



Universidad de Sancti Spiritus
“José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Filial Universitaria Municipal de Yaguajay

Trabajo de Diploma.

Título: Estudio de factibilidad económica-financiera para un paquete de inversiones en la lavandería de la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay.

Autora: Yadira Hernández Rosario.

Tutora: Mcs Marisol Caridad Ferrer Muñoz.

Yaguajay, Junio de 2012

“Año 54 de la Revolución”

Pensamiento



VI CONGRESO DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA MAYO 2011.

Las Inversiones que se apruebe, como política, demostrarán que son capaces de recuperarse con sus propios resultados y deberán realizarse con créditos externos o capital propio, cuyo reembolso se efectuará a partir de los recursos generados por la propia inversión.

"Lineamiento 123 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución".

DEDICATORIA

- QUISIERA DEDICAR ESE TRABAJO DE DIPLOMA EN ESPECIAL A MIS PADRES MARIA CARIDAD Y ELIER QUE HAN SIDO LAS PERSONAS QUE ME HAN APOYADO EN TODOS LOS MOMENTOS DE MI VIDA Y CON QUIEN HE PODIDO CONTAR PARA QUE ME AYUDEN Y ESTEN A MI LADO SIN CONDICIONES.
- A MI HIJO JESÚS MANUEL QUE ES MI RAZON DE VIVIR Y EL MOTIVO PARA SEGUIR ADELANTE.

AGRADECIMIENTOS

- A MI ESPOSO POR HABERME APOYADO INCONDICIONALMENTE, EN TODOS MIS AÑOS DE ESTUDIOS HASTA EL DIA DE HOY.
- A MI TUTORA MARISOL QUE ADEMAS DE SER MI PROFESORA ME AYUDO Y DEDICO SU TIEMPO SIN ESCATIMAR ESFUERZOS.
- A TODOS LOS PROFESORES QUE A LO LARGO DE ESTOS AÑOS, NOS HAN TRANSMITIDO SUS CONOCIMIENTOS.
- A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE HE TENIDO QUE MOLESTAR Y QUE DE UNA FORMA U OTRA ME HAN BRINDADO SU AYUDA PARA LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO DE DIPLOMA.
- A NUESTRA REVOLUCIÓN, LA CUAL ME HA DADO LA POSIBILIDAD DE SUPERARME.
- A TODOS MUCHAS, MUCHAS GRACIAS.

RESUMEN

El presente trabajo titulado Estudio de factibilidad económica financiera para un paquete de inversiones en la lavandería de la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay, se efectuó en el propio centro con el objetivo de completar los esfuerzos de mejoras que actualmente se desarrollan en el mismo, y proveer a sus directivos de una valiosa información para la toma de decisiones. Para ello se realizó una caracterización de la situación actual que abarcó el análisis externo donde se recogieron y analizaron los principales elementos de su entorno, y se llevó a cabo un diagnóstico interno, haciendo particular énfasis en las limitaciones de tecnología. Los resultados obtenidos permitieron definir el plan de acción y las proyecciones de un proyecto para la obtención del financiamiento como alternativa de solución para la mejora del mismo.

Summary

This research is titled Study of financial economic feasibility for a package of investments in the laundries of the Managerial Unit of Base Technical, Personal Services and of the Home in Yaguajay. It was carried out in the same place with the objective of complete the efforts of improvement which are been developed also it will provide the managers with a wealthy information when taking important decisions. To develop this investigation a characterization of the up today situation was made, including an external analysis where the main elements of its area were taken and analyzed. Another internal diagnose was made making special emphasis on the lack of technology the results allowed to define the plan of actions and projections project to get financing as a way of solution to improve this Food ElaborationCenter.

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: DESARROLLO LOCAL, OPORTUNIDADES PRODUCTIVAS Y FACTIBILIDAD.....	5
1.1 DESARROLLO LOCAL Y OPORTUNIDADES PRODUCTIVAS	5
1.2 INVERSIÓN. DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN	8
1.3 FASES Y ETAPAS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	11
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS DE LAVANDERÍA EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE SERVICIOS TÉCNICOS, PERSONALES Y DEL HOGAR DE YAGUAJAY Y EN SU ENTORNO.	22
2.1: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	22
2.2:DIAGNÓSTICOS EXTERNOS DE LOS SERVICIOS DE LAVANDERÍA.....	24
2.3: DIAGNÓSTICO DEL CENTRO “EL SOL.....	33
2.4: PLAN DE MEJORAS PARA LOS SERVICIOS DE LAVANDERÍA.....	42
CAPÍTULO 3: FACTIBILIDAD ECONÓMICA PARA UN PAQUETE DE INVERSIONES EN LOS SERVICIOS DE LAVANDERÍA DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE SERVICIOS TÉCNICOS, PERSONALES Y DEL HOGAR DE YAGUAJAY.....	45
3.1: ANTECEDENTES DE LA INVERSIÓN.....	45
3.2: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA, PRONÓSTICO DE LAS VENTAS.....	47
3.3: EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD.....	51
3.4: VALORACIONES FINALES.....	67
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

Introducción

La administración de las empresas estatales en nuestro país no pueden permanecer aisladas y ajenas a las profundas transformaciones que las tecnologías avanzadas producen, por lo que tienen que buscar la fórmula necesaria de acondicionamiento de sus posibilidades con las exigencias para poder lograr el correcto aprovechamiento de las oportunidades que los nuevos sistemas productivos y de comercialización les brindan con el objetivo de afianzar su posición, logrando con ello obtener un lugar cimero en la economía, conjugándola con la satisfacción de las necesidades de la población y el mercado.

En el nivel local, existe un espacio insuficientemente utilizado que puede aprovechar la planificación estratégica del desarrollo, mediante la movilización de los recursos disponibles a ese nivel; y que deberá articularse y complementarse con las estrategias de desarrollo provincial y nacional. En este sentido, en los lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba plantean, “Las Inversiones que se aprueben, como política, demostrarán que son capaces de recuperarse con sus propios resultados y deberán realizarse con créditos externos o capital propio, cuyo reembolso se efectuará a partir de los recursos generados por la propia inversión” (CC-PCC, 2011, lineamiento # 123).

La estructura de los servicios como sector está conformada por una Dirección Sectorial a nivel Provincial que se subordina metodológicamente al Consejo Provincial de la Administración (CAP). Pero desde el ámbito ramal se subordina a la Dirección de los Servicios del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN).

En este esquema la representación del ámbito municipal queda reducida a un delegado de los servicios. Mientras que las líneas de acción y desarrollo las traza el CAP; la asignación de recursos financieros para el proceso inversionista y el mantenimiento lo define el MINCIN. Ello trae como consecuencia un divorcio entre las necesidades locales y la prioridad que en uno u otro momento le de el Ministerio para la asignación de los recursos. Además la estructura organizativa responde más a una estructura ministerial que a las necesidades específicas de cada localidad.

La diversidad de actividades y con diferentes grados de complejidad hace que desde el punto de vista económico y de dirección se haga prácticamente imposible el desarrollo y mejora de la gestión de cada uno de los servicios que requiere la población.

La actividad de lavandería de la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay, se ve limitado en estos momentos al no contar con la tecnología de punta, una difícil situación para los trabajadores en cuanto a medios de protección, no cuenta con las herramientas, métodos ni estrategias para solucionar el problema que además necesita de un financiamiento externo que ellos no poseen.

Por ello el problema consiste en la falta de un estudio de diagnóstico en los servicios de lavandería que le permitan acceder al financiamiento externo para introducir tecnología de punta y de esta forma satisfacer las demandas de la población del territorio.

Objetivo General

El objetivo general de este trabajo consiste en evaluar la factibilidad económica financiera de un proyecto para la inversión en equipamiento de lavandería que sustente el desarrollo integral del entorno socio económico del territorio.

Objetivos Específicos.

Se logrará a partir del cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- ❖ Conceptualizar los funcionamientos básicos para la elaboración del estudio Económico- financiero de un paquete de inversiones.
- ❖ Elaborar un diagnóstico.
- ❖ Aplicar la metodología elaborando un proyecto para un paquete de inversiones.

Los resultados de la presente investigación pueden expresarse en:

- Dotar a los directivos de la entidad de una síntesis bibliográfica relacionada con la metodología para la de proyectos.

- El diseño del plan de acción sobre la base del diagnóstico de el servicio de lavandería de la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay, con un sentido de trabajo sinérgico, coherente, con claridad de objetivos.
- El diseño de un proyecto en pesos convertibles CUC para la reanimación de los servicios de lavandería y así contribuir al desarrollo económico de la entidad objeto de estudio del municipio Yaguajay.

En el desarrollo de este trabajo se utilizarán varios métodos como:

- *Teóricos*: Hipotético, deductivo, sistemático.
- *Empírico*: Observación y medición.
- *Financieros*: Técnicas y herramientas financieras.
- *Estadísticos*: Utilizando el paquete para el procesamiento SPSS.
- Entrevistas.
- Técnicas.
- Revisión de documentos.
- Comparación de datos.

Estructura

Para el logro de dichos objetivos el trabajo se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo 1: Desarrollo local, oportunidades productivas y factibilidad.

Se recopiló la información que permite profundizar en la evaluación económica financiera de los proyectos y la metodología para desarrollarlos.

Capítulo 2: Diagnóstico de los servicios de lavandería en la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay y en su entorno.

Se ofrece una caracterización general de la Entidad objeto de estudio, además se realiza un análisis de los competidores, clientes y proveedores relacionados con los servicios de lavandería en CUC, también se exponen los resultados del

diagnóstico realizado el que determina los principales aspectos que influyen en el deterioro del centro, se aborda el problema estratégico.

Capítulo 3: Factibilidad económica para un paquete de inversiones en los servicios de lavandería de la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay.

Se muestra la posible solución mediante la evaluación económica financiera de la inversión en los servicios de lavandería en la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos Personales y del Hogar de Yaguajay.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Bibliografía.

Anexos.

Se consultó bibliografía tanto nacional como extranjera facilitada por la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana, tesis confeccionadas por estudiantes de la misma, materiales facilitados por la SUM Simón Bolívar y trabajos publicados en Internet.

CAPÍTULO 1: Desarrollo local, oportunidades productivas y factibilidad.

En el presente capítulo de la investigación se identifican los elementos teóricos y prácticos necesarios para valorar un proyecto productivo.

1.1. Desarrollo local y oportunidades productivas.

En este trabajo, el término local, adquiere una connotación de carácter socio-territorial.

Por localidad se considera un lugar específico o geográfico determinado que se caracteriza por sus rasgos propios. También se define la localidad como un espacio puntual dentro de la región o territorio objeto de estudio¹.

Del mismo modo que el desarrollo local depende de la gente que vive en la localidad, también depende de muchos otros determinantes y condicionantes que los economistas en general tienden a despreciar o a juzgar como simples factores externos.

El desarrollo local es un modo de promover el desarrollo que toma en cuenta el papel de todos esos factores necesarios para convertir en dinámicas las potencialidades que pueden identificarse al examinar una unidad socio territorial delimitada.

El desarrollo local como “un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local en el que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y finalmente, una dimensión político-administrativa en

¹ Alemán, Alodia, “Desigualdades Territoriales y Desarrollo Local. Consideraciones para Cuba.” Revista Economía y Desarrollo. Edición Especial. Vol. 136. P -160. La Habana, Cuba. 2004.

que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local”².

En la práctica el desarrollo económico local es siempre un proceso que supone la formación de nuevas instituciones, el desarrollo de industrias alternativas, la mejora de las capacidades de la mano de obra existente para hacer mejores productos, y la promoción de nuevas empresas³.

En la actualidad tiene gran uso el concepto desarrollo sustentable o sostenible, que alude al que satisface las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

El desarrollo no es un proceso sólo económico, aunque la economía esté en primer plano, es un proceso social real, político en primer lugar, en que a partir de la relación de poder se persigue un reordenamiento de la sociedad en interés y beneficio de las clases sociales mayoritarias, el pueblo.

Para sustentar un eficiente crecimiento, el gobierno local debe adoptar una actitud preactiva, favorecedora de la actividad empresarial que contribuya al desarrollo social, al crecimiento económico y a la creación de empleo para así lograr que la producción y el consumo se fundamenten en una nueva conducta de los agentes económicos, capaces de garantizar el despliegue de todas sus potencialidades en armonía con la naturaleza.

Uno de los más importantes actores en el proceso estructural de la economía, es sin duda el componente empresarial. Este utiliza factores internos y externos que trazan las líneas económicas. En los contextos locales, las empresas pueden tener ventajas competitivas si avanzan en su especialización, concentrándose en algún aspecto específico tecnológico, organizacional o comercial y operan en un contexto de cooperación, lo que ofrece una amplia expectativa de solucionar problemas, aprovechando sus potencialidades y recursos.

² VAZQUEZ BARQUERO, A. (1988) DESARROLLO LOCAL. UNA ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE EMPLEO.” PG. 129, ED. PIRÁMIDE. MADRID.1988

³ BLAKELY, E. (1988) PLANNING LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT. THEORY AND PRACTICE. ED. SAGE, NEW YORK. PG 59.

Los mayores temores que puedan tener en el territorio las empresas para invertir, se verán compensados por la complementariedad con otras que forman parte de él; así las condiciones disponibles permiten la cohesión del conjunto y su crecimiento, proceso que es alcanzable dadas las posibilidades del conocimiento local de poner la innovación social al servicio de la solución de sus problemas y los del entorno.

El desarrollo es un proceso complejo de interacciones que permiten el continuo crecimiento de un Estado o una determinada región; desde el punto de vista local se han reconocido con anterioridad en el presente trabajo varios conceptos, en la experiencia concreta de Yaguajay se pueden destacar por su parte una serie de particularidades que han delimitado experiencias importantes para asumir en las condiciones cubanas un modelo de desarrollo social basado en el conocimiento dentro de una economía socialista.

Yaguajay es uno de los municipios medianos de la provincia de Sancti Spíritus, que se constituye de manera independiente en el año 1871 y se integra a otros tres municipios: Mayajigua, Venegas ,Perea y Meneses en el 1976, inicialmente dada las condiciones del entorno: el escaso desarrollo de los recursos humanos, la lejanía de las instituciones educacionales de Educación Media y Superior y el interés del Estado en el desarrollo de estos territorios, se conforman un conjunto de planes y estrategias de trabajo, entre los que se destacan el aumento de las capacidades de estudio y las becas para las diferentes universidades del país, lo que va permitiendo la formación de personal calificado en el territorio. A pesar de ello y dada las potencialidades del municipio en sectores importantes como Salud y Educación, entre otros, como la Industria cañera y la agricultura, se comienzan a desarrollar ideas a partir de la voluntad del Gobierno Municipal y el diputado a la Asamblea Nacional, que dan pie al surgimiento del Proyecto Yaguajay como colofón superior en la búsqueda de una integración que permita un desarrollo social basado en el conocimiento.

