

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN
CARRERA CONTABILIDAD Y FINANZAS

Tesis presentada en opción al título de
Licenciado en Contabilidad y Finanzas

Título: Estudio de post inversión del proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

Autoras: Mirtha Susana Parra García
Maite Castillo Concepción

Tutora: MsC. Rosa Mercedes Almaguer Torres

Junio 2017

Agradecimientos

Les agradecemos a todas esas personas que estuvieron a nuestro lado apoyándonos y dándonos todas las fuerzas necesarias para seguir adelante en esta travesía. Por eso les damos nuestra eterna gratitud a:

A nuestra tutora la MsC Rosa Mercedes Almaguer Torres quien nos guió de la mejor manera en este recorrido y a quien le estaremos eternamente agradecidas por su valiosa colaboración, paciencia y aporte de conocimientos.

Al profesor Dr.C. Luis Orlando Aguilera García que con su afecto y amistad nos enseñó lo más valioso de sus conocimientos.

A todos los profesores por sus comentarios y críticas las cuales siempre fueron fundamentales durante el desarrollo de este trabajo de diploma.

Al colectivo de trabajadores del Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, de la Empresa de Servicios al Arte y demás entidades que nos atendieron, por su apoyo y colaboración con toda la información necesario para la realización de este trabajo.

A todos nuestros familiares y amistades que de una forma u otra estuvieron siempre a nuestro lado, apoyándonos de diferentes formas en la culminación de nuestros estudios y de esta investigación.

A todos, Muchas Gracias.

Dedicatoria Susana

El presente Trabajo de Diploma lo dedico a todos mis seres queridos que de una forma u otra hicieron posible la realización del mismo, en especial:

- A mis padres por estar a mi lado en todo momento dándome todo su cariño, confianza y apoyo permanente para que hoy logre mi sueño y el de ellos.
- A mi esposo Ronald que ha estado a mi lado dándome todo su amor, comprensión y fuerzas para culminar esta etapa tan importante en mi vida.
- A mi futura beba que ha estado junto a mí en estos últimos meses de tanta tensión, dándome la mayor alegría de mi vida.
- A mis suegros por su apoyo incondicional.
- A todos mis familiares en general.
- A mis amigas Maité y Yisel por apoyarnos mutuamente a lo largo de todos estos años.
- A mi tutora, por su dedicación y colaboración en la realización de este trabajo.

Dedicatoria Maite

La presente Tesis la dedico con todo mi amor a todas las personas sin las cuales no hubiese sido posible la realización de la misma y en especial:

- A mis padres, a quienes debo mi existencia.
- A mi esposo Antonio por su apoyo incondicional, su cariño, paciencia y preocupación.
- A mis amigas Susi y Yisel.
- A mi tutora Rosa Mercedes por su preocupación, dedicación y colaboración en la realización de este trabajo.
- A mis abuelos en especial a Dago.
- A todos aquellos que de una forma u otra me dieron las fuerzas para culminar esta etapa tan importante de mi vida.
- A ellos, por su cariño, confianza, apoyo y permanente sacrificio les dedico este trabajo, fruto de cinco años de incesante esfuerzo.

RESUMEN

Con la restauración de la Plaza de la Marqueta, se devolvieron los valores patrimoniales a una de las 12 áreas que ratifican a Holguín como la Ciudad de los Parques, con el fin de brindarle a la población nuevas opciones culturales.

Se inauguró el Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta como un proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local con el fin de comercializar artesanía, gastronomía ligera y ofrecer servicios culturales, pero el mismo no ha alcanzado el nivel de ventas y de afluencia de público esperado, lo que trae consigo insatisfacción por parte de los arrendatarios con la tarifa diaria de arrendamiento.

En correspondencia con lo anterior, esta investigación trata el problema siguiente: la necesidad de elaborar un estudio de post inversión que permita realizar un análisis de las variaciones entre el estudio de factibilidad y la actualización realizada.

El objetivo de la investigación es elaborar un estudio de post inversión que permita realizar un análisis de las variaciones entre el estudio de factibilidad y la actualización realizada.

En esta investigación se utilizaron como métodos teóricos el análisis y la síntesis, el hipotético deductivo y el histórico lógico. De los métodos empíricos, se utilizó la entrevista, la encuesta y la revisión de documentos.

El estudio de post inversión del proyecto IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, se dividió en dos etapas, una de actualización de la factibilidad a partir de nuevos precios de arrendamiento tomando en cuenta los ingresos y los costos reales de los primeros siete meses de inaugurado el Complejo y otra de análisis de post inversión, donde se detectaron las variaciones existentes entre el estudio de factibilidad y la realidad en el funcionamiento del proyecto.

INDICE

	Pág
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE INVERSIONES.....	6
1.1 Análisis de post inversión.....	6
1.2 Elementos teóricos sobre estudios de factibilidad económica.....	9
1.3 Metodologías para realizar los estudios de factibilidad	15
1.4 Técnicas de evaluación de inversiones utilizadas en los estudios de actibilidad	19
CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE POST INVERSIÓN DEL PROYECTO DE INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO LOCAL: COMPLEJO CULTURAL-COMERCIAL PLAZA DE LA MARQUETA.....	27
2.1 Reseña histórica y caracterización de la Plaza de la Marqueta.....	27
2.2 Diagnóstico de la situación actual del proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.....	30
2.3 Actualización de la factibilidad del proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.....	32
2.4 Análisis de post inversión del proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.....	40
Conclusiones generales.....	45
Recomendaciones.....	46
Bibliografía.....	48
Anexos.....	53

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La Plaza del Mercado o La Marqueta está ubicado en el corazón de la Ciudad de los Parques. Por su carácter ambiental, costumbrista y por haber sido escenario de importantes hechos históricos, se convierte en un foco de interés en la ciudad. La plaza de la Marqueta se inaugura el 19 de mayo de 1848 con el nombre de Plaza O'Donell, edificación construida en los terrenos de la antigua laguna de Lugones. El área y las cuadras aledañas fueron un gran centro comercial con variedad de ventas de productos y animales. El inmueble adquiere valor patrimonial a través de los años por su actividad comercial. En 1968 se destina el edificio del mercado Modelo para una fábrica de cerámica.

A partir de varios criterios entre los que se encuentra la carencia de instituciones culturales y opciones recreativas de la provincia, se crea a finales de los 90 el Proyecto del Centro Cultural Plaza de la Marqueta con el fin de brindarle a la población nuevas opciones culturales, el mismo se analiza desde la década del 80 y por razones ajenas a la institución no se lleva a cabo en este momento. Con el fin de retomar su valor histórico y arquitectónico se decide hacer en su edificio central una sala de conciertos.

Este sitio sufrió varios lustros de abandono, en el mismo se realizaban disímiles actividades a pesar de su crítico estado constructivo, como festivales de ballet, conciertos, obras de teatro y demás actividades culturales. Fue testigo de ferias culturales y tradiciones holguineras.

A partir del año 2010 se decide por parte de la dirección del país desarrollar en todas las provincias inversiones que contribuyan a un mayor desarrollo a escala territorial. El desarrollo territorial ordenado y planificado es una vía para subsanar las deficiencias en el plano socioeconómico; la economía planificada posibilita una mejor distribución nacional, territorial y local de los recursos.

Tal es la importancia que el desarrollo local reviste para el país que en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobado en el VI Congreso del Partido, define en su lineamiento 37 que: "El desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituye una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el

desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la auto sustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios. Los proyectos locales una vez implementados serán gestionados por entidades económicas enclavadas en el municipio”.

En la Plaza de la Marqueta el paso del tiempo y las escasas acciones de intervención o restauración sobre el edificio provocaron que los valores patrimoniales que la caracterizan estuviesen invisibles y en peligro de perderse. Es por ello que se decide rescatar la misma a través de un proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local, por otro lado, mucho se puede aportar al rescate de las tradiciones comerciales asociadas al edificio, sobre todo si se le devuelve su funcionalidad, eliminándose todas las indisciplinas sociales que allí se cometían.

Con el proyecto que se propuso se pretende prestar el servicio de alquiler de espacio con logística asociada a personas naturales y personas jurídicas.

El 3 de febrero del 2014 comienza la restauración del centro, después de 16 años en crítico estado constructivo. Este proyecto pretende mantener el estilo ecléctico con galerías perimetrales y cuatro puertas de acceso.

En la actualidad, luego de dos años de intenso trabajo, el 4 de abril del 2016 la antigua plaza se convierte en un Complejo Cultural-Comercial e histórico que alberga el trabajo de artistas y artesanos del territorio y donde se ofertan variados servicios con el nombre de Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

La Oficina de Patrimonio es el proyectista principal de la reparación del mismo, la que cuenta con 39 stands para la venta de artesanía, junto a otros servicios culturales y gastronómicos. El proyecto constructivo incluye además la reparación de viviendas aledañas al inmueble, de oficinas y centros pertenecientes al sector cultural que rodean la instalación y conforman un entorno armónico e integrador.

El proyecto IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta desde su inauguración se subordina a la Empresa de Servicios al Arte, ubicada en la ciudad de Holguín. Luego de unos meses de inaugurado, se constata que este no tiene los resultados esperados puesto que sus ofertas se destinan en su mayoría al público extranjero y existe poca afluencia del mismo.

Lo anterior evidencia la necesidad de un estudio del comportamiento del proyecto en la fase de explotación, el cual se inicia con la aplicación de encuestas a los

trabajadores por cuenta propia y entrevistas a los directivos, el análisis de estas arrojó como resultado que no tienen el nivel de ventas esperado y que existe insatisfacción con la tarifa diaria de arrendamiento.

El diagnóstico realizado demuestra como **problema social** los errores cometidos en el estudio de factibilidad del proyecto IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta inciden de forma negativa en la comercialización y satisfacción de sus arrendatarios.

La revisión de la literatura permite definir como **problema científico** el siguiente: la necesidad de elaborar un estudio de post inversión que permita realizar un análisis de las variaciones entre el estudio de factibilidad y la actualización realizada.

El **objeto** de la investigación se enmarca en el proceso de evaluación y selección de inversiones, formulándose como **objetivo**: realizar un estudio de post inversión del proyecto IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, definiendo como **campo de acción** los métodos y técnicas de evaluación económico financiera de proyectos.

