Maritza (2011:4)

El desarrollo local es un proceso orientado a la creación de riqueza y de bienestar para la población local, con una alta utilización y valorización de los recursos locales. La participación de la microempresa en los sistemas productivos locales permitiría la creación de redes empresariales, a través de la cual se incremente su eficiencia y participación en el mercado. En su evolución se pueden generar organizaciones empresariales más amplias, con incentivos para la exportación. Con tal propósito hay que

promover iniciativas y proyectos que permitan difundir una cultura emprendedora, la capacitación gerencial y la ampliación del acceso al crédito a través del fomento del microcrédito. El desarrollo del capital humano debe articularse con las capacidades del gobierno local para que se incida de forma efectiva y organizada en el desarrollo del territorio Mora Iznaga, Amarilis Daimis (2011:4).

El desarrollo económico local como enfoque basado en el aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas está en la agenda de los estudios especializados desde la década de los 90 y ha emergido como respuesta a los impactos nocivos de la globalización Lichowski, Luis E. (2006:8) .

Se entiende el Desarrollo Local como un proceso complejo que se genera en un ámbito territorial, donde interviene una sociedad local, pero que también se cuenta con un espacio humano de un ser con intereses y vivencias particulares en un ámbito de relación más inmediato, con creencias y valores que van a retroalimentar lo colectivo desde sus propios aprendizajes, es una alianza entre actores con el fin de impulsar procesos de cambios para el mejoramiento de su bienestar colectivo, en la medida en que logran configurar el patrón de organización que se mantiene a lo largo del tiempo en virtud de haber adquirido ciertas capacidades de mejorar las condiciones ambientales. Si un sistema es sostenible es también durable ya que es capaz de auto organizarse, de reproducirse y de auto generar las condiciones para su continuidad. En la comunidad es preciso que se articulen los diferentes actores que la integran: las empresas, los sindicatos y otras entidades sociales, y que se encuentren dispuestos a impulsar proyectos colectivos que estén más allá de los intereses particulares o corporativos, o sea que funcionen en beneficio del interés público y del desarrollo de la comunidad como un todo Quevedo, Yanisleidy. (2011:10) .

Así, entendemos que el concepto de desarrollo no es un término aislado, El significado de desarrollo debemos buscarlo en el ámbito municipal, regional, de estado o de comunidades, sin olvidar que todos ellos son parte de una economía globalizada. Herrera, Yuste Rosalía. (2006:9).

Pero no podemos olvidar que son los gobiernos locales los que conocen de primera mano los recursos los que se dispone, tanto de capital natural y productivo

como social. Herrera, Yuste Rosalía. (2006:9).

Se puede definir además el desarrollo local como un proceso por el que se organiza el futuro de un territorio, como resultado de la planificación llevada a cabo por los diferentes agentes locales que intervienen en el proceso, con el fin de aprovechar los recursos humanos y materiales de un determinado territorio, manteniendo una negociación o diálogo con los agentes económicos, sociales y políticos del mismo. El Desarrollo implica la búsqueda del bienestar social y la mejora de la calidad de vida de la Comunidad Local y concierne a múltiples factores, tanto públicos como privados que deben movilizar los numerosos factores, para responder a la estrategia de Desarrollo previamente consensuada .

Según Padilla Sánchez, Yuderquis (2006:7) la optimización del aprovechamiento de los recursos humanos y naturales propios de Una zona determinada, llamados endógenos, que a través de una política multidimensional cuyo objetivo consiste en el desarrollo integrado de un territorio se logra el crecimiento de una región.

El desarrollo económico local permite el aprovechamiento de las oportunidades del entorno, mejora las economías locales, facilita la competitividad de los actores económicos y junto con la inversión interna y externa propician la obtención de empleos justos, un mercado responsable y una distribución equitativa Concepto de Desarrollo Local (2011:7)

Resumiendo todos los conceptos antes expuestos, según el autor se define como Desarrollo Local al proceso que le permite al gobierno de cierta demarcación, conducir sus recursos para fomentar nuevas acciones que le permitan estimular la actividad económica de determinado territorio de esa localidad para la creación de riquezas y el mejoramiento del bienestar de su población, con el apoyo de todas las entidades municipales y constituye una alianza entre actores con el fin de impulsar procesos de cambios para el mejoramiento y prosperidad colectiva.

1.2- Gestión de Proyectos para el Desarrollo Económico local.

El término proyecto proviene del latín projectus y cuenta con diversas significaciones: Concepto de Desarrollo Local (2011:7)

Podría definirse a un proyecto como el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con cierto objetivo específico. Este

generalmente debe ser alcanzado en un periodo de tiempo previamente definido y respetando un presupuesto. En el lenguaje cotidiano, la palabra proyecto también puede ser utilizada como sinónimo de plan, programa e idea.

El concepto de proyecto está relacionado de acuerdo al ámbito de desarrollo y la perspectiva que adopte el proyectista en un determinado trabajo. En primera instancia, debe saber qué tipo de estudio está por realizar, por ejemplo, si es un proyecto de investigación, un proyecto de inversión privada o un proyecto de inversión social.
Un proyecto es todo conjunto de actividades, con un inicio y fin determinados, así como con recursos necesariamente limitados por las características y ejecución del mismo, para conseguir objetivos a corto, mediano o largo plazo; objetivos que no pueden conseguirse mediante las operaciones corrientes de una entidad, empresa u organización.

La economía constituye el arte de satisfacer las enormes necesidades de la sociedad con los escasos recursos de que dispone. Esta finalidad lleva implícitos dos criterios fundamentales: la eficiencia en el uso de los recursos y la equidad en su impacto hacia la comunidad, tratando principalmente que estos se encuentren direccionados en forma especial hacia aquellos sectores más pobres de la población. Ísmodes Alegría, Julio César (2011:7)
La gestión de proyectos para el desarrollo local es de gran importancia para una empresa, una localidad o para el país en general. Para tener un mejor conocimiento de esto, a continuación se da a conocer qué se entiende por proyecto y gestión de proyecto. Generalmente el término proyecto se relaciona con la idea o el deseo de hacer algo. El proyecto puede constituirse en una actitud, y en este caso se relaciona con una idea o intención. También puede ser una actividad, en tal caso se relaciona con un diseño, esquema o bosquejo. De cualquier manera es un proceso de ordenamiento mental que disciplina metódicamente el qué hacer del individuo.
Un proyecto es una propuesta ordenada de acciones que pretenden la solución o reducción de la magnitud de un problema que afecta a un individuo o grupo de individuos y en la cual se plantea la magnitud, características, tipos y períodos de los recursos requeridos para completar la solución propuesta dentro de las limitaciones técnicas,

sociales, económicas y políticas en las cuales el proyecto se desenvolverá. Círculo de Actualización Profesional (2011:7)

Un proyecto de desarrollo local debe tomar en cuenta diversos aspectos para poder llevar adelante acciones que permitan fortalecer su diseño y posterior implementación, como por ejemplo:

1. La existencia en el territorio de una Visión Estratégica, lo cual implica considerar las condiciones de organización de los actores locales.
2. Una dinámica de acciones colectivas por parte de los actores con base territorial y Orientación general del proyecto: Para asegurar un impacto en el desarrollo de la localidad, la concepción general del proyecto debe tributar claramente al progreso de las fuerzas productivas, — es decir, incidir en el desarrollo del hombre en tanto elemento más dinámico y decisivo de ellas— con lo que estará directamente orientado a la construcción del socialismo Círculo de Actualización Profesional (2011:7)

Proceso de acumulación de capacidades, con el fin de mejorar de manera colectiva y continuada el bienestar económico de la comunidad. Esta noción de capacidad de desarrollo se refiere tanto a las circunstancias de la economía territorial como a las de sus actores socioeconómicos e instituciones Mosqueira, Percy. (2010:7) .

Proceso reactivador y dinamizador de la economía local, que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes de una determinada zona, es capaz de estimular el crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida Mosqueira, Percy. (2010:7) .

Proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se pude convenir en denominarla desarrollo local endógeno. Mosqueira, Percy. (2010:7).

Puede decirse que el desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, territorio o región, en el que se pueden identificar al menos, tres dimensiones: una económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar, eficientemente, los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base

al proceso de desarrollo; y otra, política y administrativa, en que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible Pike, A., Rodríguez-Pose (2010:7)

Características que definen el Desarrollo Económico Local y que lo diferencian de otros Modelos de Desarrollo Económico:

- Encuentra su base de actuación en la integración de los tres sectores productivos, industriales y servicios; incorporando las innovaciones tecnológicas a los mismos. Actuando las Corporaciones Locales como difusoras de los cambios tecnológicos en la economía local.
- En el Desarrollo Local, tienen un protagonismo principal y decisivo los Recursos endógenos (como la mano de obra cualificada, las infraestructuras, los recursos naturales, etc.). Siendo necesaria la máxima coordinación en todas las actuaciones, ya que se trata de optimizar las ventajas comparativas que todo territorio tiene o posee (no vale aquella afirmación de que mi ciudad comarca - pueblo no tiene nada que ofrecer, pues un Municipio siempre tiene algo en términos económicos); se trata de obtener la máxima rentabilidad de los Recursos Endógenos que todo territorio posee. Por ello, la Planificación Económica es una necesidad de este Nuevo Modelo de Desarrollo.
- No se excluyen los Recursos Exógenos (los que provienen del exterior), pero la atracción de dichos recursos debe jugar un papel de complementariedad de lo endógeno.
- El Modelo de Desarrollo Local asume plenamente y defiende intensamente la presencia de MYPES (Medianas y Pequeñas Empresas) en el entorno local, como potenciadoras del crecimiento y uno de los pilares más firmes del mismo. Éstas tienen como cualidad, ser por regla general, intensivas en factor trabajo, es decir, creadoras y generadores de un buen número de puestos de trabajo, uno de los principales objetivos del Modelo de Desarrollo Local y extensivas en factor capital (necesitan por regla general, pocos recursos para su puesta en funcionamiento).

  Además, este tipo de empresas poseen otra cualidad muy importante y es, su adaptación con más facilidades tanto a los cambios por el lado de la oferta

(innovación tecnológica, nuevos impuestos, calidad y diseño de los productos, etc.); como por el lado de la demanda (nuevos hábitos de consumo, variaciones en la renta, mayor calidad de vida y bienestar, etc.), debido a su gran flexibilidad.

- En el desarrollo local, se incorpora como nuevo factor económico el "medio ambiente" (el factor ecológico), entendido éste no sólo como límite a respetar, sino como punto de partida, que nos debe permitir promover iniciativas y actividades productivas, respetuosas con el medio ambiente en el mundo local (oferta); pero que a su vez, cumpla con el firme objetivo de satisfacer el amplio campo de las nuevas demandas sociales (ámbito cuantitativo) ligadas a la calidad ambiental (ámbito cualitativo). En la actualidad se están creando muchos empleos en actividades ligadas al medio ambiente: gestión del agua, protección y mantenimiento de parques naturales, el turismo ecológico, la industria del reciclado y tratamiento de residuos sólidos, etc.

Por último, hay que señalar que el modelo de desarrollo local tiene sentido, mediante la planificación siempre que exista una visión descentralizada, de forma que la promoción y el fomento económico sea impulsado por el Sector Público Local, que ha de disponer tanto de competencias administrativas, como de los recursos humanos y económicos necesarios para poner en funcionamiento el modelo Castillo, Pablo. (2006:3).

Se define a la gestión de proyectos como la aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas a las actividades que lo conforman. La gestión de proyectos es el proceso por el cual se planifica, dirige y controla el desarrollo de un sistema aceptable con un costo mínimo y dentro de un período de tiempo especifico Desarrollo Económico Local (2008:12).

La gestión de proyectos se puede describir como un proceso de planteamiento, ejecución y control de un proyecto, desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un coste y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos. Incorporando variadas áreas del conocimiento, su objetivo final es el de obtener el mejor resultado posible del trinomio coste-plazo-calidad. La gestión de proyectos suma áreas tan distintas como la incorporación del proyecto, la gestión de costes, la gestión de calidad, la gestión del tiempo, la gestión de recursos humanos o la gestión de la

comunicación (entre los miembros y el exterior). Así, la gestión de proyectos forma un ciclo dinámico que transcurre del planteamiento a la ejecución y control.

1.3- Importancia de los proyectos de inversión para el desarrollo local.

La economía constituye el arte de satisfacer las enormes necesidades de la sociedad con los escasos recursos de que dispone. Esta finalidad lleva implícitos dos criterios fundamentales: la eficiencia en el uso de los recursos y la equidad en su impacto hacia la comunidad, tratando principalmente que estos se encuentren direccionados en forma especial hacia aquellos sectores más pobres de la población.12 . Este importante objetivo, la especialidad de la formulación y evaluación de los proyectos de inversión proporciona un importante instrumento teórico y metodológico que permite optimizar el uso de los escasos recursos de la economía, dando respuesta a un conjunto de interrogantes necesarios para la viabilidad económica, financiera y social en la ejecución de los recursos. La etapa de la formulación debe atender a las interrogantes sobre los productos que demanda la sociedad, así como el ¿cuánto?, ¿dónde? y ¿cómo? producir, que son respondidas a través de los estudios de mercado, localización e ingeniería del proyecto entre otros. La etapa de evaluación es relevante en la medida que nos permite establecer la viabilidad del proyecto como unidad de inversión, como unidad de negocios y en su impacto en el bienestar de la población, lo que se denomina la evaluación social o nacional del proyecto.

Para la evaluación de los proyectos existe el enfoque empresarial, determinando la viabilidad del proyecto como unidad económica y financiera y el enfoque social. Este último es pertinente principalmente para proyectos financiados con recursos del Estado y dirigidos a mejorar el bienestar de la comunidad, a través de la creación de mayores bienes y servicios, la generación de inversión, empleo, divisas y crecimiento económico en general.13 También se encuentran factores desencadenantes en la promoción del desarrollo local como son: la situación de crisis que se vive en un territorio determinado, el liderazgo del territorio, los cambios en los entornos, los cambios en las formas de gestión, el acceso a fuentes de financiamiento más flexibles, etcétera. En una etapa inicial se debería valorar si algunos de los factores anteriores están muy presentes en la coyuntura de la localidad y ponderar su importancia para impulsar un proceso de desarrollo. Las políticas de apoyo a las microempresas suponen el acceso al financiamiento (microcréditos), la asistencia técnica, la capacitación, el apoyo a la comercialización, los servicios tecnológicos y de infraestructuras de apoyo. Dentro de las experiencias

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

Es de gran importancia lograr un desarrollo de los recursos sociales, culturales y ecológicos de la sociedad local con el fin de satisfacer las necesidades humanas básicas para lo que se necesita tener un financiamiento.

1.4- La evaluación financiera de los proyectos de inversión

El desarrollo de un proyecto de inversión de cierta envergadura como por ejemplo, la instalación o ampliación de una fábrica, una mina, una plantación agrícola, etc., requiere de la participación de múltiples especialistas (economistas, ingenieros, arquitectos, abogados, etc.) para su realización, así como, de diversos estudios y etapas con diferentes grados de profundidad. Se distinguen, en este sentido, tres momentos desde que se concibe hasta que finaliza el proyecto: Formulación, Evaluación e Implementación.

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

La evaluación de un proyecto de inversión es una decisión importante que requiere de capital, tiempo y esfuerzo por parte de un equipo de trabajo que forma parte de una empresa. Los criterios de evaluación de inversiones constituyen los modelos y métodos mediante los cuáles se mide la eficiencia económica de los proyectos de inversión. Círculo de Actualización Profesional (2006:3).

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

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

La eficiencia de las inversiones supone al menos que se satisfagan las siguientes cuestiones básicas:

- La realización de la inversión en el período de tiempo establecido.
- Cumplimiento de los plazos de puesta en marcha y asimilación gradual de las capacidades.
- Recuperación de las inversiones y reducción de los plazos de resarcimiento de los recursos invertidos.
- Enfoque integral del proceso inversionista.

Para evaluar integralmente un proyecto, se debe seguir una serie de pasos que esté integrado por los elementos necesarios a valorar. Los proyectos surgen de una idea y constituyen una propuesta de acción técnica-económica, donde se integran una serie de recursos disponibles en las empresas tales como: recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos. Además la evaluación de los proyectos de inversión, intentan demostrar la factibilidad del proyecto, la necesidad de llevar a cabo o no dicha acción, satisfacer una necesidad y darle solución a los problemas. Devora, Y(2007:12)

El análisis completo de un proyecto requiere, por lo menos, la realización de cuatro estudios complementarios: de mercado, técnico, organizacional - administrativo y

financiero. Es necesario conocer métodos de análisis y evaluación de inversiones, como la definición de los criterios de análisis, los flujos de fondos asociados a las inversiones, el riesgo de las inversiones y la tasa de retorno requerida, para tomar las decisiones correctas; pero también a aplicar mucho sentido común, puesto que no existe método alguno que garantice el éxito de una inversión concreta. Los modelos de análisis de inversiones, son sólo parte del proceso de la toma de decisiones, pero no deben suplir nunca el juicio del analista, es decir, de la persona que toma decisiones. Toda decisión de invertir entraña un problema fundamental, que es el cálculo de la rentabilidad del proyecto de inversión, este aspecto constituye la orientación clave para optar por una inversión determinada o no. Velázquez Alvarez, Yanelys vora (2011:12)

Actualmente muchos autores consideran sólo dos elementos para evaluar proyectos de inversiones: los movimientos de fondo y la duración del proyecto, considerando el desembolso inicial como otro flujo de caja en el año cero. Para facilitar el cálculo de la rentabilidad del proyecto se suele periodificar los flujos, tomando como período de trabajo el año, ya que es la duración de un ejercicio económico en las empresas. De esta forma se pasa de una óptica continua a una periódica y lleva a trabajar con rentas anuales.
Existen diversos métodos o modelos de valoración de inversiones. Se dividen básicamente entre métodos estáticos y métodos dinámicos**:** Velázquez Alvarez, Yanelys vora (2011:12)

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

no mediante esta técnica consiste en que la TRC debe ser superior a la Tasa Requerida (TRR). Al seleccionar un grupo compuestos por proyectos mutuamente excluyentes la alternativa de más alta TRC es la más atractiva.

4. Método del Pay-Back, Plazo de reembolso o Plazo de recuperación:

Esta última técnica, es utilizada frecuentemente y expresa el número de años que la empresa tarda en recuperar la inversión. Este método selecciona aquellos proyectos cuyos beneficios permiten recuperar más rápidamente la inversión, es decir, cuanto más sea el período de recuperación de la inversión mejor será el proyecto. Este método no se considera para medir el valor de las inversiones puesto que no mide ni refleja todas las dimensiones que son significativas para la toma de decisiones sobre inversiones; es un método con deficiencias puesto que no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo y hace caso omiso de los flujos de efectivo esperados después del período de recuperación. Existen varias modalidades del Pay-Back entre ellas pueden citarse: el promedio, el dinámico o descontado, el óptimo, etc.

Inconvenientes y limitaciones de los métodos estáticos:

a) Utiliza el concepto de beneficio contable y no el más acorde con la relación de flujo neto de caja, supone que los flujos de caja son conocidos con certeza.

b) Al igual que ocurría con el Flujo neto de caja medio anual por unidad comprometida, dará preferencia a las inversiones de corta duración y elevados beneficios.

c) No tiene en cuenta el valor del dinero en las distintas fechas o momentos, ya que no considera la variable tiempo, además de sumar cantidades heterogéneas no contempla la hipótesis verdadera.

d) Ignora el hecho de que cualquier proyecto de inversión puede tener corrientes de beneficios o pérdidas después de superado el período de recuperación o reembolso.

e) El sujeto posee disponibilidad ilimitada de recursos financieros.

f) El conjunto de proyectos entre los que se debe elegir se consideran independientes, es decir, la decisión de aceptación o rechazo respecto de uno de ellos no incide sobre la correspondiente decisión de cualquiera de los otros.

