



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Estudios Económicos
Carrera de Licenciatura en Economía**

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Evaluación de la factibilidad económica del proyecto de inversión “Sendas” de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos como producto turístico.

Autor: Nelson Quifato Botelho

Tutores: MSc. Raúl Ruiz Dominguez
MSc. Yaily Poma García

“Año del 59 Aniversario del Triunfo de la Revolución”

Curso: 2016 – 2017



Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de economía, perfil Ciencias Empresariales, autorizado a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines convenientes tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad.

Firma del Autor

Los abajo firmantes, certificamos que el presente trabajo ha sido realizado según acuerdos de la dirección del 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

Nombres y Apellidos

Computación

Nombres y Apellidos

Pensamientos

“La independencia económica y financiera garantiza la libertad de cada uno.”

Nietzsche

“Hay personas que transforman el sol en una simple mancha amarilla, pero hay aquellas que hacen de una simple mancha amarilla el propio sol.”

Pablo Picasso

“No importa cuántos digan que no se puede hacer o cuanta gente lo haya intentado antes; lo importante es darse cuenta de que lo que sea que estés haciendo, es su primer intento.”

Wally Amos

Dedicatoria

A María Antonio Albino Quifato, mi madre, como ella nadie nunca y jamás podrá sustituirla;

A mi primogénita Annie, a Nóslen, Nelsito, y la que está por nacer (Nelsa), por ser mis hijos y mi descendencia.

A Manuel Adão Botelho y Domingos Adão Botelho (tío), como padres biológico y legal están siempre en mi corazón;

A Maria Adão Botelho, Conceição Adão Botelho, José Miguel, Noiva António Albino Quifato, Eduardo João Ngila, Sabrita Cabenda, Isaac Albino António Quifato, Maria Antonio Albino Quifato, siempre los tengo en mi corazón;

A mi familia, amigos y conocidos por hacer parte de mi vida y existencia.

.

Agradecimiento

A mi Dios por haberme engendrado en el vientre de mi madre, y me dado la vida, salud, el amor, la fuerza, la familia, y un presente y futuro plenamente bendecido;

A mi familia en general, mis amigos, a mis conocidos, vecinos, que estuvieron conmigo en las buenas y en las malas, la Asociación de Estudiantes Angoleños en Cuba.

A mis tutores Raúl Ruíz Domínguez, y Yaily Poma García, sin ellos no hubiera podido terminar pronto el proyecto de tesis.

A su Eminencia Obispo João Antonio Bartolomeu, sin él yo no sería técnico medio, tampoco superior...

A Agilson Bartolomeu, Samuel João Ngila, primo Soares, Santa Lopes, Pastor Filipe Manuel, Neva Tailors Afonso, Judice Armando, Betinho (branco Lima), Nela Pedro Combe, Luisa Albino Antonio, por Haber me brindado su apoyo;

A Domingos Manuel Adão Botelho, Filomena Albino Antonio, hermanos míos, nunca serán olvidados por me dar el coraje, esperanza, y confianza plena.

Al gobierno de Angola y de Cuba por me haber otorgado la beca; a la Universidad de Cienfuegos por ser el lugar donde pude salir formado como un profesional;

A mis profesores, colegas por convivieren conmigo durante todo el proceso de formación;

Al excelentísimo Sr. rector de la universidad Juan Batista Cogollos, y los decanos de la Facultad de ciencias económicas y empresariales, Guillermo Calvajar y LLiney Portela por confiar en mí, a los funcionarios de las relaciones internacionales y de la residencia estudiantil, la tía Cary, las educadoras y especialistas de la beca, por sus esplendidas colaboraciones en el ámbito de la higiene, salud y control de los estudiantes, caros docentes y discentes.

A todos los cristianos por orar por el bienestar, y protección divina absoluta.

Resumen

El Estado cubano, en concordancia con su proyecto de justicia social y como parte de la comunidad mundial, ha impulsado la creación y desarrollo de las bases económicas, que garanticen la igualdad de derechos a hombres y mujeres, a la par que satisfagan necesidades a las demandas existentes y el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocios. El aumento de la capacidad productiva se logra a través de la inversión, siendo el desarrollo de proyectos, adecuadamente evaluados, una vía para propiciar nuevas opciones turísticas. El presente estudio tiene el objetivo de evaluar la factibilidad Económica del proyecto "Sendas" de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos como producto turístico, insertándose para su comercialización dentro de las opciones existentes en las Agencias de Viajes del país. Para el desarrollo de la investigación se emplean un conjunto de técnicas y herramientas de gran utilidad, entre las que se pueden citar: entrevistas, tormentas de ideas, encuestas, procesamiento de datos, con el empleo de sistemas tales como: EXCEL y Statgraphics; el manejo de la información (recopilación, registro, procesamiento, representación de datos y encuestas); método para la medición de la eficacia del proceso de la organización para implementar la inversión; arribándose de esta forma a conclusiones y recomendaciones de gran interés e importancia para la entidad objeto de estudio, así como para el Grupo Coordinador de Proyectos para el Desarrollo Integral Territorial (GCP-DIT).

Abstract

The Cuban State, in agreement with their project of social justice and like part of the world community, it has impelled the creation and development of the economic bases that guarantee the equality of rights to men and women, at par that they satisfy necessities to the existent demands and the use of new opportunities of business. The increase of the productive capacity is achieved through the investment, being the development of projects, appropriately valued, a road to propitiate new optional tourist. The present study has the objective of evaluating the Economic feasibility of the project "Paths" of the Office of the Conservative of the City of Cienfuegos like tourist product, inserting stops its commercialization inside the optional ones existent in the Agencies of domestic Trips. For the development of the investigation they are used a group of technical and tools of great utility, among those that can make an appointment: you interview, storms of ideas, surveys, data processing, with the employment of such systems as: EXCEL, QSB, SPSS and Statgraphics; the handling of the information (summary, registration, prosecution, representation of data and surveys); method for the mensuration of the effectiveness of the process) of the organization to implement the investment; being arrived this way to summations and recommendations of great interest and importance for the entity study object, as well as for the Coordinating Group of Processes and Development projects Territorial Integral (GCP-DIT).

Índice	
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	5
OBJETIVOS	8
Objetivo General:	8
Objetivos Específicos:	8
Actividades del Proyecto	8
Capítulo I Fundamentación de referentes teóricos respecto al problema de investigación	10
I.1 Gestión de proyectos	10
I.2 Antecedentes y Evolución de las Finanzas	12
I.3 La evaluación financiera de los proyectos de inversión	13
I.4 Criterios básicos para la selección de inversiones	19
I.5 Principales metodologías para evaluar un proyecto	26
I.5.1 Los proyectos de desarrollo local en el contexto del actual Modelo Económico Cubano	27
I.6 Las inversiones en Cuba	34
Capítulo II Propuesta metodológica para la evaluación de la factibilidad económica del proyecto de inversión “Sendas” como producto turístico en el municipio de Cienfuegos.	36
II.1 Caracterización de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos (OCCC).	36
II.1.1 Estudio de mercado al que va dirigido el proyecto. Turismo Cultural	41
II.2 Procesos a cumplimentar por los proyectos de desarrollo local cuando constituyen una inversión, para su presentación al CAP	42
II.3 Metodología para diseñar los proyectos de IMDL por los agentes (gestores) de desarrollo local, a través de las entidades con personalidad jurídica propia	45
II.4 Presentación al ministerio de economía y planificación para su aprobación (resumen ejecutivo).	53
Capítulo III Resultados de la Evaluación de la factibilidad económica del proyecto de inversión “Sendas” de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos como producto turístico	56

Premisas a tener en cuenta en el análisis económico financiero	58
Evaluación de indicadores financieros de rentabilidad	59
Presentación del Resumen Ejecutivo del proyecto con la evaluación financiera de la inversión	68
Conclusiones	75
Recomendaciones	77
Bibliografía	78
Anexos	86

Introducción

El Estado cubano, en concordancia con su proyecto de justicia social y como parte de la comunidad mundial, ha impulsado la creación y desarrollo de las bases económicas, políticas, ideológicas, jurídicas, educacionales, culturales y sociales que garanticen la igualdad de derechos oportunidades y posibilidades a hombres y mujeres, y la nueva concepción de su papel en la sociedad y en la familia. En correspondencia con ello, aprobó un Plan de Acción Nacional de seguimiento a los acuerdos de la conferencia de Beijing que, en el espíritu y la letra, marca pautas sobre la equidad de género en los planes y programas de desarrollo del país.

En la provincia de Cienfuegos se inicia a finales de la década de los noventas un proceso de aproximación a la gestión local del desarrollo, el cual ha permitido institucionalizar experiencias y asimilar la concepción de la gestión de desarrollo del territorio. Ello permite que se disponga de algunas experiencias en la coordinación horizontal de proyectos, procesos de desarrollo local y en la articulación de la cooperación internacional que contribuyen al desarrollo territorial, dichos aprendizajes constituyen capacidades de articulación, coordinación y construcción de alianzas para desarrollar procesos endógenos, que constituyen una referencia importante como punto de partida para el proyecto.

En enero de 1999 el PNUD lanzó en Cuba el Programa para el Desarrollo Humano Local (PDHL) con el propósito de poner a disposición de las entidades nacionales y locales y de los diferentes actores de cooperación internacional un marco de referencia programático, operativo y de gestión capaz de articular la acción de cooperación internacional con los procesos y las estrategias de desarrollo local adoptadas por el país para enfrentar el grave desafío de preservar sus proverbiales conquistas sociales en medio de una traumática re inserción en la economía mundial.

En el contexto actual de nuestro país se viene implementando los lineamientos de la política económica y social, base para la actualización del modelo económico de

desarrollo cubano que pone énfasis en la dinamización económica para lograr una mayor eficiencia y competitividad, abriendo espacios a las nuevas formas de negocios fomentando el desarrollo de las agroindustrias sobre bases competitivas a favor del alcance de la seguridad alimentaria.

A lo largo de la historia, el hombre ha tenido que dar respuesta a sus necesidades y por consiguiente, ha debido disponer de bienes y servicios que le permitan satisfacerlas. Para producir los bienes y servicios que desea consumir requiere de recursos productivos que son limitados en relación con las necesidades humanas.

La satisfacción de necesidades contribuye a mejorar la calidad de vida de los miembros de la sociedad y ello genera, a su vez, una demanda creciente por el uso de recursos productivos que permiten satisfacerlas.

El aumento de la capacidad productiva se logra a través de la inversión. La calidad de la inversión realizada está directamente relacionada con la correcta asignación de los recursos disponibles, los cuales son escasos, por lo tanto, se debe buscar y elegir la mejor forma de usarlos a fin de obtener el mayor bienestar posible con ellos.

El estudio y evaluación de los proyectos de inversión constituye una de las aristas que da solución al problema de asignación de los recursos escasos, pues proporciona información útil para la elección de la alternativa de inversión más viable. En el proceso de la toma de decisiones de inversión intervienen tres niveles de análisis: el mercado, el sistema financiero y la evaluación de inversiones. El primero de estos niveles, explica los beneficios de la empresa y su crecimiento, en función de su posición en el mercado, posición esta que no depende sólo de hechos financieros, sino también de su desarrollo tecnológico, de la capacidad y experiencia de su equipo de dirección, de la calidad y aceptación de sus productos o servicios por los consumidores, de sus servicios de postventa, entre otros.

Durante años el estudio de proyectos de inversión en Cuba se ha ejecutado atendiendo a variaciones en su proceder metodológico para la evaluación técnica, económica,

financiera y recientemente social, incorporando de alguna manera la medición de factores ambientales que inciden en la evaluación del proyecto en cuestión.

Los cambios económicos que tienen lugar en Cuba, comienzan a convertir la cerrada economía de la Isla en un mercado emergente muy atractivo.

Después de medio siglo de fracaso de una economía totalmente centralizada, sin líneas de créditos internacionales y con la mayoría de los sectores necesitados de grandes inversiones, el gobierno ha comenzado a implantar los cambios estructurales aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, finalizado en abril del 2011. El nuevo paradigma generado por las últimas acciones gubernamentales para transformar el modelo económico impulsa un reciente mercado que, poco a poco, se transformará en una alfombra con gran potencial de grandes oportunidades, tanto para las inversiones nacionales, como para los extranjeros. Las oportunidades se perfilan en el micro, como en la macroeconomía del país. Se prevé incrementar otros sectores de la economía y entre ellos el turismo que es el tema objeto de estudio.

Partiendo del creciente interés de nuestro país por incrementar las opciones turísticas para el disfrute del turismo y las políticas adoptadas en diferentes momentos, se desarrolla esta investigación titulada “Evaluación de la factibilidad económica del proyecto “Sendas” de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos (OCCC) como producto turístico.

Problema de Investigación: ¿Cómo evaluar la factibilidad económica del proyecto “Sendas” de la OCCC como producto turístico?

Hipótesis: Con la aplicación de la Metodología de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL) del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) para la evaluación de proyectos y el uso de herramientas diseñadas por el grupo provincial del Consejo de Administración Provincial (CAP) Cienfuegos, es posible evaluar la factibilidad económica del proyecto “Sendas” de la OCCC.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Evaluar la factibilidad Económica del proyecto “Sendas” de la OCCC como producto turístico.

Objetivos Específicos:

1. Estudiar los referentes teóricos respecto al problema de investigación.
2. Fundamentar el procedimiento metodológico a utilizar para evaluar la factibilidad económica del proyecto “Sendas” de la Oficina del Conservador de la ciudad de Cienfuegos como producto turístico.
3. Demostrar la factibilidad económica del proyecto “Sendas” de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos utilizando el procedimiento metodológico para la evaluación de proyectos de iniciativa municipal para el desarrollo local (IMDL) del Ministerio de Economía y Planificación (MEP).

Aportes de la investigación

Novedad Científica: Aplicación de una metodología diseñada para la evaluación de proyectos IMDL por el MEP, en función de líneas estratégicas para el desarrollo aprobadas por el CAP en la provincia, que tributan al diseño de Estrategias Municipales de Desarrollo Local.

Impacto Económico: Con la realización del proyecto la entidad obtiene mayores ingresos los cuales incrementan el salario promedio de trabajadores vinculados al proyecto, así como el incremento de nuevas ofertas de servicios, que contribuyen a la satisfacción de la demanda al arribo de turismo actual.

Relevancia social: Esta investigación responde a un interés del territorio en cuanto a la evaluación de proyectos, especialmente con la aplicación de la Iniciativa Municipal de

Desarrollo Local (IMDL), implicando un progreso para el territorio a partir de sus propias potencialidades endógenas.

Valor teórico: Para dar respuesta a los objetivos expresados, el documento de la investigación cuenta con tres capítulos:

En el primero de los cuales se desarrolla un resumen sobre la revisión bibliográfica realizada en el tema de inversiones y los tipos de metodologías.

En el segundo capítulo se realiza una caracterización de la entidad, así como la descripción de la metodología a aplicar para la evaluación del proyecto.

En el tercer y último capítulo se analizan los resultados de las evaluaciones realizadas desde el punto de vista económico-financiero, demostrándose la viabilidad del estudio.

Se emplean un conjunto de técnicas y herramientas de gran utilidad, entre las que se pueden citar: entrevistas, tormentas de ideas, encuestas, procesamiento de datos, con el empleo de sistemas tales como: EXCEL y Statgraphics, para el manejo de la información (recopilación, registro, procesamiento, representación de datos y encuestas); método para la medición de la eficacia del proceso de la organización para implementar la inversión; arribándose de esta forma a conclusiones y recomendaciones de gran interés e importancia para la entidad objeto de estudio, así como para el Grupo Coordinador de Proyectos para el Desarrollo Integral Territorial (GCP-DIT).

Capítulo I Fundamentación de referentes teóricos respecto al problema de investigación

I.1 Gestión de proyectos

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. (Núñez, 2008).

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. (Núñez, 2008).

Dentro de las principales causas por las que puede fallar un proyecto, se encuentra el hecho de que los analistas no respetan o no conocen bien las herramientas y las técnicas del análisis y diseño de sistemas, además de esto puede haber una mala gestión y dirección del proyecto. Además existen una serie de factores que pueden hacer que el sistema sea mal evaluado, entre estas están:

- Necesidades no satisfechas o no identificadas.
- Cambio no controlado del ámbito del proyecto.
- Exceso de costo.
- Retrasos en la entrega

Aunque estos factores pueden influir de manera muy trascendente en la falla de un proyecto, generalmente están acompañados de otro tipo de falencias. Pero ¿Cuáles de estos errores de gestión de proyectos ocasionan que no se cumplan los requisitos, que se sobrepase los tiempos de entrega o se aumenten repetidas veces los costos?

La respuesta a esta pregunta puede ser hallada en dos fuentes principalmente: Deficiencias en las herramientas y las técnicas de análisis del diseño de sistemas o la mala gestión de los proyectos.