Toda la estrategia de desarrollo asumida a escala local por los diferentes actores y decisores del municipio yaguayajense, ha permitido según criterios de los propios implicados:

Nuevos estilos y métodos de trabajo que promueven los cambios necesarios en la escala local, quedando en mejores condiciones para conducir un proceso eficiente y efectivo de desarrollo sostenible a esa escala organizar e integrar la información y “trazar un camino” por el que marchan la ejecución de proyectos como elemento de un sistema de dirección y gestión, no vinculando este término solamente a la cooperación internacional. La estrategia de desarrollo local está conformada por esos proyectos.

El aprovechamiento de potenciales y oportunidades y el sorteo de barreras y amenazas, examinando adecuadamente todas las posibles conexiones que benefician su desempeño en función del objetivo principal y con ello, el alcance de la gestión municipal se amplía y consolida, elevando efectividad y eficiencia.

Al ser la Asamblea Municipal el centro real que promueve los cambios, su autoridad para convocar y propiciar la articulación de los diferentes actores alrededor de la formulación e implementación de proyectos se incrementa favorablemente, poder precisar y despejar los canales de participación, potencializar la capacidad de los grupos de trabajo comunitario integrado, facilitar la intervención creciente de toda la población en el proceso de auto-transformación, según necesidades e intereses, dando paso a la verdadera gestión democrática.

1.2 Inversión. Definición y clasificación.

La inversión se puede definir, de modo general, como la actividad económica por la que se renuncia al consumo presente, para incrementar el consumo futuro, a través de la promoción de bienes de capital. Es decir, la adquisición de activos reales.

Desde el punto de vista macroeconómico, la inversión es una variable agregada que recoge la formación bruta de bienes de capital en una economía, en un período determinado. Es además un importante componente del producto.

Desde la perspectiva microeconómica, los agentes consideran inversión toda transacción que implique desembolso o transferencia de efectivos a fin de recibir un activo a cambio. Siguiendo esta lógica, podemos clasificarla además en dos sentidos: inversión en sentido financiero que implica colocar fondos en el mercado financiero, ya sea para adquirir títulos valores (bonos, acciones, etc.) u otros instrumentos financieros, de los cual resultará algún tipo de beneficio e inversión en sentido económico la cual consiste en la adquisición de activos destinados a la producción que impliquen la inmovilización de fondos.

Pero si esperamos una definición en un análisis menos general, circunscribiéndonos al marco de una empresa, la inversión se puede ver como algo más concreto. Según la literatura especializada se define como:

«La aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa»⁴.

«El cambio de una satisfacción inmediata y cierta a la que se renuncia contra una esperanza que se adquiere y de la cual, el bien invertido es el soporte».⁵

«La renuncia a la posibilidad de un consumo actual con la expectativa de disponer de mayores ingresos futuros».⁶

«Es el sacrificio de un consumo actual por otro mayor que se espera en el futuro».⁷

Por tanto, podemos concluir que este concepto se entiende como el sacrificio de ciertos recursos (de los cuales dispone la entidad en cuestión, o los adquiere de

⁴ H. Peumans, «Valoración de proyectos de inversión», Deusto, 1967

⁵ P. Massé, «La Elaboración de las Inversiones», Sagitario, Barcelona, 1963.

⁶ F. Tarrágo, «Fundamentos de Economía de la empresa», Sabaté, 1986.

⁷ Sapag Chain, Nassir y Reynaldo, Sapag Chain. «Preparación y Evaluación de proyectos», Mc Graw Hill, 2000.

terceros) con los que se pretende, obtener nuevos activos específicos que servirán, a su vez, para la obtención de ingresos. Entonces, esto trae consigo una renuncia a la posibilidad de consumo actual de dichos recursos, con el objetivo de contar, gracias a este sacrificio, con ingresos superiores en el futuro.

En este contexto la decisión de invertir se puede enunciar como un proceso con varias interrogantes: ¿Cuánto invertir? (Cuantitativo), ¿En qué hay que invertir?(Cualitativo), ¿Dónde se debe invertir? (Estructural), ¿Cuándo hay que invertir? (Temporal), ¿Quién ha de invertir? (Político), ¿Cómo se debe invertir? (Eficiente)⁸

Las inversiones se pueden clasificar de acuerdo con su materialización y motivación.

Otra manera de clasificar las inversiones, es utilizando como criterio el alcance de sus beneficios para la sociedad.⁹ Entonces podemos decir que existen inversiones empresariales e inversiones sociales.

El desarrollo de un proyecto de inversión de cierta envergadura, combina recursos humanos y materiales reunidos en una organización temporal para ejecutar una inversión determinada. Su embrión es la idea de inversión que es sólo una intención.

Si ésta prospera se convierte en una iniciativa de inversión. La diferencia entre ambos términos es sutil, pero convencionalmente pudiera aceptarse que la idea se convierte en iniciativa cuando se dan pasos para analizar la inversión que acaba de concebirse como posibilidad. Tal iniciativa da origen al proyecto de inversión.

Un proyecto de inversión es un conjunto de activos que forman una unidad, de modo que no se puede prescindir de ninguno de ellos para conseguir el fin perseguido, y que se va a mantener durante un período largo de tiempo.

También se puede definir como “la corriente de salida de recursos financieros para adquirir bienes, instrumentos e instalaciones, de carácter duradero, que la

⁸ Gonzalo Rodríguez Mesa. «La Evaluación Financiera y Social de proyectos de inversión», Facultad de Economía, Universidad de La Habana, 2006, Pág. 19.

⁹ Ídem. 5 Pág. 9

empresa utiliza durante varios ciclos económicos para cumplir con sus objetivos estratégicos”.¹⁰

Un proyecto de inversión es una decisión empresarial estratégica, ya que va a condicionar el futuro de la empresa a largo plazo y por dos motivos; involucra importes elevados de recursos financieros, refiriéndose a activos inmovilizados, de altos precio de adquisición y es irreversible, no porque una vez adquiridos los activos no se pueda deshacer de ellos, sino porque este hecho daría lugar a pérdidas importantes. Por tanto se hace necesario analizar detenidamente dicho proyecto, así como valorar diferentes alternativas y sus distintos escenarios, antes de tomar una decisión.

1.3 Fases y etapas para la evaluación de proyectos de inversión

Durante la vida del proyecto se desarrollan tres momentos: formulación, evaluación e implementación. Como se puede descifrar por su nomenclatura, los momentos de formulación y evaluación han de pertenecer a una fase en la que aún no se ha invertido, conocida como la preinversión. A su vez, dicha fase se estructura en varias etapas que se nombran como mostramos a continuación:

- Estudios de oportunidad: se quiere llegar por medio de estos a identificar las posibles oportunidades de negocios.
- Estudios de previabilidad: consiste en la evaluación técnico-económica preliminar del proyecto de inversión elegido en la etapa anterior.
- Estudios de viabilidad o factibilidad: es el más profundo de todos, se emplea información lo más fiable y desagregada posible. Se enuncia como un análisis económico preciso y conciso de todos los aspectos que conforman el proyecto, mediante el cual se establecen las vías alternativas de cumplimentar los objetivos. El fin de este tipo de estudio es fundamentar técnica y económicamente la solución más recomendable.

A continuación expondremos los estudios de apoyo requeridos en esta primera etapa de preinversión:

¹⁰ Jaime Loring, Capítulo 7, La función de la Inversión en la Empresa. p-1.

- Estudio de mercado.
- Tecnología.
- Tamaño y localización.
- Evaluación económica y financiera.

En cuanto al estudio de mercado, podemos decir que este es uno de los factores determinantes en el estudio de proyectos. A partir de aquí se definirán la cuantía de la demanda y los ingresos de operación, así como los costos e inversiones implícitos.

«El estudio de mercado no es más que el análisis y determinación de la oferta y demanda o de los precios del proyecto».¹¹ Existe el error de no explicar aspectos fundamentales, como la estrategia publicitaria, la cual puede repercutir en la inversión inicial o en los costos de operación. Del mismo modo, un cambio en la política de distribución puede afectar el resultado final del proyecto, ya que puede incidir, por ejemplo, en la demanda, en los precios y en los ingresos. Ningún aspecto aparentemente secundario ha de pasarse por alto.

Metodológicamente, cuatro son los aspectos que deben estudiarse:

- El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- Comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
- Los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados.¹²
- En lo que respecta al estudio técnico de un proyecto, se determina qué tecnología utilizar y tiene como objetivo «proveer información para

¹¹ Sapag Chain, Nassir y Reynaldo, Sapag Chain. «Preparación y Evaluación de proyectos», Mc Graw Hill, 2000.

Pág. 22

¹² Idem. 9 Pág. 23

cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área».¹³

Esto plantea la dificultad de que dicho análisis sugiera implantar cierto procedimiento o técnica muy revolucionaria, pero que desde el punto de vista financiero no sea recomendable. Por otra parte puede resultar útil en lo que tiene que ver con obtener datos necesarios como las necesidades de capital y recursos materiales. Así mismo se podrán determinar los requerimientos de equipos, el monto de la inversión, los costos de mano de obra por especialización, de mantenimiento y reparaciones, el de reposición de equipos, las materias primas y los restantes insumos que demandará el proceso.

Al referirnos al tamaño y la localización del proyecto estamos haciendo referencia a un concepto más amplio y muy importante. Según los especialistas: «La definición del tamaño del proyecto es fundamental para la determinación de las inversiones y costos que se derivan del estudio técnico. Para un mismo volumen de producción se obtienen resultados económicos muy diferentes, si el tamaño considera la operación de dos plantas a un solo turno cada una o de una planta a dos turnos».¹⁴ Para su realización se requiere pasar por cuatro fases fundamentales, tamaño óptimo, localización, ingeniería y ambiente del proyecto.

El tamaño óptimo se vincula con la capacidad instalada que tendrá el proyecto y se mide en unidades de producción por año. También se podría definir con indicadores indirectos tales como el monto de la inversión y el de ocupación de la mano de obra. Para establecer límites a la extensión de un proyecto son utilizados hoy una serie de factores como la disponibilidad de la materia prima e insumos, el tamaño del mercado y el estudio de la capacidad actual y futura. Es necesario aclarar que esto también dependerá de los resultados arrojados por el estudio de mercado en cuanto al análisis de la demanda.

La localización es determinante para la evaluación del proyecto, debido a que con este estudio se establece la ubicación precisa requerida según la inversión. Para

¹³ Idem. 9 Pág. 21

¹⁴ Idem. 9 Pág. 21

su procesamiento, se hace necesario establecer con toda claridad el análisis del entorno. Además, hay que tener en cuenta los factores geográficos, institucionales y sociales; la tecnología a emplear, la cual debe estar previamente determinada por el estudio técnico y la cercanía de las fuentes de materias primas e insumos, al destino del producto, junto al costo de transportación.

La ingeniería se refiere a la instalación y el funcionamiento de todas las actividades vinculadas al proyecto, tales como los diagramas explicativos, los tipos de tecnología a utilizar, la distribución en el terreno y la organización de los recursos humanos.

Por último, el estudio de ambiente, o sea el impacto ambiental del proyecto, en el cual deben esclarecerse las limitaciones ecológicas y el impacto de este en los costos.

En lo que respecta a la evaluación económica financiera, se considera que es el principal instrumento para definir si un proyecto resulta o no viable. Por esta razón su puesta en marcha es considerada insustituible en cualquier análisis de inversión que se realice. Comprende, en síntesis, la búsqueda del costo de inversión, financiación, los costos de producción, la rentabilidad y los criterios de juicio.

Evaluación económica: Es conocida, de igual modo, como evaluación de proyecto puro. Su fin es analizar el rendimiento y la rentabilidad de toda la inversión, sin que importe la fuente de financiamiento, ni cómo se llevó a cabo esta. En este caso, se asume entonces que la inversión que requiere el proyecto proviene de fuentes de financiamiento internas (propias), o sea, que los recursos que se necesitan pertenecen a la entidad ejecutora o al inversionista.

Lo que se quiere es determinar si el proyecto por sí mismo genera rentabilidad, por lo cual no es necesario considerar ni el pago de intereses, ni la amortización del préstamo.

Una vez alcanzado este punto, se puede proceder a la aprobación o no del proyecto, aunque es sano aclarar que desde aquí se puede pasar a la evaluación financiera. De considerarse viable, entonces se procede a la fase de implementación, la cual consta de igual modo de diferentes etapas que se

conocen como: negociación y contratación, proyecto técnico, construcción y montaje y puesta en marcha.

Evaluación Financiera: Es una técnica para evaluar proyectos de inversión que utilizan financiamiento de terceros. A partir del cálculo del Valor Actual Neto Actualizado (VANA), Valor Actual Neto (VAN) a la tasa ajustada o realizando la evaluación para el inversionista, es posible medir la contribución del financiamiento con fuentes externas al valor del proyecto

Flujo de Caja:

Toda inversión significa el sacrificio de recursos para la adquisición de activos que permitan generar beneficios futuros. Estos se expresan, durante el tiempo de vida del proyecto, en una serie de valores de efectivo neto (flujos de caja) que constituyen la base y punto de partida de toda evaluación.

El propósito básico de la estimación de los flujos de caja es proporcionar información sobre las entradas y salidas de efectivo de un proyecto. Por tanto, posibilita a los inversionistas visualizar la capacidad del proyecto para generar efectivo positivo en períodos futuros y la disponibilidad de este.

Cuando se conforma el flujo de caja, todas las partidas cuya variación implique aumento o disminución de la riqueza contable de la empresa serán deducibles a impuesto, tal es el caso de los ingresos, beneficio extraordinario, costos e intereses. La depreciación tiene un efecto indirecto sobre los Flujos de Caja, hay que tener en cuenta que no constituye una salida de efectivo y el hecho de restarla afecta las utilidades antes del impuesto, disminuyendo la masa gravable. Luego se adiciona, pues constituye un efectivo disponible para la empresa.

Cuando se estiman flujos de caja se deben tener en cuenta sus características básicas:

- Flujo de efectivo: Representan entradas y salidas de efectivo en el sentido estricto y no en el sentido contable.
- Flujo operativo: Relativos a la operación del negocio. Se excluyen los flujos financieros tales como intereses, principal de una deuda y dividendos.

- Flujo después de impuestos: Deben deducirse las cargas fiscales, generalmente se presentan en forma de impuesto sobre utilidades.
- Flujos incrementales: Solamente se tendrán en cuenta los flujos que generará el proyecto, o sea los que solo ocurrirán si se lleva a cabo la inversión.
- Flujos anuales: Se considera que todas las entradas y salidas ocurren al final del año.

Tasa de Descuento:

Partiendo del principio de escasez de los recursos, podemos establecer como tasa de descuento, el costo de oportunidad del capital¹⁵. Se entiende como la rentabilidad a la que se renuncia al invertir en el proyecto analizado y no en una inversión de riesgo similar. Esta tasa representará la rentabilidad mínima que se le exige al proyecto.

Para su estimación se deben tener en cuenta factores como: las tasas de interés de financiamiento y los niveles de rentabilidad de la rama económica a la que pertenece el proyecto.