Estas limitaciones dan pie a que predominen los modelos dinámicos clásicos de selección de inversiones, básicamente el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Los métodos dinámicos: son aquellos modelos que trabajan con el concepto de Capital Financiero, es decir no sólo consideran el importe monetario sino también el momento en que se produce la salida o entrada de recursos. Por ello utilizan la capitalización y la

actualización o descuento para homogeneizar las magnitudes monetarias y poder así compararlas. Estos modelos dinámicos son mucho más refinados desde el punto de vista científico y además presentan la ventaja de poder incluir en ellos los factores coyunturales (inflación, avance técnico, fiscalidad, etc.) lo que hace que el resultado sea más cercano a la realidad que el obtenido por los modelos estáticos.

1. El Valor Actual Neto (VAN):

Conocido bajo distintos nombres como: Valor Presente Neto (VPN), Valor Capital, Valor Actualizado, NPV (Net Present Value), DCF (Discount cash-flow), Good Hill; es uno de los métodos más aceptados (por no decir, el más). Se basa en aplicar la técnica de flujos de efectivos actualizados o descontados, o sea, evalúa los proyectos de inversión de capital mediante la obtención del valor actual de los flujos netos de efectivos en el futuro y descontando dichos flujos al costo de la empresa o la tasa de rendimiento requerida.

El Valor Actual Neto de una inversión se entiende por la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. También puede definirse como el valor actual neto de los rendimientos futuros esperados de una inversión o diferencia actualizada entre cobros y pagos a los que una inversión da lugar.

Aspectos que requieren consideración en el cálculo del VAN: Rodríguez, D. (2008:12).

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

%Valor residual del proyecto: Dado que el período por el que se evalúa el proyecto está en correspondencia con su vida útil económica, existen determinados componentes del costo de inversión que mantienen su valor o parte de su valor al final del proyecto.

%Tratamiento de la Depreciación: Dado que la depreciación es una de las partidas de gastos en la determinación de los costos de producción y/o servicios; otro error frecuente es considerarla al calcular el VAN y la TIR, cuando no se debería incluir, pues el egreso se produjo al momento de pagar por el activo en cuestión. Este egreso, por tanto, ya está incluido en el valor de inversión.

Cuando se examinan las fórmulas para el cálculo del VAN y la TIR. No obstante, la depreciación tiene un efecto indirecto sobre los Flujos de Caja, pues al formar parte del costo de producción, afecta las utilidades antes de impuestos y estos últimos sí constituyen salidas de efectivo y, por tanto, forman parte del flujo de caja. Es decir, que en

la evaluación del proyecto se requiere calcular la depreciación, pero sólo a los efectos de determinar los impuestos.

Sustitución de Equipos: Al determinar los flujos de caja del proyecto, debe considerarse la sustitución de aquellos equipos que tienen una vida útil inferior a la vida útil económica estimada para el conjunto del proyecto.

Actualización de los costos de inversión: Cuando el período de ejecución de la inversión no es mayor de un año no se actualiza el costo del proyecto de inversión, pues dicha inversión se realiza en el momento actual (año 0).

Importancia de calcular los flujos de caja sobre una base incremental: Este es un problema sobre el cual es bastante frecuente la falta de claridad, por cuanto no se pone de manifiesto aunque está implícito cuando se evalúa un nuevo proyecto, pero sí es esencial considerarlo cuando se evalúan inversiones de ampliación y modernización.

Tratamiento de los costos hundidos o costos muertos: Estos costos obedecen esencialmente a que en ocasiones se realizan inversiones que no cumplen su objetivo, se desactivan posteriormente por alguna razón, se realizan en varias etapas con costos muy superiores a los previamente considerados al evaluar inicialmente el conjunto del proyecto, o simplemente, no tienen ningún uso en un determinado momento.

Principio de homogeneidad en el cálculo del VAN: Este principio consiste en que al comparar costos y beneficios estos tienen que estar expresados tanto en la misma unidad monetaria como en el mismo punto en el tiempo, usualmente en el año 0, aunque pudiera calcularse para otro año (digamos, valor final).

Importancia de la distribución de los ingresos en el tiempo:

Este aspecto puede ser importante en algunos proyectos, pues la lógica del criterio VAN considera que el dinero tiene un valor en el tiempo, por tanto, le dará siempre preferencia a aquellos proyectos que tengan la mayor proporción de sus ingresos en los primeros años que en un futuro distante (a igual tasa de descuento).

Criterios de decisión en base al VAN, se manifiestan tres posibilidades:

VAN > 0 el proyecto es aceptable.

VAN < 0 el proyecto es rechazable.

VAN = 0 resulta indiferente o simplemente costeable.

Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada.

Ventajas:

a) Este método homogeniza los flujos netos de caja a un mismo momento de tiempo

(t=0), reduce a una unidad de medida común cantidades de dinero generadas (o aportadas) en momentos de tiempos diferentes.

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

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

Inconvenientes:

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

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

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

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

2. La Tasa Interna de Rentabilidad o Retorno (TIR):

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

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

Criterios de decisión en base a la TIR

Si la TIR del proyecto es mayor que el costo de oportunidad del capital, entonces el proyecto debería ser aceptado (el proyecto mostraría un VAN positivo).

Si la TIR del proyecto es igual al costo de oportunidad del capital, el inversor estará indiferente entre realizar o no dicho proyecto (coincidimos con el punto donde el VAN del proyecto es igual a cero).

Finalmente, si la TIR del proyecto es menor al costo de oportunidad del capital, entonces el proyecto debería ser rechazado (puesto que tendría un VAN negativo).

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

Ventajas:

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

b) Permite la reinversión.

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

Inconvenientes:

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

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

3. El Índice de Rentabilidad (IR):

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

Criterios de decisión en base al IR:

· IR > 1 se debe aceptar el proyecto.

· IR < 1 se debe rechazar el proyecto.

· IR = 1 se debe ser indiferente.

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

En resumen, se puede concluir que teóricamente el VAN es superior a los restantes criterios de evaluación, pues sus resultados están dirigidos al objetivo de maximizar el valor de la empresa.

También es preciso subrayar que con independencia de las limitaciones que fueron señaladas, es conveniente su cálculo, pues éstos muestran disímiles aristas del proyecto al medir su eficiencia desde diferentes ángulos. En general, estos criterios no son excluyentes sino complementarios.

Todo proyecto de inversión, debe ser evaluado desde el punto de vista de su rentabilidad financiera. Este es un criterio decisivo de inversión para la empresa y constituye la razón fundamental para la evaluación de proyectos del sector privado en cualquier parte del mundo.

Cuando se evalúa un proyecto desde el punto de vista nacional o social, este criterio es una condición necesaria, pero no suficiente, pues no siempre mide la contribución real del proyecto al bienestar de la sociedad.

Se han desarrollado básicamente dos enfoque en la evaluación social de proyectos: el Método del Criterio del Ingreso Nacional (CIN), y el Método de Análisis Beneficio-

Costo (ABC), este último método en que se diferencian dos procedimientos; es decir, en la práctica se conocen tres metodologías para la evaluación social de proyectos:

El Método CIN: Este método parte del llamado método de los efectos, y propone calcular en lugar del VAN, el Valor Agregado Actualizado Neto (VAAN) como criterio de evaluación, y en lugar de la TIR, el criterio de la Tasa Interna de Rentabilidad Social (TIRS), que implica

VAAN = 0.

El Método ABC: En él se vislumbran dos tendencias fundamentales: la primera, Trata de valorar los efectos indirectos, positivos y negativos, del proyecto sobre la situación de bienestar social. Y la segunda, Trata de suplantar el sistema de precios de mercado por otro sistema de precios, llamados teóricos, sombra o de referencia, que responda a una situación de bienestar social óptima. (Little & Mirlees, 1973)

1.4.1Evaluación Ex–antes.

Se realiza en la fase de la preinversión de cualquier proyecto. Es decir, antes que el proyecto comience, tomando en cuenta, factores anticipados en el proceso de decisión. Todos los proyectos requieren determinar y avalar la factibilidad, viabilidad y utilidad del mismo.

Cuando se realiza la evaluación “ex–ante” a un proyecto se refiere a la valoración del mismo desde la perspectiva de tres ámbitos: financieros, económico-sociales y ambientales, según se muestra en el Anexo I.

- Financieros, se utilizan indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Costo-Beneficio (R-C/B, IR), entre otros. La evaluación financiera considera el análisis de la rentabilidad de la inversión y tiene por objeto estudiar la factibilidad de un proyecto desde el punto de vista de sus resultados financieros, para lo cual, los ingresos y costos del proyecto se calculan en términos monetarios a los precios de mercado vigentes. Los elementos básicos del contenido de una evaluación financiera son: costos de inversión, costos de operación, ingresos o sostenibilidad del proyecto, flujo de fondos, los indicadores arriba mencionados, fuentes de financiamiento y análisis de sensibilidad.
- Económicos-sociales, los indicadores son: el Valor Actual Neto Económico (VANE), la Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) y Relación Costo-Efectividad (R-C//E), etc. Los puntos básicos que deben ser incorporados dentro de la evaluación económica social de cualquier proyecto son: cálculo de los precios sociales para el proyecto (para efectos de valorar los beneficios y costos del proyecto desde el punto de vista social o de la economía donde tendrá influencia el proyecto), transformación del flujo financiero a económico como inversiones, costos de operación e ingresos, los indicadores antes mencionados y los impactos macroeconómicos del proyecto.
- Ambientales, el indicador más referencial es la valoración global de los impactos que el proyecto genera sobre el medio ambiente.

Una evaluación de Impacto Ambiental (EIA) es un estudio de todos los efectos relevantes positivos y negativos, de una acción propuesta sobre el medio ambiente, los factores a considerar son: físicos, biológicos, socioculturales, económicos, etc. Se debe realizar en una fase previa al diseño final y por ende a la construcción o puesta en marcha del proyecto, incorporándose al proceso de planificación de desarrollo como una herramienta auxiliar para la toma de decisiones, una herramienta muy utilizada para realizar el mismo es el Análisis del Ciclo de Vida (ACV).

En el Anexo J se esquematiza lo relacionado con las diferentes evaluaciones y sus indicadores.

1.4.2- Evaluación Ex – Post

"Existen cuatro etapas de la evaluación de un proyecto que se hacen necesarias:

e) En la formulación del proyecto, cuando se comparan varias opciones.
f) En el agente financiador, sea público o privado, con el objeto de decidir si es beneficioso o no aprobar los fondos necesarios para ejecutar el o los proyectos.
g) En la ejecución del proyecto, para verificar o corregir las actividades que se realizan en ese momento o en el futuro inmediato.
h) En la etapa de funcionamiento u operación del proyecto, para comprobar si se están cumpliendo o no las previsiones realizadas durante las etapas anteriores". (Sosa, 2011:60)[1]

Se le denomina evaluación Ex-post cuando la función evaluativa se realiza durante la fase de operación o funcionamiento del proyecto o al final de la vida útil.

En términos generales descubre un examen minucioso de la eficiencia, la eficacia, los resultados, los efectos y todo el impacto alcanzado por el proyecto en las condiciones de vida de los beneficiarios directos del proyecto.

La fase de operación o funcionamiento consiste en poner en marcha el proyecto y concretar los beneficios netos estimados en el documento de preinversión. En esta etapa los bienes o servicios que se esperan del proyecto se prestan de manera continua y permanente durante la vida útil del proyecto. Asimismo, permite lograr los objetivos intermedios y final del proyecto, es decir, resolver el problema o satisfacer la necesidad, una vez logrado esto el ciclo de vida del proyecto se cierra.

Además, el proceso en esta fase es mucho más complejo que en las otras, ya que adquiere carácter de permanencia durante la vida útil del proyecto. El producto de esta fase puede ser bienes o servicios que son vitales para el logro de los objetivos del proyecto.

La mayoría de los proyectos en esta fase entran a formar parte de la estructura organizativa permanente de la institución gestora del proyecto, por tal razón, sus costos de funcionamiento y mantenimiento son parte del presupuesto de gasto de dicha institución, es decir, que esta fase se financia con gastos corrientes. Sosa Corte, Aurelio Javier (2011:53).

Concluyendo:

Que el estudio y evaluación de los proyectos de inversiones en el desarrollo local constituye un proceso mediante el cual el gobierno determina administrar sus recursos basándose en indicadores económicos financieros. Además se aborda teóricamente lo relacionado con la evaluación de proyectos de desarrollo local, ubicando al lector específicamente en la Ex-post, que se desarrolla en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 2

Capítulo II: Caracterización de la empresa y el procedimiento para la evaluación ex-post .

En este capítulo se realiza una caracterización de la empresa de Comercio y Gastronomía y el procedimiento para la evaluación ex-post de Matas 2008 para la inversión de la Remodelación del Colonial de Palmira.

2.1. Caracterización de la empresa.

La Empresa de Comercio y Gastronomía fue creada el 6 de octubre de 1997, mediante la Resolución # 219 del Ministerio de Economía y Planificación, con fecha 16 de Julio de 1997 y a su vez subordinada al Consejo de la Administración Municipal de Palmira y al Sector de Comercio de Cienfuegos. Posee su oficina central en calle máximo Gómez # 67- A entre Cerices y Villuenda, Palmira Cienfuegos. La misma obstenta categoría 2 avalada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSSS). Tiene como objetivo de dirigir, organizar y controlar la red de gastronomía y tiendas de comercio minoristas del municipio.

Misión

La Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Palmira comercializadora de productos minoristas, que cuenta para ello con un personal altamente calificado, que posibilita la satisfacción de las exigencias de sus clientes (población).

Visión

La Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Palmira es líder en la red de comercio y gastronomía del territorio por las variedades de actividades que brinda, con una alta profesionalidad de los especialistas, fiabilidad y satisfacción plena de la expectativa de los clientes (población), preservando el Medio Ambiente así como la identidad cultural de la municipalidad.

Objeto Social

- Comercializar de forma minorista, productos alimenticios, productos industriales y agrícolas en moneda nacional.
- Brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en moneda nacional a la población y en divisas a trabajadores de organismos e instituciones

de acuerdo a las autorizaciones del ministerio de Economía y Planificación por cheque.

- Operar centros de elaboración de productos alimenticios con destino a la red de comercio y gastronomía.
- Brindar servicios de alojamiento no turísticos (restaurante, cafetería, centros nocturnos, hoteles, a la población y Organismos) en moneda nacional.
- Servicios de parqueos de motos, bicicletas y otros medios de transporte en moneda nacional.
- Alquiler de locales, círculos sociales, áreas de recreación culturales y otros en moneda nacional.
- Alquiler de equipos y medios disponibles de la empresa a organismos y entidades en moneda nacional.
- Servicio música grabada en moneda nacional.
- Comercializar de forma minorista a través de las tiendas comisionista, bienes de consumo e intermedios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, en moneda nacional.
- Comercializar de forma minorista, otros productos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en moneda nacional.
- Prestar servicio de guarda bolso, ponchera y parqueo, en moneda nacional.
- Operar granjas de autoconsumo para su autoabastecimiento.
- Ofertar servicios de buffet y protocolo a entidades en moneda nacional.
- Brindar servicios de transportación y comedor obrero a los trabajadores en moneda nacional.

2.1.1. Estructura Organizativa

La Empresa de Comercio y Gastronomía de Palmira para su mejor organización se proyecta una estructura organizativa con una Dirección general y 5 subdirecciones de regulación y control, además cuenta con tres unidades básicas, teniendo en cuenta que sus unidades operan en una extensión de 319.0 Km2. **(Anexo 1)**

Funciones específicas de la Empresa

1.- Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir la que le corresponden por la ley.

2.- Elaborar las resoluciones necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.

3.- Elaborar e implantar la base reglamentaria de la Empresa.

4.- Darle cumplimiento a l Cronograma de Implantación establecido en el expediente final de perfeccionamiento empresarial de la Empresa.

5.- Elaborar y actualizar la estrategia de la Empresa; evaluar su cumplimiento periódicamente en el Consejo de Dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones.

6.- Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la Empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.

7.- Diseñar el funcionamiento de la Empresa sobre la base de estructuras planas y por procesos, adecuada a su tecnología y objeto empresarial.

8.- Garantizar que la producción y prestación de servicio sea realizada en correspondencia con lo aprobado en el objeto empresarial.

9.- Garantizar una estrecha colaboración con el PCC, el sindicato y la UJC, así como Con el Sectorial de Comercio, el Consejo de la Administración Provincial Cienfuegos y el Consejo de Administración Municipal de Palmira.

10.- Determinar de conjunto con los trabajadores los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la Empresa.

11.- Elaborar e implantar de conjunto con el Sindicato el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección.

12.- Involucrar a los trabajadores en las tareas del Control Interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.

13.- Analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.

14.- Garantizar que el personal de la Empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.

15.- Diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina en la Empresa.

16.- Evaluar periódicamente en el Consejo de Dirección y en las asambleas de trabajadores los resultados de los Sistemas de Pago y el análisis de costo-beneficio que cada sistema ofrece.

17.- Elaborar el plan de medida para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan.

18.- Elaborar el plan de auto-controles a realizar en la Empresa. Crear equipos de

trabajos multidisciplinarios que ejecuten auto-controles y analicen problemas y posible alternativa de solución.

19.- Establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y con los trabajadores en general.

20.- Proponer las acciones a tomar en la empresa para garantizar la rectificación de cualquier desviación negativa en el ejercicio productivo y económico.

21.- Proponer medidas disciplinarias a trabajadores y dirigentes de la Empresa, así como los estímulos morales.

22.- Exigir que los trabajadores de las áreas de regulación y control y de las unidades empresariales de base de la empresa desempeñen y desarrollen sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.

Tabla 2.1 Estructura de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional

Categoría ocupacional	**Plan. Aprob.**	**Plant. Cub.**	**% que representan del total**
Dirigentes	103	121	20.7
Técnicos	57	66	11.3
Administrativos	22	29	4.9
Servicios	276	263	45.1
Operarios	153	104	17.8
Total	611	583	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior el personal directo ocupa el 70% y los indirectos el 30%, indicando que no se cumple lo establecido para la actualización del modelo económico cubano, mediante los Lineamientos del Partido Comunista de Cuba aprobados en el sexto Congreso del Partido.