Para darle solución al problema se efectuaron las **tareas** de investigación siguientes:

1. Fundamentar desde el punto de vista teórico el proceso de selección y evaluación de inversiones.
2. Caracterizar y reseñar la evolución histórica de la Plaza de la Marqueta.
3. Diagnosticar el estado actual del proyecto IMDL Complejo Cultural- Comercial Plaza de la Marqueta.
4. Elaborar el estudio de post inversión del proyecto IMDL Complejo Cultural- Comercial Plaza de la Marqueta.

A partir de lo antes expuesto, se formula la **hipótesis** siguiente: la elaboración de un estudio de post inversión del proyecto IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, permitirá el análisis de las variaciones entre el estudio de factibilidad y la actualización realizada.

Fueron utilizados de los **métodos teóricos** los siguientes:

El análisis y la síntesis, para el estudio de la bibliografía relacionada con el proceso de selección y evaluación de inversiones y determinar regularidades.

El histórico lógico para profundizar en los elementos históricos relacionados con la Plaza de la Marqueta.

El hipotético deductivo para precisar la hipótesis de la investigación.

De los **métodos empíricos** se utilizó la entrevista y la encuesta para determinar los elementos que inciden de forma negativa en el funcionamiento del proyecto IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

La revisión de documentos permitió determinar las posibles soluciones al problema a partir de los resultados de investigaciones precedentes. Entre los documentos fueron revisados tesis de grado, maestría y doctorados, así como artículos, textos y otros materiales consultados en Internet que permitieron determinar las limitaciones que inciden en la solución del problema de investigación a partir de las propuestas de otros investigadores.

La tesis cuenta de introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo uno aparecen los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de evaluación y selección de inversiones. En el capítulo dos se realiza un estudio de post inversión del proyecto IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE INVERSIONES

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE INVERSIONES

En este capítulo detallamos todos los aspectos teóricos a tener en cuenta para la adecuada comprensión del tema que desarrollamos.

1.1 Análisis de post inversión.

Un proceso inversionista comprende, desde el diseño y preparación de una inversión, hasta su ejecución, operación y control. Se inicia con la detección de una oportunidad de negocio que continúa con la evaluación e implementación y posterior control del proyecto de inversión en cuestión. Una forma eficiente de realizar el control de un proyecto de inversión es desarrollar un estudio post inversión que permita conocer si se han alcanzado los objetivos previstos en la evaluación ex ante.

Una evaluación post inversión es por tanto un estudio que tiene como objetivo central verificar que se hayan cumplido los supuestos sobre los cuales se tomó la decisión de inversión. Se recomienda que esta se realice en dos momentos del proceso inversionista: (1) al culminar la fase ejecutiva, lo que se conoce como Evaluación Post Inversión Simple y (2) durante la operación y explotación del negocio una vez madurado el proyecto, lo que se conoce como Evaluación Post Inversión Completa.

En síntesis se busca conocer si se ha cumplido lo estimado durante la fase preparatoria y por tanto si los indicadores sobre los cuales se tomó la decisión de inversión han alcanzado los valores previstos. Se trata de comparar si han existido desviaciones entre los resultados estimados y los reales, determinar y analizar las causas de estas desviaciones y sus implicaciones económicas. El estudio post inversión permite además brindar recomendaciones que posibiliten corregir el rumbo del negocio y mejorar futuros estudios preparatorios.

El Decreto Ley No. 327/2014 “*Reglamento del Proceso Inversionista*”, establece en su Capítulo IV Sección III *De la Evaluación Técnico-Económica Final y Estudio de Postinversión*, Artículos del 187 al 189 los preceptos a cumplir para el estudio de post inversión, donde define:

Objetivos:

1. Establecer comparaciones entre los indicadores de rentabilidad, realmente obtenidos y los proyectados en el Estudio de Factibilidad o ajustados en el desarrollo del proyecto, basándose para ello en el resumen de los conocimientos y experiencias de la fase de pre-inversión y de ejecución de la inversión reflejados en el informe final y en el análisis del comportamiento real de la operación del proyecto.
2. Brindar la posibilidad de reorientar estrategias en la fase de desactivación e inicio de la explotación.
3. Retroalimentar la elaboración de proyectos similares.

El estudio de postinversión debe dirigirse además a comprobar en qué medida se han cumplido los beneficios previstos y aprobados en el estudio de factibilidad y a la vez retroalimentar futuros proyectos; es responsabilidad del Inversionista y se realiza preferentemente al alcanzarse la capacidad de producción o servicios diseñada o en una etapa posterior, la que se establece al aprobarse el Estudio de Factibilidad técnico-económica y en el informe final de la inversión.

Por su parte, el explotador elabora el análisis del comportamiento real de la operación de la instalación como parte del estudio de postinversión, y tiene en cuenta aspectos como la demanda y oferta efectiva; los ingresos, costos, liquidez financiera, endeudamiento; y los efectos sociales logrados.

El informe de post inversión se presenta a la misma instancia que aprobó el estudio de factibilidad técnico-económica quien lo revisa y lo controla.

La evaluación de resultados es una evaluación ex post integral que utiliza cinco criterios; pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad.

I. Evaluación de la pertinencia:

- Relevancia dentro de las políticas y prioridades del sector:
- Satisfacción de las necesidades y prioridades de los beneficiarios.
- Validez de la estrategia del proyecto.
- Gestión de los riesgos importantes.

II. Evaluación de la eficiencia:

En los casos que el proyecto cuente con evaluación de culminación, considerarla como punto de partida, complementándola con el punto de vista propio del Evaluador Externo Independiente, caso contrario realizar esta evaluación y comprobar si el proyecto se ejecutó de acuerdo a los siguientes términos:

- Logro de los Productos (asociados a componentes).
- Eficiencia en el tiempo de ejecución del Proyecto.
- Eficiencia en el Costo del Proyecto.
- Eficiencia Global.

III. Evaluación de la eficacia:

Evaluar si el objetivo central del proyecto ha sido alcanzado. Esta evaluación se realizará en los términos siguientes:

- Operación y Utilización de los productos generados en la fase de inversión.
- Logro del Objetivo Central o Propósito del Proyecto.
- Rentabilidad Social.
- Eficacia Global.

IV. Evaluación de los impactos directos:

Determinar cuáles son los impactos directos del proyecto, tanto positivos como negativos, previstos y no previstos; el nivel de profundidad del análisis dependerá de las necesidades del proyecto, disponibilidad presupuestal y tiempo. Es necesario estimar órdenes de magnitud de los cambios atribuibles al proyecto. La evaluación se efectuará en los siguientes términos:

- Impactos Directos Previstos.
- Impactos Directos Negativos e Impactos Directos No Previstos.

V. Evaluación de la sostenibilidad:

Evaluar si el proyecto se encuentra operando con normalidad de acuerdo a lo previsto en el estudio de preinversión. Si el proyecto cuenta con evaluación de culminación y con el seguimiento ex post, estas evaluaciones constituirán la base de

esta evaluación, sin embargo es de precisar que no la limitarán. La evaluación se efectuará en términos de:

- Operación y mantenimiento.
- Capacidad técnica y gerencial del operado.
- Sostenibilidad Financiera.
- Gestión de Riesgos.
- Sostenibilidad Global.¹

En la práctica, se seleccionaran para la realización del análisis de post inversión los indicadores teniendo en cuenta lo siguiente:

- Objetivo central del proyecto y los medios para lograrlo.
- Tipo de objetivos numéricos (metas) en el estudio de preinversión y de las proyecciones relacionadas al análisis de oferta y demanda.
- Disponibilidad, credibilidad y costo de adquisición de datos sobre resultados, línea base y un grupo de control.²

Después de analizar las características fundamentales de los estudios de post inversión y las etapas para su realización se procede a detallar algunos aspectos teóricos sobre los estudios de factibilidad que le preceden.

1.2 Elementos teóricos sobre estudios de factibilidad económica.

El estudio de factibilidad económica constituye un documento donde sus parámetros e indicadores sean precisos, confiables y con un desarrollo de las proyecciones económicas y financieras, que no ofrezcan dudas de la conveniencia económica de la inversión y para ello se elaborará a partir de la documentación técnica en etapa de Ingeniería Básica. Es el documento que se presentará al Ministerio de Economía y Planificación para solicitar la aprobación de las inversiones que se propongan por los inversionistas de las organizaciones.

¹ Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública. Contenidos mínimos del informe de evaluación de resultados.

² Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública. Indicadores sectoriales para la evaluación ex post.

Según Varela, se entiende por Factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto. El estudio de factibilidad es el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso.³

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la Factibilidad es la “cualidad o condición de factible”. Factible: “que se puede hacer”.⁴

El estudio de factibilidad de cierta manera es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define el problema por resolver. Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen tanto los estudios técnicos, como los económicos, financieros y de mercado, y otros que se requieran.

El estudio económico-financiero de un proyecto, hecho de acuerdo con criterios que comparan flujos de beneficios y costos, permite determinar si conviene realizar un proyecto, o sea si es o no rentable y si siendo conveniente es oportuno ejecutarlo en ese momento o cabe postergar su inicio. En presencia de varias alternativas de inversión, la evaluación es un medio útil para fijar un orden de prioridad entre ellas, seleccionando los proyectos más rentables y descartando los que no lo sean.

El estudio de factibilidad es el análisis de una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso y si el negocio propuesto contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y ambientales.

El resultado de los estudios de factibilidad de los trabajos de investigación es la base de las decisiones que se tomen para su introducción, por lo que deben ser lo suficiente precisas para evitar errores que tienen un alto costo social directo, en cuanto a los medios materiales y humanos que involucren; así como por la pérdida de tiempo en la utilización de las variantes de desarrollo más eficientes para la sociedad. Esto sólo se puede asegurar mediante el empleo de procedimientos y de

³Varela y Morales, Félix. (2010). Factibilidad y viabilidad publicado por artes [hyperlink](#).

⁴Diccionario de la Real Academia Española. (2010). Factibilidad y viabilidad [publicado por Artes Hyperlink](#).

análisis debidamente fundamentados.⁵

Se realizó un análisis conceptual de los estudios de factibilidad en el cual se determinaron las características fundamentales de dicho concepto, arribando a la conceptualización siguiente:

La factibilidad es el estudio que se lleva a cabo en la evaluación de un proyecto el que incluye el análisis de costos y beneficios asociados con cada alternativa del proyecto con el objetivo de determinar si la inversión propuesta dará o no los beneficios económicos deseados y si el capital invertido en la misma se recuperará en un período razonablemente permisible, lo cual será un indicador determinante para su ejecución. Por ello estos estudios tienen una singular importancia en el proceso inversionista. Son la oportunidad de disminuir la incertidumbre de la inversión. Su aprobación por el Ministerio de Economía y Planificación constituye una condición necesaria pero no es suficiente para su ejecución. Forman parte del proceso inversionista, estando comprendidos en los estudios de pre- inversión.

