

# **DISEÑO DE PROCEDIMIENTO PARA ESTUDIOS DE VIABILIDAD FINANCIERA EN LA EMPRESA DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE PROTECCIÓN**

**Msc. Maria Caridad Cruz Alfonso**  
Unidad Presupuestada Poder Popular Lajas  
Actividad académica: Profesor Instructor  
[auditoria@lj.pppcfgos.co.cu](mailto:auditoria@lj.pppcfgos.co.cu)

## **Resumen**

En el mundo de hoy van adquiriendo cada vez más importancia las investigaciones de mercado, con la finalidad de tomar decisiones respecto a proyectos de inversión en la medida que ayudan a clasificar los clientes potenciales, niveles de satisfacción, necesidad, servicios demandados, competencia. Sin embargo, en nuestro país, este tipo de investigaciones no ha tenido gran auge. No obstante en los últimos años se impone cada vez más su necesidad, de ahí que hayamos escogido este tema que, a su vez, resuelve una necesidad real de información de un grupo corporativo interesado en la mejora de sus prácticas.

Uno de los pasos fundamentales en la evolución de los proyectos de inversión es precisamente el Estudio de Mercado.

Como parte del estudio de factibilidad para la inversión, que tiene como objetivo el traslado de explosivos y sustancias peligrosas, se ha planteado, la necesidad de explorar el mercado de este servicio en busca de posibles clientes. La ejecución de una inversión requiere de argumentos que justifiquen el esfuerzo, un proyecto bien estructurado y valorado. De ahí que a través del presente estudio se pretenda concluir la viabilidad de la inversión propuesta.

**Palabras claves:** Procedimiento, Gestión, Seguridad, Protección, Riesgos, Detección.

## **DESAROLLO**

Procedimiento para la compatibilización entre el plan de negocios y el análisis económico financiero, de la Gerencia Territorial Servicios Especializados de Protección. Sociedad Anónima.

Se dedica a la gestión de los riesgos de seguridad protección empleando para ello un conjunto de soluciones integrales que abarcan los sistemas de detección de incendios e intrusos, con detectores de alta tecnología y circuitos cerrados de televisión, la protección con agentes de seguridad privada, el monitoreo centralizado de alarmas con patrulla de respuesta, el servicio de investigación privada, la cerrajería de alta seguridad, el diseño y construcción de barreras físicas, las películas de seguridad, la protección de información, respaldo de datos y soportes magnéticos, la venta de los medios de protección humana, las protecciones contra sobre corrientes y contra descargas eléctricas atmosféricas y sus efectos secundarios, las redes de detección y extinción de incendios con medios automáticos, fijos y portátiles. Estos sistemas accionan como un sistema único de seguridad permitiendo una elevada efectividad en la gestión de los riesgos.

Experiencia en el sector y su participación:

Los servicios de protección y seguridad en nuestro país, surgieron desde los inicios mismos del triunfo revolucionario, por la necesidad del pueblo trabajador de preservar sus bienes de las acciones terroristas y saboteadoras de sus enemigos que no han dejado nunca de escatimar esfuerzos por tratar de desestabilizar a nuestro país. Así primero el Ejército Rebelde, los Comité de Protección Física y posteriormente la creación de los Cuerpos de Vigilancia y Protección son los antecedentes históricos a la creación de las Agencias de Seguridad y los Cuerpos Especializados de Vigilancia y Protección que en la actualidad prestan estos servicios.

Primer paso instrumentar.

Objetivos a corto y a largo Plazo:

Mantener el liderazgo del mercado de los servicios de seguridad y protección.

Diferenciar nuestros productos de la competencia por su integralidad, valor agregado y atractivo financiero.

Certificar todos los servicios que brindamos por la familia de normas internacionales ISO 9000.

Cumplir con el deber social de preservar los bienes del Estado Socialista en todos los lugares en que brindemos nuestros servicios.

Incrementar nuestra cuota de mercado en un 5% superior al año anterior.

Desarrollar una política de fidelización de los clientes a través de los servicios integrales que nos permita asegurar nuestro mercado a tres años vista.

Garantizar mediante el trabajo político ideológico la firmeza y la intransigencia revolucionaria de todos los cuadros y trabajadores.

Segundo paso.