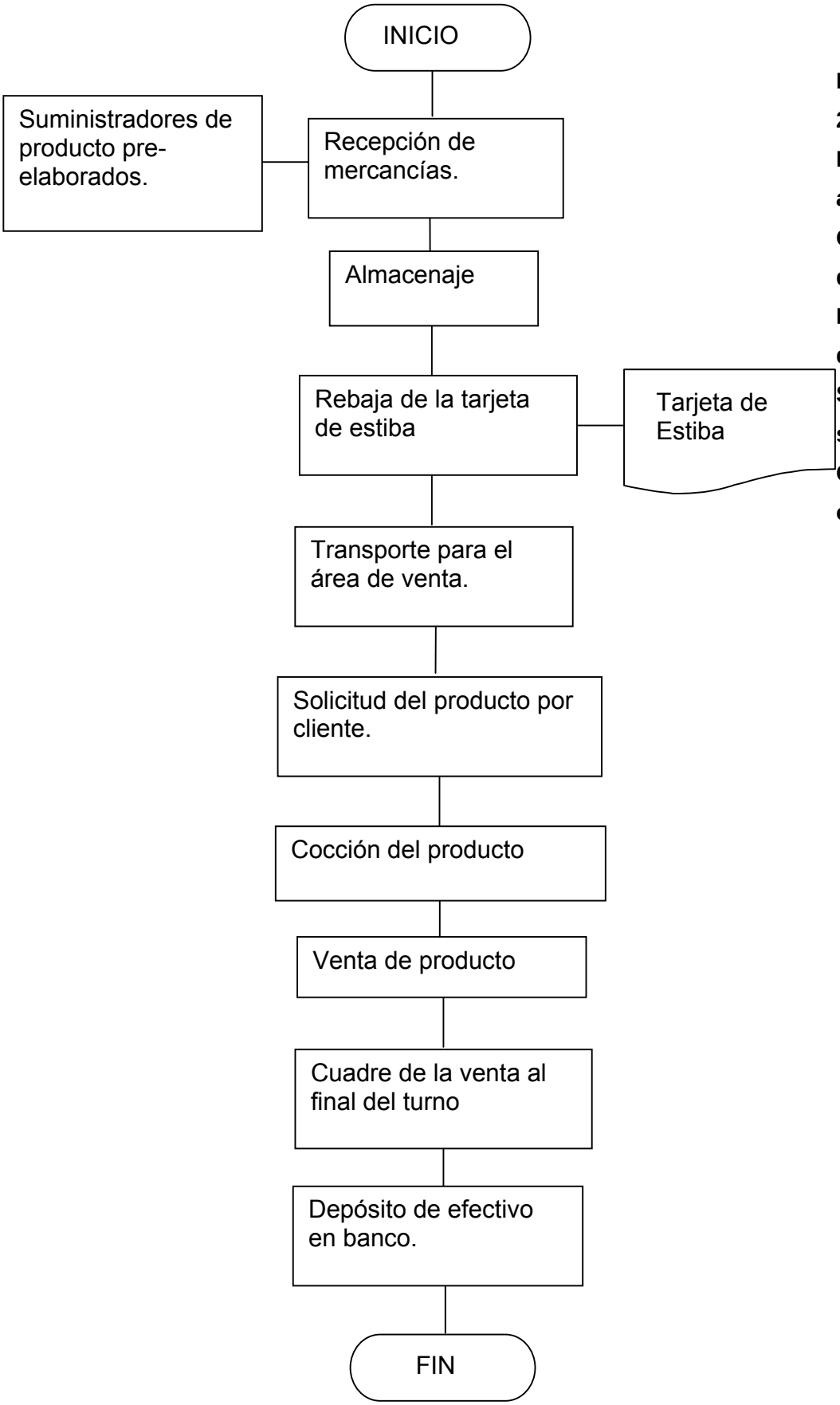


Figura 2.1. Diagrama General del Proceso de los Servicios Gastronómicos

En la entidad los servicios gastronómicos transitan por varias fases como se aprecia en la figura anterior, comenzando por:

El suministro de las materias primas preelaboradas, ya sea por provisiones internas desde el centro de elaboración o externas por los diferentes proveedores. La recepción de las mercancías se realiza en el almacén central que posteriormente se encarga de la distribución a cada una de las unidades, donde almacenan y controlan los mismos mediante las tarjetas de estiba que al rebajarlos son trasladados al área de venta por solicitudes de los diferentes productos en el proceso de cocción para la venta y al finalizar el turno de trabajo se efectúa el cuadre de la venta realizada que se deposita al banco al día siguiente de efectuada las ventas.

2.1.2. Análisis DAFO: Resumen ejecutivo del diagnóstico de la empresa.

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

En lo interno:

- *Debilidades*. Establecen el conjunto de estrangulamientos básicos que constriñen el desarrollo local y por lo tanto, la capacidad de desarrollo a mediano plazo. Muchos de ellos van a explicitarse en forma de objetivos específicos de transformación, dentro de las correspondientes líneas de intervención prioritarias, lo deseable es la superación de dichas trabas o barreras.
- *Fortalezas*. Son el conjunto de puntos fuertes de la localidad y se presentan, bien en forma de ventajas naturales y de localización, o como recursos y factores acumulados, cualitativos y/o cuantitativos, que determinan la diferenciación y competitividad del espacio en cuestión respecto a otros territorios; por tanto, deben considerarse como los principales activos para la elaboración de la estrategia de desarrollo.

En lo externo:

- *Amenazas.* Se sitúan determinadas tendencias económicas y factores institucionales que se desarrollan con independencia de la evolución económica y social del conjunto territorial analizado, pero que influyen de manera decisiva. Han de considerarse, como elementos exógenos del estudio y, a su vez, determinantes de la estrategia de desarrollo y sus posibilidades de éxito.
- *Oportunidades*. Su enunciación es justamente la contraria que el concepto analítico anterior, ya que constituyen factores económicos e institucionales exógenos al contexto analizado, pero que pueden influir positivamente en la evolución económica y el proceso de transformación deseado.

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

Análisis Interno

Debilidades:

1. Escasez de transporte y combustible para controlar sistemáticamente por parte de los especialistas la red de establecimientos en cada Consejo Popular.
2. Poca efectividad de la reserva de cuadro.

3. Falta de recursos materiales y financieros para garantizar los materiales de oficina, accesorios de computadoras, compra de información actualizada, tecnología de punta y estimulación a trabajadores.
4. Poca preparación de los cuadros y administradores en los métodos modernos de dirección.
5. No todos los trabajadores se benefician con los sistemas de pagos por resultados.

Fortalezas:

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

Análisis Externo

Amenazas:

1. Mejores retribuciones salariales, condiciones de trabajo y sistema de estimulación en otros organismos.
2. Existencia de otras entidades que realizan actividades afines con una fuerte competencia.
3. Aumento de las ilegalidades y tendencia al incremento del delito.
4. Inestabilidad del suministro de los proveedores.
5. Escasas disponibilidades de financiamiento debido a la agudización del bloqueo de Estados Unidos.

Oportunidades:

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

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

El valor total de cada cuadrante, mostrado en el **anexo 2**, es consecuencia de la suma algebraica de los impactos, lo cual permite, de acuerdo a la puntuación más elevada, ubicar a la empresa en una de las posiciones que plantea el análisis DAFO (Ofensiva, Defensiva, Adaptativa y de Supervivencia) y asumir las consecuencias que al respecto se derivan.

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

2.1.3. Cálculo de razones financieras

Al realizar el análisis financiero de la empresa de Comercio y Gastronomía de Palmira se emplearon los estados financieros correspondientes a los períodos 2010 y 2011, según **anexo 3,** lo que permite determinar la situación que presenta la entidad y la decisión que puede adoptar la dirección de la misma.

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

Razón	Formula	Valor Ideal	Período	
			2010	2011
Solvencia	**Activo total** / **Pasivo total**	1.5-2 correcto <1.5 peligro de no poder solventar las deudas. >2 Peligro de tener tesorería ociosa.	1.06	1.06

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

RAZONES	FÓRMULA	VALOR IDEAL	2010	2011
-Liquidez general	Activo circulante / Pasivo circulante	1.3 - 1.6 Correcto <1.3 Peligro de no poder solventar las deudas.	1.09	1.04

		>1.5 Peligro a tener tesorería ociosa		
-Liquidez inmediata	Activo circulante- Inventario / Pasivo circulante	0.5 – 0.8 Correcto <0.5 Peligro de suspensión de pago. >0.8 Peligro a tener ociosa.	0.05	0.01
-Liquidez instantánea	Efectivo+Cuentas por Cobrar / Pasivo circulante	0.3 - 0.5 = Valor Medio Optimo	0.18	0.11

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

RAZONES	FÓRMULA	Valor Ideal	2010	2011
-Rotación de Inventario	Costo de Venta / Inventario	>1 Mientras mayor mejor.	5.42	5.17
-Rotación de Activos Fijos	Ventas / Activos fijos	>1 Mientras mayor mejor.	40.44	48.46
-Rotación de Activo Total	Ventas / Act. Totales	>1 Mientras mayor mejor.	1.02	1.04
-Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas / Cuentas por Cobrar	>1 Mientras mayor mejor.	1803.83	5585.71

-Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas / Cuentas por Cobrar	>1 Mientras mayor mejor.	1803.83	5585.71

-Ciclo de cobro	360 Razón de cuentas por cobrar	Mientras menor, prospera el negocio.	0.20	0.06
-Ciclo de inventario	360 Razón rotación de inventario	Mientras mas corto, se considera mas favorable	66.42	69.63

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

RAZONES	FÓRMULA	Valor Ideal	2010	2011
-Endeudamiento	Pasivo total Activo total	0.5 - 1.5 Correcto >1.5 Precaución, pérdida >2 Exceso de endeudamiento.	0.94	0.94
-Autonomía	Capital Activo total	Mientras más pequeño es el valor, mejor.	0.06	0.06
-Rotación de Cuentas por Pagar	Compras Cuentas por Pagar	>1 Mientras mayor mejor.	7.44	9.83
-Ciclo de pago	360 Razón de cuentas por pagar	Mientras más días sean, más prospera el negocio.	48.39	36.62

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

RAZONES	FÓRMULA	Valor Ideal	2010	2011

-Margen utilidad	Utilidad / Ventas	>1 Más prospera el negocio.	0.03	0.03
-Rentabilidad General	Gasto Total / Ingreso Total	< 1 Más prospera el negocio	0.90	0.84
-Rentabilidad financiera	Utilidad / Inversión Estatal	>1 Más prospera el negocio.	1.03	1.62
-Rentabilidad de la Inversión	Utilidad / Activo total	>1 Más prospera el negocio.	0.03	0.03

Equilibrio financiero.

Relaciones	2010	2011
Liquidez	11556076>10593593	11191445>10740843
Activo Circulante > Pasivo Circulante	**Se cumple**	**Se cumple**
Solvencia	53939958>50904928	62307558>58619435
Activo Real > Recursos Ajenos	**Se cumple**	**Se cumple**
Riesgo	50904928≠3035030	58619435≠3688124
Recursos Ajenos ≈ Recursos Propios	**No se cumple**	**No se cumple**

2.2. Evaluación de proyectos

Se puede definir que: “La evaluación de un proyecto consiste en realizar una comparación, de acuerdo con uno o varios patrones o normas previamente establecidas, entre los recursos que se estima puedan ser utilizados por el proyecto y los resultados esperados del mismo, con el propósito de determinar si se adecua o no a los fines y objetivos perseguidos y permita la mejor asignación de los recursos disponibles”. (Rosales, 1999: 58).

En la evaluación es posible distinguir la medición de rentabilidad del proyecto, cuando ésta se calcula se hace sobre la base de un flujo de caja que se proyecta sobre el fundamento de una serie de supuestos; el análisis cualitativo complementa la evaluación realizada con todos aquellos elementos no cuantificables que podrían incidir en la

decisión de realizar o no el proyecto.

2.2.1 Tipos de Evaluación

Los proyectos requieren en varias de sus fases o etapas ser evaluados, estas evaluaciones tienen, por su naturaleza, objetivos diferentes y necesitan de metodologías distintas. Se debe considerar que una evaluación corresponde a una actividad por realizar en un período determinado, dentro de una fase del ciclo del proyecto que se pretende evaluar y parte del establecimiento con claridad, tanto del propósito y alcances como de las interrogantes que la direccionan.

Según Ramón Rosales: "Existen cuatro etapas en donde la evaluación de un proyecto se hace necesaria, a saber:

i) En la formulación del proyecto, cuando se comparan varias opciones.
j) En el agente financiador, sea público o privado, con el objeto de decidir si es beneficioso o no aprobar los fondos necesarios para ejecutar el o los proyectos.
k) En la ejecución del proyecto, para verificar o corregir las actividades que se realizan en ese momento o en el futuro inmediato.
l) En la etapa de funcionamiento u operación del proyecto, para comprobar si se están cumpliendo o no las previsiones realizadas durante las etapas anteriores". (Rosales, 1999:60-61)

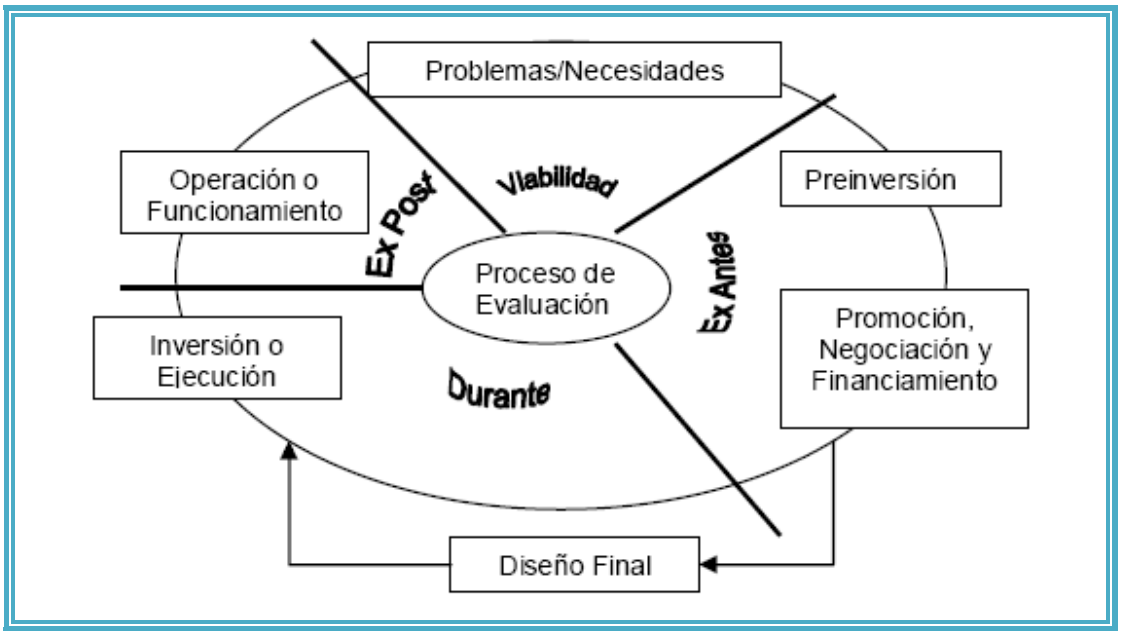
Estas cuatro etapas en que se evalúa un proyecto están relacionadas con los tres tipos de evaluación que son:

- Ex-antes
- Durante y
- Ex-post

Esta clasificación prácticamente define que estas evaluaciones persiguen distintos objetivos, por lo que la información tiene que ser organizada según las finalidades establecidas y de acuerdo con la etapa del proyecto a que se haga referencia.

A continuación se muestra el ciclo de vida de un proyecto y su interrelación con las etapas.

Figura 2.2. Ciclo de vida de un proyecto y evaluación



2.3. Procedimiento para la evaluación Ex-post

2.3.1. Indicadores propuestos para la evaluación Ex-Post

Para llevar a cabo la evaluación ex post de un proyecto se utilizan cinco indicadores. Con estos indicadores, los evaluadores pueden verificar la ejecución del proyecto y de una manera sencilla, permiten valorar el impacto del proyecto y conocer el cumplimiento de sus metas.

El uso de indicadores nos permitirá comparar los proyectos entre sí y evaluar el cumplimiento de las metas de los mismos.

Para evaluar la ejecución y el impacto actual del proyecto, es necesario obtener los datos iníciales del diseño, ejecución y operación del proyecto. Dichos datos son anotados en la ficha del Informe de Término del Proyecto (ITP) y las fichas anuales de seguimiento, con las cuales se puede comparar el estudio ex-ante del proyecto con los resultados reales ex–post.

Para facilitar la comparación se utiliza un conjunto de indicadores sencillos. Respecto a la ejecución del proyecto, se han determinado dos indicadores: el Indicador de Costos (IC) y el Indicador de Cumplimiento Temporal (ICT) y, sobre el impacto del mismo, se formulan otros tres indicadores: Indicador de Eficiencia (IE), Indicador de Cobertura (ICob) y el Indicador de Déficit (ID), en el apartado siguiente se describen y se detallan estos

indicadores. Cabe señalar que están relacionados con el parámetro de la rentabilidad de un proyecto, es decir el Valor Actual Neto (VAN)

2.3.2. Requerimientos para la utilización de los indicadores propuesto

Una vez definidos los indicadores, la meta siguiente consistiría en verificar su aplicación a proyectos existentes. De esta manera se realiza la comparación ex–ante y ex–post.

Para llevar a cabo dicha tarea, la información necesaria sería la siguiente:

a) La información ex–ante del proyecto: diseño y estimaciones de la ejecución y el impacto ex–ante. Esta información se obtendrá de las carpetas originales de los proyectos:
   - Los costos y plazos de la ejecución.
   - Los costos anuales de mantenimiento y operación.
   - Descripción y estimación de los beneficios.
   - Descripción y estimación de los beneficiarios.
   - El parámetro de la eficiencia: VAN, TIR o CE

b) La información sobre la ejecución del proyecto:
   - Costos reales de la ejecución.
   - Plazos reales de la ejecución.

Esta información se puede obtener de los Bancos de Proyectos, o de lo funcionarios responsables de los proyectos.

El indicador de costos (IC) permite determinar la diferencia porcentual entre la financiación total solicitada al inicio del proyecto y los desembolsos realizados durante la ejecución del mismo.

	Previstos	Reales
Costos de Estudio	XXX	XXX
Costos de Inversión	XXX	XXX
Costos Totales	A	B

$$IC = \left[\frac{B}{A}\right] - 1$$

Por su parte el Indicador de cumplimiento Temporal (ICT), trata de establecer la diferencia porcentual entre el plazo proyectado inicialmente para la ejecución del proyecto y el tiempo que finalmente se empleó.

$$ICT = \left[\frac{B}{A}\right] - 1$$

donde:

A: Tiempo estimado

B: Tiempo real, si: ICT > 0: Significa que la ejecución del proyecto demoró con relación a lo planificado, ICT= 0: Significa que el proyecto se realizó en el tiempo que había sido planificado y si ICT< 0: Significa que el proyecto se ejecutó en un tiempo menor al planificado, situación que ocurre muy pocas veces.

El indicador de costos también contempla la desviación de la ficha de costo, según se muestra en el siguiente recuadro.

	Estimado	Real	Diferencia
Producto A			
Superficie (ha)			
Rendimiento (T/ha)			
Precio de Venta			
Ingreso			
Producto B			
. . .			
Producto N			

c) La información sobre el impacto del proyecto:

- Los costos reales de la operación y mantenimiento.
- Los beneficios reales del proyecto: descripción y cuantificación.
- Descripción y cuantificación de las personas beneficiadas por el proyecto (cobertura).
- Cuantificación de las personas no beneficiadas por el proyecto (déficit).
- Los parámetros reales del proyecto: VAN o CB

Esta información se obtendrá por medio de una encuesta a los responsables del seguimiento del proyecto, o mediante una visita al proyecto mismo.

Una vez recogida la información ex–ante y ex–post del proyecto, la tarea de comparación y análisis entre las dos situaciones, sería relativamente fácil de realizar mediante el sistema de indicadores propuesto. Esta tarea gradualmente sería más fácil de adelantar cuando la coordinación y los ajustes institucionales se desarrollen oportunamente.

Los beneficios de la evaluación ex–post y el ITP producirán un efecto positivo sobre localidad de la inversión y la eficiencia en la asignación de los recursos presupuestarios[1]

En el caso del Indicador de Eficiencia (IE). El indicador de eficiencia resulta la comparación porcentual entre el Valor Actual Neto antes (VAN ex-antes) y el Valor Actual Neto después (VAN ex-post) de la ejecución del proyecto y se calcula de la siguiente manera:

$$IE = \left[\frac{VAN\ expost}{VAN\ exantes}\right] - 1$$

En el caso de los Indicadores de Cobertura y Déficit (ICob, ID) se definen a partir de las especificaciones del proyecto objeto de estudio y los mismos muestran de forma relativa la cantidad de personas beneficiadas o no con el producto o servicio que genera el proyecto.

Y por último, pero no menos importante, las Conclusiones y Recomendaciones, las mismas deben mostrar el cumplimiento de la evaluación en forma objetiva y concreta. Además como sabemos, la evaluación ex-post en general sirve como un sistema de retroalimentación de información para la ejecución de proyectos futuros, es por esta razón que es necesario emitir recomendaciones y observaciones acerca de la forma de ejecución del proyecto, y los resultados del mismo. Es de suma importancia indicar en este punto los resultados tanto positivos o esperados como los negativos o no esperados.

2.3.3 Los indicadores de resultados[2]

Un indicador es la expresión de medida de un atributo. Los indicadores de resultados son la expresión de medida de los atributos que informen adecuadamente sobre los resultados que se quiere evaluar.

Es deseable que los indicadores cumplan con estas características básicas:

Medibles, para poder verificar en la realidad su grado de cumplimiento. La medición puede ser cuantitativa o cualitativa. Siempre se encontrará alguna forma de expresar en un dato una medida cualitativa. Ejemplo: Porcentaje de usuarios que calificó el servicio como satisfactorio[3].