En el caso de las necesidades no satisfechas o no identificadas, el error puede aparecer debido a que se omiten datos durante el desarrollo del proyecto, es por esto que es muy importante no saltar ninguna etapa del ciclo de vida del desarrollo de sistemas. Otra causa de insatisfacción de necesidades es la mala definición de las expectativas de un Proyecto en sus orígenes, ya que si no están bien definidos los requerimientos máximos y mínimos que el proyecto debe satisfacer desde el comienzo, los desarrolladores verán afectados su trabajo por el síndrome de las necesidades que crecen el cual les dejara hacer cambios en el proyecto en cualquier momento sin detenerse a pensar si esos cambios serán buenos para el proyecto como un todo, por supuesto todos estas modificaciones acarrearán alteraciones en los costos y en los tiempos de entrega.

El costo que un proyecto puede aumentar durante el desarrollo de este debido a que para comenzar un proyecto generalmente se exige un estudio de viabilidad en el cual no se incluyen datos completamente precisos de la cantidad de recursos que cada tarea consumirá, y es en base a este estudio que se hacen estimaciones de los recursos totales que el proyecto va a necesitar. Además puede aumentar por el uso de criterios de estimación poco eficientes por parte de los analistas. Otro factor que puede aumentar los costos es el aumento en los tiempos de entrega que generalmente se debe a que los directores del proyecto no son buenos gestionando los tiempos de entrega de cada una de las diferentes tareas que el proyecto involucra, es así que cuando tienen un retraso no son capaces de alterar los plazos de entrega finales creyendo que podrán recuperar el tiempo perdido, en general esta es una muy mala política de trabajo porque no siempre es posible acelerar otras tareas para ahorrar tiempo en la entrega final. (Caro, García & Collado, 2008)

I.2 Antecedentes y Evolución de las Finanzas

Diversas han sido las definiciones dadas al término Finanzas. Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), el término finanza proviene del francés “finance” y se refiere a la obligación que un sujeto asume para responder de la obligación de otra persona. El concepto también hace referencia a los caudales, los bienes y la hacienda pública.

La noción de finanzas personales se refiere, en principio, al dinero que necesita una familia para subsistencia. La persona deberá analizar cómo obtener dicho dinero y cómo protegerlo ante situaciones imprevistas (como, por ejemplo, un despido laboral). Otras aplicaciones de las finanzas personales refieren a la capacidad de ahorro, al gasto y a la inversión. Las finanzas corporativas, por su parte, se centran en las formas que tienen las empresas para crear valor mediante el uso de recursos financieros. Inversión, financiación, beneficios y dividendo son algunos de los conceptos vinculados a esta área. Por lo que se define que finanzas es todas aquellas actividades relacionadas con el intercambio y manejo de capital. Las finanzas son una parte de la economía ya que tienen que ver con las diferentes maneras de administrar dinero en situaciones particulares y específicas. Podemos diferenciar cuatro etapas fundamentales en la evolución histórica de las finanzas, las cuáles se relacionan a continuación:

Primera Etapa, Modelo clásico de las finanzas empresariales (hasta 1939), comienza a desarrollarse en este período el llamado Modelo Clásico de la Teoría Económica, en manos de los máximos exponentes de las escuelas: inglesa, de Viena, de Lausana y de Cambridge. Especial atención se presta en este tiempo de “capitalismo salvaje” a las fusiones, emisión de obligaciones y acciones y a los mercados financieros.

Segunda Etapa, Cimentación de la moderna teoría de las finanzas (de 1940 hasta 1970), se caracteriza por la presupuestación y el control del capital y la tesorería, con la utilización de la Investigación de Operaciones y la Informática como herramientas. Comienza la etapa con una economía de guerra, donde el análisis se percibía como descriptivo e institucional, dándose paso posteriormente a un enfoque analítico.

Los estudios estuvieron centrados fundamentalmente en la rentabilidad, el crecimiento y a la diversificación internacional, así como en la administración de la liquidez y la solvencia. De esta época es la obra del profesor Erich Schneider “Inversión e Interés”, en la que se elabora por primera vez la metodología para el Análisis de las Inversiones y se establecen los criterios de Decisión Financiera que dan lugar a la maximización del valor de la empresa.

Tercera Etapa, Fomento de la moderna teoría de las finanzas (de 1970 hasta 1990), tuvo como rasgo distintivo el fomento de la teoría moderna, con una expansión y profundización en las pequeñas y medianas empresas y su papel en la sociedad. El objetivo esencial de los financieros en el período estaba enfocado a la maximización del valor de la empresa.

Cuarta Etapa, Globalización de las finanzas (de 1990 hasta la actualidad), presenta a una nueva empresa o “empresa virtual”, se caracteriza por la globalización de las finanzas, con excesos especulativos, volatilidad en las tasas de interés e inflación, variabilidad de los tipos de cambio, incertidumbre económica mundial y problemas éticos en los negocios financieros.

A modo de conclusión el estudio de las finanzas evolucionó desde el estudio descriptivo de su primera época, hasta las teorías normativas de los análisis rigurosos actuales. Han dejado de ser un campo preocupado fundamentalmente por la obtención de fondos para abarcar la administración de activos, la asignación de capital y la valuación de empresas en un mercado global. (García, 2005).

I.3 La evaluación financiera de los proyectos de inversión

Las decisiones financieras, como parte del sistema de la empresa, deben contribuir eficazmente a maximizar su competitividad en presencia de la problemática financiera. Estas decisiones no son un fin en sí mismas, sino una vía para alcanzar y mantener la competitividad de la empresa a todos los niveles y posicionarla como una organización de clase mundial.

En las obras de los grandes económicos y a lo largo de los años, se refleja la inversión enmarcada en la concepción de numerosas definiciones, con diferentes puntos, matices y niveles de concreción que han significado valiosas aportaciones en este campo. El primer estudio sistemático sobre el tema fue publicado en 1944 por Erich Schneider en su obra "Teoría de la Inversión" y en el cuál se recogen los modelos de decisión de inversiones más importantes que existían para entonces.

El término inversión, proviene de invertir, del latín "invertere". Una inversión supone la renuncia a la satisfacción inmediata y cierta que producen los recursos financieros invertidos, a cambio de la esperanza de obtener en el futuro un beneficio incierto derivado de los bienes en los que se invierte. (Massé, 1969)

También podemos entender como inversión, la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa. (Sabaté, 1986).

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 cuales se mide la eficiencia económica de los proyectos de inversión. Las decisiones relacionadas 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 estén integrados 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. (García, 2006).

El desarrollo de un proyecto de inversión de cierta envergadura, requiere de la participación de múltiples especialistas para su realización y de diversos estudios y etapas con diferentes grados de profundidad que requiere de recursos humanos, materiales y financieros que van agregando valor a las ideas. Se distinguen, en este sentido, tres momentos desde que se concibe hasta que finaliza el proyecto: formulación, evaluación e implementación. De ellos, la formulación y evaluación de un proyecto de inversión se corresponde con la fase de pre inversión y, en general, pueden resumirse en las siguientes etapas: La Fase de Pre inversión, es la fase de concepción de la inversión. En esta fase se identifican las necesidades; se obtienen los datos del mercado; se desarrollan y determinan la estrategia y los objetivos de la inversión; se desarrolla la documentación técnica de Ideas Conceptuales y Anteproyecto, la que fundamenta los estudios de pre factibilidad y factibilidad técnico – económica. La valoración de estos

estudios permitirá decidir sobre la continuidad de la inversión y se selecciona el equipo que acometerá la inversión.

Durante el estado de Pre-inversión se efectúan evaluaciones que se denominan ex-ante (a nivel de perfil, pre factibilidad o factibilidad). (García, 2006). El estudio de viabilidad o factibilidad, consiste en el estudio técnico-económico en profundidad de todos los aspectos (técnicos, económicos, financieros, etcétera), que conforman el proyecto, estableciendo las vías alternativas de cumplimentar los objetivos y fundamentando técnica y económicamente la solución más recomendable, por tanto, debe proporcionar la base técnica, económica y comercial para la decisión de inversión.

El análisis completo de un proyecto requiere, por lo menos, la realización de cuatro estudios complementarios: de mercado, técnico, organizacional - administrativo y financiero. (Devora, 2007).

De mercado: Va dirigido principalmente a la recopilación de la información de carácter económico que repercuta en la composición del flujo de caja del proyecto, cada actividad del mismo deberá justificarse por proveer información para calcular algún ítem de inversión, de costo de operación o de ingreso. Las variables más importantes son: La demanda, los clientes, y competidores. Se basa en la Investigación de Mercados: "Es principalmente al análisis del mercado de un producto o de una empresa, trata de conocer la situación de un producto específico en un mercado específico, generalmente con el objetivo de tomar decisiones estratégicas inmediatas". (Arellano et. al 2000: p.32)

Técnico: La evaluación técnica del proyecto analiza si la alternativa escogida es técnicamente viable. Este estudio debe definir la función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha, como para la posterior operación del proyecto.

Organizacional – administrativo: El estudio de las variables organizacionales durante la preparación del proyecto manifiesta su importancia en el hecho de que la estructura

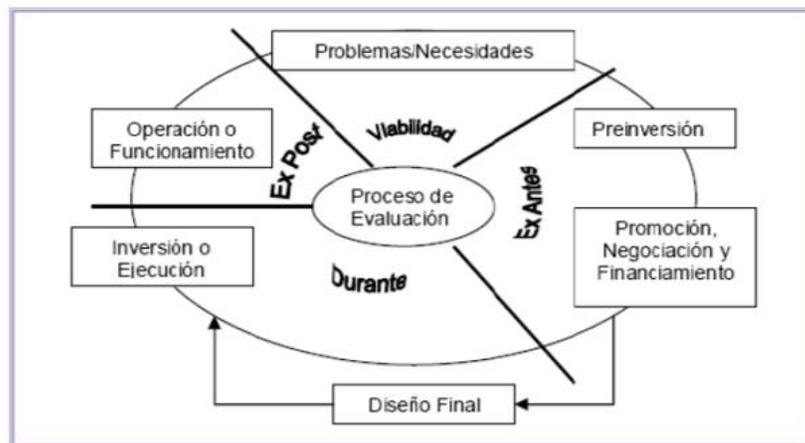
que se adopte para su implementación y operación está asociada a egresos de inversión y costos de operación tales que pueden determinar la rentabilidad o no de la inversión. Los efectos económicos de la estructura organizativa se manifiestan tanto en las inversiones como en los costos de operación del proyecto. Toda estructura puede definirse en términos de su tamaño, tecnología administrativa y complejidad de operación. Conociendo esto podrá estimarse el dimensionamiento físico necesario para la operación, las necesidades de equipamiento de las oficinas, las características del recurso humano que desempeñará las funciones y los requerimientos de materiales, entre otras cosas. La cuantificación de estos elementos en términos monetarios y su proyección en el tiempo son los objetivos que busca el estudio organizacional.

Financiero: La última etapa del análisis de la viabilidad financiera de un proyecto es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad. La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que pueden deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo o el valor de desecho del proyecto.

De ser aprobado el proyecto se pasa a la etapa de implementación, es decir, a la Negociación y Contratación, la elaboración del Proyecto Ejecutivo, la Construcción y Montaje y la Puesta en Marcha. En esta etapa se requiere también de toda una serie de estudios y trabajos de apoyo relacionados con la licitación y elaboración del contrato. Una vez firmado el contrato se elabora el proyecto ejecutivo, el que incluye: proyecto de construcción y montaje, proyecto mecánico, proyecto eléctrico, proyecto de organización, presupuesto de inversión, indicadores de eficiencia técnica económica y financiera,

etcétera. Finalmente, se arriba a la Puesta en Marcha, que consiste en el período de prueba y ajuste hasta que el proyecto alcanza la capacidad de diseño y en que se realizan las pruebas al vacío, pruebas con carga, pruebas de garantía, se entrena el personal que posteriormente operará la fábrica de tratarse de un proyecto industrial, etcétera. El seguimiento físico-financiero se realiza a un proyecto en término del avance de las obras o acciones (volúmenes de obra, servicios brindados, cronograma y recursos empleados). El objetivo de este seguimiento es detectar desviaciones respecto a la programación inicial del proyecto que sean resultado de problemas en la ejecución o de una mala planificación, a fin de adoptar a tiempo medidas que minimicen los efectos, sobre costos y atrasos, de los problemas que se presentan .(Devora, Y.C., 2007)

Figura 1.1: Esquema de los cuatros tipos de evaluación



Fuente: Tomado de Sosa Cortés Aurelio Javier. Diseño y aplicación de un procedimiento para la evaluación Ex post de una rehabilitación cafetalera en la localidad de Mayarí. Tesis para optar por el título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, dirigida por Milagros de la Caridad Mata Varela. Universidad de Cienfuegos, 2010.

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. 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 establecer los flujos en el período, tomando como período de trabajo el año, ya que es la duración de un ejercicio económico en las empresas. De esta forma pasan de una óptica continua a una periódica, llevando a trabajar con rentas anuales.

I.4 Criterios básicos para la selección de inversiones

Un criterio generalmente utilizado es el que permite calcular y comparar que el valor actualizado del rendimiento sea superior al valor actual del costo de inversión, es decir, que tengan VAN positivo y dentro de esa condición dar preferencia a las inversiones que cumplan con los objetivos fijados por la empresa.

Que la empresa pueda “soportar” la tensión financiera que se va a producir entre el momento o momentos de realizar la inversión (o los pagos de la misma) y el momento o momentos en que se recogen los frutos de dicha inversión, sus flujos de fondos positivos. Existen diversos métodos o modelos de valoración de inversiones. Se dividen básicamente entre métodos estáticos y métodos dinámicos. (Díaz, 2011).

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 no 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 un primer análisis del proyecto de inversión.

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 compuesto por proyectos mutuamente excluyentes la alternativa de más alta TRC es la más atractiva.

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:

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.

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.

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 de reinversión.

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. El sujeto posee disponibilidad ilimitada de recursos financieros.

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.

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, G.M., 2007. 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 (dígase, 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: (Vélez, 2001:121). Si el $VAN > 0$ el proyecto es aceptable, si el $VAN < 0$ el proyecto es rechazable, y si el $VAN = 0$ 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:

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.

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 distorsionen el significado del resultado final.

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

Inconvenientes:

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. 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.

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 una 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), y 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:

- ✓ Tiene en cuenta el cambio de valor del dinero en el tiempo.
- ✓ Permite la reinversión.
- ✓ Proporciona rentabilidades relativas (se analizan los rendimientos de los proyectos en términos de por ciento).

Inconvenientes:

- ✓ 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.
- ✓ 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.

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 igualo 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: si el $IR > 1$ se debe aceptar el proyecto, si el $IR < 1$ se debe rechazar el proyecto y si el $IR = 1$ 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 diferentes aristas del proyecto al medir su eficiencia desde diferentes ángulos. En general, estos criterios no son excluyentes sino complementarios. (Pérez, R., 2009)

I.5 Principales metodologías para evaluar un proyecto

Son variadas la metodologías existentes para la evaluación de pre-factibilidad de un proyecto de inversión, entre las que podemos citar: Metodología Nafin; Metodología Fondo Rotativo para Iniciativas del Desarrollo Económico local (FRIDEL); "Metodología para Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL); Metodología de PDHL Metodología Chilena; Metodología Mata 2008; "MINISTERIO DE INVERSIÓN EXTRANJERA Y LA COLABORACIÓN ECONÓMICA RESOLUCIÓN No. 15/2006; (MINVEC, fondo perdido o donativo)"RESOLUCIÓN No. 21/01; MINISTERIO PARA LA

INVERSIÓN EXTRANJERA Y LA COLABORACIÓN ECONÓMICA 6 de junio de 2001; Metodología para la elaboración del Estudio de Factibilidad Económica que debe presentarse en una Solicitud de Inversión Extranjera" MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE RESOLUCIÓN N° 126/2007 del 13 de julio de 2007 Publicada en la Gaceta Oficial Ordinaria No. 53, de fecha 03/08/2007"; " COMERCIO EXTERIOR Y LA INVERSIÓN EXTRANJERA RESOLUCIÓN N° 129 de 2014 del 16 de abril del 2014 Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria No. 20 del 16/04/2014 y "MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN RESOLUCIÓN No. 91/2006 del 16 de marzo de 2006 (Instituciones encargadas de realizar estudios de factibilidad en la provincia CONAS, INTERMAR, EDIN, la ENPA, e IPROYAZ) con fecha de modificación 30/11/2010" (Anexo 1)

I.5.1 Los proyectos de desarrollo local en el contexto del actual Modelo Económico Cubano

La aprobación de la contribución territorial para el desarrollo local, establecida en la nueva Ley tributaria (Ley no. 113/2012), posibilita una nueva fuente de financiación al presupuesto municipal sobre la que podrán disponer en función del desarrollo del territorio. Otro instrumento importante lo constituye la IMDL (Resolución 187/11 del MFP), que tuvo como antecedentes los fondos rotacionales para iniciativas de desarrollo económico local (FRIDEL); la IMDL entra en una nueva etapa donde se prescinde de los avales de aprobación de los Organismos Nacionales, aspecto que frenó considerablemente la implementación de dicha herramienta para el desarrollo de los territorios. No obstante, estos cambios que suponen la concesión de nuevos roles y mayor protagonismo en la gestión local a las instancias municipales y provinciales, son todavía insuficientes y están en fase de experimentación.