Diferenciación con la Oferta de la Competencia:

Para diferenciar el paquete de beneficios que oferta nuestra empresa en todos sus servicios con el de la competencia en los territorios se plantean cuatro estrategias fundamentales:

Ofrecer al cliente un paquete de gestión de riesgos en materia de seguridad que incluye múltiples ofertas de solución para la reducción de los mismos.

Desarrollar los proyectos integrales como solución óptima para la gestión de todos los riesgos en materia de protección y seguridad.

Aplicar el monitoreo sistemático de los parámetros de seguridad de los clientes, a fin de anticipar soluciones para minimizar los riesgos y ofrecer un servicio continuo en el tiempo.

Ofrecer alternativas de financiamiento atractivas a las posibilidades de los clientes que les permita adquirir los medios técnicos necesarios para garantizar elevados niveles de seguridad y protección.

Segunda tarea: **Análisis Del Sector**

Evolución del sector y sus perspectivas.

El sector de la Seguridad y Protección de personas, entidades y bienes muebles e inmuebles continúa incrementando notablemente sus potencialidades de desarrollo debido al aumento de la demanda, favorecida por varios factores como: la legislación vigente, el aumento de la cultura de seguridad y protección en el sector empresarial, el surgimiento de nuevas inversiones en el territorio, el incremento de la necesidad social de preservar con mayor exigencia los bienes del pueblo debido a la tensa y compleja situación internacional y en particular la situación económica de nuestro país.

Para el año próximo pese a la contracción que sufre la economía mundial y a la que no es ajena nuestro territorio, se pronostica que el sector de nuestros servicios manifieste un crecimiento moderado, que se eleven la calidad de los servicios como resultado del aumento de la competencia, que se diversifiquen más las empresas que pertenecen al sector abarcando nuevas ofertas como la protección de datos, planes de contingencias y seguridad informática.

En el sector nos distingue nuestra cuota de mercado, los años de experiencia, la calidad de los productos y los servicios. Esto nos convierte en una empresa determinante, que marca pautas en las modalidades de servicios, los sistemas de estimulación a los trabajadores, los modelos de instrucción y capacitación, los estilos de diseño y difusión de la cultura de seguridad.

Tercera tarea: Análisis del Macro y del Micro Entorno.

Del Perfeccionamiento Empresarial para las empresas cubanas obliga a los directivos a tomar medidas de Protección y Seguridad, que garanticen altos niveles de efectividad.

No obstante, existe una compleja situación política internacional, como resultado de las campañas desplegadas por los medios de difusión masiva del imperialismo en especial de los EEUU que ha logrado seguidores en Europa con posiciones políticas hostiles hacia nuestro país y que a su vez están teniendo una influencia importante en la esfera de las relaciones económicas.

Este aspecto no puede perderse de vista por cuanto puede influir decisivamente no solo en la disminución de las cuotas de mercado como resultado del agravamiento de la situación económica del país, sino también en el escaseo de los suministros de materias primas y materiales principales para poder desarrollar nuestros servicios con altos niveles de calidad.

El Entorno Económico actual tiene una tendencia desfavorable porque a pesar de los grandes esfuerzos realizados por el Estado cubano para sanear la economía y alcanzar ritmos elevados de crecimiento, con resultados positivos como el incremento del producto interno bruto, las perspectivas de ampliación de las relaciones comerciales a nivel internacional atraviesan por momentos desfavorables, pues como resultado de la política de descrédito a la Revolución Cubana desarrollada por el imperialismo y de las posiciones de lacayos asumidas por los presidentes de algunos países como España e Italia, se han visto afectadas negociaciones importantes con la Comunidad Económica Europea.

No obstante, a pesar de la política de apertura económica, aún existe falta de autosuficiencia en muchas empresas del territorio y los mecanismos de pago centralizados en la mayoría de las entidades del territorio generan adeudos que rebasan los 30 días de financiamiento. Por igual razón, la toma de decisiones sobre los presupuestos asignados para los distintos servicios que pueda subcontratar una empresa del territorio se realiza en el nivel de Dirección Nacional o Ministerio, con el consiguiente estancamiento de los procesos negociadores al nivel de las provincias.