El estudio de factibilidad es un instrumento que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto y en el mismo intervienen cuatro grandes etapas:⁶

- Idea
- Pre inversión
- Inversión
- Operación

Pasos a seguir en el estudio de factibilidad

1. Definición de los Flujos de Fondos del Proyecto.

- Los egresos e ingresos iniciales de fondos.
- Los ingresos y egresos de operación.
- El horizonte de vida útil del proyecto.
- La tasa de descuento.

⁵Miranda, J. J. (2005). Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental

⁶Santos, T. (2008). Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio en Contribuciones a la Economía.

- Los ingresos y egresos terminales del proyecto.
2. Resultado de la evaluación del proyecto de inversión en condiciones de certeza, el cual se mide a través de distintos criterios que más que optativos, son complementarios entre sí. Los criterios que se aplican:
- El Valor Actual Neto (VAN).
 - La Tasa Interna de Retorno (TIR).
 - El Tiempo de Recuperación de la Inversión (TRI).
 - La Razón Beneficio / Costo (BC).

El estudio debe conducir a:

- Determinación plena e inequívoca del proyecto a través del estudio de mercado, la definición del tamaño, la ubicación de las instalaciones y la selección de tecnología.
- Diseño del modelo administrativo adecuado para cada etapa del proyecto.
- Estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología, lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos.
- Identificación plena de fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto.
- Definición de términos de contratación y pliegos de licitación de obras para adquisición de equipos y construcciones civiles principales y complementarias.
- Sometimiento del proyecto si es necesario a las respectivas autoridades de planeación y ambientales.
- Aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como económica, social y ambiental, que permita llegar a argumentos para la decisión de la realización del proyecto.

Del estudio de factibilidad se puede esperar: abandonar el proyecto por no encontrarlo suficientemente viable, conveniente u oportuno, o mejorarlo, elaborando un diseño definitivo, teniendo en cuenta las sugerencias y modificaciones que surgirán de los analistas representantes de las alternas fuentes de financiación, o de

funcionarios estatales de planeación en los diferentes niveles, nacional, sectorial, regional, local o empresarial.⁷

Objetivos que determinan la Factibilidad.

- Reducción de errores y mayor precisión en los procesos.
- Reducción de costos mediante la optimización o eliminación de los recursos no necesarios.
- Integración de todas las áreas y subsistemas.
- Actualización y mejoramiento de los servicios a clientes o usuarios.
- Hacer un plan de producción y comercialización.
- Aceleración en la recopilación de los datos.
- Reducción en el tiempo de procesamiento y ejecución de las tareas.
- Automatización óptima de procedimientos manuales.
- Disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos.⁸

El Estudio de Factibilidad se lleva a cabo a partir de un nivel de conocimiento sobre la inversión y de la proyección de sus beneficios tal, que constituye la última oportunidad de disminuir la incertidumbre de la inversión en cuestión a un estado mínimo, y como resultado de su evaluación se toma la decisión de invertir.

Resume los principales aspectos técnicos, económicos y financieros que caracterizan la inversión propuesta y que fundamentan la necesidad y viabilidad de su ejecución.

El Estudio de Factibilidad se elabora contando con la definición de la posible fuente de financiamiento de la inversión y sus condiciones. De no contar con una total claridad sobre las mismas, el inversionista asume una propuesta de financiamiento, consideración que debe aparecer de forma explícita en el documento a presentar.

El Estudio de Factibilidad incluye los siguientes documentos:

- Micro localización aprobada por las entidades de planificación física que corresponda, la cual puede haber transitado por la Macro localización y

⁷Miranda, J. J. (2005). Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental.

⁸(S/a) (2010). Factibilidad y viabilidad, Artes Hyperlink.

Certificación de Regulaciones (Área de Estudio) en correspondencia con las características de la Inversión.

- Aprobación por el Estado Mayor de la Defensa Civil del estudio de Riesgo sobre Desastres, de origen natural o tecnológico, así como los resultados de la compatibilización con los intereses de la Defensa establecidos por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.
- Dictamen de Aprobación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente sobre transferencia de tecnología, patentes, knowhow y paquete tecnológico entre otros; y la valoración realizada sobre la protección del medio ambiente. También se incorporarán los resultados del Estudio de Impacto Ambiental, en aquellas inversiones que lo requieran.
- Dictamen de los Grupos de Expertos Sectoriales y del Comité de Expertos Estatales en los casos que corresponda.
- Respuesta de la Oficina de Recursos Minerales sobre afectaciones a yacimientos, en los casos que corresponda.
- El derecho minero o petrolero, en las inversiones de minería o petróleo.
- La aprobación de la Comisión de Monumentos para la preservación del patrimonio, en las inversiones localizadas en edificaciones o zonas declaradas protegidas.
- Otras aprobaciones de autoridades territoriales o nacionales, cuya presentación como parte del Estudio de Factibilidad sea establecida por el Ministerio de Economía y Planificación.

El Estudio de Factibilidad debe considerar los costos de inversión asociados a las obras inducidas directas e indirectas y reflejarlas en el presupuesto de la inversión de forma diferenciada. Las obras inducidas indirectas también se considerarán, pero en un presupuesto aparte, previa conciliación con los inversionistas de las mismas.

La evaluación económico financiera de la inversión propuesta constituye una parte medular del Estudio de Factibilidad, mediante la cual se demuestra la liquidez financiera de la proyección analizada y los indicadores de rentabilidad económica previstos a obtener.

Por la importancia que tiene la elaboración de estudios de factibilidad para el desarrollo de cualquier proyecto de inversión, se han creado varias metodologías para la realización de estos estudios.

1.3 Metodologías para realizar los estudios de factibilidad.

La factibilidad es el grado en que lograr algo es posible, o las posibilidades que tiene de lograrse.

Los estudios de factibilidad revisten gran importancia a las empresas o personas que desarrollan proyectos de inversión, atendiendo a esto se han desarrollado múltiples metodologías para la realización de dichos estudios, documentos legales que rigen este tipo de actividad en el orden mundial.

Todo proceso inversionista consta de diferentes etapas de pre-inversión, a cada una de las cuales corresponde un determinado grado de información y documentación técnica.

A continuación, se relaciona la documentación necesaria para cada etapa de los estudios:

Etapas	Grado de documentación
Estudio de Oportunidad	Ideas preliminares
Estudio de Pre factibilidad	Soluciones principales
Estudio de Factibilidad	Ingeniería básica

Estudio de oportunidad: La información que aquí se obtiene es muy agregada. En estos momentos no se habla de financiamiento ni localización. El objetivo es presentar varias alternativas para la inversión. En Cuba no se utiliza mucho.

Estudio de pre factibilidad: Se trabaja con información menos agregada pero sólo de las alternativas más convenientes. Se habla de macro localización y no se conoce mucho sobre el supuesto financiamiento que necesita la inversión.

Estudios de factibilidad: Se brinda una información detallada sobre la inversión con el objetivo de que los indicadores de factibilidad que se utilicen en la evaluación económica – financiera sean los más consistentes.

Según Luna R. (1999), el estudio de factibilidad es el análisis que realiza una empresa para determinar:

- Si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso.
- Si el negocio propuesto contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y el ambiente.

Este autor argumenta, que los estudios de factibilidad tienen varios objetivos, como son:

- Saber si podemos producir algo.
- Conocer si la gente lo comprará.
- Saber si lo podremos vender.
- Definir si tendremos ganancias o pérdidas.
- Definir en qué medida y cómo, se integrará a la mujer en condiciones de equidad
- Definir si contribuirá con la conservación, protección y/o restauración de los recursos naturales y el ambiente.
- Decidir si lo hacemos o buscamos otro negocio.
- Hacer un plan de producción y comercialización.
- Aprovechar al máximo los recursos propios.
- Reconocer cuáles son los puntos débiles de la empresa y reforzarlos.
- Aprovechar las oportunidades de financiamiento, asesoría y mercado.
- Tomar en cuenta las amenazas del contexto o entorno y soslayarlas.
- Iniciar un negocio con el máximo de seguridad y el mínimo de riesgos posibles.
- Obtener el máximo de beneficios o ganancias.

Según el Artículo 106 de la Resolución 91/2006 del Ministerio de Economía y Planificación en su Capítulo XI: De la fase de pre inversión, en su Sección III, el estudio de factibilidad se lleva a cabo a partir de un nivel de conocimiento sobre la inversión y de la proyección de sus beneficios tal, que constituye la última

oportunidad de disminuir la incertidumbre de la inversión en cuestión a un estado mínimo, y como resultado de su evaluación se toma la decisión de invertir.

Resume los principales aspectos teóricos, económicos y financieros que caracterizan la inversión propuesta y que fundamentan la necesidad y viabilidad de su ejecución. Es la base de la decisión sobre la ejecución de la inversión.

La viabilidad del proyecto es analizada a través de los siguientes estudios:

- Estudio de mercado.
- Estudio técnico.
- Cronogramas de ejecución.
- Evaluación económica – financiera.

Aspectos a tener en cuenta en el estudio de factibilidad

Luna R. (1999) ha estructurado el informe de un estudio de factibilidad como se describe a continuación:

- Resumen del proyecto.
- Antecedentes.
- Estudio del mercado.
- Aspectos técnicos y productivos.
- Aspectos administrativos.
- Inversiones, plan de financiamiento y resultado de la operación.
- Proyecciones financieras
- Bases para evaluar los datos.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Instalación y operación del proyecto.
- Cuadros y anexos.

Para Coss, un estudio de factibilidad tiene una estructura definida, coincidiendo con Luna R. (1999) y además expresa que el orden de los contenidos está orientado a:

- Presentar un resumen de proyecto.

- Elaborar cada parte por separado.
- Fundamentar cada parte en las anteriores.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones.
- Es importante que sea resumido, con un lenguaje sencillo y que las partes sean Coherentes.⁹

El análisis de factibilidad forma parte del ciclo que es necesario seguir para evaluar un proyecto. Un proyecto factible, es decir que se puede ejecutar, es el que ha aprobado cuatro estudios básicos:

- Estudio de factibilidad de mercado
- Estudio de factibilidad técnica
- Estudio de factibilidad medio ambiental.
- Estudio de factibilidad económica-financiera.