La tendencia del contexto cubano en relación a los procesos de descentralización y desarrollo local, si bien muestra resistencias, también vislumbra oportunidades. Este

proyecto intenta reconocerlas en aras de lograr que se puedan manejar óptimamente las competencias disponibles para gestionar su desarrollo. Los procesos de descentralización en marcha por el país se manifiestan todavía de manera incipiente y es necesario fortalecer capacidades para gestionar estrategias y proyectos de desarrollo, así como lidiar con el entorno económico desfavorable a los emprendimientos locales. En mayo del 2014 fue acordado entre el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) y El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) el Programa Marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en CUBA (PADIT), este tiene dos grandes dimensiones: Fortalecer las capacidades de los Gobiernos Territoriales y sus articulaciones entre niveles de gobierno (Provincias y Municipios) así como promover el desarrollo económico y social sostenible y su principal objetivo es contribuir a la gradual articulación entre las dimensiones. Los temas de género y juventud se abordarán de manera transversal, como aspectos claves para el desarrollo del ámbito local.

Cienfuegos desarrolla en este marco el proyecto “Fortaleciendo a los gobiernos territoriales y articulando la matriz de actores para gestionar el desarrollo socioeconómico del ámbito local” (segunda fase). El cual tiene como propósito la implementación del pilotaje de experiencias demostrativas de gestión articulada del desarrollo territorial (en las dimensiones vertical, horizontal, interactoral y temporal referidas anteriormente) incluyendo la concreción de iniciativas locales que tributen a cadenas de valor, amplíen circuitos económicos o promuevan servicios sociales inclusivos.

El proyecto parte de las lógicas de desarrollo local, las transformaciones en marcha promovidas en el país con la implementación de los lineamientos y la necesidad de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población del territorio.

El mismo se inserta de manera estratégica en la implementación de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT); que propone lograr articulaciones entre niveles de gobierno (local-provincial-nacional), empoderando a las autoridades territoriales para formular alianzas estratégicas, redes y potenciar el

desempeño de la matriz de actores involucrados en el desarrollo integral sostenible a nivel local-territorial. Los principales pilares lo constituyen las dimensiones siguientes: (1) fortalecer las capacidades de los Gobiernos Territoriales y sus articulaciones entre niveles de gobierno (Provincia y Municipios) y (2) promover el desarrollo económico sostenible a partir de la gradual articulación entre ambas dimensiones y los temas de género, juventud y la participación se consideran ejes transversales; como aspectos clave para el desarrollo del ámbito local.

Entre los resultados esperados con ese fin se encuentran: la incorporación de instrumentos de participación, concertación y articulación en los procesos de planeamiento y gestión; el fortalecimiento de las capacidades de gestión de financiamiento para el desarrollo territorial, que permitan una mejor programación y utilización de los recursos; así como mejoras en los procesos comunicativos y de gestión de la información, que favorezcan la participación y articulación de actores.

Además pretende fortalecer los procesos en marcha y conectarse a las prioridades nacionales de desarrollo socio-económico, en articulación con las agendas de desarrollo territorial, contribuyendo al escalado de la economía y consolidación de circuitos económicos; así como al incremento de los niveles de ingresos, empleo y acceso a servicios de la población, con énfasis en mujeres y jóvenes; a partir de:

- a) Apoyar sectores dinamizadores del desarrollo económico que estén formando parte de cadenas de valor y generen capacidad de empleo a población local y
- b) Impulsar iniciativas orientadas a la provisión de servicios locales mediante articulaciones multi-actorales e inter-territoriales. En aras de la difusión de experiencias, se propone además la sistematización y divulgación de las prácticas e instrumentos promovidos en torno a la gestión del desarrollo territorial sobre la base de la articulación multi-actoral, multinivel e interterritorial.

a) La Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en Cienfuegos, comienzo de una nueva etapa.

La provincia de Cienfuegos cuenta con un grupo de trabajo de desarrollo provincial liderado por el consejo de la Administración provincial en el cual participan las instituciones públicas, actores académicos, donde se destaca la Universidad de Cienfuegos, así como actores municipales y diferentes direcciones ministeriales y organismos, así como los actores de la sociedad civil. Cienfuegos cuenta con amplia experiencia en la gestión de la colaboración que cuenta con el apoyo de diferentes programas, donde se destaca el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Agencia Suiza para el Desarrollo (COSUDE).

En la Provincia de Cienfuegos la fase de programación local del proyecto para el territorio en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Territorial (PADIT), empezó oficialmente en enero del 2015 con un taller de programación en el territorio y una serie de actividades de grupo y de reuniones técnicas para la definición de prioridades, y de las propuestas de trabajo. La fase de programación de la provincia se da por terminada en agosto a través la elaboración el documento *Fortaleciendo a los Gobiernos Territoriales y Articulando la Matriz de Actores para Gestionar el Desarrollo Socio-económico del Ámbito Local*, el cual se presenta oficialmente ante la Comisión Nacional en el mes de Julio del mismo año.

b) El diseño para Cienfuegos

El diseño parte de las lógicas de desarrollo local, así como de las transformaciones en marcha promovidas en el país con la implementación de los lineamientos.

La propuesta se inserta de manera estratégica en la implementación de la Plataforma Articulada para el Desarrollo integral Territorial en Cuba (PADIT) proponiendo lograr articulaciones entre niveles de gobierno (local-provincial-nacional), empoderando a las autoridades territoriales para formular alianzas estratégicas, redes y potenciar el desempeño de la matriz de actores involucrados en el desarrollo integral sostenible a nivel local-territorial. Los principales pilares lo constituyen las dimensiones siguientes:

- ✓ fortalecer las capacidades de los Gobiernos Territoriales y sus articulaciones entre niveles de gobierno (Provincia y Municipios) y
- ✓ promover el desarrollo económico sostenible a partir de la gradual articulación entre ambas dimensiones.
- ✓ Los temas de género, juventud y la participación se consideran ejes transversales, como aspectos clave para el desarrollo del ámbito local.

Entre los resultados esperados se encuentran la incorporación de instrumentos de participación, concertación y articulación en los procesos de planeamiento y gestión; el fortalecimiento de las capacidades de gestión de financiamiento para el desarrollo territorial, que permitan una mejor programación y utilización de los recursos; así como las mejoras en los procesos comunicativos y de gestión de la información, que favorezcan la participación y articulación de actores.

Además pretende fortalecer los procesos en marcha y conectarse a las prioridades nacionales de desarrollo socio-económico, en articulación con las agendas de desarrollo territorial, contribuyendo al escalado de la economía y consolidación de circuitos económicos; así como al incremento de los niveles de ingresos, empleo y acceso a servicios de la población, con énfasis en mujeres y jóvenes; a partir de:

- ✓ apoyar sectores dinamizadores del desarrollo económico que estén formando parte de cadenas de valor y generen capacidad de empleo a población local e,
- ✓ impulsar iniciativas orientadas a la provisión de servicios locales mediante articulaciones multi-actorales e inter-territoriales.

En aras de la difusión de experiencias, se propone además la sistematización y divulgación de las prácticas e instrumentos promovidos en torno a la gestión del desarrollo territorial sobre la base de la articulación multi-actoral, multinivel e interterritorial.

Ello se espera obtener a partir de la promoción de proyectos locales que pongan en valor potencialidades endógenas, respondan a dinámicas y necesidades diferenciadas de la población de dichos territorios, a partir de los resultados siguientes en Cienfuegos:

1. Fortalecido el desempeño de instituciones provinciales y municipales para ampliar el trazado de estrategias de desarrollo mediante la concertación y articulación de actores, territorios y niveles;
2. Fortalecidas las capacidades para aumentar y diversificar las fuentes de financiamiento para el desarrollo económico y el escalamiento de buenas prácticas territoriales en Cienfuegos;
3. Mejorados los procesos y productos comunicativos y de gestión de información para favorecer participación y equidad;
4. Fomentados encadenamientos agroindustriales y de servicios que dinamizan el Desarrollo Económico, la innovación y el empleo de jóvenes y mujeres;
5. Desarrollados procesos de articulación para disminuir vulnerabilidades sociales y favorecer dinámicas poblacionales;
6. Sistematizados procesos de articulación, enfatizando en experiencias y alianzas en los encadenamientos productivos y los productos turísticos para dinamizar el desarrollo económico y la innovación con enfoque territorial.

Después de un fuerte y profundo dialogo con todos los actores, Se logró identificar dos municipios para la implementación piloto de PADIT: Abreus (con enfoque en turismo y desarrollo productivo, agrícola, rural) y Cienfuegos (con enfoque en el tema patrimonial). El nivel de apropiación y revisión de la estrategia PADIT en la provincia pasó por diferentes etapas y niveles de aprobación desde los Consejos de las administraciones municipales y provincial, aportes nacionales al documento y ajustes sucesivos. De manera resumida podemos concluir que los temas priorizados son los siguientes:

- ✓ Concertación y articulación del desarrollo;
- ✓ Diversificación fuentes de financiamiento locales;
- ✓ Procesos y productos comunicativos;

- ✓ Vinculación del patrimonio cultural al desarrollo local, encadenamientos agro-industriales;
- ✓ Disminución de vulnerabilidades sociales y análisis de la dinámica poblacional;
- ✓ Sistematización de procesos de articulación.

PADIT en Cienfuegos se implementa bajo la modalidad de implementación nacional (NIM por sus siglas en inglés) y cuenta con una asignación de recursos de cerca de un millón de dólares. Por ser abarcadora y tener una visión de largo plazo el diseño del proyecto aspira a un financiamiento superior a lo establecido actualmente. Ello abre espacio a movilizar otros financiamientos para articular con PADIT en el marco del esfuerzo programático ya desarrollado. Los mecanismos y las estrategias de implementación y seguimiento, si bien cuentan con sus estructuras territoriales se vincula de manera apropiada a los mecanismos de gobernabilidad de PADIT en los cuales los actores territoriales informan, participan, proponen y reportan.

c) Elementos importantes a destacar

- ✓ Cabe destacar que si bien Cienfuegos y Abreus han sido identificados para el proceso de implementación del efecto 2, es decir la implementación de los proyectos demostrativos económicos y sociales, el resto de los municipios, es decir 8 en total, se beneficiará del efecto 1 y 3 que apuntan al fortalecimiento de capacidades para la gestión territorial, los procesos de descentralización y la sistematización de buenas prácticas;
- ✓ Se manifiesta un sólido respaldo de la dirección del gobierno provincial, manifestado en participación de la presidenta provincial del consejo de la administración y delegada en la Asamblea Nacional en varios eventos de PADIT y en el taller territorial;
- ✓ La participación en el proceso de programación y alianzas de trabajo del Conservador de la Ciudad que cuenta con alto respaldo y credibilidad ciudadana;

- ✓ La articulación con el proceso realizado por PRODEL en Aguada de Pasajeros a través de las especialistas que pasan a liderar el proceso PADIT en el municipio de Cienfuegos;
- ✓ El avance del proceso de movilización de nuevos actores de Cooperación Internacional, entre los cuales cabe mencionar la Asociación de Regiones Francesas (ARF), TECNALIA (Fundación del País Vasco), FELCOS (Fondos de Municipios para la de Umbría, Italia).

I.6 Las inversiones en Cuba

En la actualidad el mercado financiero cubano se caracteriza por su poca liquidez y la ausencia de cotizaciones públicas que permitan conocer el valor de las acciones. El Banco Central no emite títulos de deuda ni tampoco lo hace ninguna otra entidad. Todo ello hace que las inversiones en Cuba se acercan más a las reales que a las financieras y por tanto resulte difícil medir el riesgo en un contexto de Cartera. Se sabe además que la economía cubana está inmersa en un proceso de inserción creciente en la economía mundial y las transformaciones de su sistema financiero no se ha dado por terminadas. En este contexto, la evaluación de proyectos de inversión bajo condiciones inciertas y con riesgo en las condiciones de Cuba ha sido desde el punto de vista teórico, un tema poco explorado y estudiado. Por lo que los métodos más conocidos, en general, han sido diseñados para unas condiciones, objetivos y requisitos de información que no siempre están presentes en nuestras condiciones y en algunos casos resultan de dudosa aplicación.

Todo ello condiciona que los inversionistas en Cuba al evaluar los proyectos de inversión no tengan una referencia aproximada sobre la tasa de descuento (o costo de oportunidad del capital) a emplear para descontar los flujos de efectivo de un proyecto de inversión arriesgado. Precisamente esta es una las principales dificultades para la aplicación del VAN como criterio fundamental de evaluación de inversiones.

Según Castro Tato (2001) la tasa de interés para los depósitos a plazo fijo o préstamos a largo plazo constituye hoy la principal referencia para estimar la tasa de descuento, bajo el criterio de que toda inversión en la esfera productiva debe aportar una rentabilidad superior a la existente en el mercado como forma de estimular al inversionista para atraer inversiones. Esta tasa debe incluir el riesgo del proyecto en cuanto a la posibilidad de no poder obtener los beneficios esperados de la inversión y la necesidad de una prima adicional para protegerse de la inflación.

En el cálculo de la tasa de descuento están presentes factores objetivos y subjetivos, por lo que coincidimos con aquellos autores que afirman que ésta debe representar la rentabilidad mínima que se le exige al proyecto, para cuyo cálculo consideramos que se deberán tener en cuenta factores objetivos tales como: las tasas de interés a que la empresa y el país reciben recursos financieros, los niveles de rentabilidad de la rama económica a que pertenece el proyecto, el riesgo financiero, etc., pero también criterios subjetivos dictados por la experiencia, la intuición y el buen juicio del empresario ”.

La relevancia de este problema ha sido reconocida en las actuales metodologías nacionales y ramales de evaluación de inversiones, las que se han pronunciado por la necesidad de incorporar en los estudios de factibilidad de las inversiones de un análisis del riesgo y la incertidumbre que permita elevar la precisión de las propuestas de proyectos y mejorar el proceso de toma de decisiones. (Velázquez, Álvarez Y., 2011).

Capítulo II Propuesta metodológica para la evaluación de la factibilidad económica del proyecto de inversión “Sendas” como producto turístico en el municipio de Cienfuegos.

II.1 Caracterización de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos (OCCC).

La Oficina del Conservador de la ciudad es la encargada de canalizar, administrar, alfabetizar y transformar el conocimiento patrimonial mediante la Presentación in situ del patrimonio cultural al visitante.

Cienfuegos, conocida como ciudad del Mar o Perla del Sur, tiene el privilegio de ser Patrimonio Cultural de la Humanidad su Centro Histórico, por ejemplo excepcional de las ideas de modernidad, higiene y orden en el planeamiento histórico urbano del siglo XIX.

Muestra palpable de resultados en el quehacer de la conservación y difusión del patrimonio ubican a Cienfuegos como la única ciudad fundada en el siglo XIX, en América Latina y el Caribe que alcanza este reconocimiento universal.

Preservar el Patrimonio nos propicia construir un futuro de forma armónica y coherente, donde tradición y modernidad se conjugan para poder seguir tocando el futuro con las propias manos.

La Oficina del Conservador de la ciudad Cienfuegos aboga por fomentar proyectos que desencadenen productos turísticos para satisfacer la creciente demanda de turismo internacional.

Al hablar de la riqueza del patrimonio edilicio de Cienfuegos, resulta ineludible la mención de dos importantes obras distintivas en el universo de las construcciones funerarias cubanas: los Cementerios Tomás Acea y el General de Reina, ambos, únicos de su tipo en el país. El primero, exclusivo como jardín, fue inaugurado el 21 de noviembre de 1926 y declarado Monumento Nacional el 10 de octubre de 1978, por sus valores artísticos, arquitectónicos históricos y ambientales. El segundo, por la peculiar forma de enterramiento en paredes de nichos verticales (clausurados desde el año 1900)

circunscripto por tres hileras, marcan un estilo de la época colonial española, semejante al del cementerio Espada, construido alrededor de 1805 en La Habana, y del cual se conservan muy pocos vestigios.

El cementerio de Reina constituye un auténtico museo de arte funerario a cielo abierto. El 30 de enero de 1990 le fue otorgado el reconocimiento de Monumento Nacional gracias a la prodigiosa colección de esculturas atesoradas en la necrópolis (inaugurada el 21 de junio de 1839), a la extraordinaria riqueza artística, con esplendorosas obras en su mayoría de mármol de Carrara, hierro fundido y pizarra, junto a las lápidas finamente labradas en bajorrelieve. Desde el punto de vista estético constructivo merece especial atención las rejas de hierro que rodean las bóvedas y panteones, en ellas se evidencian el alcance del trabajo de forja y fundición de este material en el siglo XIX.

Por otra parte en este sitio se encuentran depositados los restos de ilustres revolucionarios de nuestras contiendas libertadoras de 1868 y 1895, así como la mayoría de los fundadores de la colonia y sus primeros pobladores. La notoriedad de esta construcción cementerial se alcanza por ser el único de este tipo que ha quedado en nuestro país insertado en la hechura constructiva neoclásica que caracterizó la arquitectura de Cienfuegos.

Reina alberga a personajes famosos. En los nichos encontramos fechas mortuorias remontadas a la década del 1830. Y yacen también, en fosas comunes, valiosas figuras de las gestas libertarias de 1868 y 1895. Incluso, especulan, aunque no está confirmado, el enterramiento de un ayudante de cámara de Napoleón Bonaparte. Como si no fueran bastantes sus méritos artísticos y urbanísticos, en el segundo patio del viejo camposanto, se presume descansan los restos de un joven general nacido en Brooklyn: Henry Reeve, El Inglesito.