La actividad bancaria a pesar de mostrar algunos avances en su gestión aún no está a la altura de constituir un instrumento importante para el desarrollo empresarial, pues solo está limitada a las operaciones de cuentas y la gestión de algunos instrumentos de pago y no en todo su espectro de posibilidades, todavía no se ofrece un uso efectivo y amplio de los créditos bancarios, de las gestiones de cobro, del empleo de los intereses, de todas las posibilidades de transacciones ínter empresariales y otras que pudieran facilitar el actuar de las empresas y elevar la calidad de su gestión.

#### Cuarta tarea: Análisis del Entorno Social

El Entorno Social favorable y caracterizado por un incremento de los índices delictivos y a su vez el incremento de la lucha estatal contra el delito en todas sus manifestaciones, generando esto una tendencia al uso de sistemas especializados que permitan suplir los ineficientes sistemas de vigilancia existentes. Los nuevos directivos y la población en general tienen un alto nivel de instrucción, que permite asimilar nuevos métodos y formas para proteger el patrimonio a su custodia. La sociedad ha insertado en su cultura la necesidad de preservar no solo sus bienes personales sino también los patrimoniales que constituyen los medios para la reproducción de la vida y el mantenimiento de las conquistas de nuestro socialismo.

El Entorno Legal es favorable pues la legislación vigente solo autoriza a empresas especializadas a brindar servicios de esta naturaleza a terceros y por otra parte el órgano rector de la actividad no debe estimular la creación de nuevas empresas especializadas que se constituyan en competidores, por cuanto los aportes de nuestras utilidades pasan a ser su Fuente principal de financiamiento por decisión Estatal.

#### Quinta tarea: Análisis del Entorno Tecnológico.

El Entorno Tecnológico es favorable porque el desarrollo científico técnico alcanzado por la humanidad hasta la actualidad y las más modernas técnicas se han puesto en función de los sistemas de seguridad. Por otra parte el incremento en los niveles de desarrollo de las redes de computación y los usos cada vez mayores dados a la informática contribuyen al mantenimiento de estos sistemas. Nuestra empresa no está ajena a estos fenómenos y a pesar de las dificultades que a nivel internacional se presentan y el bloqueo a que estamos sometidos ha tratado de mantener sus sistemas actualizados con las más modernas tecnologías de seguridad.

Microentorno, utilizando el Mapa de Poderes o de las Cinco Fuerzas de la Competencia, valorar: Barreras de Entrada o Amenaza de Nuevos Competidores, Barreras de Salida, Poder Negociador de los Clientes, Poder Negociador de los Proveedores, Amenazas de Productos Sustitutos. Evaluación de lo Atractivo del Sector, Análisis Competitivo, Riesgos y Oportunidades Estratégicas. Para concluir realizando una evaluación y elección de estrategias a través de un análisis matricial.

## Barreras de Entrada.

La barrera fundamental de entrada al sector está dada por el aspecto legal que como vimos en el análisis del macroentorno, favorece en gran medida a nuestra empresa por ser la única especializada que puede brindar servicios a terceros estas regulaciones para poder brindar estos servicios y comercializarlos son aprobadas por la dirección del país y el Ministerio del Interior.

Por otra parte, el sector puede llegar a ofrecer una economía de escala, en cada uno de sus servicios y de hecho se comporta de esa forma. La distribución del servicio es sencilla, no existen subsidios, ni protección por patentes y no existen exigencias de ubicación geográfica, salvo las definidas por el propio sector.

Las características de los servicios de seguridad y protección, sus especificidades y el hecho de que SEPSA cubre casi todas las tecnologías viables en su cartera de servicios permiten concluir que **no existe amenaza de productos sustitutos a corto y mediano plazo** en nuestro mercado.

## Realizar un análisis de la Intensidad y Rivalidad de los Competidores

En este sector de negocios **la rivalidad es muy baja** dada la limitada cantidad de competidores y la alta demanda existente, pero debe tenerse en cuenta que existen elementos para valorar que la tendencia es a incrementarse.

## Competidores Potenciales.

**Existe amenaza** real de aparición de nuevos competidores en todos los servicios excepto los detectives, donde no deben cambiar las regulaciones legales.

Se deben localizar las Estrategias Principales:

Se aprovechará la calificación y experiencia de nuestro personal para lograr indicadores elevados de rentabilidad y efectividad que nos permitan adecuar los servicios a los clientes a las nuevas regulaciones que puedan aparecer en política tarifaria.