Estudio de Factibilidad Económico Financiero.

- Objetivos del Estudio Económico Financiero.
- Criterios de evaluación.
 - Valor actual neto (VAN)
 - Tasa interna de retorno o de rendimiento (TIR)
 - Período de recuperación del capital (PR)
 - Razón beneficio - costo
- Aplicación de criterios de evaluación
 - Análisis de riesgos e incertidumbre.
- Estados financieros
 - Flujo de caja para la planificación financiera
 - Flujos de Caja para el cálculo de los indicadores de rentabilidad actualizados

⁹(S/a) (2010). Factibilidad y viabilidad, Artes Hyperlink.

- Estado de ingresos o de resultados netos
- Proyecto de balance
- Efectos en divisas para el país.

Metodología para proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local.

Para la presentación de los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local el Ministerio de Economía y Planificación ha puesto en vigor la siguiente metodología:

- Identificación, cuantificación y valoración de los beneficios.
- Identificación, cuantificación y valoración de los costos.
- Flujo neto de Beneficios.
- Otros requerimientos.

En los estudios de factibilidad además de proyectar los ingresos, los costos de inversión y de producción o prestación de servicios y calcular los posibles beneficios que tendrá el proyecto de inversión que se propone, se aplican técnicas que permitan conocer por ejemplo, cuando se recuperará la inversión, por lo que se hace necesario explicar cuáles son estas técnicas y sus principales características.

1.4 Técnicas de evaluación de inversiones utilizadas en los estudios de factibilidad.

En la década del 90 la economía cubana empieza a utilizar el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) como criterios básicos de evaluación en inversiones en la esfera productiva, así como la evaluación de propuestas de inversión en esferas mixtas.

Los criterios que se aplican son:

- El Valor Actual Neto (VAN).
- La Tasa Interna de Retorno (TIR).
- El Tiempo de Recuperación de la Inversión (TRI).
- La razón Beneficio / Costo (BC).

Según Mascareñas el Valor Actual Neto (VAN) de una inversión se define como el valor actualizado de la corriente de los flujos de caja que la misma promete generar a lo largo de su vida.¹⁰

El valor actual neto, también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto, cuyo acrónimo es VAN, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

Consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés (la tasa de descuento), y compararlos con el importe inicial de la inversión. Como tasa de descuento se utiliza normalmente el coste promedio ponderado del capital (cppc) de la empresa que hace la inversión.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$V.A.N = \sum_{t=0}^n C.F \sum_{t=0}^n C.F(t) / (1+K)^t$$

Donde:

Cft: Flujos netos de efectivo o flujo de caja anual.

K: Tasa de descuento apropiada o costo de capital.

n: Vida útil esperada.

I: Monto Total de Inversión.

Tabla 1 Interpretación del VAN

Valor	Significado	Decisión a tomar
VAN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse.
VAN < 0	La inversión produciría	El proyecto debería rechazarse

¹⁰Santos, T. (2008). Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio en Contribuciones a la Economía.

	pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida (r)	
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

El valor actual neto es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

Una empresa suele comparar diferentes alternativas para comprobar si un proyecto le conviene o no. Normalmente la alternativa con el VAN más alto suele ser la mejor para la entidad; pero no siempre tiene que ser así. Hay ocasiones en las que una empresa elige un proyecto con un VAN más bajo debido a diversas razones como podrían ser la imagen que le aportará a la empresa, por motivos estratégicos u otros motivos que en ese momento interesen a dicha entidad.

Puede considerarse también la interpretación del VAN, en función de la creación de valor para la empresa:

- Si el VAN de un proyecto es positivo, el proyecto crea valor.
- Si el VAN de un proyecto es negativo, el proyecto destruye valor.
- Si el VAN de un proyecto es cero, el proyecto no crea ni destruye valor.

Este método se considera el más apropiado a la hora de analizar la rentabilidad de un proyecto.

Razón beneficio – costo

Este indicador conocido también como Índice del valor actual, compara el valor actual de las entradas de efectivo futuras con el valor actual, tanto del desembolso original como de otros gastos en que se incurran en el período de operación, o sea de los beneficios y costos actualizados a un cierto momento, dividiendo los primeros por los segundos de manera que:

$$\text{Razón Beneficio - Costo} = \frac{\text{Valor actual de entradas de efectivo}}{\text{Valor actual de salidas de efectivo}}$$

En este método las salidas de efectivo se separan de las entradas, no como en el VAN y el TIR donde los gastos futuros se engloban con los ingresos del mismo período y sólo se incorpora al análisis el resultado neto.

El tratamiento por separado permite a veces enfocar mejor la distribución y la naturaleza de los gastos, pero en la mayoría de los casos no se altera la decisión de aceptar o rechazar.

Si se obtiene una Razón Beneficio-Costo igual a la unidad, ello equivale a que el valor presente neto del proyecto es igual a cero. Si esta razón es mayor que la unidad, significa que el valor presente neto del proyecto es positivo.

El indicador que se obtiene es útil para determinar si el proyecto es bueno o no, pero no sirve para elegir entre proyectos, dado que no toma en cuenta el tamaño del proyecto y además, el resultado dependerá de si los costos de operación del proyecto son deducidos de los ingresos brutos en el numerador o bien adicionados a los costos de construcción en el denominador de la fracción.

Este criterio sólo es apropiado utilizarlo para decidir si un proyecto se debe ejecutar o no, a partir de que la regla de decisión es que si la Razón Beneficio-Costo es igual o mayor que la unidad su ejecución es conveniente, ya que el valor presente neto del proyecto es positivo.

Tasa Interna de Retorno

Según Mascareñas, la tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VAN igual a cero. La TIR es una medida de la rentabilidad relativa de una inversión.¹¹

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para reinvertir.

En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad; así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

Cálculo de la Tasa Interna de Rendimiento:

$$T.I.R = \sum_{t=0}^n C. F \sum_{t=0}^n C. F (t) / (1+TIR)$$

$$TIR : \sum_{t=1}^n \frac{Cf_t}{(1+R)^t} - I = 0$$

$$TIR : \left[\frac{Cf_1}{(1+R)^1} + \frac{Cf_2}{(1+R)^2} + \dots + \frac{Cf_n}{(1+R)^n} \right] - I = 0$$

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

¹¹Santos, T. (2008). "Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio" en Contribuciones a la Economía.

- Si $TIR > r$ Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida.
- Si $TIR < r$ Se rechazará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

Donde r representa el costo de oportunidad.

Periodo de Recuperación de la Inversión

Un proyecto será tanto más líquido cuanto menor sea su período de recuperación de la inversión o tiempo de recuperación de la inversión (TRI). El inversor no debería admitir proyectos de inversión que superasen un determinado número de períodos. Este número dependerá de factores como la naturaleza del proyecto, la situación de la empresa inversora, las fórmulas accesibles de fondos para el proyecto y otros similares.

El período de recuperación es también una medida, aunque imperfecta, del riesgo económico del proyecto. Se trata del riesgo asociado al factor tiempo: un proyecto será tanto más arriesgado cuanto más se tarde en recuperar la inversión inicial. Dicho período se puede determinar por las siguientes vías:

Periodo promedio de recuperación:

$$PPR = Inv / EPE$$

Donde:

PPR: Período Promedio de Recuperación

Inv.: Inversión

EPE: Entrada Promedio de Efectivo

$$EPE = \frac{\sum \text{Entradas de Efectivo (flujo de caja)}}{\text{Años de Vida del Proyecto}}$$

Años de Vida del Proyecto

Tiempo de Recuperación Real (TRI r): se basa en la recuperación de las entradas de efectivo hasta igualar la inversión inicial.

$$TRI = \text{año anterior a la recuperación} + \frac{\text{costo no recuperado al inicio del año}}{\text{flujo de efectivo durante el año}}$$

Criterios de decisión: Mientras menor sea la TRI, el proyecto será mejor. Es conveniente compararlo con proyectos similares en el mercado.

Después de analizar los aspectos teóricos relacionados con los estudios de factibilidad, hacer una recopilación de algunas de las metodologías existentes para su elaboración y de las técnicas de evaluación de inversiones y algunos elementos relacionados con los estudios de post inversión, se procede a realizar un estudio de post inversión del proyecto de IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta en el siguiente capítulo.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La caracterización del objeto y el campo de acción mediante el análisis teórico, permitieron precisar las características y objetivos fundamentales de los estudios de factibilidad, las diferentes metodologías y técnicas de evaluación de inversiones empleadas para ello.

El estudio de las diferentes metodologías utilizadas en la elaboración de estudios de factibilidad permitió conocer la existencia de una específica para los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local.

La revisión y caracterización de algunas de las técnicas más usadas para la evaluación de inversiones permitió conocer la importancia de las mismas a la hora de realizar estudios de factibilidad. Estas técnicas no son empleadas en los estudios realizados a proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local, por lo que se hace necesaria su inclusión en los mismos.

La investigación bibliográfica realizada sobre los estudios de post inversión permitió conocer sus principales objetivos, fases para su elaboración y los aspectos a tener en cuenta para la selección de indicadores.

CAPÍTULO II
ESTUDIO DE POST INVERSIÓN DEL
PROYECTO DE INICIATIVA MUNICIPAL DE
DESARROLLO LOCAL: COMPLEJO
CULTURAL-COMERCIAL PLAZA DE LA
MARQUETA

CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE POST INVERSIÓN DEL PROYECTO DE INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO LOCAL: COMPLEJO CULTURAL-COMERCIAL PLAZA DE LA MARQUETA.

En el siguiente capítulo se realizará el estudio de post inversión y una actualización de la factibilidad del proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, empleando la metodología elaborada por el Ministerio de Economía y Planificación para los proyectos de desarrollo local.

2.1 Reseña histórica y caracterización de la Plaza de la Marqueta.

La Plaza de la Marqueta fue inaugurada el 19 de mayo de 1848 con el nombre de Plaza O'Donnell, en honor al Capitán General Leopoldo O'Donnell, Gobernador de la Isla en esa fecha. Tuvo sus antecedentes en la Plaza de Armas y en la de San José. Hasta el año 1839 las actividades de mercado se habían realizado en la Plaza de Armas, sin embargo fue en ese año en que se decidió trasladar tal actividad a la Plaza San José debido al estado de insalubridad que provocaba esta actividad, que resultaba desfavorable en relación a la importancia de dicha plaza.

El traslado provisional del mercado a la Plaza San José provocó las protestas de la población. Opinaban algunos vecinos que no debía de hacerse en esta plaza por encontrarse al norte, precisamente la zona menos poblada de la ciudad.