La importancia del cementerio General le viene dada por su arquitectura neoclásica y la archiconocida estatua de “La Bella Durmiente”, bautizada así vox populi. Se trata de la escultura emplazada sobre una tumba en la sección D, cuya imagen representa a una

hermosa joven dormida, recostada a una cruz, con un ramo de amapolas en su mano derecha, como símbolo de la vida; mientras, con su mano izquierda aplasta con suavidad una serpiente, en alusión a la muerte. Se dice que está ejecutada por un escultor italiano inspirado en una similar existente en el cementerio de Staglieno en Génova, Italia. Actualmente esta obra se ha convertido en el símbolo del Cementerio de Reina.

El cementerio Tomás Acea es una de las obras del benefactor de la ciudad D. Nicolás Acea. Al morir Francisca Tostes García, viuda de Acea, dejó toda su fortuna al propósito de perpetuar el nombre de esta familia.

El proyecto y ejecución de la obra estuvo a cargo de los ingenieros Pablo Donato Carbonell y Luis Felipe Ros los que se inspiraron en las ideas más modernas de la época sobre las construcciones de este tipo y que dio como resultado un hermoso cementerio-jardín donde los recintos funerarios (bóvedas, mausoleos y tumbas) se integran armoniosamente al paisaje.

En esta construcción del cementerio se aprovechó la topografía ondulada del terreno, que fue parcelada en diferentes secciones y unificados a través de 3 kms de avenidas interiores flanqueadas por diversas especies de árboles maderables y frutales, en muchos casos, estas calles reciben nombres que se relacionan con el arbolado.

Así aparecen las avenidas de los pinos, los cedros, los robles, las caobas, las jaguas, las almendras, los cipreses, las majaguas y otros.

Se destaca de todos los ángulos, el impresionante edificio central donde predomina el lenguaje formal clásico, tamizado por la grandilocuencia que imprimió esta corriente al eclecticismo cienfueguero.

El edificio tiene cierta semejanza con el Partenón, por su frente monumental de orden dórico y contiene los locales para las diferentes necesidades que se derivan de una institución como ésta. La estructura de este inmueble es de sección rectangular, posee

una galería perimetral soportada por 64 columnas, de fuste estriado con una altura de 7.15 m y un diámetro en la base de 1.30 m, y en el pretil lateral de 11.51 m lo que da una idea de su magnitud.

Internamente dispone de un espacio central que permite el paso vehicular y facilita el acceso a la zona de enterramiento y a los locales administrativos. La percepción integral de este edificio queda jerarquizada por el frontón que corona el núcleo central y el friso que lo circunscribe, donde se aprecia la influencia clásica en la ejecución de versiones de los triglifos y las metopas.

Entre los monumentos funerarios más relevantes se hallan el de la célebre actriz Luisa Martínez Casado, el de los Veteranos de la Independencia, combatientes del último período de insurrección nacional y de las más encumbradas familias cienfuegueras.

Se destaca el obelisco a los Mártires del 5 de septiembre de 1957, construido en ocasión del vigésimo aniversario de la heroica gesta, ejecutado según un proyecto de los arquitectos Daniel Taboada, Enrique Capablanca y el escultor Evelio Lecour. Este conjunto, ubicado como cierre de la perspectiva axial en relación con el acceso principal, sustituyó a otro más modesto que había sido erigido en el año 1960.

El último de los mausoleos ejecutados es el dedicado a los combatientes internacionalistas construido en el año 1989 por la arquitecta Consuelo Ledón.

Estas riquezas patrimoniales están abiertas al público de forma gratuita, siendo visitados por un promedio de 10 turistas diariamente, y atendidos por nuestros especialistas.

Dentro de la estructura de la Oficina, la Subdirección de Gestión, Promoción Cultural y Relaciones Públicas es la encargada de preservar la memoria material y espiritual de la ciudad de Cienfuegos como expresión de la historia nacional y mundial

“No se puede valorar, mucho menos amar, lo que no se conoce”. Justamente es éste el principio que da origen al proyecto Sendas, por lo que resulta vital una fuerte impronta de

la historia regional y local que garantice la formación de buenos ciudadanos comprometidos con su entorno, propiciando así el rescate de valores identitarios. **Sendas propone una serie de recorridos temáticos por sitios de alto valor patrimonial, como una acción comunicativa, que acude a la interacción con un guía especializado.** Esta propuesta se suma a la labor de búsqueda de soluciones a los conflictos cotidianos y satisfacción de necesidades objetivas de la comunidad Centro Histórico.

Resulta importante plantearse la implementación de estos recorridos para los públicos extranjeros que visitan la ciudad, por la necesidad de socializar los valores excepcionales por los cuales el Centro Histórico de Cienfuegos fue incluido en el inventario UNESCO. Promover valores patrimoniales que atesora nuestra provincia y que muchos se encuentran distantes del núcleo fundacional, por lo que su gestión pocas veces es conocida, teniendo en cuenta que las Agencias de Viajes que comercializan los destinos locales muchas veces por desconocimiento no ofertan una visión cultural amparada por investigaciones sólidas, sino que brindan una imagen estereotipada y a veces carente de significados, que se limitan al mero entretenimiento.

Sendas intenta presentar una propuesta que no se limite al hecho de ofrecer datos, que son carentes de interpretación y por lo tanto de significados, que nos permite apenas contestar a preguntas del tipo *qué*. Aspira generar conocimiento, donde su público sea capaz lograr un estado de entendimiento influenciado por sus valores, creencias, experiencias pasadas, aspiraciones y compromisos futuros que permita responder a preguntas del tipo por qué. No se puede hablar de gestión de conocimiento; el máximo que se puede proponer es la gestión de la información o la gestión del proceso de generación de conocimiento. En resumen, el proceso de creación de conocimiento implica la (re)interpretación, (re)combinación, (re)configuración y/o (re)ordenación permanente de antiguos y nuevos datos e información.

Son innumerables las opciones de recorridos que se pueden implementar en la ciudad, teniendo en cuenta la riqueza patrimonial que ésta atesora. Mediante entrevistas realizadas a administrativos de los territorios potenciales y una posterior encuesta a pobladores del Centro Histórico Urbano, pudimos constatar que la incidencia de público a estos lugares era reducida, debido a la falta de una red de transportación que facilite su acceso, lo que fundamenta, también, el grado de pertinencia de un proyecto como éste.

La Oficina del Conservador de la ciudad es también la encargada de organizar el alquiler de los espacios públicos a los emprendedores artesanos, quienes necesitan el permiso de la oficina para instalar su punto de venta. Este servicio es totalmente gratuito.

En este proyecto se propone el cobro de los servicios de visitas guiadas a los cementerios, recorridos por lugares de interés patrimonial de mano de los especialistas de la Oficina y el cobro del alquiler de espacios públicos.

El dinero que se recaude será invertido en la restauración y el mantenimiento de los cementerios y monumentos locales, en la uniformidad de los puntos de venta de los artesanos que alquilan espacios en el corredor Santa Isabel, y en apoyo a la logística de la Oficina del Conservador con vista a mantener la condición de Patrimonio Cultural de la Humanidad.

II.1.1 Estudio de mercado al que va dirigido el proyecto. Turismo Cultural

Se ha observado un incremento de visitantes extranjeros en la ciudad buscando conocimiento acerca del desarrollo histórico cultural de la misma, que acuden de forma espontánea a nuestras necrópolis e indagan acerca de la historia detrás de las edificaciones más representativas, se interesan por conocer las tradiciones culturales del cienfueguero. Se espera un incremento notable próximamente del flujo de turismo de ciudad. Existen pocas opciones organizadas que ofrecer al visitante, La Oficina del

Conservador de la ciudad es la encargada de canalizar, administrar, alfabetizar y transformar el conocimiento patrimonial mediante la Presentación in situ del patrimonio cultural al visitante.

Son numerosas las opciones de recorridos que proporciona este proyecto y que se implementan en la ciudad debido a la riqueza propia que esta atesora, y son cruciales a la hora de comprender la historia de nuestra localidad y los bienes patrimoniales que acopia. Visitas fuera de la Ciudad arrojan un manantial de conocimientos, de tradiciones y costumbres de estos grupos que forman parte de las zonas de silencio de nuestra historia y que por su grado de autenticidad son sin duda patrimonio inmaterial. Somos como entidad portadores de especialistas que investigan y que a diferencia de los guías turísticos que en muchas ocasiones carecen de los elementos para develar la esencia misma y el valor agregado de cada edificación, los nuestros socializan la con un conocimiento profundo y fundamentado de cada recorrido temático.

II.2 Procesos a cumplimentar por los proyectos de desarrollo local cuando constituyen una inversión, para su presentación al CAP

1. Concepción del proyecto

Si es un producto turístico debe tener Aval por el MINTUR del Diseño de Producto Turístico

2. Informe del proyecto (incluye estudio de factibilidad) / Resumen ejecutivo

3. Avaes

- Cartas de intención de posibles clientes y proveedores.

4. Aval del CAM de aprobación del proyecto

Si la inversión incrementa el capital de la entidad, este debe aprobarse por el comité de DPEP (Micro/Lic. Ambiental/Contratos/Cronograma de ejecución de la inversión...)

5. Presentación al CAP para aprobación del proyecto

Si la inversión es un gasto que no incrementa el capital de la entidad debe presentar solicitud del plan a DPEP

Otros trámites que pueden ser requeridos:

- Solicitud de modificación de objeto social
- Licencia comercial para operar en divisas (MINCIN)
- Certificación de conciliación de precios

6. Solicitud de Aval del banco

7. Cartas de presidenta:

- a. Apertura de cuentas
- b. Notificación del proyecto al MEP

8. Enviar expediente al MEP

9. FUNCIONANDO

Figura 2.2 Diagrama de Tramitación para aprobación de proyecto IMDL



Fuente: Informe de actualización de proyectos IMDL del GCP-DIT del CAP. Enero/2017.

Todos los proyectos de desarrollo local deben tener en cuenta y cumplir con las siguientes premisas:

- Los proyectos deben ser económicamente rentables, argumentados sobre la base de la sustitución de importaciones e incremento de las producciones y servicios, en adición a los planes que las entidades tienen concebidos para el período; así como las de interés para el CAM generados por otras formas de gestión no estatal (cooperativas, cuentapropistas u otras).
- Valorar los consumos energéticos y los recursos materiales que se requieren para calcular la factibilidad económica del proyecto.
- Estructurar el mercado, de modo que complemente las producciones o servicios actuales y aseguren su sostenibilidad.

- Potenciar las fuentes de financiamiento externo, con carácter de donativos, para financiar total o parcialmente los proyectos, dentro del marco establecido en el plan.
- Se le asignará a los CAP la liquidez mínima necesaria, ya que los mismos deben lograr realizarlos fundamentalmente con los recursos locales, con independencia de la subordinación de las entidades u otras formas de gestión no estatal beneficiadas.
- Se faculta a los CAP, dentro de su marco de inversiones para los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local, el traspaso a entidades de subordinación nacional que ejecutarán los mismos, así como a los Grupos Empresariales de cada territorio.
- Las utilidades o ingresos que se obtengan, se utilizarán para la reproducción de las formas productivas que las generó, priorizando la amortización de los créditos recibidos y disponiendo de un por ciento de aporte para el CAM, en aras de estimular nuevos proyectos productivos u otros gastos necesarios para el territorio.
- El por ciento de aporte que se disponga para el CAM se decide por la conciliación entre este y la entidad u otra forma de gestión no estatal que ejecuta el proyecto.

II.3 Metodología para diseñar los proyectos de IMDL por los agentes (gestores) de desarrollo local, a través de las entidades con personalidad jurídica propia

Figura 2.3 Metodología para la IMDL del MEP

"Metodología para Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL)."

1. Introducción.

Presentación General del Proyecto y la entidad Ejecutora del mismo

2. Objetivos generales.

3. Objetivos específicos.

4. Resultados, Actividades y Supuestos del proyecto.

OFERTA-DEMANDA-COMPETENCIA-PRECIOS

Dirigido a los resultados según estudio de mercado realizado

Relación de potencialidades actuales y futuras del proyecto

5. Consideraciones y/o comentarios de interés.

Otras consideraciones de interés en beneficio del proyecto

6. Factibilidad económica del proyecto.

Resultados financieros de la evaluación ex antes del proyecto

7. Otros.

Sustitución de Importaciones, calidad de productos o servicios, Si exporta, ect.

Enfoque de Marco
lógico



Fuente: Informe de actualización de proyectos IMDL del GCP-DIT del CAP. Enero de 2017.

Descripción de la Metodología

• Introducción

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

• Objetivo General

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

• Objetivo Específico

Deben permitir alcanzar el objetivo general del proyecto.

• Resultados del Proyecto

El alcance del mismo desde cada objetivo específico.

I- Actividades del Proyecto

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

∩ Supuestos del Proyecto

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

1. Consideraciones y/o comentarios de interés

Otras consideraciones de interés en beneficio del proyecto.

∩ Factibilidad Económica de los Proyectos.

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

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

- Identificación, cuantificación y valoración de los beneficios.

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

Nota: Recordar que el beneficio neto del proyecto es la utilidad o la ganancia que se obtiene después de descontar a los ingresos por las ventas netas los gastos incurridos. Esto se obtiene en el punto 3.

- Identificación, cuantificación y valoración de los costos.

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

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

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

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

Tabla 2.4 Relación de los costos de producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN en ambas monedas

Costos de Producción	U/MM	Cantidad	CUC	1 CUC x 25 CUP	CUP	CUP Total
Costos Directos.						
Mat. Primas y Mat.						
Salarios						
Combustible						
Costos Indirectos						
Costo de Operaciones						
Depreciación						
Gastos Financieros						
Otros						
Total Costo Producción						

Fuente: Metodología IMDL del MEP

Nota: Importante valorar el combustible, el agua y la electricidad dentro del proyecto a precios sin subsidios, es decir, en CUC. En anexo debe detallarse la base de datos de los costos por cada material e insumos utilizados en el proyecto: costo unitario, cantidad, precio y valor.

- **Costos de Inversión:** Los costos de inversión están formados por el capital fijo y el capital de explotación neto.

Tabla 2.5 Inversión Inicial por componentes y tipo de moneda

INVERSIÓN INICIAL			
CONCEPTOS.	CUC	CUP	M Total.
Equipos y maquinarias			
Equipos de transporte			
Construcción y Montaje			
Otros			
Total			

Fuente: Metodología IMDL del MEP

Nota: Importante detallar cada uno de los conceptos necesarios para la inversión que se encuentran en la tabla.

- Flujo neto de Beneficios
-

Tabla 2.6 Flujo de Caja o de Beneficios del proyecto por años

Flujo de Beneficios General del Proyecto				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año n
1-Inversión Inicial				

2-Beneficios, Ingresos o Utilidades del Proyecto				
3-Costos totales				
4-Valor Residual				
Beneficio Neto = (2)-(1)-(3)+(4)				

Fuente: Metodología IMDL del MEP

Nota: En aquellos proyectos donde la vida útil de la inversión se estima superior al horizonte de evaluación, deberá considerarse un **valor residual**. Este último es el valor estimado que tendrá la inversión en el último año del horizonte de evaluación; puede obtenerse a partir de referencias del mercado, o descontando la depreciación acumulada.

Tabla 2.7 Relación Costo Beneficio del Proyecto

Relación Costo/beneficio por producto o servicio (beneficio) generado por el proyecto en ambas moneda. PRODUCTO X						
Años	COSTOS.		INGRESOS.		Rel. Costo/Beneficio.	
	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP
1						
2						
n						

Fuente: Metodología IMDL del MEP

Nota: Debe realizarse la tabla total del proyecto y en anexo por productos.

Tabla específica para los proyectos del desarrollo local, para ver la distribución y el autofinanciamiento, incluyendo la sostenibilidad del proyecto.

Es importante dejar claro desde la formulación del Proyecto el porcentaje de distribución de las utilidades para cada entidad participante: ejecutora del proyecto, entidad municipal y CAM.

Tabla 2.8 Distribución de Utilidades

Distribución de las utilidades en CUC								
Años	Ingresos	Valor de Inversión	Costos de Prod.	Pago del Crédito	Utilidades	Aporte Cuenta del CAM %	Aporte Entidad ejecutora del proyecto %	Aporte Entidad Municipal %
	MCUC	MCUC	MCUC	MCUC	MCUC	MCUC	MCUC	MCUC

Total								

Fuente: Metodología IMDL del MEP

Nota: Hacer una tabla para el total del Proyecto, por año.

Esto implica que el dinero aprobado inicialmente, si bien es un crédito y hay que devolverlo, generará ingresos en la entidad ejecutora del proyecto para que no sea un fondo perdido y posteriormente con las utilidades se pueda garantizar la sostenibilidad del proyecto, es decir, pueda asumir la rotura de un equipo, la pieza “x”, el insumo “y”. Recordar que el CAM, a través del grupo económico aprobará en cada proyecto el porcentaje de las utilidades que corresponderá a cada entidad en dependencia del tipo de actividad del proyecto.