Existen países donde, debido al difícil acceso a créditos externos, la tasa de interés a la que presta dinero la banca nacional es sumamente alta. Esto trae como consecuencia que la tasa de interés supere al costo de oportunidad del capital. Por tanto, habría que calcular la tasa de descuento a partir de la tasa de interés.

Valor Actual Neto:

Para una evaluación de proyectos no existe mejor criterio de decisión, mejor técnica de presupuesto de capital, que esta que analizaremos a continuación.

Muchos fueron los intentos iniciales de encontrar un indicador capaz de ofrecer una medida de la factibilidad de un proyecto, de la viabilidad de una inversión. Sólo el valor actual neto (VAN) logró superar las principales deficiencias encontradas en los métodos previos, al ser capaz de definir en el momento

¹⁵ Ídem. 18 Pág. 126

presente, si la totalidad de un proyecto de inversión tendrá éxito o no en términos monetarios.

El valor actual neto (VAN) plantea la diferencia entre el valor actual de estos flujos de caja y el monto de inversión inicial que dio lugar a ellos. Como tiene asociado a su cálculo un factor de actualización determinado por la tasa de descuento, constituye un criterio de evaluación dinámico y es un medidor de rentabilidad absoluta porque se expresa en términos monetarios. Expresa en cuanto se valoriza o se incrementa el capital en términos absolutos. Nos ofrece la contribución neta del proyecto a la riqueza.

Para proceder al cálculo de este importante indicador se proponen dos pasos fundamentales:

1. Calcúlese el valor actual de cada flujo de efectivo (excepto el flujo de caja del año 0) , descontados al costo de capital del proyecto.
2. Se procede a la suma algebraica de estos flujos de efectivo previamente descontados. Esta sumatoria es la que se define como el VAN proyectado.

Si fuésemos a expresar matemáticamente su cálculo, obtendríamos la siguiente fórmula:

$$VAN = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+r)^t}$$

$$VAN = -I + \frac{FC_1}{(1+r)^1} + \frac{FC_2}{(1+r)^2} + \dots \dots \dots + \frac{FC_n}{(1+r)^n}$$

Donde:

I: Monto de la inversión inicial

FC: Flujo de caja en cada año del proyecto

n: períodos de vida útil del proyecto.

k: Tasa de descuento.

El criterio de selección para la mejor alternativa utilizando el VAN plantea:¹⁶

- Si el $VAN > 0 \rightarrow$ La inversión supera su costo. Por tanto resulta conveniente realizar esta inversión.
- Si el $VAN = 0 \rightarrow$ No se obtendrán ganancias ni pérdidas; se pudiera realizar la inversión si se persigue otro objetivo además de la obtención de beneficios.
- Si el $VAN < 0 \rightarrow$ La inversión no supera su costo; por tanto no es conveniente realizar esa inversión.

Al estudiar y analizar el criterio de evaluación valor actual neto, se le pueden adjudicar ciertas ventajas y limitaciones.

Estas ventajas son: facilidad de cálculo, dado que se limita a operaciones matemáticas simples; toma en consideración toda la vida útil del proyecto, así como las corrientes de liquidez y el carácter temporal de los flujos de caja, es decir, al hacerse homogéneos (actualizándolos se considera a estos en un mismo momento en el tiempo, o sea al inicio del proyecto, $t=0$) existe la posibilidad de que el dinero obtenido en todos los años de duración de la actividad, se expresen en una medida común, lo cual, constituye la principal ventaja del VAN.

Tasa Interna de Rentabilidad.

Otro de los criterios más utilizados de evaluación de una inversión es la tasa interna de rentabilidad, de rendimiento o de retorno. A continuación expondremos cómo se define en la literatura especializada:

«...aquella tasa de actualización o descuento r , que hace cero la rentabilidad absoluta neta de la inversión. Es decir, aquella tasa de descuento que iguala el valor actual de la corriente de cobros con el valor actual de la corriente de pagos.»¹⁷

¹⁶ Al analizar casos de proyectos mutuamente excluyentes se toma como criterio de selección VAN \rightarrow Máx., siempre y cuando el VAN sea positivo.

¹⁷ Lawrence J. Gitman, «Fundamentos de Administración Financiera», formato digital, (s.e.), Pág. 41

Dadas estas definiciones, podemos concluir que la TIR es, en términos matemáticos, la tasa de descuento que iguala la actualización de los flujos de caja de un proyecto, con el costo inicial de la inversión que los genera.

Su cálculo consiste en determinar los valores de (r) que satisfacen la siguiente expresión:

$$0 = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+r)^t}$$

QUE ES IGUAL A:

$$VAN = -I + \frac{FC_1}{(1+r)} + \frac{FC_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+r)^n} = 0$$

Donde (r): Tasa de descuento que garantiza (VAN = 0)

Un proyecto debe, necesariamente, contar con una tasa interna de rentabilidad mayor que r (TIR > r), esto garantizará a la empresa la obtención de una mayor rentabilidad que la mínima exigida (r), por tanto, teniendo en cuenta el significado económico de (r), no resulta indiferente, sino que se debe vigilar si es conveniente invertir en el proyecto analizado o en otro de similares características. entonces, si se comparan dos proyectos, se debe tomar en cuenta, a la hora de decidir cuál aceptar, aquel que tenga mayor Tasa Interna de Retorno (TIR).

Período de Recuperación.

El período de recuperación descontado (PRD), se calculará por acumulación de los valores actuales, a una tasa de descuento, k, de sucesivos flujos de caja, hasta que su monto iguale el costo inicial del proyecto. Se define como el número de períodos necesarios para que la suma de los flujos de caja actualizados iguale el desembolso inicial, es decir, se concibe como el tiempo que tarda en recuperarse la inversión. Podemos destacar como sus principales aportes al estudio de factibilidad de proyectos, el hecho de medir la rentabilidad en términos

de tiempo, ser un indicador de liquidez y en consecuencia, del riesgo de recuperar la inversión¹⁸.

Riesgo e Incertidumbre. El riesgo de un proyecto se define como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto a los estimados (a mayor variabilidad mayor riesgo). Esto repercute en los rendimientos de la inversión y en la confiabilidad de los criterios de evaluación aplicados. Existe riesgo cuando las estimaciones de las que se depende son de naturaleza aleatoria y se pueden calcular las probabilidades relacionadas con los diferentes resultados¹⁹. Esta distribución probabilística se sustenta en datos históricos de otros proyectos con similares características. La incertidumbre es el nivel de seguridad que se tiene a la hora de proyectar los posibles resultados de una inversión. Caracteriza una situación donde no se tiene conocimiento de estos y por tanto sus probabilidades de ocurrencia no pueden ser cuantificadas con un alto grado de precisión. Este hecho puede estar condicionado por la inexistencia de datos históricos, información incompleta e inexacta, o exceso de datos.

Decisiones de inversión y financiación:

Las fuentes de financiamiento de proyectos de inversión se clasifican atendiendo a su procedencia en: financiamiento con capital propio (financiamiento interno) y financiamiento con capital ajeno (financiamiento externo).

Las principales fuentes de financiación con capital propio son: la retención de beneficios y los fondos de amortización. En tanto, las fuentes de financiación con capital ajeno están constituidas por la emisión de acciones y obligaciones y el empleo de otros instrumentos como crédito bancario.

Evaluación para el inversionista:

Para realizar este tipo de evaluación es necesario construir los flujos de caja del inversionista. Donde se establece como inversión, el efectivo que este destina al proyecto (capital social). En los egresos se incluyen las erogaciones de efectivo

¹⁸ Lawrence J. Gitman, «Fundamentos de Administración Financiera», formato digital, (s.e.), Pág.321

¹⁹ Lawrence J. Gitman, «Fundamentos de Administración Financiera», formato digital, (s.e.), Pág.343

por concepto de pago del principal y los intereses en la magnitud y momento en que estos se producen. Para esto se deben agregar las partidas: intereses del préstamo (antes de impuestos) y amortización de la deuda (después de impuestos), lo cual permite incorporar al flujo de caja los efectos del financiamiento externo.

Series cronológicas:

La serie cronológica o serie histórica, o serie temporal, es un conjunto de observaciones de una cierta variable en distintos puntos de una escala de tiempo. Se analizan los valores que tomó la variable en cada momento, y el período temporal de referencia, es decir, consiste en una sucesión de valores de una variable o indicador recogido a intervalos iguales de tiempo.

Es uno de los modelos de previsión a corto plazo que más se utiliza en la práctica por su sencillez operativa. Con este método se persigue adquirir un conocimiento descriptivo o diagnóstico, donde se pueda detectar la dinámica generadora del fenómeno bajo estudio, pretendiendo deducir de los datos registrados hasta el momento, cómo será su comportamiento futuro.

Capítulo 2: Diagnóstico de los servicios de lavandería en la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay y en su entorno.

2.1 Caracterización de la Empresa.

Una vez definidos los métodos y objetivos, el primer paso consistió en la caracterización de la entidad y el centro objeto de análisis para definir el entorno del objeto de investigación y definir su lugar dentro de la organización, aspecto que exponemos en los siguientes epígrafes de este capítulo.

La Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay pertenece a La Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales y del Hogar Sancti Spíritus y en el municipio se encuentra dividida en unidades.

La Entidad cuenta con una plantilla aprobada de 218 trabajadores solo hay cubiertas 165 plazas y de ellos 74 son mujeres. El salario medio de la entidad ascendió a 272.1 pesos. Las ventas e ingresos de la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos y del Hogar de Yaguajay al cierre de diciembre del año 2011 obtuvo un valor de 3439.9 miles de pesos para un 16 por ciento de incumplimiento respecto al plan. En el análisis de los indicadores de eficiencia se aprecia un deterioro del gasto de salario por peso de nivel de actividad y de gasto de material por peso de valor agregado.

Al cierre del 2011 la Empresa cerró con una ganancia de 39.2 miles de pesos incumpliendo los planes de ventas en valores en un 1.53 por ciento y en miles de servicios en un 1.09 por ciento. (Anexo 1)

El objeto social (Anexo No 2) de la entidad fue diseñado con un amplio y diverso nivel de actividades, entre las que se pueden mencionar:

- Prestar servicios técnicos y personales del hogar a la población en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de capacitación de belleza en moneda nacional.
- Servicios de alquiler de almacenes.

- Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en moneda nacional.
- Brindar servicios de transportación de cargas cumpliendo con las regulaciones establecidas por el Ministerio del Transporte, en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de lavandería a la población.

Como se observa la diversidad de actividades y con diferentes grados de complejidad hace que desde el punto de vista económico y de dirección se haga prácticamente imposible el desarrollo y mejora de la gestión de cada uno de los servicios que requiere la población, teniendo en cuenta las necesidades diferentes de la sociedad, las diferencias territoriales, la diferencia en los niveles de ingreso y por tipo de moneda en poder de la población y las entidades.

La Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay elaboró su proyección estratégica hasta el año 2015 y entre los factores claves de la misma se encuentra:

Factores claves:

- 1- Garantizar el control interno y la contabilidad en el 100% de la empresa y sus unidades.
- 2- Garantizar la correcta política de empleo, salarios, protección e higiene y seguridad social.
- 3- Cumplir la estrategia aprobada para la capacitación y superación de los cuadros y su reserva.
- 4- Comenzar el estudio para el desarrollo de los pasos que permitan la incorporación de la empresa al perfeccionamiento empresarial.
- 5- Mantener la atención del programa de Batalla de Ideas.
- 6- Alcanzar el desarrollo en la ciencia y técnica acorde a las exigencias para esta actividad.
- 7- Continuar desarrollando con mayor eficiencia y calidad los servicios.

- 8- Lograr el cumplimiento de los planes de venta en todas las modalidades.
- 9- Alcanzar la condición de listos para la defensa en la segunda etapa.
- 10- Establecer un sistema de seguridad y protección en la empresa que va a estar dado por un conjunto de medidas organizativas y de control interno del personal, medios de seguridad y protección.
- 11- Garantizar la puesta en marcha del sistema de protección al consumidor en todas las unidades de la empresa.

El servicio de tintorería “El Sol” se encuentra ubicado en la calle Emilio Núñez de la cabecera municipal fue constituido en el año 1952; ha transitado por varios momentos durante la década del 80 por el nivel alcanzado garantizaba su extensión a toda la localidad. Con un diseño concebido a partir de la ubicación de Unidad Receptora, que distribuían las prendas en la Planta de Lavado donde se realizaban todas la operaciones referente a ello, devolviéndose posteriormente además de la existencia de dos autoservicios uno en la localidad de Venegas y otro en Jarahueca; aunque la concepción práctica de este último era que la población entregara la ropa y la recogiera con posterioridad. Todo este esquema ofrecía prioridades a la mujer trabajadora y resultaba extraordinariamente beneficioso al aliviar las tareas domésticas.

2.2: Diagnósticos externos de los servicios de lavandería.

El análisis externo tiene como principal objetivo detectar las principales oportunidades y amenazas del macro y microentorno, para ello se realizará un análisis de las fuerzas que lo integran y cómo pueden influir sobre el desarrollo de los servicios de lavandería. En dependencia del conocimiento que tengan los directivos acerca de los diferentes acontecimientos podrán tomarse decisiones de mayor o menor certeza (Anexo 3).

- Análisis del Macroentorno.
- Análisis del Microentorno.

Análisis del Macroentorno:

Este análisis consiste en la descripción detallada de todos aquellos aspectos que, aunque no tienen relación directa con la estructura del mercado en la que una organización compite, afectan a sus políticas y a su capacidad de gestión. Tradicionalmente este análisis se ha concentrado en cuatro aspectos claves:

- El entorno Político-Legal.
- El entorno Económico-Social.
- El entorno Medio-Ambiental.

El entorno Político-Legal:

En el sector de los servicios inciden un conjunto de factores que provienen del entorno Político-Legal, las decisiones en marketing se ven afectadas según el entorno en el que se mueve el centro de lavandería, el que se compone de leyes, agencias públicas y grupos de presión que influyen y limitan a las organizaciones, aunque existen algunas leyes que pueden crear nuevas oportunidades de negocios.

- El municipio fue escogido para el desarrollo de proyectos con financiamiento del Ministerio de Economía y Planificación.
- Deben cumplirse resolución 77 del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente que regula el vertimiento de aguas residuales.
- Resolución 81 del Medio Ambiente regula en el artículo 24 toda actividad susceptible de producir efectos significativos sobre el medio ambiente o que requiera de un debido control a los efectos del cumplimiento de lo establecido por la legislación ambiental vigente estará sujeta al otorgamiento de una licencia ambiental por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de conformidad con lo que al respecto estipule ese organismo, quien establecerá asimismo los tipos y modalidades de dicha licencia.

El entorno Económico-Social:

En Cuba, todos los sectores de la economía se encuentran afectados por las restricciones impuestas por el bloqueo económico de Estados Unidos. Esta situación ha provocado gran desinterés en muchos inversionistas extranjeros, que se han mostrado presionados por esa política hostil, lo que ha traído como consecuencia efectos negativos en la importación de los equipos necesarios para los servicios de lavandería, viéndose imposibilitada de adquirir la tecnología de punta necesaria para brindar un servicio de calidad, además de las decisiones tomadas en el 6to Congreso del Partido sobre la política inversionista donde se expresa que las Inversiones que se apruebe demostrarán que son capaces de recuperarse con sus propios resultados y deberán realizarse con créditos externos o capital propio.