La alta calidad de nuestros servicios debe divulgarse y estimularse como medio para desestimular a la creación de nuevos grupos de seguridad.

Los servicios integrales se emplearán como estrategia para captar a aquellos nuevos clientes potenciales con dificultades financieras permitiéndoles un pago aplazado de la tecnología.

Se estimulará el desarrollo e implementación de los proyectos integrales a partir de los clientes que más demandan de los mismos y que más características favorables tienen para su aplicación.

El aumento de la cultura de Seguridad y Protección que se manifiesta en nuestra clientela actual y potencial se aprovechará para desarrollar las estrategias de proyectos integrales como paquete de gestión de riesgos totales de seguridad y protección.

Se aprovecharán todos los aspectos legislativos que favorecen nuestro actuar para diversificar nuestros servicios tanto como sea posible y ofrecer a los clientes un paquete de gestión de riesgos totales en materia de seguridad.

Se aprovechará las pocas posibilidades que tiene la competencia para desarrollar un producto integral para potenciar nuestro paquete de beneficios y convertirlo en el atractivo que nos permita elevar la cuota de mercado.

La solidez financiera con que cuenta la empresa en la actualidad respaldará el desarrollo y aplicación de los proyectos integrales, facilitando las formas de pago aplazado y créditos comerciales para captación de nuevos clientes en estos servicios, sin permitir que se altere el equilibrio económico financiero de la empresa.

Se debe lograr la mayor cantidad de certificación de nuestros productos para las ventas y los servicios como condición indispensable para la certificación de todas nuestras actividades.

Se implementarán las funciones de investigación y desarrollo para la búsqueda constante de soluciones de seguridad efectivas y económicamente atractivas a los clientes, de forma tal que desestime la creación de nuevos grupos de seguridad internos.

Se perfeccionará y optimizarán los sistemas actuales de aprovisionamiento para atenuar los efectos de la compleja situación internacional con tendencia al agravamiento económico, de forma tal que los tiempos de gestión, tramitación traslado y otros concernientes al nivel de gestión de la empresa sean mínimos, dejando solo los retardos a las acciones externas de traslados internacionales de mercancías.

Lograr la certificación de calidad de todos nuestros servicios favorecerá el interés de los clientes por adquirir nuestro producto integral y de esta forma elevar la cuota de mercado.

Implementar las funciones de investigación y desarrollo deberá conducirnos a encontrar soluciones más adecuadas a las inversiones que se están realizando en el sector del turismo en el territorio, que requiere de alta profesionalidad y soluciones complejas y específicas.

Superar las actuales deficiencias de nuestro sistema de aprovisionamientos puede garantizarnos niveles de respuesta óptimos que nos garanticen ventajas sobre la competencia en cuanto a oportunidad.

Posición competitiva-Madurez o Matriz ADL.

El siguiente enfoque teórico también permitirá una mejor comprensión y análisis de esta matriz, de forma tal que se pueda aplicar de forma exitosa, así como de interpretar sus resultados.

La dimensión posición competitiva, como el caso de la General Electric Mckensy, se caracteriza por ser multivariable, pues se estima que la cuota relativa de mercado es sólo una posible variable determinante de la posición competitiva, pero no forzosamente la más importante, y en todo caso no la única, por lo que es preciso analizar cada caso a fin de descubrir cuáles son los factores, tanto en el área de aprovisionamiento como de la producción, de la financiación como de la comercialización, de la organización como del management, y en general, tanto cuantitativos como cualitativos, que son básicos de la competitividad.

Se distinguen cinco posibles posiciones competitivas para la empresa, desde la "marginal" que indica resultados que la empresa debe mejorar su posición si desea seguir actuando en esta actividad a largo plazo, hasta la "dominante", que supone la capacidad por parte de la empresa de un cierto control de mercado, pasando por las condiciones fuertes y favorables, en las cuales la empresa puede mantener sin problemas su posición a largo plazo, si bien disponiendo de más libertad de acción en el primer caso; y por la posición débil, pero defendible, en el sentido que si bien la posición es mejorable, no peligra la supervivencia a largo plazo.

Para la segunda dimensión, se prefiere expresar el interés que presenta una actividad para la empresa, a través del grado de madurez de dicha actividad, aceptando pues que las características de una actividad son distintas según la fase del ciclo de vida de una actividad y necesidades de fondos.