El Estudio de Factibilidad debe incluir los cálculos de los Indicadores Financieros, los cuales se muestran a continuación:

Valor Actual Neto (VAN):
$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t} - IN = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t}$$

T: tiempo de vida útil económica

K: tasa de descuento (5% para los créditos bancarios a corto plazo y del 7% para los préstamos a largo plazo y puede incrementarse en un 2% anual)

Plazo de Recuperación de la Inversión (PRI):
$$PRI_p = \frac{\text{Inversion Neta}}{FC}$$

Tasa Interna de Retorno (TIR):
$$\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+r)^t} = IN$$

Si $r \geq k$

se acepta el proyecto

Índice de Rentabilidad (IR):
$$IR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t}}{IN} \geq 1$$

- **Otros requerimientos:**

- El estudio de mercado es imprescindible, demanda, precios, etc.
- Si el proyecto permite la **Sustitución de Importaciones** debe explicitarse el ahorro y la base de cálculo del mismo. Por ejemplo: Con la producción de Limón el país se ahorra \$ 62857.73 USD de acuerdo a los precios de Mercado Internacional ya que producirlo aquí cuesta \$ 17313.12 USD y si lo adquiere en el exterior el valor es de \$ 80171.23 USD.
- Si permite el incremento de la producción por encima del plan para autoabastecer al municipio, hay reflejar el ahorro por concepto de transporte u otro.
- Si lo que hace es elevar la calidad de productos o servicios a la población debe quedar claro cuánto se ingresa por elevar precios.
- Si se dirige al turismo, hay que indicar cómo se satisface la demanda de esos productos o servicios en turismo, y además su ahorro por no transportarlo de otros territorios.
- Si exporta, debe explicitarse el mercado, los precios de referencia utilizados y su fecha.
- Si se dirige a incrementar el valor agregado de los productos primarios se obtendrá mayor ganancias tanto en CUC como en CUP dado el incremento de precios, sin contar el incremento del consumo de la población, satisfacción de las demandas.
- Si no se genera un nuevo producto o servicio debe quedar claro cuánto es el extra plan y demostrar su demanda.

∩ **Otros**

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

II.4 Presentación al ministerio de economía y planificación para su aprobación (resumen ejecutivo).

Cada proyecto aprobado por los Consejos de la Administración Provinciales debe presentarse al Ministerio de Economía y Planificación con la siguiente documentación:

- Carta del Presidente de la provincia al Ministro de Economía y Planificación, informando la aprobación del proyecto con el correspondiente acuerdo de los Consejos de la Administración Provinciales.
- Resumen ejecutivo del proyecto
- Aval del banco aprobando la solicitud del préstamo (aprobación de MINCEX cuando se trate de un proyecto).
- Copia de la carta de solicitud al BCC de la cuenta bancaria a la empresa correspondiente y/o al municipio de ser necesaria.
- Copia de la carta de solicitud al MEP de la modificación del objeto social de ser necesaria.
- Copia de la carta de solicitud al MINCIN de la licencia comercial de ser necesaria.
- Certificación de conciliación de los precios por los que se ampara el proyecto.
- Algún otro elemento que se requiera para la ejecución del proyecto.

Figura 2.4 Resumen Ejecutivo para presentación del proyecto IMDL del MEP

Del ANEXO XX 1- RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO

1. Título.
2. Entidad Ejecutora.
3. Organismo Rector:
4. Provincia y Municipio.
5. Objetivos.
6. Incrementos productivos o de servicios. (actividades a realizar)
7. Estudio de Mercado.
8. **Financiamiento necesario para su ejecución, de ello con destino a la compra de divisa para la importación de ser necesaria.**
9. Inversión Inicial por componentes, con una breve descripción de la misma (Moneda Total y CUC).
10. Factibilidad Económica (Indicadores Financieros)
(Ingresos, Gastos, Pago Crédito, Utilidad, Aportes, etc.)
 - a. En caso de Financiamiento de donativos o colaboración
 - Detallar todos los datos del financiamiento externo.
 - Aclarar si la importación la asume el donante o el país.
 - En el caso de los equipos, se debe especificar si constituyen inversión en el momento de aprobación del proyecto, según lo establecido.
 - Se aprobará el mecanismo de distribución de utilidades, con el principio de potenciar en los primeros años el aporte al gobierno, como una manera de rembolsar el donativo entregado a la entidad generadora del proyecto

Fuente: Informe de actualización de proyectos IMDL del GCP-DIT del CAP

Resumen ejecutivo

1. Título.
2. Entidad Ejecutora.
3. Municipio.
4. Provincia.
5. Objetivos.
6. Solicitud de modificación objeto social, licencia comercial u otro requerimiento.
7. Plan del año e incrementos productivos o de servicios en relación con ese plan.
8. Mercado.
9. Solicitud de financiamiento e importación.
10. Inversión Inicial por componentes. (Moneda Total y CUC), con una breve descripción de la misma.
11. Factibilidad Económica. Tabla de Distribución de Utilidades

Tabla 2.9 Presentación de la Distribución de Utilidades mediante aportes según acuerdo de aprobación.

Años	Ingresos	Gastos	Pago Crédito	Utilidad	Aporte al CAM
1					
2	Apertura por cada año hasta que se culmine el pago del préstamo con sus intereses correspondientes				

Fuente: Metodología IMDL del MEP

Indicadores Financieros

12. Análisis de Sensibilidad.

En el caso que el proyecto sea financiado con fondos externos, a través de un donativo, tendrá el mismo tratamiento e igual presentación, especificando los siguientes elementos:

- Detallar todos los datos del financiamiento externo.
- Aclarar si la importación la asume el donante o el país.
- En el caso de los equipos, se debe especificar si constituyen inversión en el momento de aprobación del proyecto, según lo establecido.
- Se aprobará el mecanismo de distribución de utilidades, con el principio de potenciar en los primeros años el aporte al gobierno, como una manera de rembolsar el donativo entregado a la entidad generadora del proyecto.
- Aval del MINCEX notificando la aprobación del donativo.

Capítulo III Resultados de la Evaluación de la factibilidad económica del proyecto de inversión “Sendas” de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos como producto turístico

Para la evaluación de la factibilidad se tomaron indicadores estadísticos de las visitas a los cementerios de Reina y Tomás Acea, así como la cantidad de artesanos que tributan al Fondo de Bienes Culturales, que pasarían a pagar impuestos por alquiler de espacio a la OCCC. La institución posee una fuerza laboral estable, requiriendo para el desarrollo del proyecto solamente personal directo.

Tabla 3.1 Costos por Conceptos de Salario

Cargo Ocupacional	Grupo Escala		Salario Escala	Total	Gasto Mensual	Vacaciones	Seguridad Social
Indirectos							
Directos a los Servicios				2.650,00			
Especialista principal en gestión del patrimonio documental	XII	O	455,00	2	1106,47	82,72	113,75
Especialista en gestión del patrimonio documental	XI	O	435,00	3	1586,75	118,62	163,13
Gestor A de comunicación y marketing	XI	O	435,00	1	528,92	39,54	54,38
Total				2.650,00	3229,14	240,89	331,25

Fuente: Elaboración Propia

Los gastos por servicios públicos se estimaron por el Balance real actual, teniendo en cuenta incrementos del 20%, 25% y 30% de los 4 primeros años, manteniéndose estable o constante a partir del 4to año.

Tabla 3.2 Gastos por servicios públicos

Descripción	Unidad de medida	Índice de Consumo (mensual)	Precios			Consumo total (Mensual)				
			CUC	CUP	De ello: USD	2016	2017	2018	2019	2020
Servicios Públicos:										
Electricidad	KW/h	250		0,25		62,50	75,00	78,13	101,56	101,56
Agua	m ³ /día									
teléfono (1 líneas)	H./día	240,0		1,25		300,00	345,00	375,00	375,00	375,00
correo	H./día									
Combustible (gas y Gasolina)	Gasolina									
Total						362,50	420,00	453,13	476,56	476,56

Fuente: Elaboración Propia

Los servicios a comercializar serán: 1.) Entrada y guía especializada al cementerio de Reina; 2.) Entrada y guía especializada al cementerio Tomás Acea; 3.) Sendas de recorridos temáticos con guía especializada y 4.) Arrendamiento de espacio a artesanos, en horarios de 9am a 5pm, valorando los precios por similitudes en el mercado.

Tabla 3.3 Servicios a comercializar por capacidad optima diaria y los precios para cobro de los servicios

Servicios a comercializar	Productos Horario	Capacidad o Tamaño Óptimo	Precios	
			CUC	CUP
Entrada y guía especializada al cementerio de Reina	9:00 a.m. a 5:00 p.m.	30	2,00	5,00
Entrada y guía especializada al cementerio Tomás Acea	9.00am-5.00am	60	2,00	5,00

Sendas de recorridos temáticos con guía especializada	9.00am-2.00pm	30	1,30	10,00
Arrendamiento de espacio a artesanos	9.00AM a 8.00 PM	44	\$2,00	

Fuente: Elaboración Propia

El proyecto requiere escasos recursos para iniciar las actividades a desarrollar, encontrando los mismos en el mercado nacional.

Tabla 3.4 Inversión Inicial por componentes y tipos de monedas

Conceptos	Valores		
	Suma de Importe CUP	Suma de Importe CUC	Suma de Importe USD
Equipamientos	210,00	1.400,00	1.414,14
Otros Gastos	356,70	2.378,00	2.098,99
Servicios	1.002,83	6.685,56	6.753,09
Subtotal	1.569,53	10.463,56	10.266,22
Imprevistos	340,40	219,69	
Capital de trabajo necesario	6.600,18	301,08	
Total General	8.510,11	10.984,33	10.266,22

Fuente: Elaboración Propia

Premisas a tener en cuenta en el análisis económico financiero

Para este análisis se trabajó con una tasa de actualización entre un 7% y 15%, siendo estas las tasas de interés que establece el Banco Central de Cuba para los préstamos a largo plazo, considerando las disposiciones del Consejo de Ministro para la evaluación de la Inversión en Cuba (Decreto Ley 327 /2014 del Proceso Inversionista). La proyección de los flujos de caja es mensual, y con un horizonte de 10 años de explotación para una vida útil estimada de 20 años. La depreciación se dispone íntegramente para la empresa. La tasa fiscal es del 35 % anual.

Salidas:

- ✓ Gastos por servicios públicos: energía eléctrica; agua potable; telefonía y combustible.
- ✓ Costos de Insumos y por para la producción.
- ✓ Gastos de Salario por Concepto de Mano de Obra.
- ✓ Impuestos sobre la fuerza laboral y otros.
- ✓ Gastos Operativos y de Administración.
- ✓ Gastos de Mantenimiento.
- ✓ Otros Gastos de Administración.
- ✓ Gastos Financieros.
- ✓ Gastos de Operaciones: Depreciación

Entradas:

- ✓ Prestación diaria de servicios, estimada a partir de informes estadísticos actuales.

Evaluación de indicadores financieros de rentabilidad

A partir de los datos obtenidos por la OCCC, se hace uso de la herramienta en Excel desarrollada por el Grupo Provincial de Proyectos del CAP, realizando el análisis por tipo de monedas, CUC – CUP y Moneda Total, para los cuales se estiman los Flujos de Caja devengados, calculándole a los mismos los indicadores financieros dinámicos para la evaluación de proyectos.

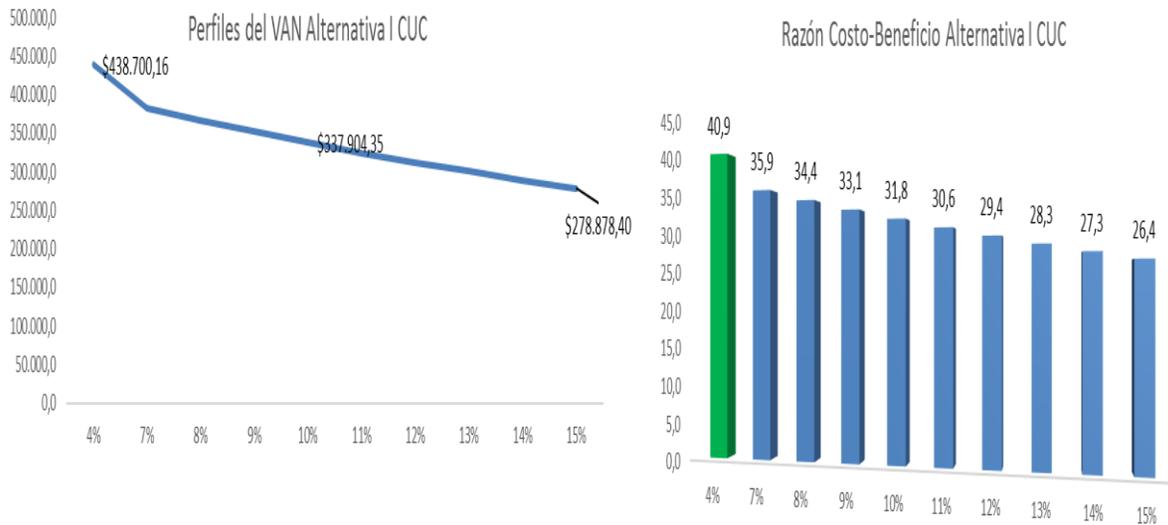
Para la evaluación de la moneda libremente convertible o CUC, los indicadores arrojan valores positivos, El VAN como indicador de rentabilidad es favorable, la TIR es Favorable 4037,8% anual, la rentabilidad por peso invertido es: \$ 40,94, con un Período de Recuperación de la Inversión descontado es: 3 Meses

Tabla 3.5 Indicadores de Presupuestación de Capital CUC

Tasas Anual	Tasas Mensual	VAN (UM)	TIR (%) Mensual	TIR (%) Anual	IR (Costo-Beneficio)	PRI real (meses)	PRI descontado (meses)	PRI promedio (meses)	TRC (mensual)	RVAN
4%	0,33%	\$438.700,16	36,37%	4037,8%	40,94	2,27	2,93	2,42	82,60%	3994%
7%	0,57%	\$383.288,38			35,89		3,34			3489%
8%	0,64%	\$367.166,74			34,43		3,49			3343%
9%	0,72%	\$352.065,35			33,05		3,63			3205%
10%	0,80%	\$337.904,35			31,76		3,78			3076%
11%	0,87%	\$324.611,14			30,55		3,93			2955%
12%	0,95%	\$312.119,60			29,41		4,08			2841%
13%	1,02%	\$300.369,49			28,35		4,23			2735%
14%	1,10%	\$289.305,84			27,34		4,39			2634%
15%	1,17%	\$278.878,40			26,39		4,55			2539%

Fuente: Resultados de Herramienta Excel para evaluación de factibilidad de proyecto de inversión para la IMDL

Gráfico 3.1 Perfiles del VAN y Relación del Índice de rentabilidad



Fuente: Resultados de Herramienta Excel para evaluación de factibilidad de proyecto de inversión para la IMDL

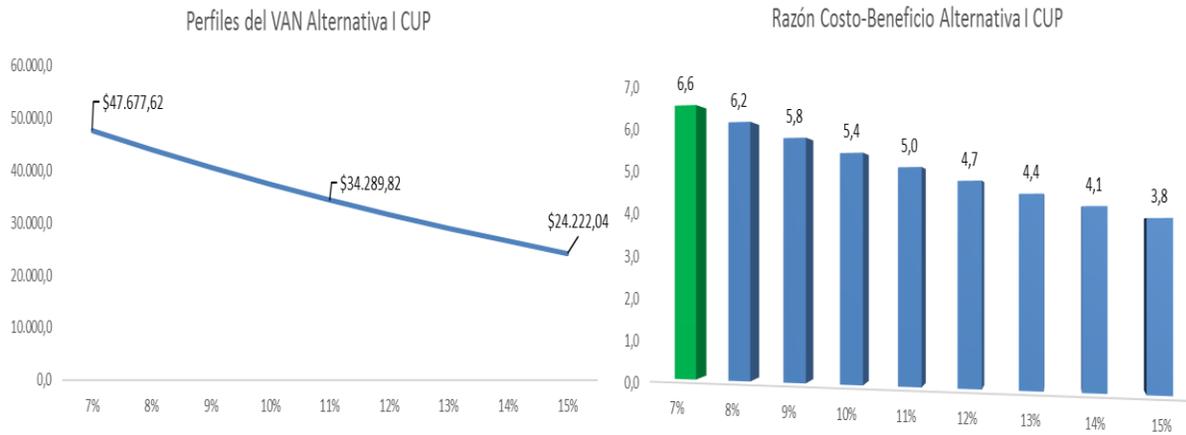
Para la evaluación de la moneda nacional o CUP, los indicadores arrojan va lores positivos, El VAN como indicador de rentabilidad es favorable, la TIR es Favorable 34,2% anual, la rentabilidad por peso invertido es: \$ 6,60, con un Período de Recuperación de la Inversión descontado es: 18 Meses o 1 año y medio.