Entorno Medio-Ambiental:

En cuanto a este aspecto debemos señalar que el sistema de tratamientos de residuales de la tintorería “El Sol “ funciona de forma ineficiente.

Análisis del Microentorno.

El microentorno se compone de un conjunto de actores y fuerzas que dependen del sector en el que participan los servicios de lavandería; el análisis de estas determinará cuan atractivo podrá ser dicho sector en dependencia del grado de rivalidad competitiva entre los competidores existentes, el incremento de la amenaza de competidores potenciales y productos sustitutos, así como el poder negociador de clientes y proveedores.

Análisis de los competidores:

La competencia la constituyen aquellas empresas que actúan en el mismo mercado y que satisfacen la misma necesidad del cliente.

Toda empresa enfrenta algún tipo de competencia:

De forma directa: Productos y servicios similares.

De forma indirecta: Productos o servicios alternativos que satisfacen las mismas necesidades.

En esta investigación se trata de identificar esos competidores, su localización geográfica y el producto con que compiten.

Las principales estrategias concebidas en la competencia, serán valorar las partes débiles de nuestro competidores introduciendo un servicio con mayor calidad, y presentación así como la entrega en tiempo y estable. En el análisis de la competencia se puede comprobar que no existen en el territorio competidores indirectos, las características de los directos se relacionan a continuación.

Servicios de Lencería AT Comercial S.A.

La entidad se encuentra ubicada en la provincia de Villa Clara, competidor directo, ofrece los servicios a la cadena de hoteles comprendidos en la Cayería Norte Cayo Santa María, con un total de 6 hoteles y una villa , y las características del servicio son las siguientes:

- El servicio de lencería es propiedad de esta entidad.
- El lavado de la lencería se efectuará con un ciclo de 72 horas posterior a la entrega de la misma por parte del cliente.
- El prestatario empaquetará y entregará la lencería según las cantidades siguientes:
 - Sábanas 205 x 280 con empaquetadura en nylon: 10 unidades
 - Sábanas 280 x 280 con empaquetadura en nylon: 5 unidades
 - Toallas de piscina 180 x 90 con empaquetadura en nylon: 4 unidades
 - Toallas de cuerpo 150 x 70 con empaquetadura en nylon: 5 unidades
 - Toallas de mano 100 x 50 con empaquetadura en nylon: 10 unidades
 - Toallas bidet 50 x 30 y faciales 30 x 30 con empaquetadura en nylon: 50 unidades
 - Alfombrín 60 x 45 con empaquetadura en nylon: 20 unidades Fundas con empaquetadura en nylon: 50 unidades
 - Manteles con empaquetadura en nylon: 10 unidades
 - Servilletas con empaquetadura en nylon: 100 unidades

- El prestatario entregará la ropa en las siguientes condiciones:
 - Suavidad requerida al tacto y olor característico de la ropa bien lavada y tratada.
 - Sin manchas de óxido, de otros colores o sustancias imputables a el prestatario, por errores, deficiencias o mala manipulación.
 - Con el grado de blancura requerido sin tonalidades grises o amarillas.
 - Sin daños o roturas, desgastes, quemaduras u otras alteraciones provocadas en los procesos de lavado, planchado, secado, doblado o manipulación.
- El prestatario realizará una revisión semestral de sus fichas de costo, ajustando los precios de los servicios, todo lo cual le será comunicado al cliente, como mínimo con 30 días de antelación a la fecha en que entrarán en vigor.
- El prestatario abonará una sanción pecuniaria ascendente al 0,5 % del valor del servicio entregado con deficiencias de calidad.
- En caso de que el prestatario, no entregue la lencería lavada, en el plazo acordado, abonará al cliente, una penalidad ascendente al 0,26 % del valor de servicio correspondiente.

Esta empresa presta además los servicios de lencería a la Clínica Internacional Cayo Santa María con la peculiaridad de que la lencería pertenece a la propia instalación cuenta con un piso de 270 piezas de ropas.

SERVISA Ciego de Ávila ubicada en la provincia de Ciego de Ávila ofrece los servicios a El Motel Los Lagos el mismo es competidor directo y las características de los servicios con el Motel son las siguientes:

- El servicio de lencería es propiedad de esta entidad.
- El ciclo de entrega de la lencería se efectúa en 96 horas posterior a la entrega por parte del motel.
- La recogida de la lencería sucia se planifica por teléfono con 24 horas de antelación.
- La empresa SERVISA es la encargada de recoger y entregar la lencería.

- La ropa se entregara a el cliente con suavidad al tacto y olor característico de limpieza.
- La lencería se garantiza sin daño o rotura, desgastes quemaduras provocada por el proceso de lavado, planchado, secado o manipulación de forma general.

SERVISA Lavandería Unicornio ubicada en la provincia de Sancti Spíritus ofrece los servicios la cadena Isla Azul de esta provincia el mismo es competidor directo y las características de los servicios son las siguientes:

- El servicio de lencería es propiedad de la cadena Isla Azul.
- El ciclo de entrega de la lencería se efectúa en 72 horas posterior a la entrega por parte del motel.
- La recogida de la lencería sucia se efectúa de dos a tres veces por semana en dependencia del piso limpio en existencia.
- La empresa SERVISA es la encargada de recoger y entregar la lencería.
- La ropa se entregará con suavidad al tacto y olor característico a limpieza.
- La lencería se garantiza sin daño o rotura, desgastes quemaduras provocada por el proceso de lavado, planchado, secado o manipulación de forma general.
- La lencería limpia se entregará empaquetada en nylon por clasificaciones de artículos.

Análisis de los Clientes.

Por lo general, los clientes del mercado de estos productos se caracterizan por la búsqueda de la mejor relación calidad/precio posible del producto, el que deberá cumplir la entidad al iniciarse en el negocio de servicios de lavandería en pesos convertibles CUC.

Los clientes de los competidores directos en su conjunto han servido de base para la elaboración del presente trabajo.

Teniendo en cuenta que para el proyecto se requiere identificar el segmento del mercado que opera en pesos convertibles se exploró en primer lugar las entidades

hoteleras del territorio y para ello se contactó con la Comisión de Economía de los gobiernos municipales de las provincias de Sancti Spíritus, Ciego de Ávila y Villa Clara las que nos permitió conocer la existencia de compañías turísticas que operaban en sus territorios. Posteriormente se realizó un muestreo en tres de ellas para perfeccionar la propuesta de encuestas a aplicar a todas las instalaciones hoteleras.

Se diseñó la encuesta que aparece en el Anexo 4; y se aplicó a 18 hoteles de la localidad, reflejando las siguientes consideraciones:

- En general el servicio que recibía por el proveedor actual no satisfacían sus demandas, en cuanto a la calidad del servicio y su relación con los precios.
- La utilización del servicio de alquiler de sábanas es bastante generalizado dadas las pérdidas de las mismas en el proceso de lavado.
- La lejanía y el transporte de los proveedores actuales son limitantes importantes para la flexibilidad y rapidez del servicio.

En cuanto al grado de importancia de los atributos del servicio por los clientes fueron:

Tabla No: 1 Evolución de los atributos.

Grado de Importancia (%)					
	Nada importante	Algo Importante	Neutro	Importante	Muy Importante
Calidad	16,3				83,7
Precio	8,3	8,3	16,7	8,3	58,3
Rapidez	18,2			9,1	72,7
Servicio Post Venta	9,1	9,1	9,1	9,1	63,6

Fuente: Elaboración propia.

Los atributos más importantes son la calidad y rapidez. Mientras con respecto a los proveedores actuales hay menor grado de satisfacción en el precio y los servicios posventa.

Tabla No: 2 Grado de satisfacción con el proveedor actual.

Grado de Satisfacción con el proveedor actual (%)					
	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho
Calidad		16,7	50	16,7	16,7
Precio		25	58,3	7,7	7,7
Rapidez	16,7	25	8,3	33,3	16,7
Servicio Post Venta	18,2	27,3	18,2	9,1	27,3

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera las vías para penetrar en el mercado radicaría en una relación calidad – precio favorable, y dada la cercanía de la lavandería a las instalaciones del territorio se lograría una atención más personalizada, así como una mayor rapidez y flexibilidad en la prestación del servicio.

Proveedores.

Alto poder negociador de los proveedores.

El análisis de los proveedores es completamente nuevo en la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay pues la actividad proyectada actualmente solo brinda sus servicios en moneda nacional y no cumple con los parámetros exigidos por los futuros clientes de forma general no existe contrato firmado con los suministradores.

Tabla No: 3 Característica de los suministradores.

Proveedor	Suministro que brinda	características generales
Suchel Proquimea	Detergente Polar Tetra surf Terta Oxd Acariz Magnog Nocix 4x4	Productos químicos importados que proporcionan limpieza a las piezas de ropa, los mismos producen en el proceso de lavado la suavidad, blancura, olor perfumado característico de ropa nueva. Los productos químicos de desmanche se utilizan para quitar manchas de moho, grasa y sangrado.
Combinado Che Guevara	Nylon	Se entrega en rollos de 500 mts y se utiliza para garantizar el terminado del servicio de lencería.
EMPROVA	Cartón	Esta entidad presenta una situación desfavorable por lo que los suministro del producto pueden tener inestabilidad por lo cual se recomienda realizar contrato con otros suministradores.
Pulpa Cuba	Cartón	La oferta es limitada pues tiene que responder a planes de balances nacionales se recomienda como sustituto de la EMPROVA.
OBE Yaguajay	Electricidad	La misma presta un servicio permanente a la empresa pero se hace necesario que se incremente el plan y realizar la contratación en divisas
Empresa de Acueducto y Alcantarillado	Agua	La misma presta un servicio permanente a la empresa se sugiere realizar la contratación en divisas

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Diagnóstico del centro “El Sol”.

En análisis de las diferentes bibliografías para el desarrollo de la tesis se toma como referencia que el diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento. Podemos decir que el diagnóstico constituye el segundo paso del proceso de perfeccionamiento empresarial, es además el diseño e implantación del sistema de dirección y gestión empresarial.

El equipamiento que existía en la lavandería era norteamericano, heredado del período pre revolucionario. Solo se modernizó con la entrada de Cuba al Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) lo cual permitió un crecimiento en las inversiones con equipos rusos y alemanes. Siempre fue un servicio subsidiado por el Estado, cuyo proceso inversionista se trazó y decidió desde el nivel central, dirigido por el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN).

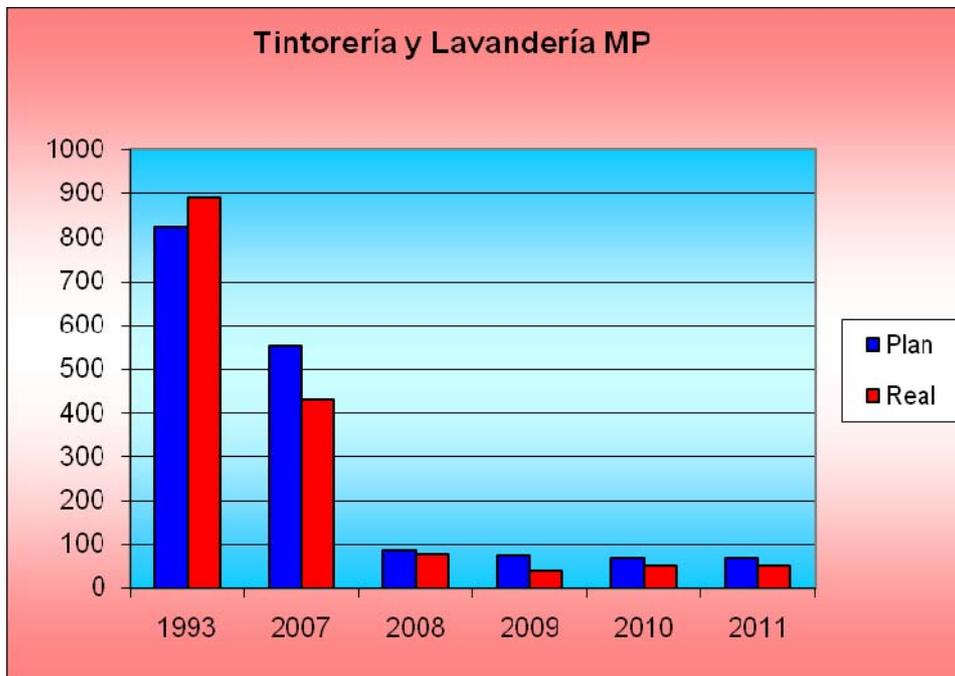
Durante el período especial se deterioró la actividad como se muestra en la siguiente tabla, teniendo en cuenta que el año 1993 es uno de los de mayor deterioro del período especial. Esta situación se ha agudizado en los últimos años, cuando se supone que ha comenzado un proceso de reanimación económica del país.

Tabla No: 4 Evolución de los servicios de lavandería.

Servicios	1993		2007		2008		2009		2010		2011	
	plan	Real	plan	Real	plan	Real	plan		plan	Real	plan	Real
Tintorería y lavandería(M/P)	824,6	888,3	551,1	430,9	89,0	78,9	75,5	40,9	69,8	53,1	70,8	55,0
Tintorería y lavandería(miles servicios)	752,3	786,3	689,6	669,9	445,0	308,5	431,0	126,8	87,3	82,6	88,6	85,5

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico No: 1



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico No: 2



Fuente: Elaboración Propia.

Misión:

Poner a disposición de sus clientes servicios especializados altamente competitivos de los servicios de lavandería con calidad y adaptados a las necesidades del cliente.

Visión:

Desarrollar los servicios de tintorería y lavandería que den respuesta a las demandas de la población y el turismo mediante la introducción de tecnología más novedosa y productiva con mayor protección a los trabajadores y con una alta calidad; de forma rentable permitiendo disponer de una entrada estable de divisa y garantizar así su sostenibilidad, con crecimiento progresivo en este tipo de servicio.

La autora ejecuta en este epígrafe una breve idea del comportamiento de las principales áreas funcionales que integran la tintorería “El Sol”.

Área de Recursos Humanos:

Esta área tiene como objetivos: Garantizar que el personal desempeñe las funciones asignadas, ejecutar y controlar el conjunto de actividades que rigen las políticas y prácticas de éstas.

Funciones:

- 1- Coordinar los procesos de capacitación de los trabajadores, garantizando que se cumplan con las necesidades de aprendizaje.
- 2- Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo y las medidas para preservar el medio ambiente.

La Tintorería “El Sol” cuenta con una plantilla aprobada de 3 trabajadores cubierta totalmente, en su mayoría obreros, el personal está capacitado, y posee experiencia práctica para ejecutar el trabajo.