Uno de los licitadores, Pedro Rodríguez Batista, manifestaba que debía construirse en un solar que ofrecía cerca de la Laguna de Lugones, para lo que prometía unos 200 pesos, al que apoyaban los vecinos de la Parroquia Mayor.

De este modo, el primer proyecto de la construcción de La Plaza de la Marqueta fue firmado por Lorenzo de la Serna y construido de madera con techos de tejas y portal hacia el exterior. Contaba con 14 casillas para la venta de carnes, dos para café y en la plazoleta se vendían las verduras.

Debido al deterioro de La Marqueta y a lo anti higiénico del lugar, esta construcción fue demolida en 1912. En 1918 se inauguró el edificio del Mercado Modelo proyectado por el arquitecto holguinero Walfrido de Fuentes y Fuentes. Esta edificación fue construida de paredes de ladrillos con un techo de cerchas de acero y galerías hacia el exterior, contando con los requerimientos de la época para prestar un servicio higiénico a la población. Fue escenario de importantes hechos históricos.

En la década del 1960 se llevan a efecto toda una serie de medidas económicas y sociales, entre las que se encuentra la intervención de los negocios particulares, provocando un cambio de funciones en la Plaza del Mercado, que se dedica a partir de esa fecha a viviendas, en su mayoría cuarterías y a oficinas principalmente, también se instalaron algunos talleres y un hotel.

En 1968 se destinó el edificio del mercado Modelo para fábrica de cerámica. Partiendo de varios criterios como era la carencia de instituciones culturales y opciones recreativas de la provincia, se crea a finales de los 90 el Proyecto del Centro Cultural Plaza de la Marqueta con el fin de brindarle a la población nuevas opciones culturales, el mismo se venía debatiendo desde la década del 80 y por razones ajenas a la institución no se había llevado a cabo.

Retomando su valor histórico y arquitectónico se decide hacer en su edificio central una sala de conciertos, espacio principal dentro del proyecto cultural, local que sería el tercero de su tipo a nivel nacional. A través de esta sala de conciertos se le podría brindar a la población una de las más variadas e interesantes propuestas en cuanto a música de concierto se refiere y con la calidad apropiada del espacio. Este proyecto no se llevó a cabo.

En el 2014 la plaza fue testigo de la Feria de la cultura y las tradiciones holguineras, como parte de los festejos por el 262 aniversario del otorgamiento del título de ciudad y tenencia de gobierno a esta provincia. En los corredores, que durante el siglo XIX se desarrolló el principal comercio de la ciudad, la feria posibilitó a los pobladores, la compra de productos artesanales y las muestras de exposiciones de plantas ornamentales, entre otras variadas ofertas.

El 3 de febrero de este mismo año comenzó la restauración del centro, después de 16 años en crítico estado constructivo. Este proyecto mantendría el estilo ecléctico con galerías perimetrales y cuatro puertas de acceso.

Luego de dos años de intenso trabajo, la antigua Plaza se convirtió en un Complejo Cultural y Comercial que alberga el trabajo de artistas y artesanos del territorio y donde se ofertan variados servicios como la venta de artesanías y obras de artistas locales.

Con la concreción de este proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local, respaldado con más de millón y medio de pesos en moneda total, se devolvieron los

valores patrimoniales a una de las 12 áreas que ratifican a Holguín como la Ciudad de los Parques, cuyo Sistema de Plazas del casco histórico fue declarado Zona de Protección en 2014, por parte de la Comisión Nacional de Monumento.

Justo cuando se conmemora el 471 aniversario de la fundación del Hato de San Isidoro de Holguín el sitio toma el nombre de Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

Cuenta en sus alrededores con coloridas edificaciones de estilo colonial, sitios culturales, recreativos, artesanales e históricos como son La Casa Marco del Fondo de Bienes Culturales, el Hotel Don José, la Tienda Caracol La Cohoba, la Promotora literaria Pedro Ortiz, el Taller de Grabado y la Emisora Radio Taíno, la Imprenta Lugones, Casa del Joven Creador de la Asociación Hermanos Saiz y el centro de redacción del Periódico ¡AHORA!

En un largo proceso de reconstrucción, el inmueble muestra ahora una imagen renovadora, luego de sufrir varios lustros de abandono en pleno casco histórico de la urbe holguinera.

La antigua Plaza del Mercado se ha convertido en un lugar bohemio, recreado por esculturas costumbristas que rememoran personajes vinculados a la historia del lugar o relacionados con motivos folclóricos, murales, tarjetas con la historia de los edificios y toda una ambientación reflejada también en los nombres de los inmuebles, anunciados por una gráfica tradicional que muestra la historia de la ciudad a todo aquel que la visita.

La Oficina de Patrimonio fue el principal inversor de la reparación de la Plaza, la cual cuenta con 39 stands para la venta de artesanía, junto a otros servicios culturales y gastronómicos. Aquí se podrá observar la confección directa de alguno de los productos.

El desarrollo del turismo que la provincia ha alcanzado, erigiéndose en el tercer destino turístico del país, genera la necesidad de crear ofertas turísticas que propendan al incremento de atractivos vinculados con la defensa de nuestra identidad, la conservación de nuestro patrimonio cultural y la creación artística.

Holguín es la tercera provincia más poblada del país, estando ubicada en el municipio de Holguín el 33 por ciento de dicha población, además de existir una afluencia constante de turistas nacionales hacia nuestro territorio.

Una de las potencialidades de este entorno es la posibilidad del incremento del turismo de ciudad, aumentando los ingresos en divisas y en moneda nacional del territorio.

A continuación se realiza un diagnóstico de la situación de la Plaza de la Marqueta en la actualidad.

2.2 Diagnóstico de la situación actual del proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

El 4 de abril del 2016 fue inaugurado el proyecto IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta subordinada a la Empresa de Servicios al Arte, ubicada en la ciudad de Holguín. En este proyecto se destaca la restauración, rehabilitación y conservación del antiguo edificio de la Marqueta, recuperando su riqueza arquitectónica y convirtiéndose en un centro comercializador de la cultura de perspectiva multifacética y poli funcional, para el más amplio desarrollo de la cultura en la comunidad. Los servicios se determinan por las necesidades de desarrollo local y en coordinación con los órganos competentes en consonancia con sus propósitos y en análisis con los organismos gubernamentales pertinentes en correspondencia con la línea de acción comunitaria.

Este sitio oferta variados servicios como la venta de artesanía, servicios culturales y gastronómicos. Este proyecto tiene como objeto social fomentar la idea de que preservar la tradición cultural es la vía por excelencia del progreso; que se puede tomar como cuartel de generaciones de jóvenes artistas una joya empolvada en una de las principales arterias de nuestra ciudad. Que desde aquí se puede promover la cultura como un tesoro para la vida. Mostrar a visitantes nacionales y extranjeros que el caudal artístico cultural propio es esencial.

Cuenta con 39 stands en el interior de la nave, de ellos 2 destinados a oficinas, 1 para cafetería, 2 como almacén y 34 para el servicio de arrendamiento, además de un escenario para presentaciones de pequeño formato, incluyendo área de estar. También se hizo uso de las áreas exteriores y corredores, para servicios de venta y exposiciones, dichos espacios son arrendados encontrándose 11 kioscos. En este Complejo encontramos manifestaciones de artesanía tales como talabartería, calzado, madera, cerámica, fibra, muebles, textiles, muñequería, decoración de yeso y mármol, modelador de cristales, artes plásticas, bisutería, vinicultura, orfebrería,

marquetería y miscelánea, servicio de venta de paquetes turístico, librería, también está insertado el turismo cultural por mediación de Artex al igual que la empresa Industrias Locales.

Al cabo de unos meses de inaugurado el Complejo se constata que este no tiene los resultados esperados ya que sus ofertas están dirigidas al público extranjero del cual hay poca afluencia. Esto evidenció la necesidad de un estudio de post inversión del proyecto, el cual se inició con la aplicación de encuestas a los trabajadores por cuenta propia, aplicada el 15 de noviembre de 2016 (ver Anexo 1). Para esto se tomó una muestra de 24 trabajadores de un total de 40 que tiene la Plaza en estos momentos. De la muestra seleccionada 22 son trabajadores por cuenta propia y 2 pertenecen al Registro del Creador.

El análisis de las mismas arrojó los resultados siguientes:

- Los precios mínimos de los productos que tienen en venta oscilan entre 5.00 MN y 4.00 CUC, mientras que los máximos están entre 10.00 CUC y 100.00 CUC, en los vendedores tomados como muestra.
- El 75% de los encuestados plantea que su nivel de ventas es malo, el 20.8% que es regular y solo el 4.2% piensa que son buenas.
- Sugieren que debería existir un mercado mayorista donde puedan tener acceso a su materia prima a precio de costo y con variedad.
- Más del 60 % plantea que deben bajar los precios de arrendamiento ya que no tienen buena venta y tienen que pagar diario el stand, pagarle a su gestor de venta, seguridad social, patente y demás.
- El 58% de los encuestados opina que se debería cobrar 1.00 CUC o 25.00 MN y el 30% que se debería cobrar 2.00 CUC o 50.00 MN por el arrendamiento diario.
- El 80 % opina que la plaza requiere de una mayor publicidad en la radio, TV, internet y abrir las calles.
- Sugieren que deberían existir más convenios con el turismo y señalizaciones en toda el área para que también visiten los stands de los laterales que muchas personas no saben que existen. Variar la oferta de la cafetería que no sea solo cerveza y ron sino también comestibles, que alrededor de la plaza

existan ofertas de gastronómicas, música y otras actividades que le den mayor visualización a la Plaza.

Como resultado del análisis de esta encuesta y los resultados de observaciones hechas por los autores de la misma se recomienda a los artesanos que trabajan en la Plaza de la Marqueta que deberían incrementar las ofertas dirigidas al mercado nacional, pues el lugar en el que está ubicado el proyecto tiene mayor probabilidad de afluencia de público nacional que extranjero, debido a que Holguín no tiene un alto índice de turismo de ciudad, además para estos últimos el nivel de competencia es mayor, puesto que en la ciudad existen otros lugares donde se comercializan los mismos productos, además de que también se encuentran en los hoteles y las playas de la provincia, lo que produce una saturación del mercado.

Luego de realizado el diagnóstico de la situación del proyecto IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta se procedió a realizar el estudio de post inversión el cual se dividió en dos partes una primera de actualización de la factibilidad, proponiendo nuevos precios de arrendamiento y luego los análisis de post inversión.