Tabla 3.6 Indicadores de Presupuestación de Capital CUP

Tasas Anual	Tasas Mensual	VAN (UM)	TIR (%) Mensual	TIR (%) Anual	IR (Costo-Beneficio)	PRI real (meses)	PRI descontado (meses)	PRI promedio (meses)	TRC (mensual)	RVAN
7%	0,57%	\$47.677,62	2,48%	34,2%	6,60	51,12	18,18	11,09	13,97%	560%
8%	0,64%	\$43.954,17			6,16		19,46			516%
9%	0,72%	\$40.495,99			5,76		20,84			476%
10%	0,80%	\$37.281,17			5,38		22,30			438%
11%	0,87%	\$34.289,82			5,03		23,86			403%
12%	0,95%	\$31.503,90			4,70		25,52			370%
13%	1,02%	\$28.907,01			4,40		27,29			340%
14%	1,10%	\$26.484,25			4,11		29,18			311%
15%	1,17%	\$24.222,04			3,85		31,20			285%

Fuente: Resultados de Herramienta Excel para evaluación de factibilidad de proyecto de inversión para la IMDL

Gráfico 3.2 Perfiles del VAN y Relación del Índice de rentabilidad



Fuente: Resultados de Herramienta Excel para evaluación de factibilidad de proyecto de inversión para la IMDL

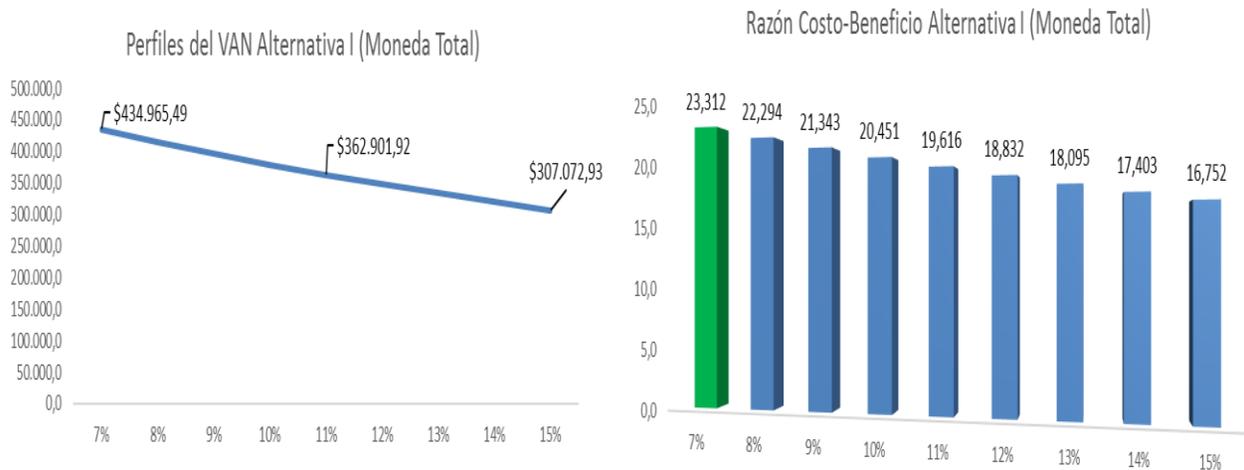
Para la evaluación de la moneda total, los indicadores arrojan valores positivos, El VAN como indicador de rentabilidad es favorable, la TIR es Favorable 662,1% anual, la rentabilidad por peso invertido es: \$ 23,31, con un Período de Recuperación de la Inversión descontado es: 5 Meses.

Tabla 3.7 Indicadores de Presupuestación de Capital Moneda Total

Tasas Anual	Tasas Mensual	VAN (MP)	TIR (%) Mensual	TIR (%) Anual	IR	PRI real (meses)	PRI descontado (meses)	PRI promedio (meses)	TRC (mensual)
7%	0,57%	\$434.965,49	18,44%	662,1%	23,312	5,06	5,148	3,65	97,15%
8%	0,64%	\$415.124,34			22,294		5,382		
9%	0,72%	\$396.566,16			21,343		5,623		
10%	0,80%	\$379.189,44			20,451		5,868		
11%	0,87%	\$362.901,92			19,616		6,118		
12%	0,95%	\$347.619,66			18,832		6,372		
13%	1,02%	\$333.266,21			18,095		6,632		
14%	1,10%	\$319.771,85			17,403		6,895		
15%	1,17%	\$307.072,93			16,752		7,163		

Fuente: Resultados de Herramienta Excel para evaluación de factibilidad de proyecto de inversión para la IMDL

Gráfico 3.3 Perfiles del VAN y Relación del Índice de rentabilidad

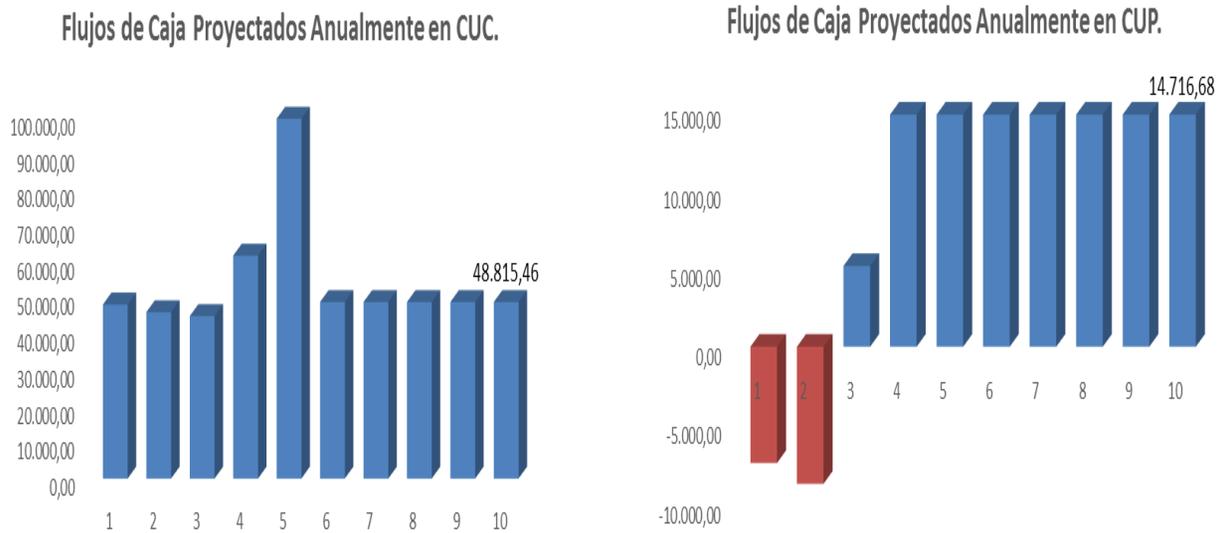


Fuente: Resultados de Herramienta Excel para evaluación de factibilidad de proyecto de inversión para la IMDL

Los flujos de caja en una proyección anual arrojan que en la moneda libremente convertible son siempre positivos, no así para los dos primeros años de la moneda

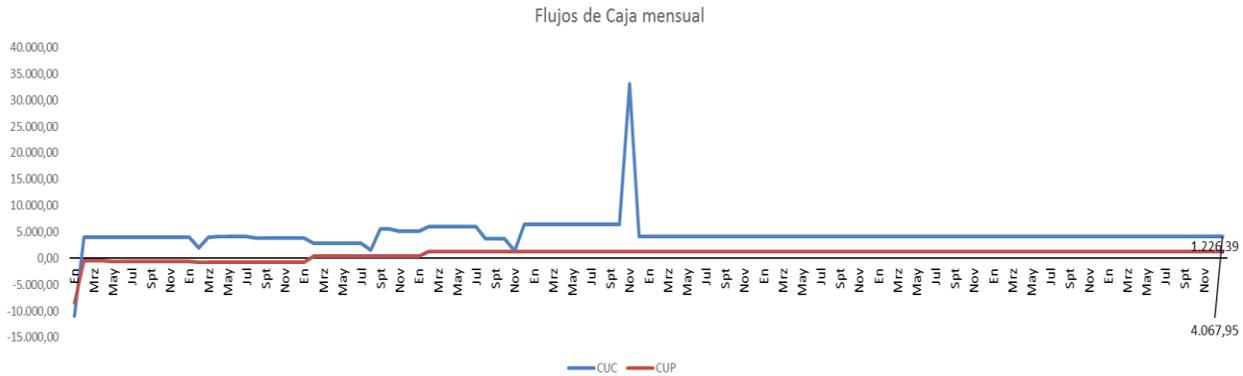
nacional o CUP, sin embargo, los resultados anuales son positivos en ambas monedas, siendo recuperable estos saldos negativos en los dos primeros años, a partir de realizar los aportes y recibir el contravalor por compra venta de moneda a 1x1, del CUC por CUP

Gráfico 3.4 Flujos de Caja Proyectados Anual



Fuente: Resultados de Herramienta Excel para evaluación de factibilidad de proyecto de inversión para la IMDL

Gráfico 3.5 Flujos de Caja Mensual estimados al proyecto



Fuente: Resultados de Herramienta Excel para evaluación de factibilidad de proyecto de inversión para la IMDL

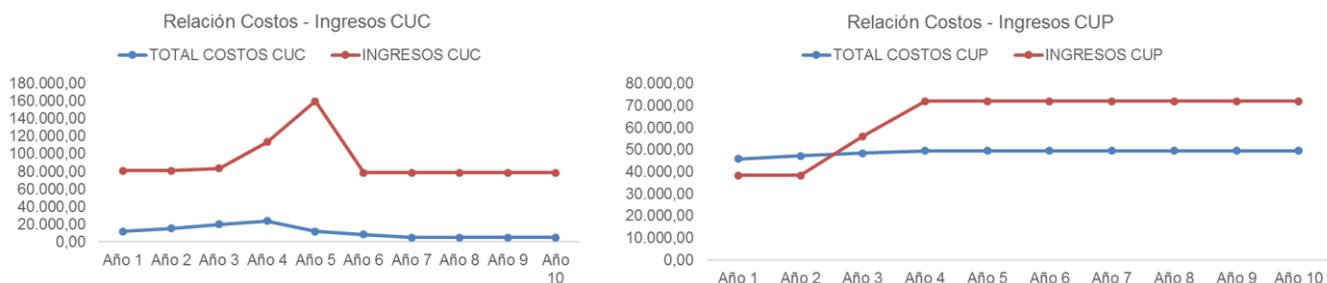
Para facilitar el análisis en el proceso de toma de decisión a la administración del proyecto, se realiza resumen de los costos según su definición, en tabla comparativa con las entradas estimadas.

Tabla 3.8 Análisis de los Flujos de Caja Anual CUC, CUP y Moneda Total

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos Directos	3.828,00	7.142,43	11.409,13	14.106,00	372,00	372,00	372,00	372,00	372,00	372,00
Costos Indirectos	3.240,96	3.240,96	3.350,16	4.535,08	6.391,68	3.139,20	3.139,20	3.139,20	3.139,20	3.139,20
Costos de Operaciones	697,57	1.046,36	1.046,36	1.046,36	1.046,36	1.046,36	1.046,36	1.046,36	1.046,36	1.046,36
Gastos Financieros	4.171,34	4.171,34	4.171,34	4.171,34	4.171,34	4.171,34	431,52	431,52	431,52	431,52
Total Costo Producción	11.937,87	15.601,09	19.976,99	23.858,78	11.981,38	8.728,90	4.989,07	4.989,07	4.989,07	4.989,07
Total de Entradas	81.024,00	81.024,00	83.754,00	113.377,00	159.792,00	78.480,00	78.480,00	78.480,00	78.480,00	78.480,00
Análisis de los Flujos de Caja Anual CUP										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos Directos	43.897,31	44.587,31	44.984,81	45.266,06	45.266,06	45.266,06	45.266,06	45.266,06	45.266,06	45.266,06
Costos Indirectos	1.440,00	1.920,00	2.808,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Costos de Operaciones	117,72	156,95	156,95	156,95	156,95	156,95	156,95	156,95	156,95	156,95
Gastos Financieros	433,06	577,41	577,41	577,41	577,41	577,41	577,41	577,41	577,41	577,41
Total Costo Producción	45.888,08	47.241,67	48.527,17	49.600,42						
Total de Entradas	38.400,00	38.400,00	56.160,00	72.000,00						
Análisis de los Flujos de Caja Anual Moneda Total CUC + CUP										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos Directos	47.725,31	51.729,74	56.393,94	59.372,06	45.638,06	45.638,06	45.638,06	45.638,06	45.638,06	45.638,06
Costos Indirectos	4.680,96	5.160,96	6.158,16	8.135,08	9.991,68	6.739,20	6.739,20	6.739,20	6.739,20	6.739,20
Costos de Operaciones	815,29	1.203,31	1.203,31	1.203,31	1.203,31	1.203,31	1.203,31	1.203,31	1.203,31	1.203,31
Gastos Financieros	4.604,40	4.748,75	4.748,75	4.748,75	4.748,75	4.748,75	1.008,93	1.008,93	1.008,93	1.008,93
Total Costo Producción	57.825,95	62.842,76	68.504,16	73.459,20	61.581,80	58.329,32	54.589,49	54.589,49	54.589,49	54.589,49
Total de Entradas	119.424,00	119.424,00	139.914,00	185.377,00	231.792,00	150.480,00	150.480,00	150.480,00	150.480,00	150.480,00

Fuente: Resultados de Herramienta Excel para evaluación de factibilidad de proyecto de inversión para la IMDL

Gráfico 3.6 y 3.7 Análisis de los Flujos de Caja Anual por monedas: CUC y CUP



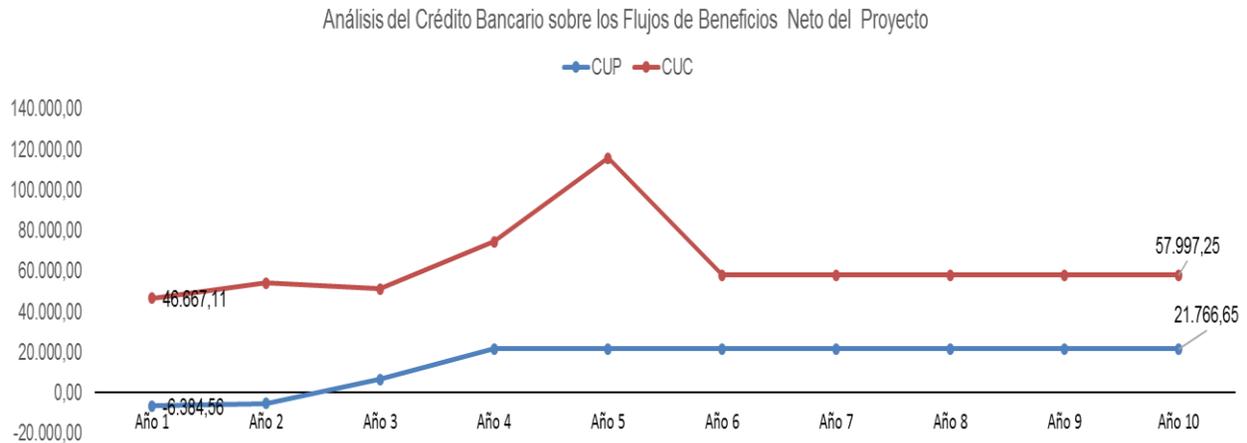
Fuente: Resultados de Herramienta Excel para evaluación de factibilidad de proyecto de inversión para la IMDL

Tabla 3.9 Análisis Sobre Crédito Bancario Solicitado

Flujo de Beneficios General del Proyecto CUC										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1-Inversión Inicial	10.984,33									
2-Beneficios, Ingresos o Utilidades del Proyecto	63.368,02	63.368,02	63.375,42	89.259,96	121.557,40	61.378,38	61.378,38	61.378,38	61.378,38	61.378,38
3-Costos totales	6.237,34	9.660,81	12.497,17	15.181,70	6.309,06	3.901,90	3.901,90	3.901,90	3.901,90	3.901,90
4-Valor Residual	520,77	520,77	520,77	520,77	520,77	520,77	520,77	520,77	520,77	520,77
Beneficio Neto = (2)-	46.667,11	54.227,97	51.399,01	74.599,03	115.769,10	57.997,25	57.997,25	57.997,25	57.997,25	57.997,25
Flujo de Beneficios General del Proyecto CUP										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1-Inversión Inicial	8.510,11									
2-Beneficios, Ingresos o Utilidades del Proyecto	25.416,60	25.416,60	37.171,77	47.656,12	47.656,12	47.656,12	47.656,12	47.656,12	47.656,12	47.656,12
3-Costos totales	30.231,62	31.268,81	32.119,67	32.830,05	32.830,05	32.830,05	32.830,05	32.830,05	32.830,05	32.830,05
4-Valor Residual	6.940,58	6.940,58	6.940,58	6.940,58	6.940,58	6.940,58	6.940,58	6.940,58	6.940,58	6.940,58
Beneficio Neto = (2)-	-6.384,56	-5.296,19	6.696,49	21.766,65	21.766,65	21.766,65	21.766,65	21.766,65	21.766,65	21.766,65
Flujo de Beneficios General del Proyecto Moneda Total										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1-Inversión Inicial	19.494,44									
2-Beneficios, Ingresos o Utilidades del Proyecto	88.784,61	88.784,61	100.547,19	136.916,08	169.213,52	109.034,50	109.034,50	109.034,50	109.034,50	109.034,50
3-Costos totales	36.468,96	40.929,63	44.616,84	48.011,75	39.139,11	36.731,95	36.731,95	36.731,95	36.731,95	36.731,95
4-Valor Residual	7.461,35	7.461,35	7.461,35	7.461,35	7.461,35	7.461,35	7.461,35	7.461,35	7.461,35	7.461,35
Beneficio Neto = (2)-	40.282,56	55.316,33	63.391,69	96.365,68	137.535,75	79.763,90	79.763,90	79.763,90	79.763,90	79.763,90