Señalemos que el modelo ADL toma también en consideración el grado de riesgo que implican las distintas actividades según su posicionamiento en la matriz. Así, la posición competitiva indica el nivel de "riesgo competitivo", una posición mejor significa lógicamente, menor riesgo de verse afectado por la evolución de las condiciones de la competencia; y el grado de madurez implica un "riesgo sectorial distinto, dado que la gran inestabilidad tecnológica y estratégica que caracteriza los sectores emergentes y en crecimiento supone que la probabilidad de producirse cambios importantes e incluso rupturas es alta, mientras en los sectores maduros la tecnología, así como las reglas del juego competitivo, se han estabilizado de forma que el riesgo sectorial es mínimo, si bien podría ser un poco mayor en el caso de los sectores en declive. El resultado de la combinación del riesgo competitivo y el riesgo sectorial varía por lo tanto en función del posicionamiento en la matriz de las actividades.

Recomendaciones del Análisis Matricial:

Como puede apreciarse en estas evaluaciones matriciales los resultados apuntan a desarrollar estrategias agresivas de inversión para consolidar la posición de liderazgo en el mercado que se torna en franco crecimiento, sin peligros inminentes; pero con probabilidades de apertura a los competidores, porque sus altas barreras dependen en lo fundamental del aspecto legislativo, que está en constante proceso de perfeccionamiento en materia de seguridad y protección, lo cual no excluye la posibilidad de facilitar a otras empresas en cualquier momento la posibilidad de brindar sus servicios a terceros y convertirse entonces el sector, en un mercado de alta rivalidad de los competidores.

Sexta tarea: Estudio De Mercado

Esta acción se caracterizan por inversiones progresivas anualmente para la ampliación de sus servicios y por tanto la demanda de los nuestros cuentan además con financiamiento y respaldo estatal para el desarrollo de sus actividades principales.

Hay presencia del capital extranjero e introducción de tecnología moderna para el desarrollo de las empresas, cuentan con cultura general alta y conocimiento de los sistemas avanzados de seguridad y protección.

Nuestro mercado es solvente y cuenta con clientes importantes del sector industrial y turístico y abarcando todos los servicios que brindamos, se pueden incluir otros sectores de mercado como el marítimo, algunos nichos dentro de la industria como son el portuario azucarero, la industria de derivados de la caña y las industria del cítrico y la tabacalera.

Nuestro mercado actual descrito anteriormente por los clientes principales ya mencionados manifiesta tendencias al incremento de la demanda en la ampliación de los servicios que actualmente brindamos. Se presentan nuevos universos como los servicios integrales, la protección informática, la elaboración y puesta en práctica de planes de contingencias y la construcción de barreras físicas.

**SERVICIO:** Traslado de explosivos y sustancias peligrosas.

### **Reconocimiento y definición del problema.**

#### **Objetivos de la investigación.**

Estudiar el comportamiento del cliente en cuanto a su satisfacción general.

Determinar las fortalezas y debilidades del servicio, detectada por los propios clientes.

Caracterizar el servicio prestado en función de la demanda y los ingresos en el período

#### **Necesidades de información.**

Identificar los atributos del servicio que influyen en la preferencia del cliente.

Determinar el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a rapidez, confiabilidad y precios del servicio.

Investigar actitudes e intención de repitencia de los clientes.

### **Formular el diseño de la investigación y determinar las fuentes de información.**

Para lograr los objetivos propuestos que se corresponden con una investigación concluyente, se utilizó un diseño transversal, por ser el más adecuado dada la existencia de variables situacionales, combinando los enfoques descriptivo y causal.

Entre las fuentes de información se utilizaron en una primera etapa fuentes de información secundaria (internas y externas). Se desarrollaron entrevistas con expertos en el servicio, con especialistas de las áreas de marketing e inversiones, así como especialistas del CITMA en medio ambiente, explosivos y especialistas de protección del Ministerio del Interior.

En la segunda etapa se utilizaron fuentes primarias de información. Se realizaron encuestas a clientes potenciales utilizando la táctica de los cuestionarios de forma personal y por vía telefónica. A los clientes actuales se les realizó una entrevista personal.