Sistema Salarial:

La Tintorería “El Sol” tiene aprobado 1 sistema de pago salarial en moneda nacional que abarcan el 100,0 por ciento de su fuerza laboral, el primero de estos sistemas de pagos está comprendido para los trabajadores indirectos que al finalizar cada mes se le retribuye el pago por salario fijo descontando solo las anomalías de incumplimiento con lo regulado en las resoluciones vigentes del Ministerio de trabajo. El sistema de pago por vinculación a los servicios para los trabajadores directos se encuentra sujeto a normas de las diferentes áreas de servicios.

Los objetivos a alcanzar con el pago por la vinculación son:

- Incrementar los servicios del trabajo.
- Vincular el pago a los resultados reales de la tintorería “El Sol” a partir del cumplimiento del plan económico.
- Reducir los costos totales.
- Elevar la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia de la tintorería.
- Lograr una mayor utilización de la fuerza de trabajo.

La autora realizó un análisis colectivo de los factores claves para determinar las principales oportunidades y amenazas encaminadas a la reanimación de la actividad de lavandería. Para la ejecución de este paso se realizó una encuesta (Anexo 3) a 12 trabajadores de la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay de los cuales 4 pertenecían al consejo de dirección (director, jefe del departamento de servicios, jefa del departamento de economía, jefa de recursos humano), Además al total de los trabajadores de la tintorería el sol (3) ,3 fueron trabajadores indirectos y 2 antiguos directores.

La selección de los expertos se tuvo en cuenta dentro del personal de la entidad, exdirectores de la actividad de servicios y los integrantes de la lavandería “El Sol” todos con probado prestigio y años de experiencia, con dominio de la labor que desempeñan.

Tabla No: 5 Identificación de expertos.

#	Nombre y apellidos	Cargo	Experiencia
1	José Luis Delgado Delgado.	Director de la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay.	5 Años
2	Anay Sánchez Cid	Ex-Directora de la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay	15 años
3	Ariel Luciano Fernández Martin	Director de la Emp. Prov. de Servicios Técnicos Personales y del Hogar de Sancti Spíritus.	20 años
4	Adiel León Sánchez	Jefe del Departamento de Servicios.	10 años
5	Mariela Boffil Méndez	Económica de la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos Personales y del Hogar de Yaguajay.	15 años
6	Roxana Muñoz Jorge.	Jefa del Departamento de Recursos Humanos.	20 Años
7	Maribel Rodríguez Pérez.	Obrera de la	6 años

		Tintorería "El Sol"	
--	--	---------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se ofrece una síntesis de la situación de los servicios de lavandería en el municipio, presentándose con esta finalidad las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades identificadas, durante el estudio (Anexo 4).

Principales Amenazas:

- 1- Situación económica del país.
- 2- Alto poder de rivalidad de los competidores.
- 3- Excesiva centralización.
- 4- Objeto social limita la posibilidad de operar en divisas.

Principales Oportunidades

- 1- Municipio escogido a nivel nacional para financiamiento de proyectos por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP).
- 2- Voluntad política de las autoridades municipales para el desarrollo de proyectos.
- 3- Desarrollo del turismo en la provincia.
- 4- Incremento de las capacidades hoteleras de los polos turísticos.

Principales Fortalezas:

- 1- Inmueble factible para la remodelación.
- 2- Componente humano preparado, con experiencia y sentido de pertenencia.
- 3- Sistema de pago por resultado.
- 4- Ubicación geográfica del centro.
- 5- Transporte para la distribución de los Servicios.

Principales Debilidades:

- 1- Dificiles condiciones de trabajo para los recursos humanos en el centro.

- 2- Tecnología obsoleta de los servicios de lavandería.
- 3- Difícil situación Económica- Financiera de la entidad.
- 4- Inexistencia de contrato con suministradores de los productos.
- 5- Tratamiento de sistema de residuales inadecuado.
- 6- No cuenta con la aprobación de cuenta para operar en divisas.

Realizar un análisis para ver cómo interactúan entre sí debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (Anexo 5) se realizó el análisis basándose fundamentalmente en el método de la Matriz DAFO, como técnica que resume e integra la información más relevante del diagnóstico estratégico. Para esto se utilizó una escala de puntuación de 1 a 5 para determinar la importancia de los renglones de la DAFO y 1 al 2 para determinar la fuerza, con el siguiente criterio:

- 5 Muy importante
- 4 Importante
- 3 Medianamente importante
- 2 Poco importante
- 1 Nada importante

De esa forma se concluyó la cantidad de puntos de los cuadrantes y su suma total que resultó igual a 365 tanto por la vertical como por la horizontal.

	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4	
F1	4	4	4	4		4	5	3	3	31
F2	4	4	4	4		4	5	3	3	31
F3	4	4	4	4		4	5	3	3	31
F4	4	4	4	4		4	5	3	3	31
F5	4	3	3	3		4	5	3	3	28

D1	5	4	4	4	4	5	5	4	35
D2	5	4	4	4	4	5	5	4	35
D3	5	4	4	4	4	5	5	4	35
D4	5	4	4	4	4	5	5	4	35
D5	5	4	4	4	4	5	5	4	35
D6	5	4	4	5	5	5	5	5	38
	50	43	43	44	45	55	45	40	365

El análisis de la Matriz DAFO permite determinar que las oportunidades que tiene el centro son: (O1) Municipio escogido a nivel nacional para financiamiento de proyectos por el MEP, (O2) Voluntad política de las autoridades municipales para el desarrollo de proyectos, (O3) Ubicación geográfica de la entidad, (O4) Desarrollo del turismo en la provincia y cercanía de los polos turísticos, y la principal amenaza es: (A2) Alto poder de rivalidad de los competidores, (A1) Situación económica del país y (A3) Excesiva centralización. Por otra parte las fortalezas poseen igual rango de relevancia exceptuando la posibilidad de poseer (F5) Transporte para la distribución de los Servicios, que obtuvo menor puntuación de las debilidades (D6) No cuenta con la aprobación de cuenta para operar en divisas es la más relevante.

A continuación se determinaron la cantidad máxima de puntos y la cantidad real de puntos por cada cuadrante.

Ejemplo en el cuadrante I:

Cantidad de puntos máximos: es 5 (Fortalezas) X 4 (Oportunidades) X 5 (Máximo de impacto posible) igual a 100

Cantidad de puntos reales, suma de los puntos obtenidos: 77

CUADRANTE I (5 X 4 X 5)= 100 MAXI-MAXI Ofensiva PTO: 77	CUADRANTE II (5 X 4 X 5)= 100 MAXI-MINI Defensivo PTO: 75
CUADRANTE III (6 X 4 X 5)= 120 MINI-MAXI Adaptativo PTO: 103	CUADRANTE IV (6 X 4 X 5)= 120 MINI-MINI  Supervivencia PTO:110

Al dividir la cantidad real de puntos entre la cantidad máxima de puntos, se obtienen como resultado que los cuadrantes de mayor puntuación son el Cuarto y Tercero.

	PTO	TOTAL	%
CUADRANTE I	77	100	77
CUADRANTE II	75	100	75
CUADRANTE III	103	120	86
CUADRANTE IV	110	120	92

Como resultado de la suma de los impactos por cuadrantes se pudo constatar que el que prevalece es el cuarto porque los impactos efectivos representan más del

92.0% de lo máximo posible. Esto podría llevar al criterio de que la estrategia más aconsejable para la empresa en estos momentos estaría enmarcada dentro del Conjunto de las llamadas Estrategias de Supervivencia²⁰.

Lo anterior no significa que no se tengan en cuenta, a la hora de elaborar las estrategias y planes de acción otros criterios y el impacto de los restantes cuadrantes de la Matriz DAFO.

2.4 Plan de mejoras para los servicios de lavandería.

Los objetivos generales o estratégicos expresan “las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también, en función de la situación actual del entorno, y sobre todo, de su evolución futura, de las oportunidades y amenazas que este presenta para la empresa, y de la propia situación interna de la empresa, de sus fortalezas y debilidades, de su capacidad actual y potencial, en relación con su entorno.”²¹

De la valoración integral se desprende la necesidad de evaluar los problemas con el propósito de introducir mejoras. Elaborar un plan de acción que permita corregir, alcanzar o mejorar dicho objetivo para llevar a cabo las acciones.

Acciones:

- 1) Desarrollar e implementar un sistema de estimulación que garantice la motivación necesaria de los Recursos Humanos.

Responsable: Subdirector de Recursos Humanos.

Fecha: Enero del 20XX.

²⁰ Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). Creando la organización focalizada en la estrategia. Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative. www.bscol.com

²¹ Menguzzato, M y Renau, J. J. “La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del malajemente”, Ariel, Madrid. 1991, Cap. 5, pág. 106.

- 2) Realizar un plan diagnóstico de las necesidades de capacitación, y sobre esa base diseñar un plan que permita la capacitación de los trabajadores.

Responsable: Subdirector de Recursos Humanos.

Fecha: Enero del 20XX.

- 3) Diseñar un plan para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Responsable: Subdirector Técnico Productivo.

Fecha: Enero del 20XX.

- 4) Crear un Sistema de Información de Marketing.

Responsable: Subdirector Comercial.

Fecha: Enero del 20XX.

- 5) Establecer comunicación de la empresa con sus clientes, dando una mayor utilización a los medios de comunicación con que cuenta la misma.

Responsable: Subdirector Comercial.

Fecha: Permanente.

- 6) Elaborar un programa de mantenimiento de los equipos.

Responsable: Jefe de Mantenimiento.

Fecha: Enero del 20XX.

- 7) Solicitar la ampliación del objeto social para contribuir al desarrollo local

Responsable: director de la entidad.

Fecha: según decisión de aprobación del proyecto.

- 8) Remodelación del inmueble del centro de elaboración.

✓ Elaboración de proyecto de reparación.

✓ Tramitación de documentación legal para la actividad.

Responsable: director de la entidad.

Fecha: Enero 20XX

9) Realizar gestiones para insertarse en el mercado.

Responsable: Subdirector Comercial.

Fecha: Enero 20XX.

Capítulo 3: Factibilidad económica para un paquete de inversiones en los servicios de lavandería de la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay.

El proyecto de inversiones que se valora con este trabajo de diploma, se encuentra en fase de evaluación primaria, con el mismo se pretende conocer desde el punto de vista económico-financiero si la propuesta inversión en los servicios de lavandería de la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay, es factible o no.

Basado en los estudios realizados en las etapas anteriores, se organizará la información de manera que permita analizar la inversión en capital de trabajo, la depreciación, el financiamiento, entre otros aspectos necesarios para confeccionar los flujos de caja estimados para el proyecto.

3.1: Antecedentes de la inversión.

A propuesta del gobierno municipal con la organización financista, se decidió evaluar la factibilidad del proyecto y emplear las utilidades para el financiamiento de otros proyectos de desarrollo local, a través de los aportes a una cuenta a crear en el Consejo de Administración Municipal.

En este caso la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay sería la encargada de recibir la donación y financiar con ella el costo total de la inversión recibiría todos los recursos y equipamiento que se necesiten. En resumen, la empresa estaría recibiendo un subsidio muy sui géneris y generoso, para que afronte la inversión.

Ello serviría de fuente de obtención de divisa para garantizar los insumos que en dicha moneda se requiere para mantener no solo la actividad sino otras funciones dentro de la empresa. Esto permitiría la utilización de recursos locales en función de un desarrollo endógeno que se revertirá en la ampliación paulatina de los servicios a la población manifestándose sus ventajas.

Teniendo en cuenta que el financiamiento aportado por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) debe devolverse en pesos convertibles, una de las limitaciones viene dada por el objeto social de la entidad. En la misma se indicaba que no se podían ofrecer los servicios en dicha moneda, ni aún para el sector estatal dentro de la localidad que genera ingresos en pesos convertibles. Por consiguiente se elaboró una propuesta para ampliar el objeto social de la empresa como se muestra a continuación:

Propuesta de ampliación del objeto social de la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos Personales y del Hogar de Yaguajay.

Teniendo en cuenta:

- La necesidad de reanimar los servicios básicos a la población y en particular la actividad de Lavandería y Tintorería, la cuál ha sido incluida dentro del Plan de Reanimación de los Servicios.
- Que el equipamiento necesario así como los insumos básicos deben ser obtenidos en pesos convertibles CUC , por lo que los recursos financieros se obtendrán a través de la participación en los proyectos de cooperación extranjera; en particular el proyecto inicialmente propuesto corresponde a la reanimación de una lavandería
- El financiamiento obtenido en pesos convertibles debe ser amortizado en dicha moneda al igual que el pago de los intereses.
- La sostenibilidad económica y financiera de la modernización de la lavandería exige que se deba operar no solo en moneda nacional sino también en CUC.

Como el objeto social aprobado para la empresa según la Resolución No 38/2011 precisa en cuanto a la prestación de los servicios técnicos a la población y a las entidades estatales que estos se realizarán en moneda nacional CUP, se hace necesario que se amplíe a la actividad en pesos convertibles CUC, para que sea

compatible con las nominación monetaria en que se acceden a los recursos claves para desarrollar el proyecto.

Sin embargo en todo este proceso los directivos de la Empresa no se identificaron con la oportunidad de reanimar los servicios a partir de esta iniciativa, pues no se cree en que se materializará la propuesta. Por consiguiente se propone realizar un programa de capacitación para la identificación de oportunidades y preparación de proyectos monitoreado por la Filial Universitaria Simón Bolívar.

Los objetivos de la capacitación se dirigieran a:

- Concientizar sobre las oportunidades que brinda la cooperación internacional
- Promover la apropiación de los mecanismos de la cooperación para la reanimación de los servicios
- Apoyar la incorporación de la perspectiva de equidad en el servicio.
- Aprovechar las fortalezas que caracterizan el contexto de Yaguajay.
- Potenciar la utilización de los recursos endógenos

Con vistas a crear una fuente sostenible para los servicios de lavandería en el municipio y que contribuya a la obtención de divisas para reanimar las actividades propias de la empresa y aporte a la cuenta municipal se creó el proyecto “Programa de rehabilitación de la lavandería El Sol en el municipio de Yaguajay.”

3.2: Proyección de la demanda, pronóstico de las ventas.

Todo estudio de la demanda y el mercado, debe tener por objeto, proporcionar ciertos datos básicos sobre un producto cuyas especificaciones y características técnicas generales se deben conocer desde el comienzo.

En la conformación de la demanda de un producto, es necesario determinar con el mayor grado de confiabilidad, los datos referidos al volumen y la composición por producto de la demanda efectiva actual y las proyecciones de la demanda futura.

Aunque para la determinación de la demanda de un producto, es necesario precisar los principales factores que han incidido en esta, y el posible surgimiento de otros nuevos y su influencia sobre la misma.

Proyecciones de la demanda futura:

Otro elemento esencial a considerar, es la proyección de la demanda futura (mercado interno y exportación), quizás el más complejo de los análisis del mercado y la demanda.