Disponibles: deben encontrarse en algún sistema de información, o alguien debe asumir la responsabilidad de proveerlo con las características exigidas para utilizarlos como instrumentos de evaluación: agregación (o desagregación), frecuencia, cobertura.

---

[1] Tomado de la Evaluación Ex–post y el ITP. Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones/ILPES. Pág. 34-46

[2] Tomado de Control de gestión y evaluación de resultados de la gerencia pública. CEPAL. Manual 3. Pág. 35

Determinantes, es decir, seleccionados o configurados de manera que sean los que mejor expresen la naturaleza del resultado objeto de medida. Al igual que los objetivos, los indicadores que los expresan deben ser pocos, para facilitar su integración o ponderación. Cuando varios indicadores son candidatos a expresar la medición de un objetivo, se puede proceder así:

Si son complementarios, se escogerán los de mayor incidencia (unos pocos) y se sumarán (si son aditivos) o se ponderarán con algún criterio de participación.

Si son alternativos o excluyentes (cada uno expresa el objetivo por su lado), se escogerá aquél que se considere más significativo o determinante. Cuando no hay mucha diferencia por significancia, el criterio de facilidad de obtención del indicador puede definir la selección.

Un objetivo formulado sin indicador queda en el aire, pues se limita a la conjugación abierta de un verbo que no informa a la gerencia suficientemente sobre el grado del atributo que se desea alcanzar. No hay concreción en el postulado de desarrollo. O sea que, una vez establecido el cuadro de objetivos estratégicos y de área, éstos deben expresarse en indicadores mensurables, como resultados esperados que puedan ser objeto de verificación posterior. Recuérdese que la secuencia para el diseño de un buen tablero de control es conceptualizar y definir primero el objetivo y sólo después buscar él o los indicadores que mejor lo expresen. Y no al revés, como ocurre – erróneamente− con alguna frecuencia.

2.3.4. Procedimiento para la evaluación ex-post en Cuba

Lo primero que se debe analizar es, sin lugar a dudas, el por qué no existe una cultura de evaluación ex-post en nuestro país. Está claro, para todos, que no hace seguimiento y mucho menos evaluación ex-post de proyectos de inversión, sin embargo son muchas las causas que podrían aducirse para no realizar tal ejercicio, que por demás enriquecería los procesos de planeación financiera, en el actual esquema de escasos recursos con los que funciona el estado.

En los últimos meses Cuba ha realizado y continua 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 fueron objeto de discusión en tres etapas fundamentales: la primera consulta del proyecto realizada a todo el pueblo, la segunda en cada provincia por los delegados e invitados al Congreso y la tercera por las Comisiones durante la conferencia.

En el capítulo IV, lineamientos del 116 al 128 se plantea que las inversiones deberán responder a la estrategia de desarrollo del país a corto, mediano y largo plazos, erradicando la espontaneidad, la improvisación, la superficialidad, el incumplimiento de los planes, la falta de profundidad en los estudios de factibilidad y la carencia de integralidad al emprender una inversión, así como elevar la exigencia, el monitoreo y control de forma tal que se jerarquice la atención integral al proceso, desde la concepción hasta la evaluación de sus resultados, buscando lograr la eficiencia de las inversiones, por otra parte en el Capítulo V Política de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, lineamiento 133 se aborda la necesidad de sostener y desarrollar investigaciones integrales para proteger, conservar y rehabilitar el medio ambiente y adecuar la política ambiental a las nuevas proyecciones del entorno económico social, priorizando estudios encaminados al enfrentamiento al cambio climático y en general a la sostenibilidad del desarrollo del país.

Se pretende por tanto establecer un instrumento o procedimiento para la recolección de valiosa información que existe con la ejecución de programas y proyectos de inversión, que no ha sido sistematizada ni socializada. Información importante para una juiciosa evaluación en las diferentes etapas de un proyecto, además de material útil para la identificación y selección de proyectos pilotos.

La evaluación ex-post constituye la fase final del ciclo del proyecto, tiene como objetivo principal verificar los resultados de la operación frente a los programados inicialmente, con el fin de guiar la formulación y elaboración de nuevos proyectos, quedando al descubierto la importancia y seriedad de este trabajo, si de veras se quiere perfeccionar la planificación y en especial la estratégica.

Una vez que la ejecución se ha terminado, durante el proceso de operación se hace la evaluación ex-post, que consiste en el análisis detallado de cada fase, desde la identificación y determinación del perfil inicial, la formulación, la evaluación hasta los resultados que se están obteniendo derivados de la operación, con el fin de plantear las primeras recomendaciones que comprometen principalmente: la metodología y las técnicas de programación, en comparación con los objetivos y los resultados alcanzados.

El procedimiento comprende el análisis del ciclo de vida de un proyecto mediante la verificación de algunos de los siguientes pasos:

- El problema o necesidad identificada.
- El proyecto como solución al problema (pertinencia).
- Objetivos del proyecto (porcentaje de cumplimiento de objetivos).

- Cobertura (índices de cobertura ex-antes y ex-post).
- Déficit (índice, déficit sin proyecto y con proyecto).
- Dimensionamiento del proyecto (adecuado, sobre o sub dimensionado).
- Localización (análisis ex-antes y ex-post adecuada y cumplida)
- Aspectos técnicos (análisis ex-antes y ex-post cumplimento de especificaciones).
- Aspectos ambientales (análisis ex-antes y ex-post balance ambiental ex-post).
- Aspectos institucionales (capacidad para la ejecución y para la operación ex-antes y ex-post).
- Costo de inversión (índice de costos, indicador diseñado para ello).
- Tarifas o precios (fijación, viabilidad, actualización y cumplimiento).
- Esfuerzos de financiación adicionales.
- Desembolsos (grado de cumplimiento según cronograma y análisis de factores).
- Ejecución (índice de cumplimiento temporal).
- Evaluación económica (análisis de costo beneficio, análisis de costo ejecutado, indicadores económicos).
- Evaluación financiera (indicadores de rentabilidad).
- Condiciones particulares exigidas (en el caso de exigencias particulares).
- Sostenibilidad (análisis integral sobre condiciones de continuidad y expansión).
- Impacto del proyecto (verificación de eficiencia en función del problema y el entorno)
- Participación comunitaria (análisis transversal).

Antes de diligenciar el procedimiento propuesto, se requiere contar con la información base, particularmente la evaluación ex-antes del proyecto así como los informes de seguimientos realizados, registros y estados de contratación, información sobre productos y resultados, recolección de información por visitas a terreno, entrevista con los diferentes actores sociales relacionados con el proyecto donde se necesita el diálogo informal y desprevenido, procesamiento, estimación y análisis de indicadores de evaluación ex-antes y ex-post, entre otros.

Los pasos quedarían planteados de la siguiente manera:

Paso 1: Resumen Ejecutivo:

Los puntos principales a abordar en este acápite son:

- Definición del proyecto.
- Demanda y oferta del proyecto.
- Aspectos de Operación y funcionamiento del proyecto.

- Análisis de costos y beneficios del proyecto.

Paso 2: Identificación y clasificación del proyecto.

- Nombre del proyecto.
- Entidad responsable.
- Entidad ejecutiva
- Sector.

Paso 3: Localización del proyecto.

- Región.
- Departamento.
- Provincia.
- Municipio.

Paso 4: Indicadores de resultados. La evaluación ex-post se orienta al análisis de resultados que permitirán mejorar la formulación de proyectos futuros. Estos resultados se medirán a partir del alcance de los mismos, como consecuencia de las especificaciones relacionadas en epígrafes anteriores.

Paso 5: Conclusiones y Recomendaciones.

Concluyen este capítulo se realiza una caracterización de la entidad y se realiza un análisis del procedimiento Matas 2008 para demostrarle a la entidad que se puede efectuar la última fase de la evaluación de las inversiones.

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN EX-POST EN LA REMODELACIÓN DEL COLONIAL DE PALMIRA.

En este capítulo se analiza la situación que provoca no considerar las evaluaciones hasta el final, es decir con la evaluación Ex-Post, que es la última etapa del proyecto y se realiza de 2 a 3 años aproximadamente después de su operación y funcionamiento, para determinar si realmente se cumplieron los objetivos trazados en la etapa inicial.

3.1. 1. Resumen ejecutivo

Uno de los problemas más importantes que un director enfrenta hoy es la toma de decisiones que tienen consecuencias en términos de beneficios y costos futuros. Por lo general, lo que se hace es mirar qué ha ocurrido en el pasado e inferir sobre el futuro basándose en la información obtenida. Para la cuantificación de los mismos se apela a estudios de mercado o a la contabilidad, y obtener de esta forma la información necesaria para poder realizar la planificación financiera. Se debe hacer énfasis en que siempre son las diferencias entre las alternativas lo que se considera importante. El hecho de que en el proceso de toma de decisiones se tenga que usar la información incompleta no debe llevar al administrador a la conclusión de que no se pueden tomar decisiones. Precisamente, este proceso, se desarrolla siguiendo cursos de acción de carácter irrevocable, y se basa en información incompleta y muchas veces inadecuada. Decidir el momento adecuado para invertir o no, manteniendo la situación económica de la empresa en un riesgo irrelevante, no será nunca una decisión a la ligera. El dominio y conocimiento del mercado, así como la utilización adecuada de las técnicas o modelos de análisis al proyecto elaborado, deberán ser las principales herramientas a utilizar.

Sin embargo, todo lo explicado anteriormente permite concluir que el ciclo de un proyecto de inversión no termina cuando el proyecto ha sido ejecutado queda todavía una etapa adicional que a su vez es la etapa final del ciclo, la de operación y mantenimiento. Esta etapa tiene lugar una vez que el proyecto ha terminado la etapa de inversión y se conoce en la literatura especializada como evaluación ex-post**,** tiene como gran objetivo conocer los impactos y resultados frente a los programados, generar conclusiones y correcciones

para programas o proyectos futuros. Este proceso es sistemático puesto que debe ser cuidadosamente planificado y ejecutado y permite:

⇨ Determinar el progreso en la ejecución de un proyecto.

⇨ Dar retroalimentación a los involucrados en el mismo.

⇨ Recomendar acciones correctivas para abordar problemas que afectan al plan.

La evaluación Ex–Post de la etapa de operación del proyecto de inversión relacionado con la remodelación del Restaurante "El Colonial" de Palmira a partir de la necesidad de reincorporar e incrementar los servicios por almuerzos y comida a los pobladores del municipio y los transeúnte, consideró un examen de los factores efectos, impactos, sostenibilidad y pertinencia.

El proyecto en estudio inició su operación en el mes de febrero del año 2009, mediando 3.2 años de ejercicio o funcionamiento, donde se ha visto la falta de seguimiento por los directivos de la entidad, con la información necesaria que deben registrar, para realizar la evaluación ex-post, pues no disponen de los datos necesarios para medir los indicadores.

El término remodelación es un método de transformación de un antiguo local, que por necesidades del territorio fue necesario convertirlo en el Policlínico municipal, lo que implica la realización de un trabajo profundo, que resulta costoso, pero que con los incrementos de las capacidades y los servicios se amortiza la inversión realizada. Desde el punto de vista contable es una reparación capitalizable, es decir, una inversión que revaloriza la obra.

Principales dificultades detectadas en el proyecto:

- Existió incumplimiento referente a los escombros, al no retirarse en ocasiones en el tiempo establecido.
- Dificultades con el tanque séptico para el almacenamiento de los residuales, provocando obstrucciones indebidas.
- Incumplimiento de dispuesto por Recursos Hidráulicos, existiendo vertimientos para la calle.
- No existe información de las labores que realizan en las dos áreas de elaboración.
- No incluyen taquillas para los trabajadores.
- No existe un local para los útiles de limpieza (No se ubica un vertedero).

3.1. 2. Introducción

Ante el preocupante déficit fiscal, que como consecuencia obliga a generar el control del gasto público, y muy unido a ello, el bajo crecimiento económico, se exige un

replanteamiento de la calidad del proceso inversionista en Cuba. La experiencia de los últimos años, ha motivado la reflexión sobre el tema, además de constatarse la gran cantidad de recursos comprometidos en malos proyectos, al tiempo que el crecimiento económico se ha desacelerado, indicando que el mero incremento de los volúmenes de las inversiones no ha traído consigo la expansión productiva, ni ha garantizado en muchos casos la reproducción ampliada de los proceso productivos. En Cuba, numerosos son los ejemplos de proyectos de inversión que han tenido un impacto nulo y a veces negativo en la economía nacional.

Existe el criterio que en el país no hay evaluación ex-post condicionado en primer lugar por desconocimiento del cómo hacerlo, además de no haber sido apreciada su práctica. Tal vez el objetivo más importante de la evaluación ex-post es el alimentar el proceso de decisiones. En la medida en que las decisiones con respecto a las inversiones se han hecho más escasa y menos exigible, en esa misma medida la evaluación ex-post ha perdido atractivo. Si los gerentes o directivos no pueden tomar decisiones respecto a este proceso, ¿Para que hacer evaluación ex-post?, sin embargo la nación está envuelta en un proceso de actualización del modelo económico donde el tema de las inversiones, y el proceso de planeación financiera se ha convertido en uno de las problemáticas centrales discutidos y aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, recién concluido en el mes de abril del pasado año.

Por tanto se puede concluir que según el autor la evaluación ex-post consiste en comparar la situación antes de ejecutar el proyecto y después de ejecutado, es decir, confrontar los datos propuestos en la evaluación inicial o ex-antes, según los objetivos formulados y su impacto, con los datos reales que se originan después de encontrarse en la fase de operación o funcionamiento.

Para la aplicación del procedimiento de evaluación expost a programas y proyectos de inversión se realizará a partir del monitoreo de los principales pasos o tareas definidos en el capítulo dos del documento. El primer paso, identificación del proyecto, incluye la información general del proyecto objeto de estudio, para ampliarla debe consultarse la evaluación ex-antes realizada. De igual manera se puede complementar con información que a discreción del evaluador sea importante tener en cuenta, para el proceso de evaluación ex-post. En este paso no hubo modificación alguna con respecto a la evaluación ex-antes en cuanto a los aspectos siguientes; definición, ubicación y operación o aspectos técnicos, o sea, es una inversión de remodelación

En el informe se valoran nueve apartados, que describen las acciones que se deben llevar a cabo para el análisis respectivo, a continuación se mencionan muy generalmente algunos de los puntos: introducción, se describen los objetivos generales y específicos de la evaluación, en el resumen del proyecto se da una información general de la localización del proyecto, la justificación según necesidad, costos estimado del mismo, el análisis de la sostenibilidad con aspectos como formulación presupuestaria, capital humano, clima organizacional y asimilación de la tecnología del equipo, el análisis de los efectos e impactos negativos y positivos que generó el proyecto dentro del criterio de eficiencia y eficacia y finalmente, el análisis de la pertinencia, es decir, si el proyecto es útil y contribuyó a resolver el problema que se presentaba de una atención deficiente e inoportuna, tanto a los funcionarios de la organización como a su población beneficiada y se finaliza con las conclusiones y recomendaciones que se consideran pertinentes según lo investigado y analizado sobre el proyecto objeto de estudio.

3.1. 3. Objetivos

La investigación se refiere a la evaluación ex-post en la remodelación del Restaurante “El Colonial” de Palmira a partir de la necesidad de reincorporar e incrementar los servicios por almuerzos y comida a los pobladores del municipio y sus pasantes.

En este establecimiento solo se ofrecían servicios de restaurante con capacidad para 6 mesas en el salón, el reservado con dos mesas y el servicio del Bar- cafetería. Brindando asistencia a los clientes todos los días en horarios de almuerzo y comida. Opinando por análisis realizados por la empresa con el Gobierno y el Partido en el territorio, que al recomenzar a brindar los servicios que se vieron interrumpidos por la utilización del centro como instalación de salud, se necesitaba ampliar las capacidades para incrementar los servicios a los pobladores, satisfacer sus necesidades e incrementar los resultados económicos de la entidad.

Se entiende como un proyecto de remodelación que tiene como objetivos:

- Incrementar la oferta de los servicios a la población a partir de extender las capacidades de la instalación.
- Incrementar los resultados de la entidad a partir de las ventas por estos servicios.

Para lograr estos objetivos se tiene en cuenta que las capacidades serán ampliadas a 8 mesas en el salón, 4 en el reservado y se prestará además servicio de parrillada.

3.1. 4. Resumen del proyecto

El resumen del proyecto ya fue detallado anteriormente, es el mismo que aparece al inicio capítulo y en aras de no volver a comentarlo se deja así.

3.1.5 Informe de Término del Proyecto

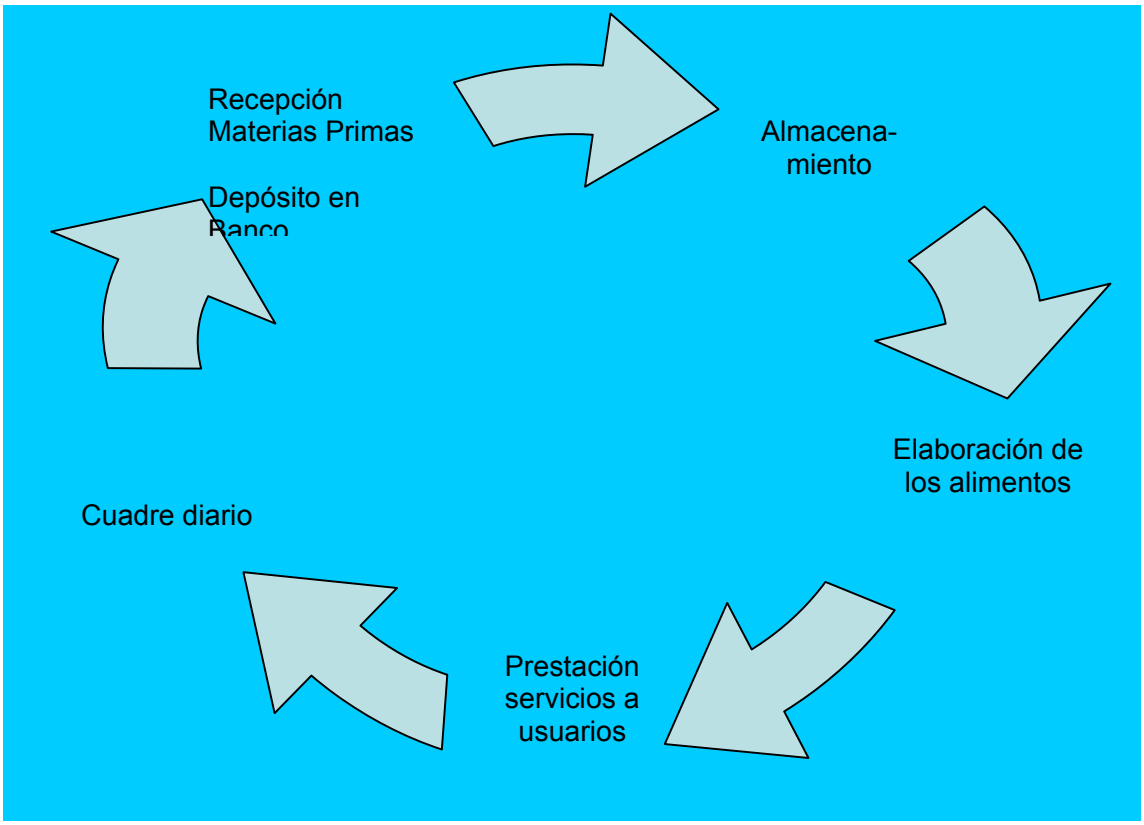
3.1.5.1 Resultados del Informe de la Evaluación Ex–Post del Proyecto

Según la evaluación Ex antes la generación de alternativa de inversión radicó en una inversión de remodelación del Restaurante “El Colonial” de Palmira a partir de la necesidad de reincorporar e incrementar los servicios por almuerzos y comida a los pobladores del municipio y los transeúntes y consideró un examen de los factores: efectos, impactos, sostenibilidad y pertinencia. Para lo que se propone incrementar las capacidades existentes y con un uso adecuado obtener mejores resultados en el territorio en pos de lograr los objetivos trazados en el proyecto. Los servicios que genera esta instalación para satisfacer las necesidades de los pobladores dentro y fuera del municipio.