Se hizo necesario realizar una actualización de la factibilidad debido a que el estudio original presenta varios errores entre ellos, el no contar con los cálculos de el VAN y la TIR, no se tuvo en cuenta los ingresos por las actividades culturales y servicios gastronómicos, y no hubo claridad a la hora de proyectar los espacios de arrendamiento ni el precio de los mismos.

2.3 Actualización de la factibilidad del proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

Utilizando la metodología del Ministerio de Economía y Planificación para proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local se realiza la actualización del estudio de factibilidad del proyecto IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

Tomando como referencia lo antes expuesto y al amparo de la Resolución 187 del 2011 del Ministerio de Finanzas y Precios, la que en su artículo 14 expresa “Se fijarán los precios de los productos y servicios que se aprueben en los proyectos de

Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (...), por acuerdo entre las partes, considerando fichas de costos y de ser posible por sus similares del mercado, sin generar subsidios del Presupuesto del Estado”, se realiza la propuesta de precios de arrendamiento siguiente:

Tamaño de los Stand	Precio CUP diario	Precio CUC diario
6 y 6.25 m2	25.00	2.00
4 m2	20.00	1.60
Kiosco exterior	10.00	0.80

Factibilidad Económica de los Proyectos.

1- Identificación, cuantificación y valoración de los beneficios.

Valor de la producción o el servicio que genera el proyecto					
Actividad/años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arrendamiento (CUC)	22 838.40	22 838.40	22 838.40	22 838.40	22 838.40
Arrendamiento (CUP)	285 480.00	285 480.00	285 480.00		
Servicios gastronómicos (CUC)	142 510.08	142 510.08	142 510.08	142 510.08	142 510.08
Servicios gastronómicos (CUP)	837 552.00	837 552.00	837 552.00		
Servicios culturales (CUP)	21 574.32	21 574.32	21 574.32		
Ingresos por ventas totales	1309954.80	1309954.80	1309954.80	165348.48	165348.48

Nota: El crédito en CUP es por 3 años y el de CUC es por 5 años.

2- Identificación, cuantificación y valoración de los costos.

COSTOS DE SERVICIOS EN CUC			
Costos de Servicios	Meses	Importe Mensual	Importe Anual
Costo de venta	12	7735.74	92828.88
Otros gastos	12	1069.65	12835.80

Total Costo de Servicios			105664.68
---------------------------------	--	--	------------------

COSTOS DE SERVICIOS EN CUP			
Costos de Servicios	Meses	Importe Mensual	Importe Anual
Costo de venta	12	2604.98	31259.76
Otros impuestos tasas y contribuciones-impuestos de la fuerza de trabajo	12	1475.36	17704.32
Otros impuestos tasas y contribuciones seguridad social	12	2065.50	24786.00
Otros gastos	12	25903.63	310843.56
Total Costo de Servicios			384593.64

Costos de Inversión:

INVERSIÓN INICIAL			
CONCEPTOS.	CUC	CUP	M Total.
Equipos y Maquinarias	0.00	0.00	0.00
Equipos de Transporte	0.00	0.00	0.00
Construcción y Montaje	38300.00	1157700.00	1196000.00
Otros	0.00	0.00	0.00
Total	38300.00	1157700.00	1196000.00

3- Flujo neto de Beneficios

Flujo de Beneficios General del Proyecto en CUC					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1-Inversión Inicial	38300.00	38300.00	38300.00	38300.00	38300.00
2-Beneficios, Ingresos o	165348.48	165348.48	165348.48	165348.48	165348.48

Utilidades del Proyecto					
3-Costos totales	105664.68	105664.68	105664.68	105664.68	105664.68
4-Valor Residual	59683.80	59683.80	59683.80	59683.80	59683.80
Beneficio Neto = (2)-(1)-(3)+(4)	81067.60	81067.60	81067.60	81067.60	81067.60

Flujo de Beneficios General del Proyecto en CUP			
	Año 1	Año 2	Año 3
1-Inversión Inicial	1157700.00	1157700.00	1157700.00
2-Beneficios, Ingresos o Utilidades del Proyecto	1144606.32	1144606.32	1144606.32
3-Costos totales	384593.64	384593.64	384593.64
4-Valor Residual	760012.68	760012.68	760012.68
Beneficio Neto = (2)-(1)-(3)+(4)	362325.36	362325.36	362325.36

Relación Costo/beneficio generado por el proyecto en ambas moneda.						
Años	COSTOS.		INGRESOS.		Rel. Costo/Beneficio.	
	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP
1	105664.68	384593.64	165348.48	1144606.32	0.6390	0.3360
2	105664.68	384593.64	165348.48	1144606.32	0.6390	0.3360
3	105664.68	384593.64	165348.48	1144606.32	0.6390	0.3360
4	105664.68		165348.48		0.6390	0.3360
5	105664.68		165348.48		0.6390	0.3360

Nota: El crédito en CUP es por 3 años y el de CUC es por 5 años.

Servicio de la Deuda:

Resumen Servicio de Deuda						
Años	Crédito Bancario		Pago del Crédito		Intereses (%)	
	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP
1	38300.00	1157700.00	7660.00	385895.00	1532.00	86827.50
2	30640.00	771805.00	7660.00	385895.00	1225.60	57885.37
3	22980.00	385910.00	7660.00	385910.00	919.20	28943.25
4	15320.00		7660.00		612.80	
5	7660.00		7660.00		306.40	
Total			38300.00	1157700.00	4596.00	173656.12

Nota: Al crédito en CUC se le aplica una tasa de interés del 4% y a los créditos en CUP se le aplica una tasa de interés del 7.5%.

Distribución de las utilidades en CUC							
Años	Ingresos	Valor de Inversión	Costos de Prod.	Pago del Crédito	Utilidades	Tributo Cuenta del CAM 40%	Tributo Entidad ejecutora del proyecto 60%
	MCUC	MCUC	MCUC	MCUC	MCUC	MCUC	MCUC
2016	165348.48	38300.00	105664.68	9192.00	50491.80	20196.72	30295.08
2017	165348.48		105664.68	8885.60	50798.20	20319.28	30478.92
2018	165348.48		105664.68	8579.20	51104.60	20441.84	30662.76
2019	165348.48		105664.68	8272.80	51411.00	20564.40	30846.60
2020	165348.48		105664.68	7966.40	51717.40	20686.96	31030.44
Total	826742.40	38300.00	528323.40	42896.00	255523.00	102822.00	153313.80

Distribución de las utilidades en CUP					
Años	Ingresos	Valor de Inversión	Costos de Prod.	Pago del Crédito	Utilidades
	MCUC	MCUC	MCUC	MCUC	MCUC
2016	1144606.32	1157700.00	384593.64	472722.50	287290.18
2017	1144606.32		384593.64	443780.37	316232.31
2018	1144606.32		384593.64	414853.25	345159.43
Total	3433818.96	1157700.00	1153780.92	1331356.12	948681.92

4- Otros requerimientos:

Se realizó un estudio de mercado comparativo de los precios de arrendamiento de los principales competidores dentro de la ciudad de Holguín e inmuebles similares en el país, en la ciudad se encuentra el Bazar ubicado en el bulevar en el cual se cobra 1.00 cuc diario y las tiendas Idearte y Bayado pertenecientes al Fondo de Bienes Culturales en las que se cobra 76.00 cup en temporada baja y 130.00 cup en temporada alta por el arrendamiento diario, además se cobra una comisión del 20% de las ventas. Ninguno de los locales antes mencionados tiene el nivel de confort que ofrece la Plaza de la Marqueta a sus arrendatarios. En la Ciudad de la Habana se encuentran los Almacenes San José en la Avenida del Puerto, este local tiene varias similitudes con la Plaza de la Marqueta y su precio de arrendamiento es de 3.00 cuc diario.

Técnicas Financieras que se utilizan en la elaboración de estudios de factibilidad:

Datos: CUC

Inversión Inicial CUC-----\$38300.00

Gasto promedio anual ----- 105664.68

Ingreso Promedio anual ----- 165348.48

Flujo Neto de Efectivo anual libre de gasto ----- 59683.80

$$(I - G) = 165348.48 - 105664.68 = \$ 59683.80$$

Costo de capital (K) -----4%

Datos: CUP

Inversión Inicial CUP -----\$ 1157700.00

Gasto promedio anual ----- 384593.64

Ingreso Promedio anual ----- 1144606.32

Flujo Neto de Efectivo anual libre de gasto ----- 760012.68

$$(I - G) = 1144606.32 - 384593.64 = \$ 760012.68$$

Costo de capital (K) -----7.5%

	Año 0	Año 1
Utilidades estimadas CUC		59 683.80
Recuperación de la Inversión	(38 300.00)	21 383.80

Tiempo de recuperación de la inversión (TRI)

TRI = año anterior a la recuperación + costo no recuperado al inicio del año
flujo de efectivo durante el año

$$TRI = \frac{0 + 38300.00}{59683.80}$$

$$TRI = 0.64$$

R/ La inversión en CUC será recuperada en 8 meses.

	Año 0	Año 1	Año 2
Utilidades estimadas CUP		760 012.68	760 012.68
Recuperación de la Inversión	(1157 700.00)	(397 687.32)	362 325.36

Tiempo de recuperación de la inversión (TRI)

TRI = año anterior a la recuperación + costo no recuperado al inicio del año
flujo de efectivo durante el año

$$TRI = \frac{1 + 397687.32}{760012.68}$$

$$TRI = 1.52$$

R/ La inversión en CUP será recuperada en 1 año y 7 meses.

El resultados de aplicar esta técnica financiera TRI (Tiempo de Recuperación de la Inversión) tomando el crédito bancario como la inversión inicial, da como resultado que la misma se recupera en el caso del CUC en el primer año y el CUP en el segundo año.

Valor actual neto (VAN) en CUC

$$V.A.N = \sum_{t=0}^n C.F \sum_{t=0}^n C.F(t) / (1+K)^t$$

$$VAN = (38300.00) + 57388.26 + 55181.02 + 53058.68 + 51017.98 + 49055.76$$

$$VAN = \$ 227401.70$$

R/ La ganancia terminando el tiempo de inversión será de \$ 227401.70.