Los pasos básicos necesarios para proyectar la demanda nacional son los siguientes:

- a) Determinación, búsqueda y análisis de datos sobre el consumo existente y su satisfacción durante los últimos cinco años.
- b) Identificación de los principales factores determinantes de la demanda pasada, así como, de la proyección de su evolución futura.
- c) Determinación y análisis del posible surgimiento de nuevos factores que inciden en la demanda (no existentes en años anteriores) y su influencia sobre la misma.
- d) Pronóstico de la demanda mediante la extrapolación de los factores determinantes, escogiendo para ello un método o la combinación de métodos más convenientes.

Pronóstico de los servicios

Tabla No 6 Consumo total Mensual

UM.Unidades

Consumo Total Mensual (u)	
Sábanas	26000
Sábana Imperial	13000
Funda	27000

Colcha	27000
Toalla baño	51000
Toalla mano	16320
Toalla pequeña	13684
Toalla fina	11950
Alfombrín baño	13000
Mantel	1770
Cubre mantel	1770
Servilletas	4900
Paños de cocina	2460
Delantales	1608
Sobrecama	2700
Cubre colchón	2700
Bata de baño	24690

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Tabla No: 7 Proyección de Ventas por años (en valor: USD).

Proyección de Ventas por años (en valor : USD)				
Productos	1	2	3	4
Servicios de lencería	288.896,19	505.568,34	577.792,38	866.688,58
Total	288.896,19	505.568,34	577.792,38	866.688,58

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

La ejecución del proyecto prevé para el primer año se alcancen ejecutar los servicios a un 20 por ciento de la proyección de la demanda de todos los clientes potenciales tomando como base que la empresa ejecutora se inicia en la prestación de los servicios en divisas y la fuerte rivalidad de los competidores en los años posteriores se prevé un 35, 40 y un 60 por ciento respectivamente en el resto de los años de vida útil del proyecto.

Gráfico No:3



Fuente: Elaboración Propia.

Pronóstico de la evolución de los servicios durante la ejecución del proyecto.

Precios:

Los precios valorados para la aplicación de los servicios que ofrecerá la inversión se formaron partiendo de los precios en CUC aportados por los competidores al ser estos líderes del mismo. A continuación se ofrece su relación.

Tabla No:8 Listado de precios de la lencería.

Tipo de lencería	Precio(CUC/U)
------------------	---------------

Sábanas Camera	0.46
Sábana King	0.64
Funda	0.12
Toalla Piscina	0.66
Toalla Cuerpo	0.38
Toalla Mano	0.32
Toalla Facial	0.04
Toalla Bided	0.04
Alfombrín	0.18
Albornoz	0.87
Sobrecama 3/4	1.04
Sobrecama King	1.46
Cubre Colchón King	1.12
Cubre Colchón 3/4	0.86
Servilletas	0.04
Mantel	0.16

Fuente: Listado de precios de los competidores

3.3: Evaluación de la factibilidad.

La evaluación económica - financiera constituye la etapa del estudio de factibilidad, donde se miden en qué magnitud los beneficios obtenidos con la ejecución del proyecto superan los costos y gastos en que se incurran. Los resultados de esta evaluación, indicarán la rentabilidad del proyecto, así como, sus aportes en divisas a la economía nacional.

El análisis de rentabilidad se basará en métodos actualizados y financieros.

En esta etapa se deberá disponer de financiación para el proyecto lo que estará en correspondencia con la magnitud del capital requerido.

Como resultado de lo anterior se señala que la mayor parte de los cálculos a los que hace referencia el presente capítulo corresponden a estimaciones. Es por ello que se le da gran importancia al Análisis de Sensibilidad, pues permitirá a los conocedores de la rama, determinar el rango de valores aceptable para las variables analizadas.

Determinación de los Costos Variables.

- Determinación de los Costos de Materias Primas y Materiales Directos.

Producto: Servicios de Lavandería.

Costos de materias primas y materiales directos: Se relaciona cada uno de los materiales, el consumo unitario, su costo y el costo por unidad de producto. Este último sirve de base para calcular el costo total según las unidades producidas por un mes.

Otros costos variables de fabricación: Se tuvieron en cuenta los gastos de electricidad, nylon y en el análisis el resultado es el siguiente:

Tabla No:9 Determinación de los otros Costos Variables de la producción.

Materiales Indirectos	
Electricidad	0.04
Nylon	0.05
Total	0.09

Fuente: Elaboración propia.

Costo de la fuerza de trabajo administrativo y comercial: En el proyecto no se consideró esta fuerza porque existe en la empresa y no forma parte del gasto del proyecto.

Otros gastos administrativos y comerciales: Se tomaron como base para su

determinación los siguientes criterios recomendados por especialistas.

Tabla No:10 Otros Gastos administrativos y Gastos Comercial (en MLC)

Otros Gastos administrativos y Gastos Comercial (en MLC)		
Otros gastos administrativos % de ventas		1%
Gastos de Ventas (publicidad y promoción)	% de ventas	0,1%

Fuente: Elaboración propia.

Vida útil del proyecto.

La vida útil del proyecto denominado “Programa de rehabilitación de la lavandería El Sol en el municipio de Yaguajay” se ha previsto para 4 años. Este horizonte temporal se corresponde con el establecido por el MEP para los análisis de inversiones en la rama.

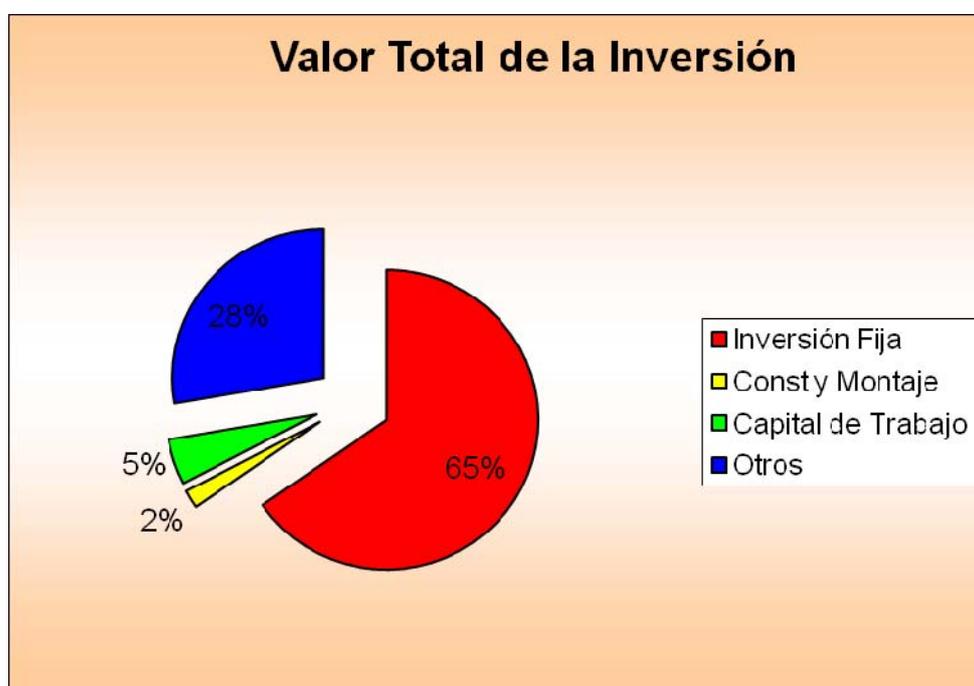
Costos totales de inversión.

Los costos de inversión están formados por el capital fijo (inversión fija más gastos previos a la producción) y el capital de explotación neto. Este costo es el que se utiliza para la evaluación económica-financiera del proyecto.

El capital fijo está constituido por los recursos requeridos, para construir y equipar un proyecto de inversión, y el capital de explotación (capital de trabajo) corresponde a los recursos necesarios para explotar el proyecto en forma total o parcial.

El monto total solicitado para la inversión es de 144 307 miles de CUC que se distribuye, en capital de trabajo con 6671 miles de CUC y la inversión fija en 94636 miles de CUC, Construcción y montaje asciende a 3000 miles de CUC, y Otros por valor de 40 000 miles de CUC, los pesos específicos de cada uno de los componentes solicitados se muestran en el gráfico No 4.

Gráfico No 4.



Fuente: Elaboración Propia.

Las inversiones fijas se encuentran integradas por los suministros necesarios para el montaje de Lavacentrífuga de alta Velocidad HS-4022PM, Lavacentrífuga de alta velocidad HS 4055 SPM, Secador ST1-54E, planchadora Secadora longitudinal, Empaquetadora.

Tabla No.11 Desglose del equipamiento para la reanimación de los servicios de lavandería.

Proyecto				
Equipos para la Lavandería	Unidades	Precio unitario	Total	Kg/hora
Lavacentrífuga de alta velocidad HS-4022 PM	1	10,579.10	10,579.10	23
Lavacentrífuga de alta velocidad HS-4055 SPM	2	23,156.55	46,313.10	55

Secador ST1- 54 E	1	9,109.45	9,109.45	54
Planchadora Secadora Plegadora Longitudinal PSP - 5132	1	22,436.60	22,436.60	
Empaquetadora manual L- 860	1	4,270.40	4,270.40	
Carro fondo móvil	1	423.30	423.30	
Carro contenedor	2	337.45	674.90	
Carro ropa húmeda	2	414.80	829.60	
Total	11		94,636.45	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No:12 Determinación de indicadores financieros.

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	RESULTADO
1. Lucratividad Neta	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Vendas Netas}) \times 100$	36.7%
2. Rentabilidad de la Inversión	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Inversión Total}) \times 100$	73.5%
3. Plazo de Retorno de la Inversión	$\text{Inversión Total} / \text{Utilidad Neta}$	1.3
4. Inversión por Empleo Generado	$\text{Inversión Total} / \text{Número de Empleos Generados}$	28861.4
5. Índice de Género	$(\text{Número de Empleos para Mujeres} / \text{Número de Empleos Totales}) \times 100$	40

Fuente: Elaboración propia.

Capital de explotación neto o de rotación (capital de trabajo)

Entre los motivos más frecuentes que ocasionan dificultades financieras en un nuevo proyecto de inversión en sus primeras etapas de funcionamiento, está la insuficiencia en su capital de explotación o de trabajo, que permita garantizar el inicio y continuidad operacional del mismo.

El capital de explotación neto se refiere a los recursos financieros requeridos, para iniciar la explotación de una nueva inversión y los incrementos de aprovechamiento de la capacidad anual durante su período de asimilación. En el caso de una ampliación o modernización son los gastos para asimilar un incremento de capacidad.

El capital de explotación neto debe ser suficiente, para cubrir la diferencia entre los activos corrientes menos los pasivos corrientes y se toma para cada año el incremento anual respecto al año anterior.

Para el cálculo de las diferentes partidas del capital de explotación se debe definir el plazo de cobertura para cada uno de los conceptos o gastos que lo componen, es decir, la cantidad de días de reserva, de tránsito de demora u otros que correspondan. Estos plazos se determinan o definen, según la práctica comercial de cada país, la procedencia de cada materia prima, las características de la producción.

Es usual emplear los créditos a corto plazo para financiar al menos una parte del capital de trabajo.

Tabla No: 13 Cálculo del Capital de trabajo.

Salidas o Aplicaciones	Valor
Efectivo mínimo	19.000
Materias primas y materiales	7.200
Otros costos variables	600

Fuerza de trabajo directa mensual	0
Costos fijos mensuales	0
Total	26.800
Fuentes	valor
Entradas por ventas	20.129
Otras entradas	0
Coberturas o fuentes	20.129
Capital de trabajo	6.671

Fuente: Elaboración propia.

El monto que alcanzan todas las partidas mencionadas anteriormente, expresados en CUC alcanzan los valores de:

Tabla No: 14 Valor total de la inversión.

Valor total de la Inversión		
Concepto	Valor	%
Equipamiento	94.636	66%
Construc. y Montaje	3.000	2%
Capital de trabajo	6.671	5%
Otros	40.000	28%
Inversión total	144.307	100%

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación:

La depreciación se ha calculado según las tasas establecidas en la Resolución **No. 379-del 2003**, del Ministerio de Finanzas y Precios, en la cual, se aprueba el

Reglamento del Impuesto sobre Utilidades, y los Tipos Impositivos por Actividades Económicas. Las tasas empleadas fueron: para el equipo una depreciación del 6%, para construcción y montaje un 15% y para el componente otros 15%.

No obstante haberse realizado en el presente estudio el cálculo de la Depreciación por tasas, es usual que al nivel de estudios de preinversión se utilicen métodos prácticos y más concretos para transferir el valor de la Inversión a los productos obtenidos. Puede señalarse como un método sintético, el de la Línea Recta, en el cual se deprecian los bienes de forma lineal, a lo largo de la vida útil de los mismos, considerando que el 100% del valor es depreciado.

La tabla No 15 muestra los cálculos realizados para determinar la depreciación de los diferentes elementos de la inversión.

Tabla No: 15 Cálculos para determinar la depreciación de los diferentes elementos de la inversión.

Desglose por componente:	Equipos	Construcción y Montaje (100% montaje)	Otros	Total Activos Fijos
MCUC	94.636	3.000	40000	137.636
%	6%	15%	15%	
Depreciación. Año 1	5679	450	6000	12.129
Depreciación. Año 2	5679	450	6000	12.129
Depreciación. Año 3	5679	450	6000	12.129
Depreciación. Año 4	5679	450	6000	12.129

Fuente: Elaboración propia.

Impuesto sobre utilidades:

En la metodología para la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local se establece que el sistema tributario para los proyectos en la actividad empresarial se aplicará a los resultados del proyecto con las variantes siguientes:

- En aquellos proyectos donde el peso fundamental de los ingresos sea en pesos convertibles (CUC) y los gastos en CUP sean mayores que los ingresos que se generan en esta moneda, se exonerará del pago del impuesto sobre utilidades en el primer año de operaciones de manera que puedan financiar el capital de trabajo inicial o parte de éste en pesos. Al concluir el primer año se evaluaría la conveniencia o no de continuar otorgando bonificaciones o por el contrario comiencen a pagar sus obligaciones tributarias.
- Pagar en pesos (CUP) el impuesto sobre utilidades que corresponde pagar en pesos convertibles, de acuerdo con la participación de esta moneda dentro del monto total de los ingresos, para no afectar las utilidades en divisas, sin otras exenciones ni bonificaciones.

En correspondencia con lo indicado en la metodología antes descrita la autora no considera el impuesto sobre utilidades ni el gasto de la fuerza de trabajo al realizar toda la evaluación en CUC.

Valor Residual.

Al final del período de evaluación del proyecto se adiciona el valor residual de la inversión inicial en activos fijos, lo que se considera como una entrada de efectivo. La determinación del valor residual se obtuvo deduciendo del valor del activo inicial la depreciación acumulada del mismo durante el período de vida útil del proyecto.

El valor residual considerado para el total de los activos fijos es de \$ 89 122 CUC.

A efectos de esta evaluación también resulta necesario considerar el valor residual del equipamiento viejo, el cual debe desmantelarse para poder ejecutar la nueva inversión. Este viejo equipamiento pudiera ser vendido como chatarra a la

Empresa de Recuperación de Materias Primas, constituyendo su venta una entrada de efectivo y por lo tanto un flujo incremental del proyecto.