Esta remodelación considera la nueva capacidad de la Unidad y se estima que trabaje con una eficiencia del 99% de remoción de carga orgánica y sedimentable, lo cual garantiza el cumplimiento de la norma de vertimiento vigente y exigido en la respuesta del CITMA.

En la figura 3.1 se muestra el ciclo de los servicios que se prestan en la instalación, que comienza con la entrada de las materias primas, que se almacenan para extraer diariamente lo que se va a elaborar para prestar el servicio, posteriormente se efectúa el cuadre del día y se deposita al comenzar la nueva jornada.

Figura 3.1. Flujo de prestación de estos servicios



Fuente de elaboración propia

3.1.5.2 Ciclo de vida del proyecto

En la tabla 3.1 se muestra el ciclo de vida del proyecto, hasta su operación, que consta de seis etapas.

Tabla 3.1. Ciclo de vida del proyecto

Etapa	**Desarrollo**
Idea o Necesidad	Verificar la necesidad planteada para la remodelación del colonial
Preinversión	Estudio de factibilidad.
Negociación y financiamiento	Inclusión en el Presupuesto de Inversiones.
Ejecución	Proceso licitatorio exigible para el comienzo de las obras.

Diseño	Elaboración de los planos. Memoria descriptiva del proyecto, estudios realizados, etc.
Operación	Puesta en marcha del sistema.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.5.3 Sostenibilidad del Proyecto

Se refiere a la capacidad que tiene el mismo para continuar sus acciones de forma independiente, para el proyecto en estudio, es la capacidad del establecimiento para la prestación de los servicios, con mejor calidad y eficiencia, además de disponer de los recursos materiales, financieros y de personal especializado para la debida prestación de los mismos.

3.1.5.4 Recursos financieros y formulación presupuestaria

El costo de remodelación del colonial fue planificado entre los meses de enero de 2008 hasta mayo de 2009 y la asignación se planificó según presupuesto de gastos de operación e inversión y aparecen reflejados en el diagrama temporal que se muestra en la tabla 3.2. El proyecto es financiado totalmente por la entidad a través de un crédito de inversión.

Tabla 3.2. Resumen de las partidas componentes del costo de inversión en la evaluación ex - antes

Proyección del costo de la inversión después de las modificaciones realizadas al proyecto original	
Costo de remodelación	$ 92 383.66
Licencia Ambiental	355.00
Costo total de la inversión	**$ 92 738.66**

Fuente: Elaboración Propia

De forma real el comportamiento de las partidas de gastos contempladas según plan y sus respectivas desviaciones absolutas y relativas que permiten medir el índice de costo del proyecto se muestran en la tabla 3.3, demostrando que el proyecto sufrió serias violaciones en su ejecución, incrementando objetos de obra como por ejemplo el techo de la Parrillada, no contemplado dentro del plan y realizados que no fueron incluidos en el

presupuesto y que posteriormente fueron asumidos por la entidad, de forma general el IC muestra un valor positivo, lo que implica que hubo un incremento en la inversión neta del proyecto según lo propuesto que fue de $ 11259.66.

Tabla 3.3 Análisis del Índice de costo para la remodelación del Colonial

Partidas	**Ex - antes**	**Ex - post**	**Desviación Absoluta**	**Desviación Relativa (IC)**
Costo de remodelación	$ 92 383.66	98998.32	6614.66	0.0716
Licencia Ambiental	355.00	0.00	-355.00	-1
Gastos de I+D	0.00	5000.00	5000.00	0
Costo Total	**$ 92 738.66**	**$103998.32**	**11259.66**	**0.1214**

Se analiza el resultado del Valor Actual Neto para la evaluación Ex-antes del Proyecto objeto de investigación, teniendo en cuenta las tasas de descuentos anuales que se utilizaron como se puede apreciar en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Resultado del Valor Actual Neto para la evaluación ex – antes del Proyecto Remodelación del Colonial de Palmira

Tasa de descuentos anuales utilizadas	**Ex – antes**
0%	98246102
7%	41669689
10%	36712030
12%	33779587
15%	29860034

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la tabla 3.5 se analiza el resultado del Valor Actual Neto para la evaluación Ex-post, donde se analiza por las tasas anuales utilizadas.

Tabla 3.5. Resultado del Valor Actual Neto para la evaluación ex – post del Proyecto Remodelación del Colonial de Palmira.

Tasa de descuentos anuales utilizadas	Ex – post
0%	101935805
7%	43322643
10%	38140225
12%	35046486
15%	30873738

Fuente: Elaboración Propia

A continuación en la tabla 3.6 se muestra el resumen de la desviación absoluta y relativa al comparar la evaluación Ex-antes y Ex-post, de acuerdo a las tasas

Tabla 3.6. Indicador de Eficiencia para el proyecto Remodelación del Colonial de Palmira

Tasa de descuentos anuales utilizadas	Ex – antes	Ex - post	Desviación Absoluta	Desviación Relativa (IE)
0%	98246102	101935805	3689703	0.0376
7%	41669689	43322643	1652954	0.0396
10%	36712030	38140225	1428195	0.0389
12%	33779587	35046486	1266899	0.0375
15%	29860034	30873738	1013704	0.0339

Fuente: Elaboración Propia

Para realizar el estudio de factibilidad se trabajó con tasas de actualización que se mueven entre un 7% y 15% anual, el primer porciento referido en el análisis es la tasa de interés que establece el Banco Central de Cuba para los préstamos a largo plazo, según

resolución 59/99, **(Ver Anexo 4)** pero la misma se ha aumentado arbitrariamente hasta el último valor referenciado, condicionado porque esta es la tasa a que descuenta la Empresa Nacional de Proyectos Agropecuarios (ENPA) los proyectos de inversión según lo que establece el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) en Cuba.

Dentro de los principales elementos que se tuvieron en consideración para la proyección de los flujos de caja (**Ver Anexo 5 y 6**) durante la evaluación expost se encuentran los siguientes:

- ⇨ El período de proyección de los flujos de caja es anual.
- ⇨ El proyecto tiene una duración de 5 años condicionado fundamentalmente por la vida útil de la remodelación, pero donde solo realmente existe la información de tres, los restantes fueron estimados a través de dos métodos vida común o cadena de reemplazo y con valores estimados durante la evaluación ex-antes.
- ⇨ La empresa dispone íntegramente de la depreciación**.**
- ⇨ La tasa fiscal vigente sobre las utilidades es del 35% anual.
- ⇨ Este proyecto no recibe financiamiento externo, es financiado totalmente por la entidad.
- ⇨ Se proyectaron las entradas por concepto de ventas de los servicios prestados
- ⇨ Se proyectaron salidas por los siguientes conceptos: materias primas y materiales, Combustible y energía, Gastos de fuerza de trabajo directa, otros gastos indirectos, depreciación y los gastos financieros.
- ⇨ Los resultados de cálculos de los indicadores de rentabilidad financiera que se realizan durante la evaluación ex-antes son positivos. Se muestran en la tabla 3.7 con los perfiles del VAN, donde se demuestran que el proyecto es rentable y así lo justifican los valores obtenidos, que oscilan entre 29860.0 MP y 41669.7MP. Además en la evaluación ex-post, todos los flujos de caja son positivos y el valor presente neto de los mismos se encuentra en un intervalo comprendido entre los 30876.7 MP y 43326.3 MP.

Tabla 3.7 Indicadores de Presupuestación de Capital en MP para la evaluación ex-antes

Indicadores	7%	10%	12%	15%
VAN (MP)	41669.7	36712.0	33779.6	29860.0
TIR (%)	Es mayor			
IR	6.3	5.7	5.3	4.8
PRI Descontado	0.788	0.875	0.937	10.35
PRI Promedio	0.61	0.6052	0.6052	0.605

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.8 Perfiles del VAN para el proyecto de Remodelación en la evaluación ex-antes

Perfiles	0%	7%	10%	12%	15%
VAN Ex-antes	**98246.1**	**41669.7**	**36712.0**	**33779.6**	**29860.0**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.9. Indicadores de Presupuestación de Capital en MP evaluación ex-post

Indicadores	7%	10%	12%	15%
VAN (MP)	43326.3	38143.6	35049.7	30876.7
TIR (%)	Es mayor			
IR	3.44	3.14	2.97	2.74
PRI Descontado	1.46	1.59	1.68	1.83
PRI Promedio	1.16	1.16	1.16	1.16

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.10. Perfiles del VAN para el proyecto de Remodelación en la evaluación ex-post

Perfiles	0%	7%	10%	12%	15%
VAN Ex-post	**101943.9**	**43326.3**	**38143.6**	**35049.7**	**30876.7**

Fuente: Elaboración Propia

El paso tres: Localización del proyecto no sufrió ninguna modificación

Paso 4: Indicadores de resultado.

La evaluación ex-post se realiza dos años después de completada la etapa de ejecución del proyecto; aún cuando la recomendación es realizarla una vez el proyecto termine su vida útil. En este caso, sería un proceso que tomaría tiempo, situación que impedirá extraer conclusiones del proceso de ejecución del proyecto, con lo cual se pierde información de los aspectos positivos y negativos, para futuros proyectos, nuevos o similares. Por esta razón se deben aplicar las herramientas de la evaluación ex-post cuando hayan transcurrido dos años, de vigencias o periodos de operación. Al tener en cuenta que la evaluación ex-post cierra el ciclo del proyecto, el evaluador podría considerar importante aplicar nuevamente una evaluación expost al terminar la vida útil del proyecto.

En esta modalidad, que consiste en la comparación de los resultados proyectados con una duración de 5 años, contra la evaluación durante con sólo ejecutado 3 años y para llevarlos a una misma unidad de comparación temporal se utilizó el método de vida común o cadena de reemplazo con un total de 2 años estimados, donde los resultados se muestran en la tabla 3.11 y 3.12 de forma consolidada..

Tabla 3.11 Resultado del indicador del VAN utilizando el método de la cadena de reemplazo o vida común.

Indicadores	7%	10%	12%	15%
VAN Ex post	43326283.18	38143601.24	35049702.64	30876738.51
VAN Ex antes	41669688.74	36712030.34	33779587.43	29860034.04
Variación absoluta	1656594.44	1431570.90	1270115.21	1016704.47
Índice de Eficiencia (IE) o Variación relativa	0.0397	0.0389	0.0376	0.0340
Desviaciones (%)	103.97	103.89	103.76	103.40

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.12. Perfiles del VAN ex-antes y ex-post

Perfiles	0%	7%	10%	12%	15%
VAN Ex-post	101943.9	43326.3	38143.6	35049.7	30876.7
VAN Ex-antes	98246.1	41669.7	36712.0	33779.6	29860.0
Variación Absoluta	3697.8	1656.6	1431.6	1270.1	1016.7

Fuente: Elaboración Propia

Esto nos permite concluir que la remodelación del Colonial es realmente atractivo y rentable teniendo en cuenta los objetivos planteados en el punto 1.3 de este capítulo, el problema radica en la explotación plena de todas las capacidades instaladas y la correcta administración de los recursos, esto solo es posible con conocimiento, experiencia en la actividad y fuerte sentido de pertenencia, además dejando atrás la improvisación condicionada por intereses meramente lucrativos. Pues una limitación importante de la evaluación es la identificación más precisa de grupos de usuarios y la apropiada determinación de los objetivos de los productos de evaluación para satisfacer sus necesidades. Incrementar y mejorar el uso de la evaluación que significa necesariamente mejorar la organización de la evaluación, puesto que organización – uso, son complementarios.

Aplicación del Indicador de Cobertura

Análisis de los riesgos del proyecto.

Aplicación de los pasos lógicos del Método Delphi se plantean a continuación:

1. Concepción inicial del problema. Se definen los elementos básicos del trabajo, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

Se elaboró un listado de posibles riesgos que afectan los servicios esperados en la remodelación del Colonial, lo cual constituye un paso importante para garantizar una eficiente evaluación financiera de proyectos de inversión a partir de la incertidumbre que encierra en sí mismo el proceso de planeación financiera de inversiones en el largo plazo.

2. Selección de expertos.

Para la selección de los expertos en primer lugar se debe determinar la cantidad (n) y después la relación de los candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico. Este método de selección de expertos se clasifica dentro de los métodos cualitativos, específicamente el método de nominación. Este método basa la selección en la existencia y aceptación de una opinión cualificada, ya que se identifican como expertos aquellos que creen que tienen conocimiento suficiente para serlo. Los criterios pueden basarse en la relevancia de sus trabajos, en la posición que ocupan, en lo destacado de sus opiniones, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, capacidad de análisis y pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo. El número de expertos se calcula por la siguiente expresión:

$$n = \frac{p(1-p)K}{i^2}$$

$1-\alpha$	K
99%	6.6564
95%	**3.8416**
90%	2.6896

Donde:

K: constante que depende del nivel de significación estadística (1-α).

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i: precisión del experimento. $(i \leq 12)$

Fuente: (Morales Rubio Yudyslai, 2006)

A continuación se muestra el resultado del cálculo del número de expertos realizado

Datos	Solución
p = 0,05	$n = \frac{p(1-p)K}{i^2}$
K = 3,8416	
i = 0,12	$n = \frac{0,05(1-0,05)3,8416}{(0,12)^2} = n = \frac{0,05(0,95)3,8416}{0,0144} = \boxed{n = \frac{0,182476}{0,0144}}$
n =?	
	$= n = 12,67 \approx 13$

Para la selección de los 13 expertos se aplicó el siguiente procedimiento el cual consta de las siguientes etapas: 1ra. Elaboración de una lista de candidatos a expertos dentro de la institución que cumplan los siguientes requisitos: Personal capacitado en diferentes especialidades culinarias y principales directivos, Años de Experiencia y Disposición de Participar. Teniendo en cuenta estos requisitos se logra reunir un grupo de 20 expertos.

2da. Determinación del coeficiente de competencia de cada experto. Este es un método de auto evaluación totalmente anónimo (Ronda Pupo, 2002). Se aplicó una encuesta, **(Ver Anexo 7)**, en la cual el candidato expresa el grado de conocimiento sobre el tema, diagnóstico de los principales riesgos que intervienen en el proyecto de remodelación del Colonial de Palmira. En el procesamiento se calcula el coeficiente de competencia de la siguiente forma: $K_{comp} = ½ (K_c + K_a)$ Donde: **K_{comp}:** Coeficiente de competencia.

K_c: Resulta del promedio de los valores que cada candidato le otorga a cada una de las preguntas, según el conocimiento que considere tenga al respecto. **K_a:** es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una serie de consideraciones, entre las que se pueden destacar: análisis teóricos- prácticos realizados, conocimientos de los servicios a ofertar, disposición a participar, deseo de trabajo en grupo, experiencia, creatividad e iniciativa, etc. El K_a resulta de la tabla 3.17 de valores que maneja el conductor:

Tabla 3.13 Coeficiente de argumentación

Fuentes de argumentación	Grados de influencia de cada uno de las fuentes en su conocimiento y criterios		
	Alta	Media	Baja
Análisis teórico-práctico por usted realizado.	3	2	1
Conocimientos de los servicios a ofertar	3	2	1
Experiencia adquirida.	3	2	1
Conocimiento propio sobre el estado del tema	3	2	1
Creatividad e iniciativa	3	2	1

Fuente: elaboración propia

Dicho resultado llevado a escala, se determina el K_{comp} de tal modo que:

La competencia del experto es Alta (A): Si $K_{comp} > 0,8$

La competencia del experto es Media (M): Si $0,5 < K_{comp} =< 0,8$

La competencia del experto es Baja (B): Si $K_{comp} < 0,5$

Como resultado del procesamiento, 13 de los 20 candidatos a expertos se autoevalúan de "alta competencia" en este tema, 6 candidatos se evaluaron de "competencia media" y 1 se evaluó de "competencia baja".

3ra. Preparación de los cuestionarios o encuestas: Se realizaron entrevistas, se revisaron documentos, leyes y/o regulaciones para la preparación de las encuestas, para nombrar una relación de posibles riesgos que afecten al proyecto en estudio **(Ver Anexo P).**

4to. Procesamiento y análisis de la información.

Según los resultados que muestran los expertos se determina el coeficiente de concordancia o W de Kendall para medir la consistencia del juicio emitido por los expertos, este indicador puede ser calculado a través de paquetes estadísticos como SPSS 15.0 para Windows u otro que brinde los mismos resultados, es importante destacar que existe concordancia cuando esté por encima de 0,6 ó 0,7. Para el procesamiento y análisis de la información contenida en los cuestionarios se utilizó el paquete de programa antes mencionado. Para la codificación de los riesgos en la primera y única ronda realizada se utilizó la escala de ordenar de mayor a menor incidencia de todos los riesgos. Para desarrollar esta primera ronda del método se le propuso a los

expertos un grupo de riesgos para ser evaluados, después de aplicada y procesada esta ronda los resultados fueron los siguientes: El coeficiente W de Kendall, que mide la concordancia de los expertos, según esta ronda resultó de 0.684 con un nivel de significación de 0,000, se calculó además el estadígrafo Chi Cuadrado, el cual resultó de 106.666 y se comparó con el Chi Cuadrado Tabulado con K-1 grados de libertad igual a 12 y un nivel de significación de 0,05. Como se puede apreciar en los resultados, muestran la aceptación de la hipótesis nula, son por tanto suficientemente satisfactorios, pues el coeficiente de Kendall es alto, lo que indica que la concordancia entre los expertos es elevada, el criterio que ofrece el nivel de significación fue de 0,000 y ese es el nivel ideal de significación que debe calcular el método **(Ver Anexo 9).** Como se puede apreciar, no es necesario aplicar otra circulación, lo que indica que la concordancia entre los expertos es alta. La propuesta de los riesgos que inciden en el proyecto de de remodelación del Colonial de Palmira se menciona a continuación:

Riesgos asociados al proyecto:

- Elaboración inadecuada de los platos a ofertar.
- Deficiente atención a los clientes.
- Ocurrencia de accidentes en el ciclo de prestación de servicios.
- Competencia de los Paladares de los Trabajadores por Cuenta Propia.
- Afectaciones climatológicas, Intensas sequías, huracanes, etc.
- No recalificación de la Fuerza de Trabajo.
- Obstrucción en el sistema de alcantarillado.
- Porte y aspecto personal de los trabajadores deficiente.
- Poca exigencia del cumplimiento de lo establecido.
- Falta de sistematización de los comprobadores.
- Falta de calidad de los recursos utilizados.
- No entrada en tiempo de los suministros contratados.
- No rotación del personal que administra en el tiempo establecido.

Según los expertos, los riesgos de mayor incidencia en los resultados obtenidos por el proyecto en estudio son los siguientes:

- Competencia de los Paladares de los Trabajadores por Cuenta Propia.
- Carencia de recursos para realizar la limpieza y mantenimiento en el área.
- Falta de calidad en recursos utilizados en determinado momento.

- Incumplimiento en la entrega de algunos suministros.
- La no entrada en tiempo de los servicios de Acueducto y Alcantarillado para desostrucción del sistema.

Evaluación de los Indicadores.

Contaminación ambiental. Las zonas aledañas a la inversión en estudio no presentan una situación desfavorable en cuanto a los indicadores ambientales, considerando como decisores los valores más actualizados para el año 2010, se muestran en la tabla 3.18 que presentamos a continuación.

Tabla 3.14: Comportamiento de Indicadores ambientales

Indicadores	Palmira
Vertimiento de residuales de la instalación	0
Recogida de desechos sólidos	Diario

Fuente: Elaboración propia

Disponibilidad y uso del agua.

Para el uso racional del agua como expresión de las limitaciones del territorio, por la no disponibilidad de un sistema de acueducto que sea capaz de abastecer toda la cabecera municipal, fue necesario crear una fuente de abasto (pozo), con las restricciones pertinentes.

Satisfacción del cliente.