### **ESTUDIO A CLIENTES POTENCIALES.**

Los clientes potenciales se obtuvieron por mediación de la Unidad de Medio Ambiente (UMA), adscripta a la Delegación territorial del Ministerio de Ciencia tecnología Medio Ambiente

La encuesta se aplicó a jefes comerciales, directores generales, especialistas en medio ambiente, gerente de compras y a un jefe de laboratorio de medicina nuclear, pertenecientes a las entidades: Cemento, Astisur, Refinería, Plastimec, Empresa químico-farmacéutica, Oleohidráulica, Hospital provincial

Séptima tarea: Plan De Marketing Y Ventas

Explicar las estrategias a corto, mediano y largo plazo, para dar a conocer los servicios que brindamos, mantener y aumentar nuestra cuota del mercado. Justificar nuestra elección.

Estrategias a corto plazo para dar a conocer los servicios que brindamos:

Rotulación de los vehículos de servicios con las principales actividades que realizamos y las formas de comunicación con el equipo comercial de la empresa.

Instrucción a los Agentes de Seguridad, personal técnico y todos los que de una forma u otra interactúan con los clientes, en el conocimiento de toda nuestra cartera de servicios y las vías oficiales para establecer los enlaces entre los clientes y el equipo comercial.

Incrementar la labor promocional de los vendedores y especialistas comerciales.

Emisión de boletines dirigidos a los clientes actuales y potenciales.

Realización de programas radiales con entrevistas a nuestro personal de dirección y ejecutivo.

Participación en las Ferias Internacionales de la Habana y ExpoCaribe a través de anuncios publicitarios que aludan a todos los servicios que oferta nuestra gerencia en los territorios de Cienfuegos y Villa Clara, invitando a los clientes más importantes a visitar las exposiciones de SEPSA en estos eventos.

Participación en la Feria Expo Centro en Villa Clara con la exposición de todo nuestro paquete de servicios resaltando la integralidad de los mismos, realizando una presentación del producto integral e invitando a los principales clientes actuales y potenciales a participar en estos eventos.

Participación en los talleres provinciales de seguridad salud y medio ambiente del trabajo para la promoción de nuestros principales servicios.

Entrega de obsequios promocionales a los clientes con nuestro logotipo, acompañados de folletos publicitarios de divulgación de nuestros servicios.

Estrategias a mediano plazo para el conocimiento de los servicios que brindamos:

Creación de una publicación mensual sobre los servicios de SEPSA en los territorios de Cienfuegos y Villa Clara, dirigida a la clientela.

Fomentar la creación de un evento anual de seguridad y protección en el territorio central, donde participen todas las empresas y grupos del sector.

Publicaciones en revistas de alcance internacional como Negocios en Cuba, Cuadernos de Seguridad, Emprendedores y otras.

Desarrollar un programa de estudio y categorizar lo como Post Grado Universitario en la especialidad de Seguridad y Protección.

Establecer relaciones de cooperación con otros centros de estudios y empresas de seguridad que operen en otros países para fomentar el intercambio de experiencias y la divulgación de nuestros servicios.

Octava tarea: Análisis Económico – Financiero:

En el proceso de evaluación de una inversión se pasa por un conjunto de etapas o fases indispensables las cuales relacionamos a continuación.

#### **Primer paso:**

Determinación del tamaño óptimo de la inversión. Se determina a partir de la siguiente fórmula:

$$D_n = D_0 * R^n$$

donde:

$D_n$  : Capacidad Óptima.

$D_0$  : Demanda Inicial.

R : tasa de crecimiento de la demanda.

n : año en que se alcanza el tamaño óptimo.

#### **Segundo paso:**

Determinación del costo de la Inversión.

Se determina a través de la inversión y adquisición de los activos fijos:

#### **Tercer paso:**

Proyección de los Flujos de caja. Detallaremos algunos aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de pronosticar los mismos.

Según el estudio realizado a partir de los datos recopilados se determinó que el servicio traslado de explosivos y sustancias peligrosas representa el 71% de los ingresos que se generan dentro del área Servicios Centralizado de Alarma.

La tasa de crecimiento anual de los ingresos es de un 2%, según el análisis estadístico realizado.

Cálculo de intervalos de sensibilidad para la Inversión Neta, los Flujos de Caja y la tasa de descuento, los resultados se muestran a continuación.