Tratando de ser consecuente con el momento del tiempo en que aproximadamente se produciría dicho ingreso éste podría llevarse a cabo en el año 0 e implicaría un pago por concepto de impuestos.

Ahora bien, ninguno de los expertos, pudo ofrecer estimaciones, “ni siquiera gruesas”, de este valor; tomándose la determinación de no incluir el mismo en esta evaluación preliminar, y señalándose este hecho como otra de las limitantes de la información ofrecida, así como del poco tiempo para hacer indagaciones más profundas y entrevistar a más personas al respecto.

Tasa de descuento utilizada:

Se toma como tasa de actualización de los flujos de caja el costo de oportunidad de la inversión, es decir, el rendimiento de la mejor alternativa de inversión, representada en este caso por la inversión en un sistema de explotación similar, y que tiene un valor del 10 por ciento.

Al concepto de expectativa de aumento de valor del inversionista, por lo cual se espera que los recursos del proyecto aumenten su valor real a una tasa de rendimiento esperada, que generalmente se corresponde a lo que se puede obtener en otras inversiones alternativas.

El inversionista, como agente económico, es que la tasa de crecimiento de los recursos que ofrece el proyecto sea mayor que su propia "tasa de oportunidad", o tasa de descuento: Condición necesaria para que la inversión en el proyecto le sea atractiva.

Flujo de Tesorería.

Se toma como supuesto que los costos de materias primas y materiales es el único concepto dentro del costo variable por el cual el proveedor ofrece crédito comercial. El resto de los conceptos del costo variable y el total de costo fijo se considera pagado en el año que se origina. Los flujos de tesorería que se muestran en la tabla No 16 reflejan las verdaderas entradas y salidas de efectivo

del proyecto. Para ello se tuvo en cuenta los ingresos por ventas y los costos de materias primas y materiales de cada año.

Tabla No: 16 Flujo de tesorería proyectado.

Flujo de tesorería	años			
Conceptos	1	2	3	4
Entradas por ventas a crédito	288896,19	505568,34	577792,38	866688,58
Préstamos y financiamientos recibidos				
Otras entradas				
Total Entradas	288896,19	505568,34	577792,38	866688,58
Salidas				
Pago de las compras a crédito	11500,0	13225,0	18515,0	29624,0
Otros gastos variables	2600,1	4550,1	5200,1	7800,2
Fuerza de trabajo directa				
Gasto Administrativo	2888,9619	5055,6834	5777,9238	8666,8858
Gasto comercial	288,89619	505,56834	577,79238	866,68858
Reembolso del principal de la deuda				
Pago de intereses	8658,42	8658,42	8658,42	8658,42
Pago de impuesto	95756,27	170756,98	195756,98	295758,05
Adquisición de equipos				
Otras salidas				
Total Salidas	121692,6	202751,8	234486,2	351374,2
Saldo inicial de efectivo	9850	9850	9850	9850
Entradas menos salidas	167203,6	302816,6	343306,1	515314,3

Saldo Final de efectivo	177053,6	312666,6	353156,1	525164,3
--------------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia.

Determinación del Flujo de Caja

En este acápite se mostrarán y analizarán los resultados a los que se arribaron en la evaluación del proyecto. Se representa el estado de resultado según las proyecciones de los servicios de lencería partiendo del concepto de la estimación de las mismas para los cuatro años de vida útil del proyecto.

Tabla No 17 Evaluación Financiera del proyecto.

Evaluación Financiera del proyecto (sin financiamiento)					
Conceptos	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4
Inversión	144307				
Flujos de las operaciones incrementales:					
Ventas totales		288896,19	505568,34	577792,38	866688,58
Costo de la mercancía		110400,0	126960,0	177744,0	284390,4
Depreciación		12129,0	12130,0	12131,0	12132,0
Gasto Administrativo		2888,96	5055,68	5777,92	8666,89
Gasto Comercial		288,9	505,57	577,79	866,69
Utilidad antes de impuesto		163189,3	360917,1	381561,7	560632,6
Impuesto		57116,3	126321,0	133546,6	196221,4
Utilidad neta		106073,1	234596,1	248015,1	364411,2
Valor residual					89122,0
Recuperación del capital de trabajo					6,671

Utilidad neta + Depreciación		118202,1	246726,1	260146,1	376543,2
Flujo de Caja	-144307	118202,1	246726,1	260146,1	376543,2

Fuente: Elaboración propia.

En la confección del flujo de caja del presente trabajo de diploma, se tomaron los datos de la inversión de activos y de capital de trabajo, los ingresos, dados por las prestaciones de los servicios de lencería. También se analizaron partidas como los costos fijos y variables, los cuales fueron determinados mediante los cálculos representados con anterioridad, además se tuvo en cuenta el valor residual el cual se adicionó en el último año del proyecto. La inversión no se financiará con recursos propios.

Valor Actual Neto:

Como puede observarse en la tabla No 18 el proyecto de inversión para rehabilitación de los servicios de lavandería en el municipio de Yaguajay, es operativamente rentable. Se obtienen utilidades netas desde el momento en que comienza la explotación del establecimiento. Esto repercute positivamente en los saldos de los flujos actualizados, los cuales al aplicarles la rentabilidad mínima exigida (tasa de descuento) de un 12% en la inversión realizada, proporcionan un Valor Actual Neto positivo de 582 386 miles de CUC. Esto indica que la inversión produce excedentes superiores a los que podrían obtenerse invirtiendo la misma cantidad a la tasa de inversión k y que es posible recuperar el valor de la inversión. Lo que implica una inclinación hacia la decisión de aceptación del proyecto.

Tabla No 18 Criterios de Evaluación.

Criterios de Evaluación	
VAN	582.386
TIR	121%
PR	1,2

Costo de capital	12%
------------------	-----

Fuente: Elaboración propia

Partiendo del supuesto que los pronósticos de demanda hechos por la autora, el precio promedio utilizado, los costos considerados y demás parámetros de este proyecto sean los correctos, el mismo deberá generar fondos para obtener una rentabilidad anual del 121% sobre la inversión viva. Como se puede apreciar la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mucho mayor que la tasa de descuento ($k = 12\%$), y evidencia que solamente a esa tasa se haría el Valor Actual Neto (VAN) =0.

Período de Recuperación Descontado:

Con relación a la liquidez del proyecto, cuantificada por el Período de Recuperación Descontado se plantea que la inversión se recupera en 1.2 años aproximadamente. Esto es bueno si se tiene en cuenta que esta tecnología no requiere una renovación constante, y que dura mucho más de 5 años.

Análisis de sensibilidad:

Como parte del análisis de riesgo se considera oportuno valorar la incidencia que tendría sobre el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, variaciones en determinadas variables de manera independiente. Lo que permite deducir qué variables poseen mayor influencia en el proyecto y el impacto que tiene cada una de ellas sobre los mismos.

Las variaciones realizadas fueron sugeridas por especialistas en mercado y en contabilidad y finanzas de las direcciones de Finanzas y Precios y Economía y Planificación, quienes pretendieron un acercamiento a la realidad, es decir, determinar qué tan sensible puede ser el proyecto ante el movimiento del precio de los servicios y de adquisición del equipamiento, del costo de los productos y la baja satisfacción de la demanda por parte de los clientes.

Tabla No 19 Análisis de sensibilidad.

Conceptos	TIR	VAN	Periodo.
-----------	-----	-----	----------

			Recuperación
Disminución hasta un 20% de los ingresos por incumplimiento de los servicios pronosticados.	87	371391	1.2
Incremento de un 5 % de los equipamientos.	117	577654	1.3
Incremento de un 20 % de los gastos de construcción y mantenimiento.	121	582236	1.2

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla No 19, ninguna de estas variables se pueden considerar peligrosas, pues con pronósticos pesimistas ofrece, aún, un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) mayor que la tasa de descuento, es decir, el proyecto sigue siendo eficiente.

Evaluación del Proyecto:

La Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local, tiene como objetivo lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país.

Partiendo de lo planteado anteriormente y de establecer Fondos de Fomento con fuentes internas o externas, como financiamiento inicial o ampliación para aquellos proyectos que lo necesiten, se ha evaluado el presente proyecto y sus resultados arrojan la posibilidad de ingresar a la futura cuenta corriente del Consejo de Administración Municipal, La Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos Personales y del Hogar y los servicios de Tintorería distribución de las utilidades en los por cientos según se expresa en la tabla No 20.

Tabla No 20 Distribución de las utilidades en CUC.

Distribución de las utilidades en CUC				
Años	Utilidades	Tributo Cuenta del CAM 50%	Tributo Entidad ejecutora del proyecto 30%	Tributo a los servicios de tintorería 20%
	CUC	CUC	CUC	CUC
año 1	118202,1	59101,0	35460,6	23640,4
año 2	246726,1	123363,1	74017,8	49345,2
año 3	260146,1	130073,0	78043,8	52029,2
año 4	376543,2	188271,6	112963,0	75308,6

Fuente: Elaboración propia.

3.4: Valoraciones finales.

Al realizar un análisis de todo lo proyectado en el plan de negocio para el servicio de lavandería se determinó que existen impactos positivos desde el punto de vista social y económico los cuales describimos a continuación.

- Poder acceder a entidades que operan en divisa y que por su cercanía sería competitivo el servicio con respecto a otros proveedores.
- Atender a una población de 11 Consejos Populares.
- Reanimar un servicio que facilita la labor de las personas y en particular las mujeres trabajadoras.
- Al poder realizar parte de los servicios en CUC se lograría la sostenibilidad financiera del proyecto.

- Con la recuperación de los gastos en divisa se puedan ofertar los servicios a la población en moneda nacional, pues se atenderían dos mercados bien diferenciados, que no son excluyentes: la población y las entidades que operan en CUC.
- Servir de punto de referencia para otros proyectos de manera que se dinamice la actividad económica y los servicios en el territorio, todo lo cual redundaría en la elevación del nivel de vida de la población.
- Al obtener los recursos por la vía del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) no se afectan los recursos de los fondos centrales del Estado.
- El Consejo de la Administración Municipal (CAM) obtendría el 50 por ciento de las ganancias para realizar inversiones de corte social en el municipio.
- Creación de 5 nuevos empleos
- Equipar de tecnología de punta los servicios de lavandería del municipio.
- Remodelación del inmueble previsto para la actividad.

Conclusiones:

- 1) La bibliografía consultada sirvió de base para el desarrollo del presente trabajo de diploma.
- 2) La entidad debe realizar la propuesta del cambio del objeto social.
- 3) El mercado de los servicios de lavandería en CUC presenta un alto grado de rivalidad entre sus competidores.
- 4) Con el proyecto se pretende sustituir toda la maquinaria obsoleta, que tiene actualmente la instalación.

Recomendaciones:

1. Se propone realizar un programa de capacitación para la identificación de oportunidades y preparación de proyectos a los directivos de la entidad objeto de investigación.
2. Presentar la evaluación financiera del proyecto a las autoridades locales para futuras toma de decisiones.
3. Elaborar un plan de Marketing para la introducción de los servicios de lavandería del municipio de Yaguajay en el mercado.

Bibliografía:

1. Alemán, Alodia, “Desigualdades Territoriales y Desarrollo Local. Consideraciones para Cuba.” Revista Economía y Desarrollo. Edición Especial. Vol. 136. P -160. La Habana, Cuba. 2004.
2. Andrews, K.R. (1984) The Concept of Corporate Strategy. Richard D. Irwin, Homewood, Ill., USA, p. 9. Existe edición en castellano: El Concepto de Estrategia de la Empresa. Orbis, Barcelona
3. Becerra, Francisco. Guía de estudio teorías sobre el desarrollo maestría en ciencia, tecnología y sociedad. Universidad de Cienfuegos, 2008.
4. Castro Ruz, Raúl, Conclusiones de la Asamblea Nacional. 24 de Febrero de 2008.
5. Camino, David. Lara, Juan. Microfinanzas y desarrollo en América Latina. El papel de las instituciones públicas de cooperación.
6. Castillo, Luis, “Clases sobre desarrollo local”, Universidad de La Habana, Facultad de Economía.
7. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial, Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial, Octubre 2007
8. Padilla, Yuderkis. El desarrollo local y la medición de los indicadores de ciencia y tecnología. Resultado de investigación. Rodas, programa GUCID. Universidad de Cienfuegos. 2007.
9. Pérez Rangel, Mercedes. Resumen: Instrumento para la definición de políticas de Desarrollo Local/ Mercedes Pérez Rangel, Ramón González Fontes, Tutor, Tesis Doctoral, Universidad de Camagüey(c). 2004. p.16.

Referencias Bibliográficas.

- ¹ Alemán, Alodia, "Desigualdades Territoriales y Desarrollo Local. Consideraciones para Cuba." Revista Economía y Desarrollo. Edición Especial. Vol. 136. P -160. La Habana, Cuba. 2004.
- ² VAZQUEZ BARQUERO, A. (1988) Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo." Pg. 129, Ed. Pirámide. Madrid.1988
- ³ BLAKELY, E. (1988) planning local economic development. Theory and practice. Ed. SAGE, new York. Pg 59.
- ⁴ H. Peumans, «Valoración de proyectos de inversión», Deusto, 1967
- ⁵ P. Massé, «La Elaboración de las Inversiones», Sagitario, Barcelona, 1963.
- ⁶ F. Tarrágo, «Fundamentos de Economía de la empresa», Sabaté, 1986.
- ⁷ Sapag Chain, Nassir y Reynaldo, Sapag Chain. «Preparación y Evaluación de proyectos», Mc Graw Hill, 2000.
- ⁸ Gonzalo Rodríguez Mesa. «La Evaluación Financiera y Social de proyectos de inversión», Facultad de Economía, Universidad de La Habana, 2006, Pág. 19.
- ⁹ Ídem. 5 Pág. 19
- ¹⁰ Ídem. 5 Pág. 9
- ¹¹ Ídem. 5 Pág. 9
- ¹² Jaime Loring, Capítulo 7, La función de la Inversión en la Empresa. p-1.
- ¹³ Sapag Chain, Nassir y Reynaldo, Sapag Chain. «Preparación y Evaluación de proyectos», Mc Graw Hill, 2000. Pág. 22
- ¹⁴ Ídem. 9 Pág. 23
- ¹⁵ Ídem. 9 Pág. 21
- ¹⁶ Ídem. 9 Pág. 21
- ¹⁷ Ídem. 18 Pág. 25
- ¹⁸ Ídem. 18 Pág. 126
- ¹⁹ Al analizar casos de proyectos mutuamente excluyentes se toma como criterio de selección VAN → Máx., siempre y cuando el VAN sea positivo.
- ²⁰ Lawrence J. Gitman, «Fundamentos de Administración Financiera», formato digital, (s.e.), Pág. 41
- ²¹ Lawrence J. Gitman, «Fundamentos de Administración Financiera», formato digital, (s.e.), Pág.321
- ²² Lawrence J. Gitman, «Fundamentos de Administración Financiera», formato digital, (s.e.), Pág.343
- ²³ Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). Creando la organización focalizada en la estrategia. Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative. www.bscol.com
- ²⁴ Menguzzato, M y Renau, J. J. "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del malajemente", Ariel, Madrid. 1991, Cap. 5, pág. 106.