Según entrevistas realizadas a los pobladores las expectativas se cumplen, brindan un servicio eficiente y con calidad, además lo acogedor del local y sus trabajadores les satisface y las especialidades que ofertan son muy acertadas.

Concluyendo este capítulo se demuestra que es factible realizar la evaluación en la etapa final o ex-post cuando el proyecto se encuentra en la etapa de operación o funcionamiento y que se debe continuar realizando evaluación ex-post al finalizar el quinto de año de funcionamiento del proyecto. Por lo que la entidad debe valorar estos resultados para futuras inversiones.

CONCLUSIONES

Conclusiones

- Aporta un procedimiento lógicamente estructurado, que permite realizar una evaluación ex-post de proyectos de inversión en la Remodelación del Colonial de Palmira.
- El proyecto objeto de estudio tiene un costo total de $ 92 738.66, existiendo una desviación satisfactoria del indicador con respecto al costo proyectado.
- Se realizaron proyecciones de las ventas por los servicios que prestan, que son de forma ascendente.
- El riesgo de mayor incidencia asociados al proyecto, según expertos, es la competencia por los servicios prestados por los Trabajadores por Cuenta Propia.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

- Proponer la utilización del procedimiento para la evaluación ex-post de proyectos de inversión dirigidos a las actividades de prestación de servicios en el Sector de Comercio.
- Sugerir a la administración de la entidad utilizar la investigación para futuros proyectos de inversiones.
- Hacer estudios de evaluación expost de inversiones en condiciones de riesgo, atendiendo a la sensibilidad de estos proyectos, tales como: competencia por los servicios prestados por los Trabajadores por Cuenta Propia, la carencia de insumos.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía.

(2004, November). Grupo asesor de la Gestión de Programas y Proyectos. Metodología de Evaluación Expost de programas y proyectos de inversión.

2005a. Clasificación de las inversiones. Available at: http://riie.com.

2005b. El proyecto de inversión. Available at: http://www.emp.uva.es.

2006. Círculo de Actualización Profesional. Available at: http://www.acus.com.mx/art-corp/art-0602-evaluacion-proyectos-inversion.pdf

(2006). Círculo de Actualización Profesional. Available at: http://www.acus.com.mx/art-corp/art-0602-evaluacion-proyectos-inversion.pdf.

(2006). Círculo de Actualización Profesional. Available at: http://www.acus.com.mx/art-corp/art-0602-evaluacion-proyectos-inversion.pdf.

(2006). Beneficios de la gestión de proyectos en la empresa. Retrieved from http://www.presionblogosferica.com/2006/09/19/beneficios-de-la-gestion-de-proyectos-en-la-empresa.

(2008), Desarrollo Económico Local. (GTZ Partner for the Future Worldwide). Retrieved March 3, 2011, from http://www.gtz.de/en/dokumente/sp-sl-desarrollo-Economico-local-larga.pdf

(2009). Características e importancia del desarrollo económico local. Retrieved from http://www.wikilearning.com/articulo/el_desarrollo_económico_local-características e importancia_del_desarrollo_económico_local/13715-1.

(2010). Concepto de Desarrollo Local. Tomado de: http://www.ipes.org en Diciembre 2011

(2011). Concepto de Desarrollo Local http://www.mim.org.pe/publicaciones/pildoras/archivos/Pidora_20_Tacna_310309.pdf

(2011). Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la revolución. Ciudad Habana.

Castillo, Pablo. (2006). El Desarrollo Local en la Gestión Municipal., (Ciencias Sociales Online). Retrieved March 3, 2011, from http://www.uvm.cl/csonline/2006_1/pdf/desarrollolocal.pdf

Chervel, M., & Le Gall, M. (1991). Manual de Evaluación Económica de Proyectos. El método de los efectos. Santillana, Bogota, Colombia.

Daccach, J. C. (n.d.). Administración de proyecto. Retrieved from http://www.gestiopolis.com. de-maestria/maestria-en-desarrollo-local/ano-2011/

Devora, Y.C., (2007). Algunas consideraciones para la evaluación de inversiones. Available at: http://www.monografia.com/trabajos41/evaluación-inversiones

Díaz Mendoza Zoefannia (2011). Aplicación de una metodología para la evaluación de un proyecto en el municipio Palmira. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Consultado el 12 de diciembre de 2011.

García, A., (2006). *Proyectos de Inversión: evaluación integral.* Edición Electrónica eumet.net., España.

Hernández Lima Aílen. (2011).¿Evaluación de Inversiones? Tomado de: Anuario Científico de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" 2011. Consultado 12 de diciembre se 2011.

Herrera, Yuste Rosalía. (2006). Modelo de Desarrollo Local en el Ayuntamiento de ERMUA. Retrieved March 3, 2011, from http://www.aprodel.org/pdf/AYUNTAMIENTO DE ERMUA.doc

Ísmodes Alegría, Julio César.(n.d). Los proyectos de inversión, el sistema nacional de inversión pública y los gobiernos locales en el Perú. Tomado de: www.eumed.net.com, 14 de diciembre de 2008.

Lichowski, Luis E. (2006). Algunos conceptos sobre Desarrollo. Retrieved March 3, 2011, from http://www.posadas.gov.ar/uploads/pep2022/Sobre%2520DesarrolloLocal.ppt

Madrazo Madrazo Maritza. (2011).¿Evaluación de proyecto? Tomado de: Anuario Científico de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" 2011. Consultado 12 de diciembre se 2011.

Mora Iznaga Amarilis Daimis. (2011).Evaluación de proyecto? Tomado de: Anuario Científico de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" 2011. Consultado 12 de diciembre se 2011.

Mosqueira, Percy. (2010). Municipalidad provincial de espinar. Plan estratégico de desarrollo economico local (pedel). Retrieved February 2, 2011, from http://www.eumed.net/libros/2008c/429/indice.htm

Padilla, Sánchez Yuderquis. (2006). Desarrollo Local. Evolución del concepto. Apreciaciones y evolución del desarrollo local. Retrieved March 3, 2011, from. http://www.monografias.com/trabajos39/concepto-desarrollo-local/concepto-desarrollo-local2.shtml.

Pike, A., Rodríguez-Pose, A. and Tomaney, J. (2006). WIKIPEDIA. Desarrollo Local. Retrieved March 3, 2011, from http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_local

Quevedo, Yanisleidy. (2011). *Propuesta de un procedimiento metodológico para el análisis de la formulación de proyectos en la provincia de Cienfuegos.* UCF Carlos Rafael Rodríguez. Retrieved from http://biblioteca.ucf.edu.cu/biblioteca/tesis/tesis-

Rodríguez, D. (2008). Aplicación de la metodología FRIDEL para elaborar un plan de negocio en la empresa glucosa, Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos.

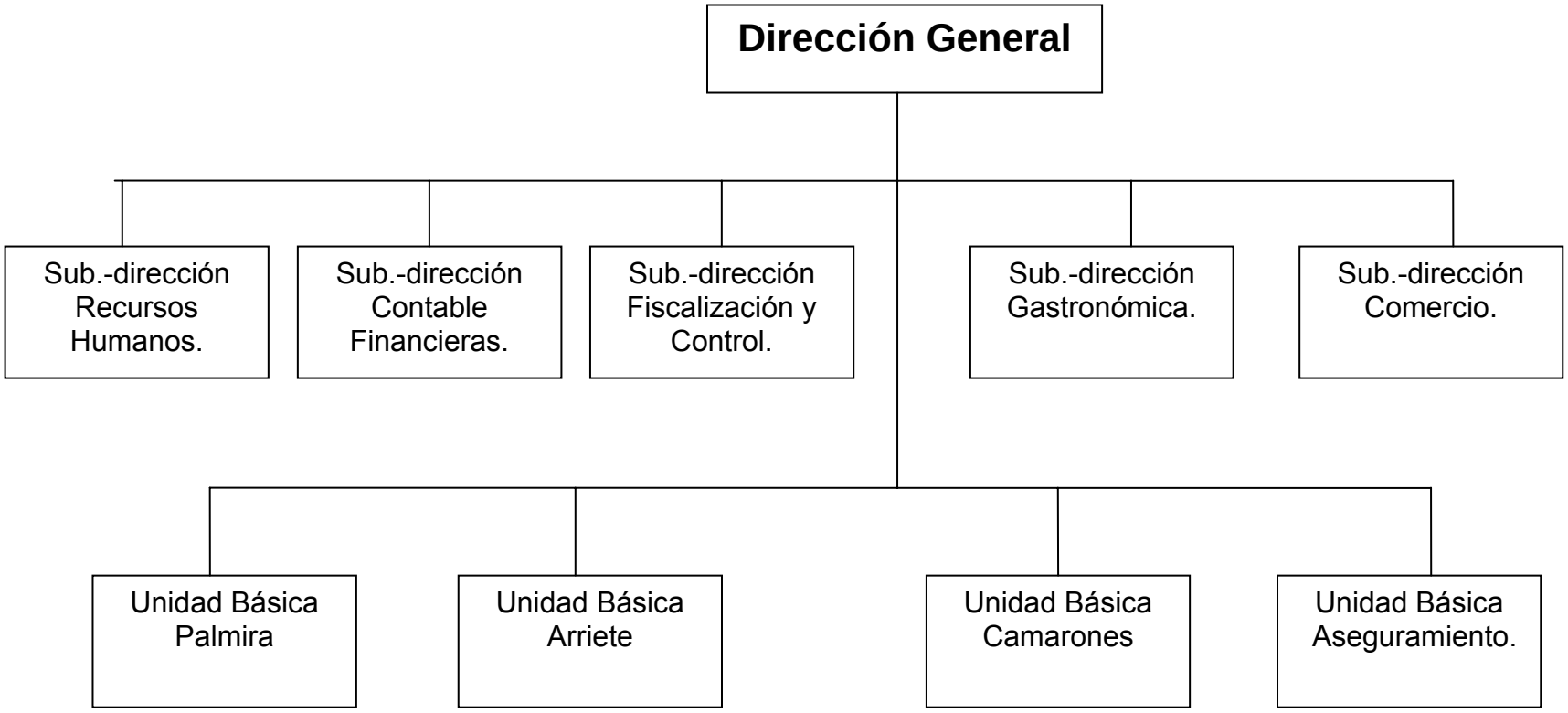
Sosa Cortés, Aurelio Javier (2011). “Diseño y aplicación de un procedimiento para la evaluación expost de una rehabilitación cafetalera en la localidad de Mayarí.”

Velázquez Alvarez Yanelys. (n.d). Procedimiento para la evaluación de inversiones. Universidad de Cienfuegos. 2011.

ANEXOS

Anexos

ORGANIGRAMA FORMAL
EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA PALMIRA
EMPRESA.



Anexo 2:Matriz DAFO de la empresa de Comercio y Gastronomía de Palmira.

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

Anexo 3: Estados Financieros

DIRECCION CIENFUEGOS SISTEMA NACIONAL DE CONTABILIDAD	**ESTADO DE SITUACION 2010**	Acumulado hasta Diciembre 2010 Unidad de medida Pesos MP	P/C Cálculo Organismo __/__/__/__/__/__/__/__ Empresa__/__/__/__/__/__/__/__ SubRama(CAE)__/__/__/__/__/__/__ Provincia - Municipio__/__/__/__

Organismo: Poder Popular Entidad: Comercio y Gastronomía

Provincia – Municipio: Cienfuegos - Palmira

CONCEPTOS	Fila	Sub A. de Cta.	Al Inc. de año	En esta fecha
0A	B	1	2	3
ACTIVOS CIRCULANTES	1		7833267	11556076
101 Efectivo en Caja MN	2		8995	8795
De Ellos: Efect. en Caja Chef. Recib. (Cta. 101/700)	3			
102 Efectivo en Caja Por depositar en Banco MN	4		724195	689559
103 Efectivo en Caja Por depositar en Confianza MN	5			
104 Efectivo en Caja CUC	6			
105 Efectivo en Caja Por depositar en Banco CUC	7			
106 Efectivo en Caja p/ depositar en Confianza CUC	8			
110 Efectivo en Banco MN	9		129363	1203691
115 Efectivo en Banco CUC	10			
119 Efectivo en Banco Inversión Material	11			
De Ellos: Créditos bancarios	12			
Presupuesto Estado	13			
130 Efectos por Cobrar a Corto Plazo	14			
135 Cuenta por cobrar a corto plazo Ent. Presup..	15		22102	3667
136 Cuenta por cobrar a c/p Vtas May. Ent Sistema	16			
137 Cuenta por cobrar a c/p Vtas May. a otras Entid.	17		70	404
De ellos: Cuenta por cobrar c/p Serv. Gast. Ent.no P.	18			
138 Cuenta por cobrar Contravalor	19			
139 Cuenta por cobrar a corto plazo CUC	20			
146 Pagos anticipados MN	21			
147 Pagos anticipados CUC	22			
150 Pagos anticipados Proceso Inversionista	23			
161 Anticipos a Justificar	24		601	520
164 Adeudos del Presupuesto del Estad.	25			
De ello: Aptes en exceso de las Utilid. (cta 164/1)	26			
Aptes en exceso del Rend. Inver. (cta 164/2)	27			
211Créditos Documentarios				
CONCEPTOS	Fila			
Bonificaciones (164/4)	28			
165 Adeudos del Presupuesto del Estad.	29		301178	295854
De ello: Adeudos por Financ. del SAT(Cta. 165/5)	30			
Adeudos por Financ. de DM (cta 165/6)	31			
Adeudos por Financ. leche (cta 165/12)	32	236723		
Adeudos por Financ. acarreo (cta 165/13)	33	54520		
172 Reparaciones generales en proceso	34			

INVENTARIOS (Suma de 33 a la 58)	35		6418177	9122492
183 Materias Primas y Materiales Insumo MN	36		39415	28225
184 Materias Primas y Materiales Insumo CUC	37			
185 Combustibles y Lubricantes	38			
186 Part. Y Piezas de Repuesto para Insumo	39			
187 Part. Y Piezas de Repuesto y Acces p/ Sev. MN	40			
188 Part. Y Piezas de Repuesto para Sev.CUC	41			
189 Equipos para Desmantelar	42			
190 Servicios Terminados MN	43			
191 Servicios Terminados CUC	44			
192 Envases y Embalajes Retornables	45		12297	14760
193 Útiles y Herramientas	46		158661	154742
194 Merc. para la venta – Alimento	47		370585	340264
195 Merc. para la venta – Industriales MN	48		3020695	4091376
196 Merc. para la venta – Industriales CUC	49			
197 Mercancías para Elaborar	50		606226	826563
De ello: Merc. p. la Vta - Comedores (197/5)	51	398		
198 Merc. para la Venta –Tradicional	52		1422240	2878504
De ello: Merc.p. la venta –L/P/V (198/1)	53	1176941		
Merc. p la Vta – Elab. Lig.(198/2)	54	1701563		
199 Mercancías para la venta – OEE	55			
200 Merc. para la venta – May. Alimento	56			
201 Merc. la Vta –May. Café,Tab.y Cig	57			
202 Merc. para la venta – May. Industriales	58			
208 Merc. p. la venta – Prog. Revolución.	59			
209 Inventarios en Depósito.	60			
210 Inventarios Ociosos	61		788058	788058
370 Descuento Comerc. E Imp. De las Merc.p/ Venta	62			
372 Descuento Comer. E Imp. Merc. L.p/ Venta	63			
373 Desgaste de Útiles y Herramientas	64			
700 Producción Agrícolas en Proceso	65		146286	157250
701 Producción Animal en Proceso	66		82300	73844
702 Servicios en Proceso MN	67			
CONCEPTOS	Fila			
703 Producción Material en Proceso MN	68			
704 Servicios en Proceso CUC	69			
705 Producción Material en Proceso CUC	70			
ACTIVO LARGO PLAZO	71			
ACTIVOS FIJOS	72		1455762	1361992
240 Activos Fijos Tangibles	73		2543844	2450685
Menos	74			
375 Depreciación de Activos Fijos Tangibles	75		1088082	1129353
Más	76			
255Activos Fijos Intangibles	77			
Menos	78			
390 Amortización de Activos Fijos Intangibles	79			
Más	80			
265 Inversiones Materiales	81			40660

280 Equipos por Inst. y Mat. p/ejecución inversionista	82			
ACTIVOS DIFERIDOS	83			
311 Gastos Diferidos a Largo Plazo	85			
OTROS ACTIVOS	86		244755	41021890
330 Pérdidas en Investigación	87			
De ellos: Rebajas de Precios (Cta. 330/1)	88			
Mermas, Roturas y Deterioros (Cta. 330/2)	89			
Liquidación Inventarios Ociosos (Cta. 330/3)	90			
Cuentas Por Cobrar Incobrables (Cta. 330/4)	91			
332 Faltantes de Bienes en Investigación	92		103	736
De ellos Mercancías (Cta. 332/1)	93			
Comprobaciones Económicas (Cta. 332/1/1)	94	142		
Efectivo (Cta. 332/2)	95	594		
Activos Fijos Tangibles(Cta. 332/3)	96			
Útiles Y Herramientas (Cta. 332/4)	97			
Robos (Cta. 332/5)	98			
Auditorias (Cta. 332/7)	99			
334 Cuentas por cobrar diversas –Operaciones Cte.	100		244652	30533
De ellos Reclamaciones (Cta. 334/2)	101	28263		
Adeudos a Trabajadores (Cta. 334/3)	102	2273		
346 Efectos por Cobrar en Litigios	103			
347 Cuentas por Cobrar en Litigios	104			
CONCEPTOS	Fila			
349 Cuentas por Cobrar Proceso Judicial	105			
350 Operaciones entre Dependencias- Activos	106			39900555
356 Pagos a Cuenta de Utilidades	107			1090066
De ellos Impuestos sobre utilidades (Cta. 356/1)	108	381523		
Rendimiento de la Inversión (Cta. 356/2)	109	708543		
TOTAL DE ACTIVOS	110		9533784	53939958
	111			
PASIVOS Y PATRIMONIOS	112			
PASIVOS CIRCULANTES	113		7069088	10593593
401 Efectos por Pagar a Corto Plazo Emp. del CI	114			
402 Efectos por Pagar a Corto Plazo a otras Entidad.	115			
405 Cuentas por pagar a c/ p. Emp.Com.May .Alim.	116		231835	1589252
406 Cuentas por pagar a c/p Emp.Com.May. Ind.	117		622853	959796
407 Cuentas por pagar a c/p EPEES	118		487268	2510466
408 Cuentas por pagar a c/p Centrales del CI	119			
409 Cuentas por pagar a c/p Otros Suministradores	120		2172330	2347804
410 Cuentas por pagar Contravalor	121			
421 Cuentas por pagar A.F.T	122			
425 Cuentas por pagar proceso inversionista	123			
430 Cobros anticipados MN	124			
431Cobros anticipados CUC	125			
435 Depósitos recibidos	126			
440 Obligaciones Presupuesto del Estado	127		1057513	420398
450 Obligaciones con el órgano u Organismo	128			
451Oblig. Con el Org. Imp. Recup. MPPA	129			
De ellos: Prod. Adq. Con Rec. Líquidos/Gerencia	130			