Fuente: Resultados de Herramienta Excel para evaluación de factibilidad de proyecto de inversión para la IMDL

Gráfico 3.8 Análisis del Crédito Bancario sobre los Flujos de Beneficios Neto del Proyecto



Fuente: Resultados de Herramienta Excel para evaluación de factibilidad de proyecto de inversión para la IMDL

Tabla 3.10 Entradas y Salidas Anuales Actualizados al Año 0

Año	Ingresos		Gastos		Relación Costo/Beneficio.		UDI	
	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP
2016	63.368,02	25.416,60	6.237,34	30.231,62	0,0984305	1,1894440	42.848,00	-3.611,27
2017	63.368,02	25.416,60	9.660,81	31.268,81	0,1524557	1,2302518	40.280,40	-4.389,16
2018	63.375,42	37.171,77	12.497,17	32.119,67	0,1971927	0,8640878	38.158,69	3.789,07
2019	89.259,96	47.656,12	15.181,70	32.830,05	0,1700841	0,6888947	55.558,70	11.119,55
2020	121.557,40	47.656,12	6.309,06	32.830,05	0,0519019	0,6888947	86.436,25	11.119,55
2021	61.378,38	47.656,12	3.901,90	32.830,05	0,0635713	0,6888947	43.107,36	11.119,55
2022	61.378,38	47.656,12	3.901,90	32.830,05	0,0635713	0,6888947	43.107,36	11.119,55
2023	61.378,38	47.656,12	3.901,90	32.830,05	0,0635713	0,6888947	43.107,36	11.119,55
2024	61.378,38	47.656,12	3.901,90	32.830,05	0,0635713	0,6888947	43.107,36	11.119,55
2025	61.378,38	47.656,12	3.901,90	32.830,05	0,0635713	0,6888947	43.107,36	11.119,55

Fuente: Resultados de Herramienta Excel para evaluación de factibilidad de proyecto de inversión para la IMDL

Tabla 3.11 Resumen Servicio de Deuda

Años	Crédito Bancacario (Principal)		Pago del Crédito		Intereses (%)	
	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP
1	21.884,01	16.743,81	11.817,36	9.543,97	875,36	1.172,07
2	10.942,00	8.371,91	11.379,68	8.957,94	437,68	586,03
Total			23.197,05	18.501,91	1.313,04	1.758,10

Fuente: Resultados de Herramienta Excel para evaluación de factibilidad de proyecto de inversión para la IMDL

Presentación del Resumen Ejecutivo del proyecto con la evaluación financiera de la inversión

1. Título del proyecto:

“Potenciar opciones culturales para el desarrollo turístico de la ciudad de Cienfuegos.”

2. Entidad Ejecutora: Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos

Dirección: Calle 33 # 5207 Altos Esquina Avenida 54, Cienfuegos. Cuba

3. Municipio: Cienfuegos

4. Provincia: Cienfuegos

5. Objetivos

Objetivos generales:

Contribuir a la implementación de Estrategias de Desarrollo Municipal para dinamizar encadenamientos de productos turísticos articuladamente.

Objetivos específicos:

1-Fomentar productos turísticos que rescaten el patrimonio cultural de la ciudad de Cienfuegos.

2- Fortalecer la difusión de los valores patrimoniales del Centro histórico de la ciudad Cienfuegos, a través de una programación sistemática diseñada según los segmentos de público y la demanda del turismo internacional y nacional.

3- Ampliar las opciones culturales que se ofrecen en la ciudad con un producto turístico diferente, atractivo y novedoso fundamentado en los valores culturales de la ciudad.

4- Lograr un impacto socioeconómico favorable mediante las iniciativas comerciales del producto turístico.

5- Crear el mecanismo de autofinanciamiento de la Oficina del Conservador de la ciudad Cienfuegos.

Resultados:

- Rescatado el patrimonio mediante la restauración de monumentos locales.
- Socializado el conocimiento de la historia patrimonial de Cienfuegos.
- Divulgado el trabajo de la Oficina del Conservador de la ciudad Cienfuegos.

Actividades del proyecto:

- Encadenar la incidencia de la Oficina del Conservador Cienfuegos con la dinámica cultural de la localidad, diversificándola con recorridos guiados por especialistas.
- Comercializar el patrimonio y servicios culturales especializados en moneda CUP y CUC

Supuestos del proyecto:

- La Oficina del Conservador de la ciudad Cienfuegos tiene una cuenta en BANDEC.
- La delegación provincial del MINTUR aprueba los "productos turísticos" presentados
- Asegurar que los productos turísticos estén incluidos en las ofertas de las agencias de viaje San Cristóbal, Havanatur, Paradiso y Cubanacán

6. Solicitud de modificación objeto social, licencia comercial u otro requerimiento

Se está solicitando la modificación del objeto social y la licencia comercial para operar en divisas.

7. Plan de Producción o Actividades

Encadenar la incidencia de la Oficina del Conservador Cienfuegos con la dinámica cultural de la localidad, diversificándola con recorridos guiados por especialistas.

Comercializar el patrimonio y servicios culturales especializados en moneda CUP y CUC.

8. Estudio de Mercado

Mercado al que va dirigido el proyecto: Turismo Cultural, nacional e internacional

9. Solicitud de financiamiento e importación

El proyecto aportará el 30% al CAM Cienfuegos, el 15% a la OCCC y dispondrá del resto de las utilidades para la reproducción ampliada. La inversión inicial alcanza el monto de 8.510,11 CUP y 10.984,33 CUC, todo para compras en plaza; pendiente de definir actualmente la fuente de financiamiento. Según premisas del MEP para la aprobación de la IMDL se dispone de Financiamiento Central a través de Crédito Bancario, Fondos de Aportes de los proyectos de IMDL del CAM Cienfuegos y del CAP y Contribución Territorial para el Desarrollo, quedando pendiente definir entre las siguientes fuentes de financiamiento, la forma de ejecución de la inversión inicial.

10. Inversión Inicial por componentes

Tabla 3.12

INVERSION INICIAL	MCUP	MCUC	MUSD	MT
Equipamientos	210,00	1.400,00	1.414,14	1.610,00
Otros Gastos	356,70	2.378,00	2.098,99	2.734,70
Servicios	1.002,83	6.685,56	6.753,09	7.688,39
Imprevistos	340,40	219,69	0,00	560,09
Capital de trabajo necesario	6.600,18	301,08	0,00	6.901,26
Total	8.510,11	10.984,33	10.266,22	19.494,44

11. Factibilidad Económica

Tabla 3.13 Indicadores de Presupuestación de Capital CUC

Tasas	VAN (UM)	Costo- Beneficio (IR)	PRI d (meses)	RVAN
4%	438.700,16	40,94	2,931	3994%
7%	383.288,38	35,89	3,343	3489%
10%	337.904,35	31,76	3,778	3076%
12%	312.119,60	29,41	4,080	2841%
15%	278.878,40	26,39	4,547	2539%

TIR Mensual	36,37%
TIR Anual	4037,81%
PRI real	2,27
PRI promedio	2,42

El Valor Actual Neto (VAN) fluctúa entre 438700,16 y 289305,84 CUC,
con una Tasa Interna de Retorno (TIR) anual de 4037,81% y un Período de Recuperación
de la Inversión actualizada (PRI descontado) entre 3 y 4 meses, y
un Índice de Rentabilidad (IR) o razón de costo – beneficio entre 40,939 y 27,338 pesos
o sea por cada peso invertido se obtiene una ganancia entre 39,939 y 26,338 pesos
con una reantabilidad de la inversión entre 2539% y 3994%

Tabla 3.14 Indicadores de Presupuestación de Capital CUP

Tasas	VAN (UM)	Costo- Beneficio (IR)	PRI d (meses)	RVAN
7%	47.677,62	6,60	18,175	560%
10%	37.281,17	5,38	22,301	438%
12%	31.503,90	4,70	25,521	370%
15%	24.222,04	3,85	31,199	285%

TIR Mensual	2,48%
TIR Anual	34,16%
PRI real	51,12
PRI promedio	11,09

El Valor Actual Neto (VAN) fluctúa entre 47677,62 y 24222,04 CUP,
con una Tasa Interna de Retorno (TIR) anual de 34,16% y un Período de Recuperación
de la Inversión actualizada (PRI descontado) entre y meses, y
un Índice de Rentabilidad (IR) o razón de costo – beneficio entre 6,602 y 3,846 pesos
o sea por cada peso invertido se obtiene una ganancia entre 5,602 y 2,846 pesos
con una rentabilidad de la inversión entre 285% y 560%

12. Tabla 3.15 Distribución de las Utilidades

Años	Ingresos	Valor de Inversión	Egresos	Pago del Crédito	Utilidades	Aporte Cuenta del CAM	OCCC	Reproducción ampliada del proyecto
						30%	15%	55%
1	63.368,02	10.984,33	6.237,34	11.817,36	31.030,64	6.013,89	3.006,95	11.025,47
2	63.368,02	0,00	9.660,81	11.379,68	28.900,72	8.670,22	4.335,11	15.895,40
3	63.375,42	0,00	12.497,17	0,00	38.158,69	11.447,61	5.723,80	20.987,28
4	89.259,96	0,00	15.181,70	0,00	55.558,70	16.667,61	8.333,80	30.557,28
5	121.557,40	0,00	6.309,06	0,00	86.436,25	25.930,88	12.965,44	47.539,94
6	61.378,38	0,00	3.901,90	0,00	43.107,36	12.932,21	6.466,10	23.709,05
7	61.378,38	0,00	3.901,90	0,00	43.107,36	12.932,21	6.466,10	23.709,05
8	61.378,38	0,00	3.901,90	0,00	43.107,36	12.932,21	6.466,10	23.709,05
9	61.378,38	0,00	3.901,90	0,00	43.107,36	12.932,21	6.466,10	23.709,05
10	61.378,38	0,00	3.901,90	0,00	43.107,36	12.932,21	6.466,10	23.709,05
	707.820,73	10.984,33	69.395,60	23.197,05	455.621,80	133.391,24	66.695,62	244.550,61

Gráfico 3.9 Análisis de Sensibilidad

Tabla 3.16

Resumen de escenario						
		Valores actuales:	Pesimista CUC	Optimista CUC	Pesimista CUP	Optimista CUP
CUC	VAN	430.925,06	339.797,10	522.053,02		
	TIR	435,50%	279,19%	697,51%		
CUP	VAN	45.936,77			32.919,86	58.953,67
	TIR	32,40%			26,62%	37,83%

Pérdida necesaria el primer año para hacer que el proyecto deje de ser rentable con tasa de descuento superior al 12%

CUC	-283.581,73	6	Veces que disminuye Flujo de Caja del primer año hasta hacer el VAN cero al 12% de interés
CUP	-40.336,94	5	
MT	-323.918,68	8	

Conclusiones

1. Se aplica un procedimiento lógicamente estructurado, que permite evaluar desde una óptica económica financiera el proyecto de inversión dirigido a la prestación de servicios desde la OCCC.
2. Es importante que además de la eficacia de la identificación y aprobación de proyectos IMDL, se incorpore la eficiencia de puesta en funcionamiento y realización de los aportes de los mismos, una vez aprobados, dando solución a las limitaciones y desafíos identificados.
3. Del análisis conceptual de desarrollo local, se tomó como referencia los términos de creación de nuevos empleos, relación con el medio ambiente, el bienestar de la comunidad, mejoras de la calidad de vida de trabajadores y el aprovechamiento de los recursos.
4. La nueva política inversionista, sustentada en los lineamientos del Partido, el Decreto Ley 327 del 2014, la Resolución 187/2011 del MFP y las indicaciones metodológicas del MEP, promueven las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local (IMDL), como inversiones pequeñas, que se recuperan rápido en el tiempo y aportan ingresos a las administraciones municipales.
5. La evaluación del proyecto en CUC arroja que, todos los flujos de caja son positivos, el periodo de recuperación se mueve desde los 2 hasta los 4 meses, la tasa interna de retorno anual es de 4037,81%, con un valor actual neto en un rango de los 438,70 y 289,31 MCUC. Se realizarán aportes al CAM de Cienfuegos y a la Entidad Ejecutora (OCCC) a partir del 1er año
6. La evaluación del proyecto en CUP arroja que, los flujos de caja son negativos los 2 primeros años, recuperados a partir de recibir el contravalor por los aportes a realizar; con flujos de caja positivos para el resto del plazo de evaluación, el periodo de recuperación se mueve desde los 16 meses como mínimo y hasta los 32 meses como máximo, la tasa interna de retorno anual es de 34,16%, con un valor actual neto en un rango de los 47,68 y 24,22 MCUP.

7. El proyecto logra un impacto social favorable, mejoran las condiciones de vida para la población de la zona, genera nuevos empleos y contribuye a la preservación del patrimonio cultural material e inmaterial del territorio.

Recomendaciones

1. Mantener una estricta planificación, organización y control de los valores naturales a ofrecer.
2. Buscar soluciones a las trabas burocráticas que se presentan a la hora de poner en marcha el proyecto.
3. Cumplir estrictamente con el reglamento sobre la seguridad, protección y cuidados de la naturaleza, medio ambiente y el patrimonio nacional.
4. Continuar profundizando la investigación referida, mediante la evaluación de los indicadores, en la medida que se implementen los proyectos.
5. Divulgar los resultados para uso referente de otras investigaciones.
6. Presentar el proyecto al CAP para su aprobación y puesta en marcha

Bibliografía

- Abreus M. (2008). *Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la UEB TransMinaz Cartagena*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Aching, C. (2006). *Matemáticas Financieras Para Toma De Decisiones Empresariales*. Recuperado De [Http://Www.Eumed.Net/Libros/2006b/Cag3/](http://Www.Eumed.Net/Libros/2006b/Cag3/).
- ACP, Cornare Y Corantioquia (1997). *Manejo de elementos de la producción porcina que pueden causar efectos ambientales. Convenio de concertación para una producción más limpia en el sector porcícola y ambiental del Departamento de Antioquia*. Medellín.
- Administración de las Cuentas por Cobrar. (n.d.). Recuperado De <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/estados.htm>.
- Administración de las Cuentas por Cobrar. (n.d.). Recuperado De www.exactus.com.
- Aguirre Sabada, A. (n.d.). *Fundamentos Económicos y Administración Empresarial*. España: Pirámide S.A.
- Albuquerque, F. (2006). *Curso de Desarrollo Local*. Recuperado de http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/Alburquerque_05.pdf
- Álvares López, J. (n.d.). *Análisis de Balances. Auditoria, Agregación e Interpretación*. México: Donostiarra S.A.
- Arellano, R. C. (2000) *ITESM*. México: Campus Edo.
- Áviles J A. (2008). *Recolección de Datos*. Recuperado de [http://www.monografias.com/trabajos 12 recolectados/recoldat.shtml#entrev](http://www.monografias.com/trabajos12/recolectados/recoldat.shtml#entrev).
- Bayos Sardiñas M, & Benítez Miranda M A. (n.d.). *Diccionario de Términos Económicos*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Bradley, R. (2007). *Definición de Finanzas*.
- Brealy Richard, & Myers Stuard. (1993). *Fundamento de Financiación Empresarial*. España: Mac Graw Hill Interamericana.
- Brearily Stewart, & Alan. (1990). *Fundamentación de Financiación Empresarial*.
- Calderas Alastor (n.d.) Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.

- Calderón A R. (2010). *Aplicación de Procedimientos para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Comercializadora Minaz Cienfuegos*. (Trabajo de Diploma) Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Calles R. (2001). Gestión Financiera. Clasificación de las Cuentas por Cobrar. . Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adexinv.htm>
- Caro, L., García, F. & Collado, A., (2008). Análisis de riegos en proyectos de inversión utilizando el método de la simulación. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/cgcs.htm>
- Carpio Martín J. (S.D.). Desarrollo Local Para Un Nuevo Desarrollo Rural.
- Castañeda, A. D. (2005). Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.
- Castro Ruz, F. (22 de agosto de 2005): Discurso Pronunciado Con Motivo De La Primera Graduación De La Escuela Latinoamericana De Medicina *Periódico Granma*, pp. 4.
- Castro Ruz, F. (27 de julio de 2005): Discurso Pronunciado En El Acto Central Por El Aniversario 52 Del Asalto A Los Cuarteles Moncada Y Carlos Manuel De Céspedes. *Periódico Granma*, pp. 6.
- Catacora F. (2003). *Contabilidad la Base para las Decisiones Gerenciales*. Venezuela: Mc Graw Hill.
- Catacora, F. (2004). *Contabilidad. La Base Para Las Decisiones Gerenciales*. Venezuela: Marc-Graw Hill.
- Chechi. (2010). Definición de las Cuentas por Cobrar, Concepto de las Cuentas por Cobrar, Gestión Empresarial. Available. Recuperado de <http://tododineronegocios.com/definicion-de-cuentas-por-cobrar-concep-de-cuentas-por-cobrar.html>.
- Cinco de Septiembre. (2009). Las Cuentas Crecen.
- Colectivo de Autores (n.d.) *Ciudades A Los Desafíos Del Ajuste Productivo*. Madrid, Editorial Pirámide.
- Colectivo de Autores. (2002). *Técnicas para Analizar los Estados Financieros*. España: Publicentro.
- Cordero L A. (2005). Definición de las Cuentas por Cobrar Universidad Fermin Toro. Recuperado de www.universidadabierta.edu.mx.