		TASAS DE DESCUENTO		
	FORMULA DE CALCULO	15%	17%	20%
IN	$\left[ 0; \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t} \right]$	(0; 56000.08)	(0; 53984.01)	(0; 49917)
FC <sub>1</sub>	$\left[ IN - \frac{FC_2}{(1+k)^2} - \frac{FC_3}{(1+k)^3} - \dots - \frac{FC_5}{(1+k)^5}; +\infty \right]$	(28166.55; +∞)	(29938.66; +∞)	(33654.95; +∞)
FC <sub>2</sub>	$\left[ IN - \frac{FC_1}{(1+k)^1} - \frac{FC_3}{(1+k)^3} - \dots - \frac{FC_5}{(1+k)^5}; +\infty \right]$	(26431.78; +∞)	(28022.93; +∞)	(31491.2; +∞)
FC <sub>3</sub>	$\left[ IN - \frac{FC_1}{(1+k)^1} - \frac{FC_2}{(1+k)^2} - \frac{FC_4}{(1+k)^4} - \frac{FC_5}{(1+k)^5}; +\infty \right]$	(24908.97; +∞)	(28022.93; +∞)	(29671.87; +∞)
FC <sub>4</sub>	$\left[ IN - \frac{FC_1}{(1+k)^1} - \dots - \frac{FC_3}{(1+k)^3} - \frac{FC_5}{(1+k)^5}; +\infty \right]$	(23572.08; +∞)	(24943.27; +∞)	(28140.42; +∞)
FC <sub>5</sub>	$\left[ IN - \frac{FC_1}{(1+k)^1} - \dots - \frac{FC_4}{(1+k)^4}; +\infty \right]$	(22398.3; +∞)	(23712.06; +∞)	(26851.56; +∞)
k	[0; TIR]	(0; 6.57%)		

## Bibliografía

Avalúo de Activo de Bienes Muebles e Inmuebles.-- Cienfuegos: Intermar, S.A. 1999.-- 12p.

Bolten, Steven E. Administración Financiera/ Steven E. Bolten.--México: Editora Limusa, S.A. de C.V., 1996.--895p.

Carta de Productos. [http://www.marketReal.net/serviciosmk/cartera\\_de\\_productos.htm](http://www.marketReal.net/serviciosmk/cartera_de_productos.htm)

Ciclo de Vida de un Producto.

<http://members.es.tripod.de/libros/ciclo.htm>

Cómo Armar un Plan de Negocios. 2001. <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>

Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera/ Lawrence J. Gitman.-- México: Editora Harla, 1978.--761p.

Godoy Hernández, Mariela. Diseño de un Sistema de Costos en la Empresa Oleohidráulica de Cienfuegos "José Gregorio Martínez"/ Mariela Godoy Hernández; Catalina Granados, Tutor.- Trabajo de Diploma.--Cienfuegos. Ucf Dpto. (Ciencias Contables), 2000.-- 61h.

Horngren, Charles T. La Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial/ Charles T. Horngren.-- /s.l: s.n, s.a./.--1120p.

Matz, Adolph. Contabilidad de Costos. Planificación y Control/ Adolph Matz, Milton F. Usry.-- USA: Ediciones South Western Publishing CO., 1980.--538p.

Polimeni, Ralph S. Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales/ Ralph S. Polimeni, Frank J. Fabozzi, Arthur H. Adelberg.--Colombia: Editorial Mc Graw-Hill, Interamericana, S.A., 1994.—879p.



Torralba García, Alejandro. Análisis y Diseño de un Sistema para la Actualización de la Ficha de Costos por Platos en el Hotel Horizontes Rancho Luna/ Alejandro Torralba García; Catalina Granados; Antonio Toledo, Tutores.--Trabajo de Diploma.--Cienfuegos. UCf Dpto de Ciencias Contables, 2000.--43h.

Wayne Corcoran, A. Costos, Contabilidad, Análisis y Control/ A. Wayne Corcoran.--México: Editora grupo Noriega Editores. Limusa, S.A. de C.V., 1995.--850p.

Weston, J. Fred. Administración Financiera de Empresa/ J. Free Westón, Eugene F. Brigham.--México: Editora Interamericana, 1975.--591p.