Valor actual neto (VAN) en CUP

$$V.A.N = \sum_{t=0}^n C.F \sum_{t=0}^n C.F(t) / (1+K)^t$$

$$VAN = (1157700.00) + 706988.53 + 657663.75 + 611780.67$$

$$VAN = \$ 818732.95$$

R/ La ganancia terminando el tiempo de inversión será de \$ 818732.95.

Luego de realizar la actualización de la factibilidad teniendo en cuenta los costos reales en que incurrió el Complejo en sus primeros meses de funcionamiento y los ingresos tomando como referencia la propuesta de precios hecha se procede a elaborar el análisis de post inversión.

2.4 Análisis de post inversión del proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

Para realizar el análisis del estudio de post inversión partimos de la selección de los indicadores siguientes:

- Objetivo central del proyecto.
- Proyección de ingresos a obtener por el proyecto.
- Costos por la prestación de los servicios del proyecto.
- Ejecución de la inversión inicial.

Objetivo central del proyecto:

En este proyecto se destaca la restauración, rehabilitación y conservación del antiguo edificio de la Marqueta, recuperando su riqueza arquitectónica y convertirlo en un centro comercializador de la cultura de perspectiva multifacética y poli funcional, para el más amplio desarrollo de la cultura en la comunidad. Los servicios se determinarán por las necesidades de desarrollo local y en coordinación con los órganos competentes en consonancia con sus propósitos y en análisis con los organismos gubernamentales pertinentes en correspondencia con la línea de acción comunitaria.

Se propone ubicar 33 stands en el interior de la nave distribuidos en toda el área para ofertaren ellos servicios tales como ventas de obras de arte, libros, artesanía, reservaciones de servicio hotelero, telefonía, transporte, venta de comidas ligeras, expresiones culturales de mínimo formato, cajeros automáticos, correo postal, etc. Además se propone un escenario para presentaciones de pequeño formato en el área central con área permisible para visualizar las actividades culturales que allí se muestren. También se hará uso de las áreas exteriores y corredores, para servicios de venta y exposiciones, dichos espacios serán arrendados y deberán cumplir con la uniformidad con el inmobiliario y vestuario regulado. Además de la realización de convenios con el turismo, el principal público a quien se destina en su mayoría el Complejo.

Lo antes expuesto fue el objetivo propuesto para realizar este proyecto, se cumplió con la mayoría de las actividades a desarrollar y se realizaron modificaciones en algunas de ellas y otras no se realizaron, entre las principales variaciones se encuentran las siguientes:

Se ubicaron 39 stands, 6 más de lo planificado con una estructura diferente a la diseñada, al igual que los 11 kioscos que se encuentran en los corredores. No todos los servicios que se proponían ofertar se brindan, ejemplo la ubicación de cajeros automáticos, venta de comidas ligeras, transporte, correo postal. Así como los pocos convenios con el turismo, lo que provoca una poca afluencia de público extranjero, su principal mercado.

Proyección de ingresos a obtener por el proyecto:

Se procede a realizar una comparación entre los ingresos proyectados en el estudio de factibilidad del proyecto con los datos calculados en la actualización para un año, para ello se tomó como base los ingresos reales de los primeros siete meses de funcionamiento del Complejo.

Actividades	Estudio de factibilidad	Actualización de la factibilidad	Variaciones
Arrendamiento (CUC)	9750.00	22838.48	13088.48
Arrendamiento (CUP)	75000.00	285480.00	210480.00
Servicios gastronómicos (CUC)	0.00	142510.08	142510.08
Servicios gastronómicos (CUP)	0.00	837552.00	837552.00
Servicios culturales (CUP)	0.00	21574.32	21574.32

Nota: Cuando se realizó el primer estudio de factibilidad la cafetería no pertenecía a la Plaza y los servicios culturales no se tuvieron en cuenta.

La variación del arrendamiento en CUC y en CUP se comportó de forma favorable pues se ingresó 134.24% y 280.64% más en CUC y CUP respectivamente en comparación a lo planificado.

La variación de los servicios gastronómicos en CUC y CUP se comportó de forma favorable al 100% puesto que estos ingresos no se planificaron.

La variación de los servicios culturales en CUP fue favorable con un 100% debido a que estos no se contemplaron en el estudio de factibilidad.

Costos por la prestación de los servicios del proyecto:

Para realizar la comparación de los gastos incurridos en el funcionamiento del proyecto se tomaron como base los costos proyectados en el estudio de factibilidad y los datos de los estados financieros de forma anual, estos últimos se proyectaron tomando como muestra los primeros siete meses de funcionamiento del Complejo.

Costos	Estudio de factibilidad	Actualización de la factibilidad	Variaciones
CUC	126.75	105664.68	105537.93
CUP	1852.86	384593.64	382740.78

Los costos planificados en el estudio de factibilidad representan el 0.12% en CUC y el 0.48% en CUP del real, lo que evidencia la existencia de costos reales muy superiores a lo proyectado, las causas de estas variaciones están dadas porque solo se tuvo en cuenta en el estudio de factibilidad el costo del arrendamiento, no incluyendo los gastos por salario de los trabajadores, energía eléctrica y teléfono, talento artístico para los servicios culturales, seguridad y protección y los costos de los suministros de los servicios gastronómicos.

Ejecución de la inversión inicial:

Para esta comparación se tomó lo planificado como costo de la inversión inicial en el estudio de factibilidad y los valores de los créditos concedidos por el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) para la ejecución del proyecto.

Inversión Inicial	Propuesta	Crédito real	Variación
CUC	38349.10	38300.00	(49.10)
CUP	254 314.78	1157700.00	903385.22

La inversión en CUC tuvo una variación de \$49.10 por debajo de lo planificado esto representa un 0.12% del crédito real.

En el caso del CUP hubo una diferencia de \$903385.22 por encima de lo proyectado. Entre las causas de esta variación se encuentran la ubicación de más stands de los proyectados, el incremento de la profundidad de la intervención constructiva al inmueble de la Plaza, la restauración de fachadas de los alrededores, entre otros.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La reseña histórica y caracterización de la Plaza de la Marqueta permitió acercarse a los inicios de la misma, las principales actividades que se realizaban allí y como fue evolucionando a través de los años hasta convertirse en un inmueble con valor patrimonial.

El diagnóstico realizado sirvió para conocer la situación actual y las problemáticas e insatisfacciones existentes en el proyecto IMDL Complejo-Cultural Comercial Plaza de la Marqueta.

La actualización de la factibilidad del proyecto IMDL Complejo-Cultural Comercial Plaza de la Marqueta dio la posibilidad de proponer nuevos precios de arrendamiento con los cuales se mantiene la rentabilidad y perfeccionar solucionando los errores del estudio de factibilidad inicial.

Con el análisis de post inversión se detectaron las variaciones existentes entre el estudio de factibilidad y la realidad en el funcionamiento del proyecto y se determinaron las causas de las mismas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES GENERALES

1. La fundamentación teórica del proceso de selección y evaluación de inversiones, el análisis histórico de la Plaza de la Marqueta y el diagnóstico de su situación actual, favoreció la precisión de las limitaciones que existen en este proyecto de IMDL.
2. Se cumplió con el objetivo propuesto al realizar el estudio de post inversión del proyecto IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, el cual se dividió en dos etapas, una de actualización de la factibilidad y otra de análisis de post inversión.
3. Se realizó la actualización de la factibilidad a partir de la propuesta de nuevos precios de arrendamiento y de tomar los ingresos y gastos reales del proyecto IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta en sus primeros meses de funcionamiento.
4. Se determinaron las variaciones entre el estudio de factibilidad y la actualización en base a los datos reales del funcionamiento del proyecto IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, y se analizaron sus causas.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

1. La realización de estudios de post inversión en otros proyectos de IMDL en funcionamiento dentro del municipio y la provincia Holguín.
2. Perfeccionar la elaboración de los estudios de factibilidad de los proyectos de IMDL teniendo en cuenta los errores detectados en el proyecto IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.
3. Implementar los precios de arrendamiento propuestos en esta investigación en el proyecto IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

1. (S/autor). (2010). Factibilidad y viabilidad, Artes Hyperlink.
2. Acosta, D. (s/f). El rescate de Plaza de la Marqueta. Cuba. Recuperado de Inter Press Service agencia de noticias www.cubainformacion.tv/.../73792.
3. Ahora.(s/f).Proyecto Cultural Plaza de la Marqueta.Recuperado de ahora.cu/secciones/holguin/
4. Beinstein, J. (2000). El contra modelo cubano. Edición Cono Sur, No.15 Recuperado de: <http://www.eldiplo.org>
5. Bobadilla Díaz, P.; Del Águila Rodríguez L., y Morgan M. (1998). Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo. Perú.
6. Bocco, G y Vence, L. (2001).Proyectos de inversión. Buenos Aires.Editorial Errepar.
7. Carballo Hechavarría, H. (s/f). Diario de la juventud cubana. La Marqueta, acierto por el patrimonio holguinero. Edición digital.
8. Diccionario de la Real Academia Española. (2010). Factibilidad y viabilidad. Publicado por Artes Hyperlink.
9. Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública. Resolución. Directoral N° 004-2013-EF/68.01. Anexo SNIP 27C. Contenidos mínimos del informe de evaluación de resultados.
- 10.Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública. Resolución Directoral N° 004-2013-EF/68.01. Anexo SNIP 27F Indicadores sectoriales para la evaluación ex post.
- 11.Fonseca Diéguez, L. (2015). Plaza de la Marqueta: Un adiós al abandono. Recuperado de www.ahora.cu/secciones/punto.

12. Fonseca Diéguez, L. (s/f) Renace Plaza de la Marqueta. Recuperado de www.ahora.cu/secciones/holguin/22693-renace-plaza-de-la-marqueta.
13. González Ferriol, A. y Samper Cámara Y. (2006). Iniciativa municipal para el desarrollo local: una propuesta novedosa. La Habana. Editorial Academia.
14. Guzón Camporredondo, A. (2006). Estrategias municipales para el desarrollo. La Habana. Editorial Academia.
15. Kelety A. (1996). Análisis y evaluación de inversiones, 2da Edición, EADA.
16. Koch Tovar, J. (2006). Manual del Empresario Exitoso. Edición electrónica.
17. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución. (2011). La Habana.
18. Ministerio de Economía y Planificación. (1976). Metodología para la evaluación de los Estudios de Factibilidad de las Inversiones en Industrias. La Habana.
19. Ministerio de Economía y Planificación. (2001). Bases Metodológicas para la Elaboración de los Estudios de Factibilidad de las Inversiones Industriales, La Habana.
20. Ministerio de Economía y Planificación. (2006). Resolución No 91. La Habana.
21. Ministerio de Economía y Planificación. (2009) .Documento metodológico para la instrumentación de la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local. La Habana.
22. Miranda, J. J. (2005). Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental. Recuperado de [Experto GestioPolis.com](http://ExpertoGestioPolis.com)

23. Muñoz Oyarzún, C. (2004) Curso Estrategia de Empresas. Universidad Austral de Chile, Chile.
24. Navarro Tamayo, F. y Rodríguez Quezada A. L. (s/f). El Management en Proyectos de Conservación. Cuarta Parte. Cuba.
25. Onitcanschi, G. (2001). Evaluación financiera de proyectos de inversión. Buenos Aires. Editorial Errepar.
26. Peña Obregón, Á. (2005). La Ciudad de los Parques. Cuba. Ediciones Holguín.
27. Peña Obregón, Á. y Campaño, E. (1993). La Plaza del Mercado o La Marqueta. Holguín. Colección Premio de la Ciudad.
28. Peña Obregón, Á; Fernández Perdomo, E y Campaño, E. (1992). Holguín Colonial: Páginas de su historia. Cuba. Ediciones Holguín.
29. Pérez Díaz, O. (s/f). Nuestra Cultura fuera de Casa. Recuperado de www.radioangulo.cu.
30. Porteiro, Julio C. (2001). Proyectos de Inversión - Tomo I; Fundación de Cultura Universitaria (Tercera Edición).
31. Porteiro, Julio C. (2007). Evaluación de Proyectos de Inversión. Perspectiva Empresarial. Fundación de Cultura Universitaria (Segunda Edición, corregida y aumentada).
32. Radio Angulo. (s/f). Nuevo proyecto dará dinamismo a la Plaza de la Marqueta en Holguín www.radioangulo.cu/.../2423
33. Rosas Valdivia, L. D. (2013). Fases de un proyecto: Pre inversión, Inversión, Operación. Recuperado de <https://prezi.com>
34. Ruíz López I. (2014). Estudio de factibilidad económica del proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local: modernización del Club Siboney en

la ciudad de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas.

35. Ruiz, D. (2013). El estudio de factibilidad: un paso previo al plan de negocio. Recuperado de <http://direccionestrategica.itam.mx/el-estudio-de-factibilidad-un-paso-previo-al-plan-de-negocios>.
36. Sánchez Machado, R. (1998). Evaluación de proyectos de inversión, Curso para Diplomados y Maestrías, Universidad Central de Las Villas.
37. Sánchez, I. R. (2003). Enfoque económico social de evaluación de proyectos de inversión. Tesis doctoral en Ciencias Económica, CDICT, Universidad de la Habana.
38. Sánchez, I. R. (2002). Tópicos especiales sobre evaluación de proyectos de inversión. Nicaragua.
39. Sánchez, I. R. (2005). Evaluación financiera de proyectos de inversión. Ecuador.
40. Santos, T. (2008). Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio en Contribuciones a la Economía. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2008b>
41. Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2000). Preparación y Evaluación de Proyectos. Argentina, 4ª Edición.
42. Sera Rodríguez, L. (s/f). Noticias culturales Proyecto Cultural Comercial Plaza de la Marqueta. Recuperado de www.baibrama.cult.cu/pages/noticia.php?id=3829
43. Varela y Morales, F. (2010). Factibilidad y viabilidad. Publicado por Artes Hyperlink.

ANEXOS

Anexo 1- Encuesta

Complejo Cultural Plaza de la Marqueta

Tipo de manifestación: _____

1- A qué sector del trabajo pertenece:

Trabajo por cuenta propia ____ Estatal ____ Registro del creador ____

2- Como define la promoción Comercial de la Plaza

Bien __ Regular __ Mal __

3- Cómo es la afluencia de público nacional

Bien __ Regular __ Mal __

4- Cómo es la afluencia de público extranjero

Bien __ Regular __ Mal __

5- Cree que la Plaza necesita mayor publicidad

Sí __ No ____

Por qué

6- Cómo califica su nivel de ventas

Bien __ Regular __ Mal __

7- Dentro de su cartera de productos usted podría especificarnos cuál es su precio mínimo y máximo:

Mínimo _____ Máximo _____

8- Cómo es su variedad de productos a comercializar

Bien __ Regular __ Mal __

9-Cuál es su aproximado de ventas en el día: _____

10- Cómo califica su nivel de ventas

Bien ___ Regular ___ Mal ___

11-Cuál es su mejor día de ventas en la semana

L ___ M ___ Mi ___ J ___ V ___ S ___ D ___

Qué cree que influye en esto?

12- Cómo define el primer precio de arrendamiento

Bien ___ Regular ___ Mal ___

13- Cuanto usted cree que se debería cobrar por el arrendamiento del stand (diario):

14- Cómo define el precio de arrendamiento actual

Bien ___ Regular ___ Mal ___

15- Cómo califica las condiciones de trabajo creadas en la Plaza

Bien ___ Regular ___ Mal ___

16- El nivel de ventas en la Plaza cumple sus expectativas

Sí ___ No ___

Por qué

17- Hasta que nivel estaría dispuesto a bajar sus precios para mejorar sus ventas

18- Qué usted le sugiere a la dirección de la Plaza para apoyar la comercialización de sus productos?

19- Qué estrategia usted trazaría para mejorar su gestión de Ventas.

Anexo 2- Estado Financiero Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.



PODER POPULAR
UEB SERVICIOS CULTURALES
006 PLAZA DE LA MARQUETA

Fecha: 17/11/2018
Página: 1
Periodo: 2018-Octubre

Gastos por Subelementos

Cuentas Centros	Periodo	Acumulado
835 - GASTOS FINANCIEROS SERV. DE INTERESES BANCARIOS		
80 - Gastos Patrimoniales		
Subelementos en CUP		
850100 COMISIONES BANCARIA	\$0.00	\$32.20
Subtotal - CUP	\$0.00	\$32.20
Subtotal Ctro.- 80	\$0.00	\$32.20
Total cuenta - 835	\$0.00	\$32.20
865 - OTROS GASTOS		
80 - Gastos Patrimoniales		
Subelementos en CUP		
110201 MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION - CUP	\$0.00	\$98.30
110611 ASEO Y LIMPIEZA - CUP	\$0.00	\$42.33
110621 DE OFICINA CUP	\$3.50	\$564.07
110641 MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES CUP	\$0.00	\$11.10
110661 OTROS INVENTARIOS CUP	\$183.14	\$283.42
400101 ENERGIA ELECTRICA - CUP	\$187.51	\$381.23
500101 SALARIO BASICO Y OTRAS RETRIBUCIONES	\$15,115.46	\$94,688.55
500201 ACUMULACION DE VACACIONES	\$1,374.01	\$12,519.98
700101 DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES - CUP	\$54.11	\$201.09
800502 Serv.Recibidos Personas Nat. (Audio)	\$1,060.00	\$7,060.00
800608 Serv.Recibidos Personas Nat. (Transportación)	\$410.00	\$2,000.00
800602 TALENTO ARTISTICO	\$0.00	\$576.00
800621 TELEFONIA CUP	\$504.50	\$2,659.70
800631 SERVICIO DE COMUNICACION	\$50.00	\$230.00
800641 TRANSPORTE CONTRATADO	\$442.00	\$1,081.00
800741 SERVICIOS JURIDICOS	\$600.00	\$3,400.00
800751 SERV. CONTABILIDAD Y AUDITORIA - CUP	\$0.00	\$1,200.00
800761 SERV. PROCESAMIENTO DE DATOS	\$676.38	\$876.38
800780 IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS	\$0.00	\$3.95
800781 SERV. DE CAPACITACION - CUP	\$345.00	\$345.00
800793 SERV. DE SEGURIDAD Y PROTECCION - CUP	\$6,725.13	\$53,334.33
Subtotal - CUP	\$27,930.74	\$181,325.43
Subelementos en CUC		
110202 MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION CUC	\$0.00	\$135.03
110612 ASEO Y LIMPIEZA - CUC	\$8.90	\$72.14
110622 DE OFICINA CUC	\$9.10	\$145.39
110642 MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES CUC	\$103.02	\$233.92
110662 OTROS INVENTARIOS CUC	\$606.74	\$715.84
800601 TALENTO ARTISTICO	\$525.00	\$3,060.00
800794 SERV. DE SEGURIDAD Y PROTECCION - CUC	\$781.31	\$3,125.24
Subtotal - CUC	\$2,032.07	\$7,487.56
Subtotal Ctro.- 80	\$29,962.81	\$188,812.99
Total cuenta - 865	\$29,962.81	\$188,812.99



PODER POPULAR
32114461 UEB SERVICIOS CULTURALES
008-PLAZA DE LA MARQUETA

Fecha : 17/11/2016
Página : 1
Período : 2016-Octubre

Moneda: Pesos Cubanos

Estado de Rendimiento Financiero

Usuario : Zulema Lozano

Conceptos	Período	Acumulado
INGRESOS		
901 VENTAS DE SERVICIOS CUP	\$78,382.60	\$529,423.30
901-10 BAR	\$51,457.50	\$279,184.00
901-30 PUERTA	\$2,545.00	\$12,585.00
901-40 Alquiler	\$24,380.00	\$237,654.30
905 VENTAS DE SERVICIOS CUC	\$17,840.74	\$81,584.16
905-10 BAR	\$16,233.25	\$47,503.35
905-40 Alquiler	\$1,407.49	\$14,080.81
SubTotal	\$96,023.24	\$591,007.46
EGRESOS		
812 COSTO DE VENTA- SERVICIOS CUP	\$3,780.67	\$10,419.91
813 COSTO DE VENTA- SERVICIOS CUC	\$9,397.66	\$30,842.95
835 GASTOS FINANCIEROS SERV. DE INTERESES BANCARIOS	\$0.00	\$32.20
855 OTROS IMPUESTO, TASAS Y CONTRIBUCIONES - IMPUESTOS DE LA FUERZA DE TRABAJO	\$1,648.97	\$10,327.53
856 OTROS IMPUESTO, TASAS Y CONTRIBUCIONES SEGURIDAD SOCIAL	\$2,308.56	\$14,458.53
865 OTROS GASTOS	\$29,982.81	\$189,812.99
SubTotal	\$47,078.67	\$254,994.11
Resultado	\$48,944.57	\$336,013.35

Contador:

Director:



Anexo 3- Vista del interior de la nave con la distribución de algunos stands.