- Cordero, L. A. (2000). Origen de las Cuentas por Cobrar. Recuperado de www.universidadabierta.edu.mx.
- Correa A. (2007). Aplicación de Procedimientos para la Determinación del Índice de Riesgo Crediticio. Carlos Rafael Rodríguez. *Decisiones Óptimas de Inversión y Financiamiento de la Empresa*. (1993). Pirámides S.A.
- Decreto Ley 327 /2014 del Proceso Inversionista en Cuba
- Devora, Y.C., (2007). Algunas consideraciones para la evaluación de inversiones. Recuperado a Partir de <http://www.monografia.com/trabajos41/evaluación-inversiones>
- Díaz Mendoza Z. (2011). *Aplicación de una metodología para la evaluación de un proyecto en el municipio Palmira*. (Trabajo de Diploma) Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, Cienfuegos
- Dr. Butillo W Guerra, Caridad, & otros. (1987). *Estadística. Guantánamo*. La Habana: Pueblo y Educación.
- E Bolten Steven. (1991). *Administración Financiera*. España: Limusa.
- EAC. (1991). Glosario de Términos Contables, Administrativos, Financieros y Conexos.
- El Origen de la Contabilidad. (2004). . Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/evfincaptrab.htm>.
- Ferrá, C. (1990). *Material Docente Para El Uso Exclusivo Del Módulo De: Evaluación Social De Proyectos, Gobierno De Bolivia, Banco Interamericano De Desarrollo, Banco Mundial*. La Paz. Bolivia: Mimeo.
- Fontaine, E. (1993). *Evaluación Social De Proyectos*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica De Chile.
- Gaceta Oficial. (2011). Resolución 101/2011. Recuperado de <http://www.gacetaoficial.cu/>.
- García, A. (2007). Evolución y Desarrollo de las Finanzas.
- Gitman, L. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera* (Vol. 1). Ciudad de la Habana: Félix Varela.
- Gitman Lawrence J. (1986). *Fundamentos de Administración*. La Habana: Científica.

- Gómez G. (2011). Administración de la Cuentas por Cobrar. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/36/cuentas por cobrar.htm>.
- González R. (2009). *Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Cereales Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- González, A. (2004): *Planificación Global De La Economía Nacional. Ministerio De Economía Y Planificación*. La Habana. Cuba.
- Granma. (2010, dic 16). Resultados Económicos del año 2010 y propuesta del plan 2011.
- Granma. (2011a). Todos los que dirigimos debemos asumir una conducta firme ante la indisciplina y el descontrol de los cobros y pagos.
- Granma. (2011b). Presentación de la Ley del Presupuesto para el año 2012.
- Hernández Álvarez, A. (2011). Aplicación de un procedimiento para la administración
- Hongren C. (n.d.). *Contabilidad Financiera* (Vol. 1). La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Horne Van J. (2005). Administración Financiera.
- Kelety Alcalde, Andrés. (1990). Análisis Y Evaluación De Inversiones. Madrid: EADA Gestión.
- Koontz, H. (1997). Administración (5ta Ed.).
- La Contabilidad. (2004). .Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/analfinevelyn.htm>.
- León M. (2010). *Aplicación de un procedimiento de Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa de Productos Lácteos Escambray*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Living Water, (1996). *Ecological Desing Principles for Pond and Wetlands Based Systems*. Edinburgo: Living Water,
- Lloyd, R. (1992). *Pollution and Freshwater Fish*. Oxford: Fishing New Books,
- López Bastida, E. *Estrategias para el desarrollo sostenible en Cienfuegos*. Cienfuegos: UCf.
- López, D. (2010). *Aplicación de Procedimientos para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Gydema Cienfuegos*. (Trabajo de Diploma) Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

- Luna, B. (S.D.). Clasificación De Las Inversiones. Recuperado de Http://Groups.Msn.Com/LAGERENCIA/Equipamiento.Msnw?Action=Get_Message&Mview=0&ID_Message=1650&Lastmodified=4675564332663819846.
- Massé, P. (1963). *La Elección de las Inversiones*. Barcelona: Sagitario.
- Massé, P. (1969). *La Elección De Las Inversiones. Criterios Y Métodos*. Editorial Ediciones Revolucionarias. Recuperado de <Http://Riie.Com.Ar/?A=17496>.
- Mata Varela, M. de la C, Et.A. (2010). *Sistema De Tratamiento De Residuales Líquidos En La Empresa Azucarera 5 De Septiembre*. (Tesis de Maestría) Universidad “Carlos Rafael Rodríguez”, Cienfuegos.
- Mata Varela, M. de la C. (2011). *Aplicación De Procedimiento Para La Evaluación De Inversiones Dirigidas Al Mejoramiento Tecnológico De Los Sistemas De Riego En La Localidad Aguada De Pasajeros*. Cienfuegos: Universidad “Carlos Rafael Rodríguez”..
- Mata Varela, M. De La C. (2011). *Procedimiento Integral Para Evaluar Proyectos De Inversión De Fertiliriego*. Recuperado de <Http://Www.Ucf.Edu.Cu>.
- Mattos, J. (1992). *Análisis Económico De La Propuesta De Modificación De La Ley De Aguas De 1906 – República De Bolivia*. Montevideo. Uruguay: UNESCO.
- Meigs. (n.d.). *Contabilidad. La Base para la Toma de Decisiones Generales*. La Habana: MES.
- Metodología de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL)(n.d.) La Habana: MEP
- Ministerio De Economía Y Planificación (2003): *Plan De La Economía. Indicaciones Metodológicas Para Su Elaboración*. C. Habana: MEP.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2010). *Resolución No 353 y 206, 2010*. La Habana: MFP
- Ministerio de Finanzas y Precios (2011) Resolución 187/2011 de MFP
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). Resolución 235 del 2005 Normas Cubanas de Contabilidad.
- Miranda M., J. J. (2005). *Gestión De Proyectos: Identificación, Formulación, Evaluación Financiera-Económica-Social-Ambiental*. La Habana.

- Montes Carmona, M. E. (2008). *Estudio técnico-económico de la digestión anaerobia conjunta de la fracción orgánica de los residuos sólidos urbanos y lodos de depuradora para la obtención de biogás*. (Tesis Doctoral) España.
- Morea, L. (2006). Curso De Administración Financiera. UGMA - FACES. Finanzas II. Recuperado de: <http://Www.Monografías.Com/Trabajos32/Curso-Finanzas>.
- Moreno J. (n.d.). *Las Finanzas en la Empresa*.
- Nunes, Paulo (2008) Ciencias Económicas y Comerciales. Concepto de Gestión de Proyecto. Recuperado de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestiondeproyectos.htm>
- Pedraza, G. (1997). *Implementación y Evaluación de un Sistema de Descontaminación de Aguas Servidas con Plantas Acuáticas*. (Maestría en Desarrollo Sostenible de Sistemas Agrarios). Universidad Javeriana, España.
- Perdomo A. (n.d.). Análisis e Interpretación de lo Estados Financieros (Contables y Administrativas S.A.).
- Pérez Pérez F. (2011). *Aplicación de Procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Diversificada Antonio Sánchez (EADAS)*. (Trabajo de Diploma) Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos
- Pérez, R., (2009). *Propuesta de procedimiento integral para la evaluación de inversiones porcinas en el territorio de Cienfuegos*. (Trabajo de Diploma) Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos
- Quevedo R. (2009). *Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Unidad Propaganda Provincial del PCC Cienfuegos*. (Trabajo de Diploma) Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Quintana L. (2005). Origen de las Cuentas por Cobrar. Recuperado de www.universidadabierta.edu.mx.
- Quintana L. (2006). Definición de Cuentas por Cobrar. Recuperado de www.gestiopolis.com.
- Ramos A. (2006). *Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos*. (Trabajo de Diploma) Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

- Reyes M E. (2010). *Aplicar Procedimiento Metodológico para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Cítricos Arimao*. (Trabajo de Diploma) Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Rodríguez, G. (2006). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Félix Varela.
- Rodríguez, G.M., (2007). *Formulación y evaluación financiera y social de proyectos de inversión*. Ciudad de La Habana, Cuba: Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.
- Rosales Posas, R. (2006). *Formulación Y Evaluación De Proyectos (4º Ed.)*. San José, Costa Rica: ICAP. Recuperado de [Http://Erods.Files.Wordpress.Com/2010/03/Ciclo_Vida_Project.Pdf](http://Erods.Files.Wordpress.Com/2010/03/Ciclo_Vida_Project.Pdf).
- Salvatore, D. (1994). *Microeconomía*. México: Ed. Mcgraw-Hill. Interamericana De México.
- Sánchez, J. R. Y Col (2005) *Introducción A La Producción De Biogás*”. Cárdenas Matanzas: Centro Cristiano De Reflexión Y Dialogo.
- Santiago, A. (2003). *Decisiones Óptimas De Inversión Y Financiación En La Empresa*. Madrid: Editorial Pirámides.
- Sapag Ch. Nassir, & Sapag Ch. Reinaldo. (S.D.). *Preparación Y Evaluación De Proyectos (4º Ed.)*. Chile: Mcgraw-Hill/Interamericana.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory Of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stewart Brearly, & otros. (1990). *Fundamentos de Financiación Empresarial*.
- Suárez D. (2010). *Gestión de las Cuentas por Cobrar en la Sucursal CIMEX Cienfuegos y su repercusión Económica Financiera*. (Trabajo de Diploma) Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Tarragó Sabaté, F. (1986). *Fundamentos De Economía De La Empresa*.
- Van Horne J. C. (1998). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: PrenticeHall Hispanoamérica S.A.
- Vargas Hernández J G. (S.D.). *Algunos Planteamientos Sobre La Gestión Pública Local Del Desarrollo Regional*. Recuperado de [Http://Www.Gestiopolis.Com/Canales/Economia/Articulos/47/Gp.Htm](http://Www.Gestiopolis.Com/Canales/Economia/Articulos/47/Gp.Htm).

- Vázquez-Barquero, A. (1993). Desarrollo Endógeno Y Globalización. Recuperado de [Http://Www.Scielo.Cl/Scielo.Php?Pid=S0250-71612000007900003&Script=Sci_Arttext&Tlng=En](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612000007900003&script=sci_arttext&tlng=en) EURE (Santiago) V.26 N.79 Santiago Dic.
- Velázquez Álvarez, Y. (2011). Procedimiento para la evaluación de inversiones de riego. (Trabajo de Diploma) Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, Cienfuegos.
- Vélez, I. (2006). *Decisiones De Inversión. Enfocado A La Valoración De Empresas*. Colombia: CEJA.
- Viscione, J. A. (1991). *Análisis Financiero, Principio y Aplicación*. Limusa.
- Weston T F. (2006). *Fundamentos de la Administración Financiera* (Décima., Vol. 2). La Habana: Félix Varela.
- Zequeira Gay, Y. (2011). *Aplicación de procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Granja Agropecuaria Primero de Mayo de Aguada Pasajeros*. (Trabajo de Diploma) Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

Anexos

Anexo 1

Metodología Nafin.	Metodología Fondo Rotativo para Iniciativas del Económico Desarrollo local (FRIDEL).	Metodología para Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL).	Metodología Chilena.	Metodología Resolución No 15 del MINVEC (fondo perdido o donativo)
<p>- Descripción de la idea de negocio.</p> <p>2- Identificación de la necesidad: descripción de productos.</p> <p>3 -Nichos de mercado deseados: ventas y mercadeo.</p> <p>4 -Requisitos de operación.</p> <p>5 -Cobertura territorial.</p> <p>6 -Investigación de mercado: encuesta aplicada y análisis DAFO.</p> <p>7 -Propuesta única del negocio.</p> <p>8 -Inversión básica del negocio.</p> <p>9 -Metas financieras: a corto, mediano y largo plazo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumario ejecutivo. 2. Descripción de la compañía. 3. Clientes. 4. Productos/servicios. 5. Proyección de las ventas. 6. Competencia. 7. Política de precios. 8. Marketing. 9. Proceso productivo. 10. Proveedores. 11. Personas claves. 12. Planificación financiera. <ul style="list-style-type: none"> • Elementos de la inversión: • Costos mensuales de producción: • Capital de Trabajo Necesario: 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción. 2. Objetivos generales. 3. Objetivos específicos. 4. Resultados del proyecto. 5. Actividades del proyecto. 6. Supuestos del proyecto. 7. Consideraciones y/o comentarios de interés. 8. Factibilidad económica del proyecto. 9. Otros. 	<p>1^{er} Paso. Identificación del problema.</p> <p>2^{do} Paso. Diagnóstico de la situación actual y que incluyen las siguientes tareas:</p> <p>Tarea 1. Identificación del área de estudio y área de influencia.</p> <p>Tarea 2. Identificación de la población objetivo.</p> <p>Tarea 3. Demanda actual y proyectada.</p> <p>Tarea 4. Oferta actual y proyectada.</p> <p>Tarea 5. Déficit Actual y Proyectado.</p> <p>3^{er} Paso. Identificación de alternativas.</p> <p>Tarea 6. Optimización de la situación base.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título. 2. Institución responsable de la ejecución. 3. Descripción del contexto a nivel local. 4. Justificación. 5. Objetivo general. 6. Beneficiarios. 7. Transversalización y fortalecimiento del enfoque de género. 8. Metas del milenio y derechos de las niñas y niños. 9. Impacto ambiental. 10. Resultados esperados. 11. Sostenibilidad y aportes locales. 12. Duración.

<p>10- Productos a vender. 11 -Definición de precios. 12 -Medios de marketing 13 -Metas de marketing 14 -Desarrollo de productos. 15 -Materiales de promoción</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Estado de Ingresos Netos •Determinación de los Costos. •Flujo de Caja para la Planificación Financiera. •Indicadores Financieros 		<p>Tarea 7. Configuración de alternativas de solución. Segunda Etapa. Evaluación del proyecto. 4^{to} Paso. Enfoque costo beneficio. Tarea 8. Identificación de beneficios. Tarea 9. Cuantificación de los beneficios. Tarea 10. Valoración de los beneficios. Tarea 11. Identificación de los costos. Tarea12. Cuantificación de los costos. Tarea 13. Valoración de los costos. Tarea 14. Flujos de beneficios netos. Tarea 15. Indicadores de rentabilidad. 5^{to} Paso. Enfoque costo eficiencia. Tarea 16. Indicadores costo eficiencia.</p>	<p>13. Capacitación 14. Presupuesto.</p>
--	--	--	--	---

A

Entrada y guía especializada al
cementerio de Reina
Entrada y guía especializada al
cementerio Tomás Acea
Sendas de recorridos temáticos con
guía especializada
Arrendamiento de espacio a
artesanos

**Mes/Cli
entes
CUP**

	Ene ro	Febr ero	Mar zo	Ma yo	Ju nio	Jul io	Ago sto	Septie mbre	Octu bre	Novie mbre	Dicie mbre
1	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
3	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
10											

**Preci
o**

Ingreso s por venta de Entrad as CUC		Enero	Febrer o	Marzo	Mayo	Junio	Julio	Agost o	Septiemb re	Octubr e	Noviemb re	Diciemb re
2,00	1	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
		1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0
2,00	2	0	0	0	0	0	0	1.800,00	0	1.800,00	1.800,00	1.800,00
1,30	3	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
		3.872,0	3.872,0	3.872,0	3.872,0	3.872,0	3.872,0	3.872,0	3.872,0	3.872,0	3.872,0	3.872,0
2,00	10	0	0	0	0	0	0	3.872,00	0	3.872,00	3.872,00	3.872,00
		6.752,0	6.752,0	6.752,0	6.752,0	6.752,0						
	Total	0	0	0	0	0	0	6.752,00	0	6.752,00	6.752,00	6.752,00

Desglose de los Costos Iniciales del Proyecto

Conceptos Desagregados	Valores		
	Suma de Importe CUP	Suma de Importe CUC	Suma de Importe USD
Equipamientos	210,00	1.400,00	1.414,14
Refrigerador	180,00	1.200,00	1.212,12
Micrófono inalámbrico amplificador para guías de turismo	30,00	200,00	202,02
Otros Gastos	356,70	2.378,00	2.098,99
Plegables y Suelos	214,20	1.428,00	1.442,42
Ropa de uniforme	75,00	500,00	505,05
Calzado de uniforme	22,50	150,00	151,52
Paquetes de hojas	45,00	300,00	0,00
Servicios	1.002,83	6.685,56	6.753,09
Vallas Identitarias Externas	1.002,83	6.685,56	6.753,09
(en blanco)	0,00	0,00	0,00
Total general	1.569,53	10.463,56	10.266,22