Negociación – CECOFIS. Técnicas y Habilidades de negociación.  
Punto Supervivencia – Hubert Baroni, prof. Visitante, dpto. finanzas, fctad. Ciencias económicas. Universidad Nchal. Colombia.

File:// Servercfg/usuarios/toc/Mirtha/Pto.Superv.htm/#

Fundamentos de la Administración Financiera. Parte I paginación variada  
Matriz DAFO: <http://www.ulpgc.es/gerencia/herramientaddefin.htm/#matrizdafo>

Metodología para el análisis económico – financiero / Heriberto A. Cabrera Caballero, Mariuska Sarduy González, Francisco A. Becerra Lois – Cfgos. UCF – 1998 paginación variada.

Gruñís B, editor. Aprendizaje organizacional. Cómo ganar y mantener la competitividad. Ciudad de México: Prentice may Hispanoamericana, S.A., 1996

Administración Financiera / Shall Lawrence... [etal].- Madrid: Editorial. España, 1994. - -. - 840 p.

Brealey R. Fundamentos de Financiación Empresarial / R. Brealey, S. Myers –EE.UU, Mc

Graw, Hill, 1995. - - 1085 p.

Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera/ Lawrence J. Gitman. - - México: Editorial Harla, S.A. de C. V Antonio Caso 142, 1978. - - 748 p.

Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera/ Lawrence J. Gitman. - - La Habana: Editora Científica, 1986. - - 616 p.

González Gorries. Lázaro. Análisis e Interpretación de Estados Financieros para Directores de Empresas. Una Propuesta Inicial para la toma de decisiones / Lázaro González Gorries. - - La Habana: Editorial Ministerio de la Construcción, 1996. - - 24 p.

Horngren, Charles T. Contabilidad Financiera / Charles t . Horngren, Gary. L. Sundern y Jhon A. Elliot. - - México: Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A., 1994. - - 914 p

Homgren, Charles T. Contabilidad de Costos. Un enfoque Gerencial / Charles T. Homgren y George Foster. -- Editorial Prentice Hill Hispanoamericana, México, 1991. -- 850 p.

Mc Neill, I. Eugene. Contabilidad Financiera / I. Eugene Mc Neill. - - México: Editorial Diana S. A., 1980. -- - 558 p.

Menéndez Aniceto. Eduardo J. Contabilidad Intermedia / Eduardo. J Menéndez Aniceto, Héctor René López Fernández. - - La Habana: Editora Continental, S. A., 1957. - - 271pp.

Meigs Robert, F. Contabilidad. La Base para las Decisiones Gerenciales / Robert F. Meigs, Walter. B. Meigs. - - México: Editorial Mc Graw- Hill, 1992. - - 670 p.

Meigs Walter B. Accounting. The Basic for Business Decisions / Walter B. Meigs, Waip. Lam. - - Canada: Editorial Mc Graw- Hill Ryerson Limited. 1998. - - 1087 p.

Noble, Howard S. Elementos de Contabilidad (Tomo II)/Howard S Noble. - - México:W.M. Jackson Editores, 1950. - - II T.  
Planeación y Administración Estratégica En: Administración.--[S.L:S.N,199?]. 210p.

Polimany, Ralph S. Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales / Ralph S. Polimany, Frank J. Fabozzi y Arthur Robbins. Stephen P.

Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones / Stephen P. Robbins.--México: Editorial Hall Hispano Americana, 1987.-- 536p.

Rodríguez Pérez. Eugenio. Economía y Finanzas / Eugenio Rodríguez Pérez. La Habana. Editora Científico Técnica. 1985. - - 50 p.

Suárez Suárez, Andrés S. Inversión y Financiamiento en la Empresa / Decisiones óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa / Andrés S. Suárez Suárez.-- Madrid: Pirámides, 1993.- 115p.

Van Horne, James C. Administración Financiera / James Van Horne - - Buenos Aires: Editorial FA.VA.RO,S.A.I.C y F, 1976. - - 938 p.

Viscione, Jenry A. Análisis Financiero. Principios y Métodos/ Jenry A. Viscione. - - México: Editorial Lemusa, S.A. DE C.V., 1993.- - 319 p.

Weston J. Fred. Fundamentos de Administración Financiera/ J. Fred Weston y Eugene F. Brigham. - - México: Editorial Mc Gaw- Hill, 1994. - - 1148 p.