Productos Financ. Centralmente- ONAT	131			
Contribución Gerencia	132			
455 Nominas por pagar.	133		138354	134979
460 Retenciones por pagar	134		40554	27377
470 Préstamos Recibidos por Pagar	135		2219696	2497449
471 Préstamos Recibidos por Pagar Inversiones.	136			
492 Provisiones para vacaciones	137		98685	106072
493 Provisiones para Innovaciones y Racionalizac.	138			
494 Provisiones para Estimulación	139			
495 Provisiones para Inversiones	140			
PASIVO LARGO PLAZO	141		410432	410432
525 Oblig. A L. Plazo- Crédito Especial	142		410432	410432
CONCEPTOS	Fila			
526 Oblig. A L. Plazo-F. Fideicomisos	143			
527 Oblig. A L. Plazo-F. Inversiones	144			
OTROS PASIVOS	145			39900903
555 Sobrantes en investigación	146			348
	147			
De ellos: Mercancías (Cta. 555/1)	148			
Comprob. Económicas (Cta. 555/1/1)	149	264		
565 Cuentas por pagar diversas	150			
De ellos Reclamaciones (Cta. 565/1)	151			
575 Operaciones entre dependencias. – Pasivos	152			39900555
TOTAL DE PASIVOS	153		7479520	50904928
600 Inversión Estatal	154		1894795	1415218
619 Financiamiento Recibidos	155			
620 Donaciones Recibidas	156			
630 Utilidades Retenidas	157			
635 Subvención por Pérdida.	158			
640 Pérdidas	159			
645 Reservas para Contingencias	160		94745	99996
646 Reservas para Inversiones	161		64724	56371
647 Reserv. Para Increm. De Cap. de trabajo	162			
Utilidad del Periodo	163			1463445
Perdidas del Periodo	164			
TOTAL DE PATRIMONIO	165		2054264	3035030
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	166		9533784	53939958
	167			
	168			
	169			

CONTADOR	DIRECTOR	*Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo con las regulaciones vigentes*
_____ Firma	_____ Firma	D M A _____ / _____ / _____

DIRECCION PROVINCIAL DE COMERCIO. CIENFUEGOS SISTEMA NACIONAL DE CONTABILIDAD	**ESTADO DE RESULTADO 2010**	Acumulado hasta la fecha Diciembre 2010 Unidad de medida Pesos MP	P/C Cálculo Organismo _/__/__/__/__/__/__/__ Empresa__/__/__/__/__/__/__/__ Sub Rama (CAE)__/__/__/__/__/__/__/__ Provincia - Municipio__/__/__/__

Organismo:Poder Popular

Entidad: Comercio y Gstronomía

Provincia – Municipio: Cienfuegos – Palmira

CODIGO	CONCEPTOS	Fila	Plan	Real	% Cum
	A	B	1	2	
	TOTAL DE VENTAS E INGRESOS	1	53155300	55076605	104.
	COMERCIO MINORISTA	2	21885800	18902662	86
900	Ventas Minoristas de Alimentos Mn	3	10500800	13173939	125
De ellos	Alimento (900/1)	4	10500800	13170700	125
901	Ventas minoristas Industriales MN	5	11385000	5728723	50
De Ellos	MAIS (901/1)	6	7263200	5651388	78
	Productos Normados (901/2)	7	4121800	77335	
	Programas Epeciales (901/3)	8			
	Planes Especiales (901/4)	9			
	Gastronomía	10	31269500	36173943	115.6
	Total de Comestibles	11	8569100	10173191	118.7
	Total listo para la venta	12	7170900	7607213	106
	Total elaboración ligera	13	15529500	18393539	118
902	Ventas minoristas CUC	14			
De ellos	Productos Elaborados 902 (1+4)	15			
	Merc. Lista para la venta 902 (2+5+7)	16			
	Merc Elab Ligera 902 (3+6+8)	17			
903	Ventas de mercancías elaborados MN	18	8569100	10173191	
De Ellos	Elaborados 903 (1)	19		10142167	
	Comida Empleados	20		31024	
904	Ventas Merc.L/Venta Tradicional MN	21	22700400	26000752	
De Ellos	Ventas Merc.L/Venta 904 (2)	22	7170900	7607213	
	Ventas Merc Elaboración Ligera 904(3)	23	15529500	18393539	
	Alojamineto 904 (3)	24			
	Mayorista	25			
905	Ventas Merc.L/Venta OEE	26			
906	Ventas Merc Mayorista Alimentos	27			
De ellos	Ventas de alimentos 906(1)	28			
907	Ventas May, café, Tabaco y Cigarro.	29			
908	Ventas mayoristas Indutriales	30			
De ellos	MAIS 908 (1+2+3)	31			
CODIGO	CONCEPTOS	Fila			

	A	B			
	Planes especiales y normados 908 (4)	32			
	Programas Especiales 908 (5)	33			
	SERVICIOS	34			
910	Ventas de Servicios	35			
	Ing. Serv Product serv Hogar 910 (2)	37			
	Ing. Serv Product Tradicional 910 (3)	38			
	Ing. Serv Product Mas Bella 910 (5)	40			
	Ing Serv. Inproduct CUC 910 (6)	41			
916	Subverciones	42	3250300	3364354	103
	Diferencia de precio de leche 916 (4)	43		2736285	
	Acarrero de leche 916	44		628069	
800	Devoluciones y rebajas en ventas	45			
805	Impuesto Circ. Merc. Para la venta	46		12467	
806	Impuesto café tabaco cigarro	47			
806	Otros impuestos	48		236261	
807	Impuestos mercancías para elaborar	49		995633	
808	Impuestos Merc listo para la venta	50		1845648	
De ellos	Elaboración ligera 808 (1)	51		1845648	
	Mercancías OEE 20% 808(2)	52			
	Impuesto S/Venta May OEE 808(3)	53			
809	Importe de Recuperación	54			
De ellos	Mercado paralelo de alimento	55			
	VENTAS NETAS	56	53814500	55350949	103
	COSTO DE VENTA	57	46893700	49458280	105
	COMERCIO MINORISTA	58		19942628	
810	Costo de venta minorista Alimento MN	59		14693115	
De ello	Alimento 810(1)	60		12003191	
De ello	Alimento 810(3)	61		2686542	
811	Costo de venta Min. Industriales MN	62		5249513	
De ellos	MAIS	63		5180549	
	Productos Normadosn 811(2)	64		68964	
	Programas especiales 811(3)	65			
	Planes Especiales 811)4)	66			
	GASTRONOMÍA	67		29515652	
	Costo Total Comestible	68		7533181	
	Costo Total Listo para la venta	69		7113160	
	Costo total elaboracion ligera	70		14869311	
CODIGO	CONCEPTOS	Fila			
	A	B			
De ellos	Costo de Prod Elaborados 811 (1+4)	72			
	Costo Merc. Listo P/Venta 811 (2+5+7)	73			
813	Costo de venta mercancía elab MN	74		7533181	
De ellos	Costo Elaborados 813 (1)	75		7519358	
	Costo comida empleado 813 (2)	76		13823	
814	Costo de venta M L/Venta Trad. MN	77		21982471	
De ellos	Costo de venta M L/Venta 814 (2)	78		7113160	

	Costo de venta Merc. Elab ligera 814(3)	79		14869311	
	MAYORISTA	80			
810	Costo de venta Merc. may Industriales	81			
De ellos	MAIS 811(1)	82			
	Planes especiales y normados 811(2+4)	83			
	Programas especiales 811(3)	84			
815	Costo de venta Merc. L/venta OEE	85			
816	Costop de venta may. Café tabac. cigarro	86			
	SERVICIOS	87			
818	Costo de prod material y servicios	88			
De ellos	Costo de Serv. produc en proceso 818 (1)	89			
	Costo de materiales en proceso 818 (2)	90			
	MARGEN COMERCIAL	91	6920800	5892669	85
825	Gastos de operaciones	92	5148300	4154068	81
De ellos	Gastos generales y de administ **825)1)**	93	876700	893911	102
	Gastos de circulación	94	4271600	3260157	76
	Gastos de alojamie. y recreación 825 (3)	95			
	Gastos de circulación actv gastronomía	96		1736119	
	UTILIDAD O PERDIDAS EN OPERAC	97	1772500	1738601	98
	Menos	98			
835	Gastos financieros	99	180200	194475	108
	Gravamen fiestas populares835(6)	100			
		101			
845	Gastos por perdidas	102		31834	
850	Gastos por faltantes de bienes	103		22452	
De ellos	Gastos por faltantes de mercan 850(1)	104			
855	Gastos de años anteriores	105		14446	
865	Gastos de comedor	106		22707	
De ellos	Comedores y cafeterías 865(1)	107			
866	Otros gastos	108	50100	50375	100
920	Ingresos financieros	109			
930	Ingresos por sobrantes de bienes	110		1516	
De ellos	Ingresos por sobrantes de merc 930(1)	111			
CODIGO	CONCEPTOS	Fila			
	A	B			
940	Ingresos de años anteriores	112			
950	Comedores y cafeterías	113		10368	
951	Otros ingresos	114	72500	49249	68
	UTILIDAD O PERD DE PERIODO	115	1614700	1463445	91
	Menos	116			
	Reservas para contingencias	117			
	UTILIDAD O PERD ANTES IMPUE	118		1463445	
	Manos	119			
	Impuestos sobre utilidades	120		538876	
	Impuestos sobre utilidades	121			
	UTILIDAD O PERD DESP DE IMP	122		924569	
	Menos	123			
	Reservas para perdidas de años ante	124			

	Reservas para inverciones	125			
	Reseva para incremento capoital trab	126			
	Rendimento de las inverciones	127		924569	
	SALDO LIBRE DE UTILIDADES	128			

CONTADOR	DIRECTOR	*Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo con las regulaciones vigentes.*
Aylin B. Munguia Alejo	Ernesto Delgado Hernández	D M A ___ / _____ / _2010

DIRECCION CIENFUEGOS SISTEMA NACIONAL DE CONTABILIDAD	**ESTADO DE SITUACION 2011**	Acumulado hasta Diciembre 2011 Unidad de medida Pesos MP	P/C Cálculo Organismo __/__/__/__/__/__/__/__ Empresa__/__/__/__/__/__/__/__ SubRama(CAE)__/__/__/__/__/__/__/__ Provincia - Municipio__/__/__/__

Organismo: Poder Popular Entidad: Comercio y Gastronomía

Provincia – Municipio: Cienfuegos - Palmira

CONCEPTOS	Fila	Sub A. de Cta.	Al Inc. de año	En esta fecha
0A	B	1	2	3
ACTIVOS CIRCULANTES	1		11556076	119144500
101 Efectivo en Caja MN	2		8795	9395
De Ellos: Efect. en Caja Chef. Recib. (Cta. 101/700)	3			
102 Efectivo en Caja Por depositar en Banco MN	4			
103 Efectivo en Caja Por depositar en Confianza MN	5		689559	932776
104 Efectivo en Caja CUC	6			
105 Efectivo en Caja Por depositar en Banco CUC	7			
106 Efectivo en Caja p/ depositar en Confianza CUC	8			
110 Efectivo en Banco MN	9		1203691	199441
115 Efectivo en Banco CUC	10			
119 Efectivo en Banco Inversión Material	11			
De Ellos: Créditos bancarios	12			
Presupuesto Estado	13			
130 Efectos por Cobrar a Corto Plazo	14			
135 Cuenta por cobrar a corto plazo Ent. Presup..	15		3667	4844
136 Cuenta por cobrar a c/p Vtas May. Ent Sistema	16			
137 Cuenta por cobrar a c/p Vtas May. a otras Entid.	17		404	
De ellos: Cuenta por cobrar c/p Serv. Gast. Ent.no P.	18			
138 Cuenta por cobrar Contravalor	19			
139 Cuenta por cobrar a corto plazo CUC	20			
146 Pagos anticipados MN	21			
147 Pagos anticipados CUC	22			
150 Pagos anticipados Proceso Inversionista	23		520	
161 Anticipos a Justificar	24			
165 Adeudos del Presupuesto del Estad.	25			
De ello: Aptes en exceso de las Utilid. (cta 164/1)	26			
Aptes en exceso del Rend. Inver. (cta 164/2)	27			
Impuestos gastronomitos (cta164/4)				10000

211Créditos Documentarios				
CONCEPTOS	Fila			
Bonificaciones (164/4)	28			
165 Adeudos del Presupuesto del Estad.	29		295854	281860
De ello: Adeudos por Financ. del SAT(Cta. 165/5)	30			
Adeudos por Financ. de DM (cta 165/6)	31			
Adeudos por Financ. leche (cta 165/12)	32	217092		
Adeudos por Financ. acarreo (cta 165/13)	33	46102		
172 Reparaciones generales en proceso	34			
INVENTARIOS (Suma de 33 a la 58)	35		9122492	10476184
183 Materias Primas y Materiales Insumo MN	36		28225	55560
184 Materias Primas y Materiales Insumo CUC	37			
185 Combustibles y Lubricantes	38			4338
186 Part. Y Piezas de Repuesto para Insumo	39			
187 Part. Y Piezas de Repuesto y Acces p/ Sev. MN	40			
188 Part. Y Piezas de Repuesto para Sev.CUC	41			
189 Equipos para Desmantelar	42			
190 Servicios Terminados MN	43			
191 Servicios Terminados CUC	44			
192 Envases y Embalajes Retornables	45		14760	15562
193 Útiles y Herramientas	46		154742	156090
194 Merc. para la venta – Alimento	47		340264	621994
195 Merc. para la venta – Industriales MN	48		4091376	2868987
196 Merc. para la venta – Industriales CUC	49			
197 Mercancías para Elaborar	50		826563	1348459
De ello: Merc. p. la Vta - Comedores (197/5)	51	226		
198 Merc. para la Venta –Tradicional	52		2878504	2506412
De ello: Merc.p. la venta –L/P/V (198/1)	53	1196174		
Merc. p la Vta – Elab. Lig.(198/2)	54	1310238		
199 Mercancías para la venta – OEE	55			
200 Merc. para la venta – May. Alimento	56			
201 Merc. la Vta –May. Café,Tab.y Cig	57			
202 Merc. para la venta – May. Industriales	58			
208 Merc. p. la venta – Prog. Revolución.	59			
209 Inventarios en Depósito.	60			
210 Inventarios Ociosos	61		788058	2898782
370 Descuento Comerc. E Imp. De las Merc.p/ Venta	62			
372 Descuento Comer. E Imp. Merc. L.p/ Venta	63			
373 Desgaste de Útiles y Herramientas	64			
700 Producción Agrícolas en Proceso	65		157250	
701 Producción Animal en Proceso	66		73844	
702 Servicios en Proceso MN	67			
CONCEPTOS	Fila			
703 Producción Material en Proceso MN	68			
704 Servicios en Proceso CUC	69			
705 Producción Material en Proceso CUC	70			
ACTIVO LARGO PLAZO	71			
ACTIVOS FIJOS	72		1361992	1334205

240 Activos Fijos Tangibles	73		2450685	2582591
Menos	74			
375 Depreciación de Activos Fijos Tangibles	75		1129353	1248386
Más	76			
255Activos Fijos Intangibles	77			
Menos	78			
390 Amortización de Activos Fijos Intangibles	79			
Más	80			
265 Inversiones Materiales	81		40660	
280 Equipos por Inst. y Mat. p/ejecuc. inversionista	82			
ACTIVOS DIFERIDOS	83			
311 Gastos Diferidos a Largo Plazo	85			
OTROS ACTIVOS	86		31269	49058854
330 Pérdidas en Investigación	87			231094
De ellos: Rebajas de Precios (Cta. 330/1)	88			
Mermas, Roturas y Deterioros (Cta. 330/2)	89			
Liquidación Inventarios Ociosos (Cta. 330/3)	90			
Cuentas Por Cobrar Incobrables (Cta. 330/4)	91			
Dep. cuentas (cta.330/5)		231094	736	12281
332 Faltantes de Bienes en Investigación	92			
De ellos Mercancías (Cta. 332/1)	93			
Comprobaciones Económicas (Cta. 332/1/1)	94	11239		
Efectivo (Cta. 332/2)	95	1042		
Activos Fijos Tangibles(Cta. 332/3)	96			
Útiles Y Herramientas (Cta. 332/4)	97			
Robos (Cta. 332/5)	98			
Auditorias (Cta. 332/7)	99			
334 Cuentas por cobrar diversas –Operaciones Cte.	100		30533	6730
De ellos Reclamaciones (Cta. 334/2)	101	109		
Adeudos a Trabajadores (Cta. 334/3)	102	6621		
346 Efectos por Cobrar en Litigios	103			
347 Cuentas por Cobrar en Litigios	104			
CONCEPTOS	Fila			
349 Cuentas por Cobrar Proceso Judicial	105			
350 Operaciones entre Dependencias- Activos	106			47468066
356 Pagos a Cuenta de Utilidades	107			1340683
De ellos Impuestos sobre utilidades (Cta. 356/1)	108	523744		
Rendimiento de la Inversión (Cta. 356/2)	109	816939		
TOTAL DE ACTIVOS	110		15294337	62307559
	111			
PASIVOS Y PATRIMONIOS	112			
PASIVOS CIRCULANTES	113		10996207	10740843
401 Efectos por Pagar a Corto Plazo Emp. del CI	114			
402 Efectos por Pagar a Corto Plazo a otras Entidad.	115			
405 Cuentas por pagar a c/ p. Emp.Com.May .Alim.	116		1589252	1414947
406 Cuentas por pagar a c/p Emp.Com.May. Ind.	117		959796	690663
407 Cuentas por pagar a c/p EPEES	118		2510466	2013745
408 Cuentas por pagar a c/p Centrales del CI	119			
409 Cuentas por pagar a c/p Otros Suministradores	120		2347804	2454685

410 Cuentas por pagar Contravalor	121			
421 Cuentas por pagar A.F.T	122			
425 Cuentas por pagar proceso inversionista	123			
430 Cobros anticipados MN	124			
431Cobros anticipados CUC	125			
435 Depósitos recibidos	126			
440 Obligaciones Presupuesto del Estado	127		823012	1014482
450 Obligaciones con el órgano u Organismo	128			
451Oblig. Con el Org. Imp. Recup. MPPA	129			
De ellos: Prod. Adq. Con Rec. Líquidos/Gerencia	130			
Productos Financ. Centralmente- ONAT	131			
Contribución Gerencia	132			
455 Nominas por pagar.	133		134979	144984
460 Retenciones por pagar	134		27377	22537
470 Préstamos Recibidos por Pagar	135		2497449	2890138
471 Préstamos Recibidos por Pagar Inversiones.	136		106072	94662
492 Provisiones para vacaciones	137			
493 Provisiones para Innovaciones y Racionalizac.	138			
494 Provisiones para Estimulación	139			
495 Provisiones para Inversiones	140			
PASIVO LARGO PLAZO	141		410432	410432
525 Oblig. A L. Plazo- Crédito Especial	142		410432	410432
CONCEPTOS	Fila			
526 Oblig. A L. Plazo-F. Fideicomisos	143			
527 Oblig. A L. Plazo-F. Inversiones	144			
OTROS PASIVOS	145		348	47468160
555 Sobrantes en investigación	146		348	94
	147			
De ellos: Mercancías (Cta. 555/1)	148			
Comprob. Económicas (Cta. 555/1/1)	149			
565 Cuentas por pagar diversas	150			
De ellos Reclamaciones (Cta. 565/1)	151			
575 Operaciones entre dependencias. – Pasivos	152			47468066
TOTAL DE PASIVOS	153		11406987	58619435
600 Inversión Estatal	154		1415218	1365794
619 Financiamiento Recibidos	155			
620 Donaciones Recibidas	156			
630 Utilidades Retenidas	157			
635 Subvención por Pérdida.	158			
640 Pérdidas	159			
645 Reservas para Contingencias	160		70761	70661
646 Reservas para Inversiones	161		56371	34657
647 Reserv. Para Increm. De Cap. de trabajo	162			
Utilidad del Periodo	163			2216912
Perdidas del Periodo	164			
TOTAL DE PATRIMONIO	165		1542350	3688124
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	166		12949337	62307559
	167			
	168			

CONTADOR	DIRECTOR	
_____ Firma	_____ Firma	*Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo con las regulaciones vigentes* D M A _____ / _____ / _____

DIRECCION PROVINCIAL DE COMERCIO. CIENFUEGOS SISTEMA NACIONAL DE CONTABILIDAD	**ESTADO DE RESULTADO 2011**	Acumulado hasta la fecha Diciembre 2011 Unidad de medida Pesos MP	P/C Cálculo Organismo_/__/__/__/__/__/__/_ Empresa__/__/__/__/__/__/__/__ Sub Rama (CAE)__/__/__/__/__/__/__/__ Provincia - Municipio__/__/__/__