ANEXO-1:

INDICADORES FISICOS Y VALORES AL CIERRE DE 2011.

UBE SERVICIOS YAGUAJAY

CUMPLIMIENTO DEL PLAN

DICIEMBRE

CONCEPTO	FISICO			VALORES			R/P	R/AA
	PLAN	REAL	AÑO A	PLAN	REAL	AÑO A		
Servicios Productivos	832,8	340,8	325,0	2928,8	5656,4	2061,7	193,1	274,4
Servicios Electrodomésticos	143,5	80,4	42,6	1102,3	1371,2	1197,5	124,4	114,5
Refrigeración domestica	1,6	0,1	1,6	43,4	205,7	62,1	474,0	331,2
Aire Acon. Doméstico	0,30		0,30	1,8		1,7	0,0	0,0
Televisión	0,6	0,3	0,7	2,6	2,4	2,7	92,3	88,9
Radio						0,4		0,0
Tocadiscos y grabadoras								
Enseres Menores	82,1	61,3	23,4	463,6	480,9	491,3	103,7	97,9
Maquina de coser								
Lavadoras						0,50		0,0
Cocinas	58,9	18,7	16,6	590,9	682,2	638,8	115,5	106,8
Refrigeración Comercial								
Tintorería y Lavandería	88,6	85,5	82,6	70,8	55,0	53,1	77,7	103,6
Relojería	5,1	19,5	5,1	20,1	19,5	20,1	97,0	97,0
Tapicería		0,10	0,20		10,6	9,7		109,3
Reparación de Muebles	59,2	63,6	59,2	90,4	86,6	90,9	95,8	95,3
Reparación de Calzados	77,6	23,1	29,0	207,0	115,7	116,3	55,9	99,5
Sastrería						8,9		0,0
Atelier y Bordados	427,2	37,7	9,0	1176	3773	331	320,8	1139,8
MLC	6,8	2,5	10,3	26,2	16,8	19,2	64,1	87,5

ANEXOS

Ternura	17,1	3,9	1,8	205,4	100,5	71,2	48,9	141,2
Reparación de Bicicletas	1,3	5,1	1,4	10,2	60,6	10,1	594,1	600,0
Llenado de Fosforeras	6,4	7,6	6,5	6,4	8,2	6,3	128,1	130,2
Otros servicios Productivos		11,8	77,3	14,1	39	127,4	276,6	30,6
Colchón	0,3	1,5	1,9	50,1	90,1	113,4	179,8	79,5
Servicios no productivos	104,4	43,7	49,5	454,8	288,8	364,9	63,5	79,1
Barbería	14,2	11,3	16,8	29,2	25,4	78,6	87,0	32,3
Peluquería	90,2	32,4	32,7	425,6	263,4	286,3	61,9	92,0
Alquileres								
Pintura						5,7		
Total de Servicios Terminados	937,2	384,5	374,5	3383,6	5945,2	2426,6	175,7	245,0
De ellas Mas Bella	104,4	44,4		454,8	290			
Cad. de Servicios La Moda MLC	6,8	2,5		26,2	2,5			
TOTAL DE SERVICIOS	944,0	387,0	374,5	3409,8	5947,7	2426,6	174,4	245,1

ANEXO- 2: OBJETO SOCIAL.

RESOLUCION No. 37/11

POR CUANTO: En la sesión ordinaria de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Sancti Spiritus celebrada el día 5 de abril de 1993 fue adoptado el Acuerdo No.4 mediante el cual se constituyó el Consejo de la Administración Provincial de Sancti Spiritus.

POR CUANTO: El Decreto No. 42 de fecha 24 de mayo de 1979 adoptado por el Consejo de Ministros "Reglamento General de la Empresa Estatal establece en su artículo 18 que la integración, segregación o extinción de establecimientos de una empresa se aprueba por el organismo u órgano inmediato superior al que se subordina.

POR CUANTO: El Acuerdo No.4015 de fecha 30 de abril de 2001 adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros establece en su segundo apartado aprobar que las estructuras organizativas internas que actúan con independencia relativa, dentro de una empresa y que no cuenten con personalidad jurídica propia genéricamente se denominen Unidades Empresariales de Base

POR CUANTO: El Acuerdo No. 6176 de fecha 13 de noviembre de 2007 "Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular " establece en su artículo 14 dentro de las atribuciones del Presidente del Consejo de la Administración Provincial, en su ordinal 19 cualesquiera otras que le atribuya el Consejo de la Administración y las disposiciones legales vigentes.

POR CUANTO: Mediante la Resolución No. 22 de fecha 24 de enero de 2011 dictada por el Ministro de Economía y Planificación se autorizó la Extinción de nueve Organizaciones Económicas Estatales Integradas todas a la Empresa Provincial de Comercio, Gastronomía y Servicios Sancti Spiritus, así como cambiar la denominación de dicha Empresa y definir su objeto social.

POR CUANTO: Para hacer efectiva dicha autorización la Presidenta del Consejo de la Administración Provincial dictó la Resolución No. 4 mediante la cual dispuso la extinción de la nueve Organizaciones Económicas Estatales integradas todas a la Empresa Provincial de Comercio, Gastronomía y Servicios Sancti Spiritus y cambió la denominación de esta por Empresa Provincial de Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Sancti Spiritus.

POR CUANTO: Teniendo en cuenta que fueron extinguidas las Organizaciones Económicas Estatales en los municipios y a la necesidad de lograr mejor utilización de los recursos humanos y materiales resulta necesario crear Unidades Empresariales de Base en cada municipio, debiendo por tanto resolverse como a continuación se dirá:

POR CUANTO: En la sexta Sesión Extraordinaria del Décimo Período de Mandato de la Asamblea Provincial del Poder Popular celebrada el día 4 de mayo del 2011 fue electa quien resuelve Presidenta del referido órgano de Gobierno y de su Consejo de la Administración Provincial.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas:

RESUELVO

PRIMERO: Crear la Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Yaguajay con domicilio legal en Calle 3 C General González S/N e/ Panchito Gómez y Camilo Cienfuegos, Yaguajay integrada a la Empresa Provincial de Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Sancti Spiritus, subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Sancti Spiritus

SEGUNDO: La Unidad Empresarial de Base que se crea no tendrá personalidad jurídica propia.

TERCERO: Su patrimonio se conformará con los bienes y recursos que correspondía a la OEE extinguida.

CUARTO: Disponer que las actividades a realizar por las Unidades Empresariales de Base en correspondencia con el objeto social de la Empresa Provincial de Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Sancti Spiritus son las siguientes:

1. Prestar servicios personales y técnicos del hogar a la población en pesos cubanos y en los establecimientos autorizados por el Ministerio de Comercio Interior en pesos convertibles.
2. Ofrecer servicios de capacitación en la actividad de belleza en pesos cubanos.
3. Brindar servicios de carpintería, soldadura, tapicería, reparación de colchones, tornería, herrería, lavandería y tintorería, engrase, chapistería y pintura de efectos electrodomésticos a entidades estatales del sector del comercio en pesos cubanos.
4. Brindar servicios de fotografías en pesos cubanos y pesos convertibles.
5. Comercializar de forma minorista ropa reciclada en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
6. Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.
7. Brindar servicios de alquiler de almacenes, eventualmente disponibles en pesos cubanos.
8. Brindar servicios de parqueo en pesos cubanos.
9. Brindar servicios de transportación de cargas, cumpliendo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de Transporte, en pesos cubanos.
10. Brindar servicios de transportación de las cargas que comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles.

QUINTO: En el establecimiento que se crea su dirección, organización y funcionamiento se ajustan a las disposiciones vigentes y su estructura y plantilla se aprueban de acuerdo a lo que establece el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

SEXTO: Disponer que la presente Resolución se haga efectiva a partir de la fecha de su emisión.

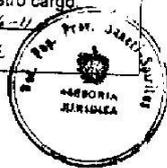
NOTIFÍQUESE al Director de la Empresa Provincial de Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Sancti Spiritus y al Director de la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Sancti Spiritus.

ARCHÍVESE el original en el Consecutivo de Resoluciones que corresponda.

Dada en la ciudad de Sancti Spiritus en la sede de la Asamblea Provincial a los 21 del mes de Junio de 2011
"Año 53 de la Revolución"

Teresita Romero Rodríguez
Presidenta
Consejo de la Administración Provincial

Lic. Bekys Pérez Escribano,
Asesora Jurídica de la Asamblea
Provincial del Poder Popular de
Sancti Spiritus.
CERTIFICO: Que el presente
documento es copia fiel y exacta
al original que debidamente
firmada obra archivado en el
Protocolo a nuestro cargo.
Fecha: 21-6-11
Firma y Cuño



ANEXO 3

MODELO DE ENCUESTA .

Estimado Gerente:

El Gobierno Municipal de Yaguajay conjuntamente con la Empresa de Servicios Técnicos , Personales y del Hogar del Municipio de Yaguajay y la Filial Universitaria Municipal Simón Bolívar se encuentran realizando un estudio en aras de mejorar y ampliar los Servicios de Lavandería.

Sus respuestas a esta encuesta nos ayudarán al diseño en el rescate de este servicio a nivel de la localidad.

MUCHAS GRACIAS

Nombre de la Entidad:

Compañía o Cadena a la que pertenece:_____

Fecha: _____

Si es Hotel:

➤ **Categoría:**_____

No. de habitaciones:_____

1-Marque con una cruz (x) cuales de estos artículos ustedes contratan para el servicio de lavado.

Artículos	
Sábanas	
Sábana imperial	
Funda	
Colcha	
Toalla baño	
Toalla mano	
Toalla pequeña	
Toalla fina	
Alfombrin baño	
Mantel	
Cubre mantel	
Servilletas	
Paños de cocina	
Delantales	
Sobrecama	
Cubre colchón	
Bata baño	
Otros :	

2- ¿Con qué frecuencia usted adquiere este Servicio y que cantidad de artículos cada vez?

Artículos	Frecuencia	Cantidad
Sabanas		
Sabana imperial		
Funda		
Colcha		
Toalla baño		
Toalla mano		
Toalla pequeña		
Toalla fina		
Alfombrín baño		
Mantel		
Cubre mantel		
Servilletas		
Paños de cocina		
Delantales		
Sobrecama		
Cubre colchón		
Bata baño		
Otros		

3.- De los siguientes atributos diga cuan importante son para usted en el servicio de lavado y cuan satisfecho se encuentra con su proveedor actual. Marque del 1 al 5 su importancia y satisfacción. (1 menos importante, 5 más importante).

Importancia					Atributos	Satisfacción				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					- Calidad					
					- Precio					
					- Rapidez					
					- Servicio de pos venta ante una reclamación					

4-¿A qué precio usted adquiere este servicio, que entidad se lo brinda y cuál es su frecuencia?

Artículos	Proveedor	Precio	Frecuencia
Sábanas			
Sábana imperial			
Funda			
Colcha			
Toalla baño			
Toalla mano			
Toalla pequeña			
Toalla fina			
Alfombrin baño			

Mantel			
Cubre mantel			
Servilletas			
Paños de cocina			
Delantales			
Sobrecama			
Cubre colchón			
Bata baño			
Otros			

5- Diga cuál es el piso por artículos (Cantidad de ropa por pieza que tiene el Hotel para cambiar).

Artículos	Piso
Sabanas	
Sabana imperial	
Funda	
Colcha	
Toalla baño	
Toalla mano	
Toalla pequeña	

Toalla fina	
Alfombrin baño	
Mantel	
Cubre mantel	
Servilletas	
Paños de cocina	
Delantales	
Sobrecama	
Cubre colchón	
Bata baño	
Otros	

6.- ¿Usted utiliza los servicios de alquiler de prendas? De utilizarlo, mencione las razones para ello.

Servicio Alquiler	
SI	NO

Razones:

7.- De utilizar el servicio de alquiler, responda:

Artículos	Precio	Cantidad	Frecuencia
Sábanas			
Sábana imperial			
Funda			
Colcha			
Toalla baño			
Toalla mano			
Toalla pequeña			
Toalla fina			
Alfombrin baño			
Mantel			
Cubre mantel			
Servilletas			
Paños de cocina			
Delantales			
Sobrecama			
Cubre colchón			
Bata baño			
Otros			

Le agradeceremos su opinión o sugerencia sobre esta encuesta.

ANEXO 4

Estimado cliente:

Nuestra entidad se encuentra realizando un estudio que nos permitirá evaluarnos y llevar a cabo procesos de mejoras continuas, en la actividad de lavandería por ello le solicitamos sus valiosas opiniones al respecto.

A continuación le solicitamos nos liste aspectos, las principales situaciones positivas y negativas, externas e internas relacionadas con esta actividad.

Amenazas:

Oportunidades:

Debilidades:

Fortalezas:

ANEXO 5

ENCUESTA DE DETERMINACION.

Estimado cliente:

Nuestro municipio se encuentra realizando un estudio que nos permitirá evaluarnos y llevar a cabo procesos de mejoras continuas, en los servicios de lavandería por ello le solicitamos sus valiosas opiniones al respecto.

A continuación le mostramos los aspectos relacionados con un análisis colectivo que determinó las principales situaciones externas e internas para la actividad de lavandería. De cada uno marque con una "X" en las casillas de 1 a 5 según su criterio (de 1 nivel más bajo a 5 nivel más alto), a la izquierda la importancia que tiene para usted y a la derecha la fortaleza que usted le proporciona.

Muchas gracias.

Importancia					Fuerza		-	→
1	2	3	4	5	ASPECTOS	1	2	
					<u>EXTERNOS</u>			
					Oportunidades			
					1-Municipio escogido a nivel nacional para financiamiento de proyectos por el MEP.			
					2-Voluntad política de las autoridades municipales para el desarrollo de proyectos.			
					3-Desarrollo del turismo en la provincia.			
					4- Incremento de las capacidades hoteleras de los polos turísticos			
					Amenazas			
					1- Situación económica del país.			
					2- Alto poder de rivalidad de los competidores			
					3- Excesiva centralización			
					4-Objeto social limita la posibilidad de operar en divisa.			
					<u>INTERNAS</u>			
					Fortalezas			
					1-Inmueble factible para la remodelación.			

					2-Componente Humano preparado, con experiencia y sentido de pertenencia		
					3- Sistema de pago por resultado		
					4-Ubicación geográfica del centro.		
					5-Transporte para la distribución de los Servicios.		
					Debilidades		
					1-Difíciles condiciones de trabajo para los recursos humanos en el centro.		
					2-Tecnología obsoleta de los servicios de lavandería.		
					3-Difícil situación Económica- Financiera de la entidad.		
					4-Inexistencia de contrato con suministradores de los productos.		
					5-Tratamiento de sistema de residuales inadecuado.		
					6-No cuenta con un la aprobación de cuenta para operar en divisas		