Organismo:Poder Popular

Entidad: Comercio y Gstronomía

Provincia – Municipio: Cienfuegos – Palmira

CODIGO	CONCEPTOS	Fila	Plan	Real	% Cum
	A	B	1	2	
	TOTAL DE VENTAS E INGRESOS	1	64300600	64649081	100.8
	COMERCIO MINORISTA	2	24574800	25945755	105.5
900	Ventas Minoristas de Alimentos Mn	3		16244453	
De ellos	Alimento (900/1)	4		16241117	
901	Ventas minoristas Industriales MN	5	13409400	9701302	72
De Ellos	MAIS (901/1)	6		9602248	
	Productos Normados (901/2)	7		99054	
	Programas Epeciales (901/3)	8			
	Planes Especiales (901/4)	9			
	Gastronomía	10	26316400	38703326	147
	Total de Comestibles	11	8748400	9803059	112
	Total listo para la venta	12	9298500	8545013	91.8
	Total elaboración ligera	13	8269500	20355254	24.6
902	Ventas minoristas CUC	14			
De ellos	Productos Elaborados 902 (1+4)	15			
	Merc. Lista para la venta 902 (2+5+7)	16			
	Merc Elab Ligera 902 (3+6+8)	17			
903	Ventas de mercancías elaborados MN	18		9803059	
De Ellos	Elaborados 903 (1)	19		9789041	
	Comida Empleados	20		14018	
904	Ventas Merc.L/Venta Tradicional MN	21		28900267	
De Ellos	Ventas Merc.L/Venta 904 (2)	22		8545013	
	Ventas Merc Elaboración Ligera 904(3)	23		20355254	
	Alojamineto 904 (3)	24			

	Mayorista	25			
905	Ventas Merc.L/Venta OEE	26			
906	Ventas Merc Mayorista Alimentos	27		186668	
De ellos	Ventas de alimentos 906(1)	28			
907	Ventas May, café, Tabaco y Cigarro.	29			
908	Ventas mayoristas Indutriales	30			
De ellos	MAIS 908 (1+2+3)	31			
CODIGO	CONCEPTOS	Fila			
	A	B			
	Planes especiales y normados 908 (4)	32			
	Programas Especiales 908 (5)	33			
	SERVICIOS	34			
910	Ventas de Servicios	35			
	Ing. Serv Product serv Hogar 910 (2)	37			
	Ing. Serv Product Tradicional 910 (3)	38			
	Ing. Serv Product Mas Bella 910 (5)	40			
	Ing Serv. Inproduct CUC 910 (6)	41			
916	Subverciones	42	3353100	2907277	
	Diferencia de precio de leche 916 (4)	43		2397694	
	Acarrero de leche 916	44		509583	
800	Devoluciones y rebajas en ventas	45			
805	Impuesto Circ. Merc. Para la venta	46	2882610	3951984	
806	Impuesto café tabaco cigarro	47			
806	Otros impuestos	48		140957	
807	Impuestos mercancías para elaborar	49	874840	956765	
808	Impuestos Merc listo para la venta	50	826950	2035465	
De ellos	Elaboración ligera 808 (1)	51			
	Mercancías OEE 20% 808(2)	52			
	Impuesto S/Venta May OEE 808(3)	53			
809	Importe de Recuperación	54			
De ellos	Mercado paralelo de alimento	55			
	VENTAS NETAS	56	63069300	60657855	96
	COSTO DE VENTA	57	55941500	54146660	96
	COMERCIO MINORISTA	58		21593115	
810	Costo de venta minorista Alimento MN	59		17092679	
De ello	Alimento 810(1)	60		14595356	
De ello	Alimento 810(3)	61		2371498	
	Venta Mayorista 810 (4)			722489	
811	Costo de venta Min. Industriales MN	62		4500436	
De ellos	MAIS	63		4410976	
	Productos Normadosn 811(2)	64		89460	
	Programas especiales 811(3)	65			
	Planes Especiales 811)4)	66			
	GASTRONOMÍA	67		32553545	
	Costo Total Comestible	68		7750470	
	Costo Total Listo para la venta	69		7866517	
	Costo total elaboracion ligera	70		16936558	
CODIGO	CONCEPTOS	Fila			

	A	B			
De ellos	Costo de Prod Elaborados 811 (1+4)	72			
	Costo Merc. Listo P/Venta 811 (2+5+7)	73			
813	Costo de venta mercancía elab MN	74		7750470	
De ellos	Costo Elaborados 813 (1)	75		7741185	
	Costo comida empleado 813 (2)	76		9285	
814	Costo de venta M L/Venta Trad. MN	77		24803075	
De ellos	Costo de venta M L/Venta 814 (2)	78		7866517	
	Costo de venta Merc. Elab ligera 814(3)	79		16936558	
	MAYORISTA	80			
810	Costo de venta Merc. may Industriales	81			
De ellos	MAIS 811(1)	82			
	Planes especiales y normados 811(2+4)	83			
	Programas especiales 811(3)	84			
815	Costo de venta Merc. L/venta OEE	85			
816	Costop de venta may. Café tabac. cigarro	86			
	SERVICIOS	87			
818	Costo de prod material y servicios	88			
De ellos	Costo de Serv. produc en proceso 818 (1)	89			
	Costo de materiales en proceso 818 (2)	90			
	MARGEN COMERCIAL	91	7127800	6511195	91
825	Gastos de operaciones	92	4752200	3534192	74
De ellos	Gastos generales y de administ **825)1)**	93	902000	881186	97.6
	Gastos de circulación	94	2850200	2653006	69
	Gastos de alojam y recreación 825 (3)	95			
	Gastos de circulación act. gastronomía	96		1604278	
	UTILIDAD O PERDIDAS EN OPERAC	97	2375600	2977003	125
	Menos	98			
835	Gastos financieros	99	19500	238113	122
	Gravamen fiestas populares835(6)	100			
		101			
845	Gastos por perdidas	102			
850	Gastos por faltantes de bienes	103		1550	
De ellos	Gastos por faltantes de mercan 850(1)	104			
855	Gastos de años anteriores	105		749	
865	Gastos de comedor	106		12889	
De ellos	Comedores y cafeterías 865(1)	107			
866	Otros gastos	108	223500	551057	
920	Ingresos financieros	109			
930	Ingresos por sobrantes de bienes	110		2413	
De ellos	Ingresos por sobrantes de merc 930(1)	111			
CODIGO	CONCEPTOS	Fila			
	A	B			
940	Ingresos de años anteriores	112		2	
950	Comedores y cafeterías	113		4378	
951	Otros ingresos	114		37474	
	UTILIDAD O PERD DE PERIODO	115	1957100	2216912	113
	Menos	116			

	Reservas para contingencias	117			
	UTILIDAD O PERD ANTES IMPUE	118		2216912	
	Manos	119			
	Impuestos sobre utilidades	120		788179	
	Impuestos sobre utilidades	121			
	UTILIDAD O PERD DESP DE IMP	122		1428733	
	Menos	123			
	Reservas para perdidas de años ante	124			
	Reservas para inverciones	125			
	Reseva para incremento capoital trab	126			
	Rendimento de las inverciones	127		1428733	
	SALDO LIBRE DE UTILIDADES	128			

CONTADOR	DIRECTOR	
Aylin B. Munguia Alejo	Ernesto Delgado Hernández	*Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo con las regulaciones vigentes.* D M A ___ / _____ / 2011

Anexo 4: Resolución 59/99 Banco Central Cuba

BANCO CENTRAL DE CUBA

RESOLUCIÓN No. 59/99

POR CUANTO: El Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba ha recomendado modificar el régimen vigente de tasas de interés activas para créditos en moneda nacional a fin de que, al aplicar dichas tasas, pueda tomarse en cuenta, en mayor medida que hasta el presente, los resultados del análisis de riesgo.

POR CUANTO: Corresponde al Presidente del Banco Central de Cuba dictar resoluciones, instrucciones y demás disposiciones necesarias para la ejecución de las funciones del Banco Central de Cuba, de carácter obligatorio para todos los organismos, órganos, empresas y entidades económicas estatales, organizaciones y asociaciones económicas o de otro carácter, cooperativas, el sector privado y la población, así como también dictar disposiciones de cumplimiento obligatorio por todas las instituciones financieras y las oficinas de representación, de conformidad con el artículo 36 incisos a) y b) del Decreto Ley No. 172 de 28 de mayo de 1997.

POR CUANTO: El que resuelve fue nombrado Ministro de Gobierno y Presidente del Banco Central de Cuba por acuerdo del Consejo de Estado de fecha 13 de junio de 1997.

POR TANTO: En uso de las facultades que me están conferidas,

RESUELVO:

Dictar las siguientes normas,

SOBRE TASAS DE INTERÉS ACTIVAS PARA CRÉDITOS EN MONEDA NACIONAL

ARTÍCULO 1: Las tasas de interés para créditos en moneda nacional a conceder por los bancos del Sistema Bancario Nacional, se fijarán, en atención a los plazos, rangos y requisitos que a continuación se expresan:

Créditos a corto plazo (hasta 12 meses) 5% por año para todos los sectores económicos.

Créditos a mediano y largo plazos (desde 12 meses en adelante)

Los créditos que se otorguen a mediano y largo plazos, devengarán un 7% de interés anual.

ARTÍCULO 2: Las tasas de interés reguladas por esta resolución se aplicarán sobre la base de los resultados del análisis de riesgo de los créditos solicitados.

De acuerdo con los resultados del análisis efectuado, los bancos podrán incrementar o reducir en un 2% por año las tasas de interés señaladas en el artículo 1.

La reducción de las tasas de interés por debajo del 5% y del 7% referidos en el artículo 1 requerirá la aprobación de la Dirección Provincial del banco que analiza la solicitud de crédito.

Otros créditos:

ARTÍCULO 3: El financiamiento al Movimiento de Microbrigadas de Ciudad de La Habana y a las Microbrigadas Sociales y Servicios a la Vivienda, mantendrá las características vigentes y la tasa de interés del 1%.

ARTÍCULO 4: Las tasas a aplicar para los créditos destinados a la vivienda de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa y las Cooperativas de Producción Agropecuaria, también mantendrán las condiciones y términos vigentes, con la tasa de un 3% para los créditos para viviendas en el llano, y un 2% para los destinados a viviendas en montañas.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: Cada banco acordará con los prestatarios la tasa de interés por mora aplicable a las amortizaciones vencidas y no pagadas de cada crédito, la que no podrá exceder de un 4% por año por encima de la tasa de interés pactada conforme a los artículos anteriores de esta resolución.

SEGUNDA: Las tasas de interés activas para créditos en moneda nacional establecidas en la presente resolución comenzarán a aplicarse a todo crédito que se conceda o se renueve a partir del 1ro. de julio de 1999.

TERCERA: Se derogan cuantas resoluciones e instrucciones se opongan a lo resuelto en la presente.

COMUNÍQUESE a los Vicepresidentes, al Superintendente y al Auditor, todos del Banco Central de Cuba, y a los Presidentes de los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias, a los Jefes de Organismos de la Administración Central del Estado y al Presidente de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños y a cuantas personas naturales o jurídicas deban conocer la misma.

DADA en ciudad de La Habana, a los veinticuatro días del mes de mayo de mil novecientos noventa y nueve.

Francisco Soberón Valdés

Ministro Presidente

Banco Central de Cuba

Anexo 5. Flujo de Caja Ex- antes

ENTRADAS	0	1	2	3	4	5
Productos	-7791225.16					
Fritas m/c		31210	40166	41210	42215	42300
Fritas MDM		28226	30200	35400	38200	40200
Fritas yuca/carne		74253	75952	83620	89250	91021
Croquetas m/c		361540	366580	389450	400512	440520
Croquetas embutido		350240	355240	395258	402130	445215
Bistec cerdo		2705820	3420510	3586222	3599500	4225833
Masa fritas		3240250	4467034	5099036	5731037	6363039
fricasé cerdo		3560250	3658302	3725258	4626410	5243625
Costilla fritas		10150	10210	11200	12000	12000
Pollo Frito		45125	48120	49541	50541	58210
Fricasé pollo		1067102	1084201	1095201	1098230	11250530
Pollo grillet		865320	952632	1025036	1035000	11356520
Pollo Azado		1050250	1067252	1087263	1018723	2755862
Ensaladas		694622	847233	999844	1152455	1305066
Jugo natural		816132	992474	1168817	1345159	1521502
Postre		707777	860388	1012999	1165610	1318222
Total de Entradas		15608266.48	18276494.48	19805354.88	21806973.28	46469664.78
SALIDAS						
Materia Primas y materiales		785914.179	809881.2784	810782.5914	811485.6514	812322.0274
Gastos de fuerza de trabajo directa		8601.84	8601.84	8601.84	8601.84	8601.84
Otros gastos directos de producción		2187.23	2187.23	2187.23	2187.23	2187.23
Gastos generales administración		0	0	0	0	0
Gastos comerciales		1650	1300	1300	1300	1300
Otros gastos Indirectos de producción		1500	1500	1500	1500	1500
Gastos financieros		9433481.16	9433481.16	0	0	0
Total de Salidas		10243000.8	10266617.9	834038.0614	834741.1214	835577.4974
UAII		5365265.676	8009876.576	18971316.82	20972232.16	45634087.28

Impuestos		1877842.987	2803456.802	6639960.887	7340281.256	15971930.55
UDI		3487422.689	5206419.775	12331355.93	13631950.9	29662156.73
más Depreciación		9666.4	9666.4	9666.4	9666.4	9666.4
Flujos de Caja	-7791225.16	3497089.09	5216086.17	12341022.33	13641617.30	29671823.13

Anexo 6. Flujo de Caja Ex- post

ENTRADAS	0	1	2	3	4	5
Productos	-17792438.57					
Fritas m/c		39212	45178	51143	57108	63073
Fritas MDM		38221	41470	44718	47966	51215
Fritas yuca/carne		96829	115269	133710	152151	170591
Croquetas m/c		411649	482898	554146	625394	696643
Croquetas embutido		565170	672702	780234	887766	995298
Bistec cerdo		8702589	4304638	4906688	5508737	6110787
Masa fritas		8835033	4467034	5099036	5731037	6363039
fricasé cerdo		3773257	4390858	5008460	5626061	6243663
Costilla fritas		11160	11521	11881	12241	12601
Pollo Frito		56184	63437	70691	77944	85198
Fricasé pollo		1476413	1796540	2116666	2436793	2756919
Pollo grillet		1410966	1716707	2022448	2328188	2633929
Pollo Azado		1475858	1795859	2115860	2435861	2755862
Ensaladas		694622	847233	999844	1152455	1305066
Jugo natural		816132	992474	1168817	1345159	1521502
Postre		707777	860388	1012999	1165610	1318222
Total de Entradas		29111071.84	22604205.05	26097339.06	29590473.08	33083607.1
SALIDAS						
Materia Primas y materiales		785914.179	809881.2784	810782.5914	811485.6514	812322.027
Gastos de fuerza de trabajo directa		8601.84	8601.84	8601.84	8601.84	8601.84
Combustibles y energía		2203.73	2200.23	2200.23	2200.23	2200.23
Otros gastos Indirectos de producción		1500	1500	1500	1500	1500
Gastos financieros		9433481.16	9433481.16	0	0	0
Total de Salidas		10241367.3	10265330.9	832751.0614	833454.1214	834290.497

UAII		18869704.53	12338874.15	25264588	28757018.96	32249316.6
Impuestos		6604396.586	4318605.951	8842605.801	10064956.64	11287260.8
UDI		12265307.95	8020268.195	16421982.2	18692062.32	20962055.8
más Depreciación		9666.4	9666.4	9666.4	9666.4	9666.4
Flujos de Caja	-17792438.57	12274974.35	8029934.60	16431648.60	18701728.72	20971722.19

Anexo7: **Encuesta para determinar el Coeficiente de Competencia del Experto**

Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento Estudios Contables

Personal capacitado en diferentes especialidades culinarias y principales directivos: Años de experiencia como trabajador: Cargo que ocupa: Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto a temas relacionados al análisis del proyecto de inversión en la Remodelación del Colonial de Palmira.

Antes de realizarse la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación “Consulta de Expertos”, es necesario determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos.

Por esta razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimiento que usted posee sobre el análisis de proyectos de inversión sobre la Remodelación del Colonial de Palmira.

.

Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde el 0 hasta el 10.

Grado de conocimiento que tiene sobre	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Capacidad anterior para prestar servicios.											
Incremento de las capacidades instaladas											
Riesgos asociados a la inversión											
Evaluaciones de proyectos											

Realice una autoevaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema al análisis de proyectos de inversión asociado a la Remodelación del Colonial de Palmira.

Para ello marque con una cruz (X), según corresponde en Alto (A), Medio (M),

Bajo (B).

Fuentes de Argumentación	Grados de influencia de cada una de es en su conocimiento y criterios		
	Alta	Media	Baja
Análisis teórico realizado por usted			
Experiencia adquirida			
Conocimiento propio sobre el estado del tema			
Creatividad e innovación			

Gracias por su cooperación en contestar esta encuesta.

Anexo 8: Encuesta de la Primera Ronda

Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

CUESTIONARIO

El presente cuestionario fue diseñado para aplicar el Método Delphi (método de expertos) con el objetivo de identificar los principales riesgos asociados al proyecto Remodelación del Colonial de Palmira, con el propósito de evaluar la incidencia de los mismos en la actividad de prestación de servicios en el municipio de Palmira, provincia de Cienfuegos.

Usted forma parte de los expertos seleccionados, contamos con sus certeros criterios y su colaboración. A continuación listamos un grupo de posibles riesgos a evaluar por usted, donde la escala a considerar es ascendente, es decir, la incidencia de estos riesgos en la actividad va creciendo desde 1 hasta 5, donde: 1- Incidencia baja, 2- Incidencia medianamente baja, 3- Incidencia media, 4- Incidencia medianamente alta, y 5- Incidencia alta.

Por favor marque con una cruz (X) en la tabla que a continuación le presentamos. Además ordene según su criterio los riesgos seleccionados por usted de mayor a menor incidencia.

Ordenar	Riesgos asociados al Proyecto	1	2	3	4	5
	Elaboración inadecuada de los platos a ofertar.					
	Deficiente atención a los clientes.					
	Ocurrencia de accidentes en el ciclo de prestación de servicios.					
	Competencia de los Paladares de los Trabajadores por Cuenta Propia.					
	Afectaciones climatológicas, Intensas sequías, huracanes, etc.					
	No recalificación de la Fuerza de Trabajo.					
	Obstrucción en el sistema de alcantarillado.					
	Deficiente porte y aspecto personal de los trabajadores.					
	Poca exigencia del cumplimiento de lo					

	establecido.					
	Falta de sistematización de los comprobadores.					
	Falta de calidad de los recursos utilizados.					
	No entrada en tiempo de los suministros contratados.					
	No rotación del personal que administra en el tiempo establecido					

Por favor, sienta la libertad de presentar cualquier idea o sugerencia sobre los riesgos tratados en el cuestionario, o sugerir cualquier otro que no haya sido incluido en el espacio que aparece a continuación. **Gracias por su cooperación al responder esta encuesta.**

Anexo 9: Prueba W de Kendall.

Prueba W de Kendall. Rangos

	Rango promedio
Realización inadecuada de las atenciones culturales en las actividades agrícolas.	2,23
Insuficiente abono para el crecimiento del cultivo	4,00
Afectaciones climatológicas, principalmente sequías.	4,46
No control de las plagas y enfermedades del cultivo.	3,92
Falta de preparación y calidad de la fuerza de trabajo.	2,31
Mal desempeño de alguna actividad del proceso del cultivo del café.	8,54
Carencia de recursos para realizar la limpieza y mantenimiento del área.	10,46
Falta de control de la evaluación de los suelos donde se encuentra el cultivo.	8,04
Los recursos utilizados no tengan la calidad requerida.	7,31
El mal manejo de la regulación de la sombra al cultivo.	9,23
Carencia de suficiente fuerza de trabajo.	8,73
La no entrada en tiempo de los insumos productivos.	10,15
Ocurrencia de accidentes en el proceso productivo	11,62

Estadísticos de contraste

N	13
W de Kendall(a)	,684
Chi-cuadrado	106,666
gl	12
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall