

**MANUAL DE AYUDA**

***GUIA PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO TURÍSTICOS***

**LEY N° 306**

**LEY DE INCENTIVOS PARA LA INDUSTRIA TURÍSTICA DE LA  
REPÚBLICA DE NICARAGUA**

***INSTITUTO NICARAGÜENSE DE TURISMO***

***INTUR***

## PRESENTACIÓN

Este manual tiene por objetivo facilitar la tarea de completar el formulario requerido para la presentación de aquellos proyectos de desarrollo turístico que quieren acogerse a los beneficios establecidos en la Ley N° 306 de Incentivos para la Industria Turística de la República de Nicaragua.

El formulario *Guía General para la Presentación de Proyectos de Desarrollo Turístico* está concebido para recoger los datos más relevantes de cada proyecto de una forma simple, rápida y racional de forma que se puedan tomar decisiones sobre los proyectos presentados en los plazos perentorios que establece la Ley N° 306.

Los datos recogidos en el formulario podrán incorporarse a una base de datos que se integrará en el sistema de información del INTUR. Esta base de datos servirá de soporte para el registro de Inversiones Turísticas que establece la Ley N° 306 ofreciendo información sistematizada sobre las características de la inversión turística en el país.

Además de a los promotores de proyectos turísticos, el manual está dirigido a los técnicos del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) que tienen la responsabilidad de realizar la evaluación de los proyectos presentados.

Aunque el INTUR no tiene que realizar una selección de proyectos sino simplemente comprobar que los proyectos presentados reúnen los requisitos que establece la Ley N° 306 para acogerse a los beneficios previstos, el procedimiento de evaluación establecido permitirá identificar aquellos proyectos que resulten más rentables.

De esta forma, el procedimiento establecido permitirá realizar una clasificación de los proyectos por umbrales de rentabilidad y por el interés que estos proyectos puedan tener para el desarrollo del sector turístico del país.

Los criterios de evaluación que se utilizan para realizar la mencionada evaluación serán tanto de carácter cuantitativo, como el Valor Actualizado Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), como de carácter cualitativo.

Además de explicar de forma sintética el procedimiento que debe seguirse para realizar la evaluación de cada proyecto presentado, la guía manual trata de clarificar los distintos conceptos utilizados. De esta forma se pretende facilitar la elaboración del formulario y eliminar las dificultades que han podido existir hasta el momento derivadas de la ambigüedad de algunos conceptos.

Los capítulos comprendidos en esta guía constituyen la información general básica requerida por el INTUR y por la Ley N° 306 para análisis de los aspectos de mercado, institucionales, organizacionales, ingeniería y viabilidad económica – financiera del proyecto. Además de la documentación solicitada expresamente en la guía, deberán agregarse todos los estudios desarrollados que hayan servido de base para justificar los supuestos fundamentales del proyecto.

Los distintos apartados y las preguntas contenidas en los mismos son una guía indicativa para completar el formulario de presentación de proyectos.

### I. RESUMEN EJECUTIVO

Este capítulo debe contener un resumen de las principales características del proyecto, incluyendo la denominación del mismo, el objetivo general que pretende, el área donde tendrá lugar la inversión, el monto de la inversión prevista, su rentabilidad, el horizonte temporal de la inversión, los beneficios esperados y la contribución del proyecto para el desarrollo del sector turismo del país.

En particular, deberá recogerse la siguiente información:

- Breve reseña de la razón social, duración, patrimonio, capital suscrito y pagado, composición accionaria, número de accionista extranjeros y nacionales de la empresa solicitante.
- Descripción general del proyecto, objetivos, fuentes probables de financiamiento, período de ejecución, mercado, tarifas, grado de avance, resultados esperados.
- Descripción del posicionamiento estratégico del proyecto respecto al mercado, presentando las características relevantes de la competencia, los posibles sustitutos en cuanto a servicios similares, las barreras existentes para penetrar al mercado, los proveedores de potenciales usuarios, y el segmento específico al que el proyecto pretende atender.
- Breve reseña de quienes son los socios y su experiencia previa en el sector turístico.
- Adjuntar estudios y dar información sobre las firmas que realizaron los estudios.

## II. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO:

Este capítulo tiene por objetivo identificar los datos más relevantes del proyecto de inversión turística presentado.

Esta compuesto de 6 apartados, en los que se recoge información sobre los antecedentes del proyecto, su justificación, los objetivos generales y específicos del proyecto, los resultados esperados por el mismo y su relación con las prioridades de la política de desarrollo turística de Nicaragua. Finalmente, se recoge información sobre la disponibilidad de recursos del inversionista para la puesta en marcha de este proyecto.

A continuación se explicará de manera sencilla la forma de completar cada uno de estos apartados, proponiéndose ejemplos que faciliten la tarea de completar esta parte del formulario.

### 1. Antecedentes

En este apartado se debe recoger de forma sintética información sobre los antecedentes del proyecto, en particular sobre:

- Actividades que desarrolla la empresa o grupo empresarial que presenta el proyecto: proyectos realizados y operados en los últimos años proporcionando al menos los siguientes datos: nombre del proyecto, localización, monto de la inversión, fecha inicio de la ejecución y operación y tipo de servicios ofrecidos. Financiamiento obtenido para realizar estos proyectos: montos e instituciones.
- En particular, experiencia de los socios en el sector turístico.
- Indicar si existen convenios, acuerdos o alianzas estratégicas con socios internacionales que desarrollen sus actividades en el sector turismo (cadenas hoteleras, líneas aéreas, tour operadoras, etc.)
- Breve descripción del área donde va a ubicarse el proyecto y de su potencial para el sector turístico.
- Otros comentarios de interés.

### 2. Justificación

En este apartado se debe recoger las principales razones que inducen a los promotores del proyecto a ponerlo en marcha:

- Potencial de desarrollo del sector.
- Rentabilidad del proyecto.
- Otras justificaciones

### 3. Objetivos generales y específicos

El objetivo de un proyecto es la situación que se pretende obtener al final del período de duración del proyecto, mediante la aplicación de los recursos y la realización de las acciones previstas.

El objetivo general, por su propio carácter, suele ser vago y por lo tanto de difícil ejecución y evaluación. Su principal ventaja es que nos permite tener una idea general de lo que el proyecto pretende conseguir y de su orientación.

Dada la vaguedad del objetivo general, resulta necesario establecer objetivos con un mayor grado de concreción, llamados objetivos específicos, que pueden ejecutarse y evaluarse con mayor facilidad.

Ejemplos:

A continuación vamos a poner un ejemplo de un proyecto de inversión turística que tiene por objetivo la construcción de un Hotel en Poneloya.

#### OBJETIVO GENERAL:

- Mejorar el desarrollo turístico de Poneloya;

#### OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Ampliar el número de plazas de calidad disponibles en la Playa de Poneloya.
- Crear un nuevo producto turístico: servicio de motos de arena.
- Creación de empleo a nivel local.

### 4. Resultados esperados

En este apartado deben consignarse los resultados esperados por el proyecto de inversión.

Este apartado está directamente relacionado con el apartado anterior, concretamente con los objetivos específicos que se pretenden alcanzar.

Siguiendo el ejemplo anterior:

#### RESULTADOS

- Resultado esperado nº 1: creación de 50 plazas hoteleras de calidad;
- Resultado esperado nº 2: creación de un servicio de motos de arena con 10 unidades;
- Resultado nº 3: contratación de 20 personas residentes en Poneloya;

#### 5. El Proyecto en el marco de las políticas y estrategias de desarrollo sectorial

En este apartado debe recogerse en que medida el proyecto considerado se enmarca en las políticas y estrategias de desarrollo del sector turismo de Nicaragua.

Las prioridades establecidas para el desarrollo turístico de Nicaragua son las siguientes:

- Promoción del turismo dentro de una política de desarrollo sostenible que respete la protección del medio ambiente y la cultura nacional,
- Desarrollar el potencial de volcanes, lagos, lagunas, ríos y playas para igualar el crecimiento alcanzado por otros países del mundo.
- Creación de nuevos productos turísticos que estimulen el crecimiento económico en otros sectores.
- Incorporación de mano de obra local al proyecto.
- Existencia de mecanismos para coordinar las acciones a desarrollar por el proyecto con el sector público.

Para facilitar la tarea de completar este apartado, el empresario promotor del proyecto de inversión deberá responder a las siguientes preguntas relacionadas con las prioridades anteriores:

- ¿El proyecto respeta y promueve el medio ambiente?
- ¿El proyecto respeta y promueve la cultura nacional?
- ¿El proyecto aprovecha el potencial de riquezas naturales existentes en el país, en particular los volcanes, lagos, lagunas, ríos y playas existentes?
- ¿El proyecto supone la creación de nuevos productos turísticos?
- ¿El proyecto genera divisas? Cuantificar el monto de las divisas que generará el proyecto en su caso.
- ¿El proyecto incorpora mano de obra local? Indicar la cantidad de empleos directos e indirectos generados por el proyecto en sus diferentes etapas y cuantificar los salarios anuales.
- ¿El proyecto dispone de algún mecanismo para coordinar sus actuaciones con el INTUR?
- Informar acerca de los beneficios colaterales que la implementación del proyecto generará en el país y la región.

#### 6. Disponibilidad de recursos

En este apartado se debe recoger los recursos de que dispone el promotor del proyecto para su puesta en marcha, tanto desde el punto de vista de los recursos humanos disponibles, como de las tecnologías a utilizar y los recursos financieros.

Para facilitar la tarea de completar este apartado, el empresario promotor del proyecto deberá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas personas están involucradas en el proyecto?
- ¿Cuál es su nivel de calificación profesional?
- ¿Cuál es su experiencia en el sector turismo?
- ¿Qué tecnologías incorpora el proyecto?
- ¿Cuál es el monto de los créditos ya aprobados para el proyecto?

### III. ASPECTOS DE MERCADO

El objetivo de este capítulo es proporcionar un panorama general del sector turismo, que permita identificar aquellos aspectos de la situación del mercado turístico que puedan influir en la rentabilidad del proyecto de inversión considerado.

#### 1) Aspectos generales del mercado

El estudio de mercado debe incluir un análisis de los siguientes mercados que pueden afectar la viabilidad del proyecto:

- Proveedores: Estudio de calidad, cantidad, oportunidad de la recepción de costo de los materiales, sustitutos etc.
- Competidores: Muchos proyectos dependen directamente de la competencia con otros proyectos. Es necesario conocer y valorar las estrategias de los competidores directos, es decir aquellos que ofrecen bienes o servicios similares: precios a los que se venden, condiciones, descuentos por volúmenes, situación financiera a corto y largo plazo, etc.
- Distribuidores: grado de disponibilidad de un sistema que garantice la entrega oportuna de productos o servicios al consumidor final, formas de distribución de productos perecederos, etc.
- Consumidores: este es el estudio más importante. Deben tenerse en cuenta los hábitos y motivaciones de compra, segmentos de mercado existentes en función de variables geográficas, demográficas, nivel de ingreso, composición del gasto, sensibilidad de la demanda al precio, grado de lealtad del consumidor, etc. En la estrategia comercial habrá que estudiar cuatro variables principales: producto, precio, canales de distribución y promoción.

El estudio de mercado es uno de los más importantes y complejos para una adecuada preparación y evaluación de proyecto. El objetivo principal es establecer una relación de causalidad entre los mercados relevantes para el proyecto y los datos financieros, de inversiones, ingreso y egreso que afectaran luego el plan global de inversiones y los flujos del proyecto.

#### 2) Definir los servicios / productos del proyecto

En este apartado se realizara una descripción pormenorizada de los servicios y / o productos que el proyecto pretende promover:

#### 3) Consumidores

En este apartado se recogerá información sobre las características de los potenciales consumidores de los servicios/ y o productos del proyecto, definiendo el perfil del consumidor al que se pretende llegar.

#### 4) Análisis de la Oferta

El termino oferta se puede definir como el numero de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a determinados precios.

Algunos factores que pueden influir en los cambios de la oferta son los siguientes:

- El valor de los insumos
- La infraestructura existente
- El desarrollo de las tecnologías
- Las variaciones del clima, especialmente relevantes en el caso de los proyectos turísticos.
- El valor de los bienes relacionados o sustitutos

En este apartado se realizara un análisis de la oferta turística existente para los servicios y / o productos que el proyecto de inversión pretende poner en marcha.

Se tendrá en cuenta, al menos, los siguientes puntos:

- Estructura de la oferta: dimensión de las empresas que ofrecen servicios o productos similares / numero de empresas existentes / tipos de productos ofrecidos/
- Capacidad de las empresas existentes / grado de aprovechamiento de esta capacidad
- En caso de proyectos de alojamiento, ocupación histórica, tarifas históricas, ubicación, facilidades, años de operación
- Descripción de las fuentes de información y metodología utilizada.

Este análisis se hará a los siguientes niveles:

- Oferta regional ( en Centroamérica)
- Oferta nacional
- Oferta en el área de influencia del proyecto

#### 5) Análisis de la Demanda

En este apartado se realizara un análisis de la demanda turística existente para los servicios y/ o productos que le proyecto de inversión pretende poner en marcha.

Se entenderá por demanda turística el número de unidades de un determinado bien o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir durante un periodo determinado de tiempo y según determinadas condiciones de precio, calidad, ingresos, gustos de los consumidores, etc.

Es necesario definir con precisión la naturaleza de la demanda del bien o servicio que el proyecto producirá, así como las variables capaces de modificar esta demanda y la magnitud de la relación ante cambios en ciertos parámetros relevantes.

Existen tres factores que influyen en el comportamiento de los consumidores:

- Su estructura de preferencias o gustos
- Su nivel de ingreso o riqueza
- El precio de los bienes o productos a consumir

En este apartado, se tendrá en cuenta al menos los siguientes puntos:

- Estructura de la demanda
- Evolución de la demanda
- Estacionalidad de la demanda
- Perfil del turista
- Descripción de las fuentes de información y metodología utilizada

El análisis se hará a los siguientes niveles:

- Demanda internacional
- Demanda regional
- Demanda nacional
- Demanda en el área de influencia del proyecto

#### 6) Balance Oferta-Demanda

En este apartado se realizará un análisis del balance final entre oferta y demanda, es decir en que medida la nueva oferta promovida por el proyecto va ser absorbida por la demanda existente o que se pueda crear y en que periodo de tiempo.

#### 7) Sistema de Precios o Tarifas del Proyecto

En este apartado se incluirán los precios o tarifas que el proyecto cobrará por los servicios y productos que vaya a poner en marcha.

Se hará referencia a los precios y tarifas existentes para servicios y productos similares, tanto a nivel regional, nacional y en el área de influencia del proyecto.

El objetivo de este apartado es definir el precio y la demanda a que los consumidores están dispuestos a comprar.

#### 8) Promoción y Comercialización del Proyecto

En este apartado se recogerán las estrategias de promoción y comercialización del proyecto. Se deberán estudiar al menos cuatro variables:

- Producto: naturaleza, características y condiciones de promoción y comercialización
- Precio: en función de sus costes, calidad, precios de los competidores, productos sustitutos, etc.
- Canales de distribución: estructura del canal, perfil de los agentes, etc.
- Promoción: mailing dirigido, folletos, revistas, anuncios en prensa, radio y TV, paginas Web.

### IV. ASPECTOS TECNICOS

#### a) Localización y Área de influencia del proyecto

En este apartado se señalará la ubicación del proyecto y su área de influencia. La determinación del área de localización del proyecto servirá para clasificar el proyecto en función de los incentivos recogidos en la ley 306, que varían en función de la situación geográfica.

Se deberán analizar los siguientes aspectos:

- Condiciones de accesibilidad
- Condiciones de seguridad de la zona de localización del proyecto

- Determinación de los pagos de contribución, territorial y las extensiones que pueden favorecer, teniendo en cuenta el régimen privilegiado que establece la ley 306
- Estudio de la situación jurídica de la propiedad donde se va a instalar el proyecto: hipótesis, litigios, prohibiciones, restricciones de uso, y en general gravámenes que podrían afectar al terreno de localización óptima.
- Determinación de los gastos notariales, de transferencia, inscripciones, etc. que afectan a la adquisición del terreno elegido, en el caso de su compra.
- Análisis de la situación de los terrenos adyacentes, estableciendo la posibilidad existencia de derechos que puedan tener los propietarios vecinos y que de alguna manera puedan afectar al costo del proyecto (derechos de aguas, demarcación de límites, construcciones, medianeras y aspectos similares.
- Determinación de los honorarios de los profesionales que pueden afectar dicho estudio.

b) Infraestructura existente

En este apartado se recogerá la información sobre la infraestructura existente en el lugar de localización del proyecto:

- Infraestructura de transporte. Principales vías de acceso del lugar, con especial referencia a las vías de acceso que puedan utilizar los usuarios potenciales de los servicios o productos turísticos promovidos por el proyecto; estado de las carreteras, aeropuertos, puertos, vías de navegación existentes, tanto fluviales como marítimas.
- Infraestructura de telecomunicaciones. Nivel de cobertura de TV, radio, teléfono, telefonía celular, etc.
- Infraestructura energética. Suministro de electricidad. Existencia de generadores alternativos.
- Infraestructura de saneamiento. Red de saneamiento. Garantías del suministro de agua potable.
- Infraestructura sanitaria. Hospitales y centros de salud. Nivel de equipamiento. Ambulancias. Servicios de urgencia.

c) Descripción y tamaño del proyecto

En este apartado se deben describir el proyecto de inversión presentado y su tamaño. Al menos se deberán recoger los siguientes puntos:

- Información sobre el diseño del proyecto turístico presentado. Acompañar los estudios de ingeniería respectivos y los permisos de las autoridades correspondientes. Incluir nombres y referencias de las empresas que desarrollan los estudios.
- Criterios generales que fueron la base para determinar la capacidad o tamaño del proyecto: 1. Alternativas de soluciones analizadas y justificación de la solución escogida. 2. Describir las condiciones de lugar donde se ubicara el proyecto, siempre que fueran determinantes para su selección. 3. Descripción general de las instalaciones que conformaran el proyecto;
- Descripción física de los terrenos donde se ubica el proyecto (linderos, medidas, áreas) indicando su utilización (edificaciones, infraestructura, áreas verdes y otros servicios) se debe incluir un plano del mismo.
- Descripción de las diferentes obras de contracción a realizar (infraestructura, edificios, áreas recreativas, comerciales, etc.) 1. Distribución del área de construcción, 2. Características de los materiales a utilizar. 3. Disposiciones especiales relativas a iluminación, seguridad y saneamiento ambiental. 4. Describir suministros y transmisión de energía y otros servicios.
- Acompañar lista detallada por secciones, áreas, etc. la maquinaria, equipos y mobiliario requerido, así como sus características más importantes y criterios de selección. Incluir lista de posibles proveedores.
- Demostrar que las necesidades del suministro serán cubiertas satisfactoriamente.

d) Programa de ejecución

En este apartado se deben recoger los siguientes puntos:

- Presentación del programa de ejecución de las obras físicas del proyecto
- Indicar cual es el nivel de ejecución alcanzado o estado del proyecto
- Presentar un listado y capacidad estimada de las empresas, proveedores, constructoras, detallando su experiencia y capacidad para atender los requerimientos del proyecto
- Describir detalladamente los servicios de supervisión necesaria para la ejecución del proyecto.

e) Aspectos técnicos del proyecto

En este apartado se deben considerar los siguientes aspectos:

- Estudio de la legislación tributaria que afecte a los bienes de equipo que deben ser importados.

- Determinación de la legislación tributaria y posibles franquicias existentes en los países exportadores de maquinaria y tecnología, a fin de establecer las alternativas más convenientes de adquisición de maquinarias y equipos de acuerdo con los estudios indicados en la ingeniería del proyecto.

#### V. DETERMINACION DEL IMPACTO AMBIENTAL A GENERAR

En este apartado, con el objetivo de determinar el impacto ambiental del proyecto de inversión turística y las medidas correctoras que se deberán tomar si este es negativo, se deberán responder las preguntas que se presenta a continuación:

En el caso de que el proyecto sea procedente desde el punto de vista ambiental, se deberá presentar junto con la documentación general del proyecto, la autorización o dictamen extendido por MARENA y la constancia de haberla presentado.

De manera especial, debe señalarse el manejo de los diferentes tipos de desechos generados, así como también las medidas tomadas por el proyecto para preservar el equilibrio ecológico de la zona.

- a. Título del proyecto
- b. Proyecto seleccionado como tipo ambiental ( con arreglo a los criterios establecidos en la nota metodológica la Unión Europea )
- c. ¿Cuál de las selecciones EIA siguientes se han realizado?
  - Un EIA independiente
  - Un estudio ambiental dentro de un estudio de viabilidad global, con términos de referencia que detallen el alcance de la evaluación ambiental
  - Otro ( detallar )
- d. Enumerar los principales impactos / riesgos del proyecto identificados en la evaluación ambiental.
- e. Enumerar las principales medidas correctoras que se podrán en cuenta durante la ejecución del proyecto.
- f. ¿Existe un plan de seguimientos ambientales para el proyecto?
  - si
  - no
  - Principales componentes de dicho plan
- g. Si han respondido negativamente a la pregunta anterior, ¿Elaborará el proyecto un plan de este tipo?
  - si
  - no
- h. Enumerar las consultas ambientales realizadas con las comunidades o autoridades locales durante la preparación del proyecto.
- i. Otras observaciones.

#### VI. ASPECTOS LEGALES, ORGANIZACIONALES I INSTITUCIONALES

##### 1. De la sociedad

El propósito de este apartado es de obtener información de la empresa que solicita la aprobación de su proyecto por parte de INTUR. Para ello, se deberá recoger información sobre los siguientes puntos:

- Razón social de la empresa o empresas promotoras y fecha de constitución de las mismas
- Objetivos y actividades principales de la empresa o empresas
- Capital social autorizado, suscrito y pagado
- Referencias bancarias de la empresa o empresas y de los socios principales.

Se solicita copia de los estatutos de la empresa o empresas si estos existieran.

##### 2. De la ejecución del proyecto

En este apartado se deben recoger los siguientes puntos:

- Presentar un listado y capacidad estimada de las empresas proveedoras, constructoras y consultoras, detallando su experiencia y capacidad para atender los requerimientos del proyecto

### 3. Aspectos organizacionales

La información contenida en este apartado debe mostrar cuales son las características más relevantes de la empresa o empresas que va a promover el proyecto. En el caso de varias empresas, deben tomarse en cuenta la relación contractual existente entre las mismas. Deben tenerse en cuenta, al menos, los siguientes aspectos:

- Describir la organización interna de la unidad ejecutora del proyecto y de la empresa o empresas operadora del mismo.
- Estudio legal de las relaciones entre las distintas instituciones legales
- Determinación de los costos que estas operaciones legales significan para el proyecto, con el objetivo de incorporar en los flujos correspondientes.
- Incluir organigrama de la empresa o empresas
- Indicar los sistemas y procedimientos financieros, de control, contables y administrativos que rigen o regirán la empresa.
- Describir la política de la empresa sobre formación y capacitación del personal (planes a corto, mediano y largo plazo)
- Indicar quien esta o estará a cargo de la auditoria externa e interna
- Detallar la organización que se tiene o se tendrá en los departamentos de operación y comercialización de los servicios
- Si existen acuerdos, contratos o convenios con otras empresas (por ejemplo, cadenas hoteleras internacionales) indicar que participación tendrá en la administración del proyecto. Se deberá incluir un anexo con los aspectos principales de los acuerdos, contratos o convenios referidos.
- Incluir información relativa a la calidad del equipo gerencial: Currículo vital si ya cuentan con el persona o perfil de los puestos en caso contrario

### 4. Aspectos institucionales

En este apartado se deben recoger todos aquellos aspectos institucionales que tengan una incidencia en el desarrollo del proyecto:

- Convenios con ministerios, municipalidades, organismos públicos, etc. Para la puesta en marcha y gestión del proyecto
- Convenios con organismos internacionales para la puesta en marcha y gestión del proyecto
- Licencias municipales
- Licencias de MARENA
- Licencias y autorizaciones del Instituto Nicaragüense de Cultura-INC

## VII. PRESUPUESTO DE INVERSIONES

### a. Plan global de inversiones

La decisión de inversión supone inmovilizar fondos en un determinado activo con la esperanza de obtener en el futuro nuevos fondos que compensen el sacrificio presente.

Los proyectos de inversión que se van a considerar pueden ser de dos tipos:

- Inversión por la puesta en marcha de un nuevo producto o servicio
- Inversión en la ampliación y/ o reconversión de productos o servicios existentes

En este apartado se van a recoger de forma sintética los principales elementos que componen el plan de inversiones a lo largo del tiempo.

### b. Distribución de la inversión

La inversión puede distribuirse en tres conceptos: inversión fija, inversión diferida y capital de trabajo.

La inversión fija es aquella inversión realizada en activos que son difíciles de liquidar una vez realizada, tales como terrenos, construcción, etc.

La inversión diferida es aquella que hay que realizar antes de poner en marcha el proyecto de inversión tales como el costo del estudio de viabilidad, asesoría técnica, etc. Se incluyen aquí el costo de los intereses que el promotor del proyecto tiene que pagar sobre el dinero tomado en préstamo antes de la puesta en marcha del proyecto.

Finalmente, el capital de trabajo son los recursos que le inversor necesita para atender las necesidades operativas del proyecto. El capital de trabajo debe tener alta liquidez.

**Inversión fija:** Son inversiones en actividades, es decir en bienes tangibles que se utilizaran en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto. A efectos contables, las inversiones en activos fijos, con excepción de los terrenos, están sujetos a depresión, lo que afectara el resultado de la evaluación, por su efecto sobre el cálculo de los impuestos.

Los terrenos no se deprecian, sino que muchas veces tienden a aumentar su valor por la plusvalía generada por el desarrollo urbano en su alrededor como en si mismo. Puede ocurrir que un mal uso del terreno acabe disminuyendo su valor, pero esta situación no debería ocurrir en los proyectos de inversión turística evaluados por el INTUR.

1. Terrenos y recursos naturales
2. Construcción: edificios industriales, salas de ventas, oficinas de accesos, estacionamientos, bodegas etc.
3. Equipamiento: maquinaria, muebles, herramientas, decoración
4. Vehículos: tanto terrestre como acuáticos
5. Infraestructura de servicios de apoyo: agua potable, desagües, red eléctrica, comunicaciones, energía.
6. Otros

**Inversión Diferida:** Son inversiones realizadas sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos para la puesta en marcha del proyecto. Constituyen inversiones intangibles susceptibles de armonizar y, al igual que la depreciación, afectaran al flujo de fondos indirectamente, por la vía de la disminución de la base imponible y por tanto de los impuestos a pagar por la empresa que ponga en marcha el proyecto. Los principales ítems que configuran esta inversión son los costos de los servicios profesionales de consultores que realizan o realizaran los estudios de mercado económico-financiero, gastos de constitución, organización y promoción, patentes y licencias, gastos de capacitación, gastos PRE-operativos.

1. Costo de estudio
2. Gastos de puesta en marcha: son todos aquellos que deben realizarse al iniciar el funcionamiento de la instalaciones, tanto en la etapa de las pruebas preliminares como en las del inicio de la operación y hasta que alcancen un funcionamiento adecuado.
3. gastos de organización de las obras de instalación y por el diseño de los sistemas y procedimientos administrativos de gestión y apoyo, como el sistema de información así como los gastos que impliquen la constitución jurídica de la empresa que promueve el proyecto.
4. Gastos en patentes y licencias: corresponden al pago por el derecho a uso de una marca, formula, o proceso productivo y a los permisos municipales, autorizaciones notariales y licencias generales que autoricen el funcionamiento del proyecto.
5. Gastos de capacitación al personal: consisten en aquellos gastos para la instrucción, adiestramiento y preparación del personal para el desarrollo de las habilidades y conocimientos que deben adquirir con anticipación a la puesta en marcha del proyecto
6. gastos en promoción: gastos que tienen por objeto promover el proyecto y comercializar sus productos o servicios como gastos en folletos, postres, anuncios en radio y televisión y material promocional en general.
7. Imprevistos: gastos en inversión no consideradas en los estudios por objeto afrontar posibles contingencias. Suelen calcularse como un porcentaje de las inversiones.

**Capital de Trabajo:** Conjunto de recursos necesarios en la forma de activos corrientes para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo para una capacidad y un tamaño determinado.

Por ejemplo en el estudio de viabilidad económica-financiero de una inversión en un proyecto de creación de un hotel, además de la inversión en edificios, equipos y mobiliarios, será necesario invertir en capital de trabajo un monto tal que se asegure el financiamiento de todos los recursos de operación que se consumen en un ciclo productivo. En este ejemplo, será posible determinar como ciclo productivo de permanencia en el hotel, como capacidad la ocupación promedio de la capacidad instalada y como capital de trabajo los recursos necesarios para financiar la operación durante los días de permanencia y hasta la recepción del pago de alojamiento y consumos. Si el proyecto considera aumento en el nivel de operación, las necesidades de capital de trabajo serán mayores por lo general. En proyectos sensibles a cambios estacionales, como suele ser el caso de los proyectos turísticos, pueden producirse aumentos y disminuciones en distintos periodos, considerándose estos últimos como recuperación de la inversión.

1. Salario: coste de los recursos humanos, empleados. Se deben incluir en este concepto los costes legales de la cobertura de seguridad senil, gastos médicos de los empleados, etc.
2. Inventario de productos: costes del mantenimiento del inventario de productos
3. Efectivo en caja y bancos: la cantidad de efectivo en el banco depende de tres factores: el costo de que se produzcan saldos insuficientes, el costo de tener saldos excesivos y el costo de administración del efectivo

c. **Financiación de la inversión**

En este apartado deben establecerse el origen de los fondos que van a financiar la inversión planeada así como las condiciones de los mismos. Estos fondos pueden ser propios o tomados en préstamo por el promotor del proyecto:

- Fondos propios
- Fondos a crédito

Se deberán presentar los siguientes documentos:

- Presentar el plan global de inversión
- Presentar desglose por rubro y fuente de las inversiones realizadas y por realizarse
- Presentar de forma resumida el programa trimestral de requerimiento de fondos para ejecutar el proyecto
- Presentar el programa de utilización del préstamo solicitado al banco, calendarizado los desembolsos mensualmente
- Presentar el programa de suscripción y pago del capital social
- Presentar detalle de las condiciones de los financiamientos

d. **Calendario de Inversiones**

En este apartado se debe establecer el horizonte temporal en el cual se van a desarrollar las inversiones previas. Se debe establecer un horizonte temporal mínimo de 5 años para cualquier proyecto.

e. **Garantías**

Para efectos de análisis, el solicitante deberá presentar desglose de las garantías que respaldarían el préstamo solicitado, describiendo los inmuebles y certificado el valor por medio de avalúos realizados por firmas independientes reconocidas

## VIII. PRESUPUESTO DE INGRESOS

En el presupuesto de ingresos se deberá detallar los ingresos previos por un periodo mínimo de diez (10) años.

## IX. PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

En el presupuesto de costos y gastos se deberán detallar los costos y gastos previos por un periodo mínimo de (10) diez.

## X. ANALISIS FINANCIERO

Presentar en forma comparativa los balances y estados de pérdidas y ganancias para los tres últimos (3) años:

- A. Detallar los diferentes centros de ingresos
- B. Presentar las condiciones de endeudamiento de corto y largo plazo, incluyendo las garantías otorgadas
- C. Presentar en un cuadro comparativo los cambios habidos en el capital de trabajo neto para los últimos años
  - Nota : si la empresa es auditada por fines externas, adjuntar también sus informes anuales con los estados anuales y notas
- D. Presentar en anexos las proyecciones financieras para 10 años: de ingresos y egresos (ver capítulo VIII – Presupuesto de ingresos y capítulo IX- Presupuesto de costos y gastos) de resultados, de flujos de efectivo, de balances derivados del proyecto consolidados con la empresa.
- E. Detallar y justificar los supuestos utilizados en las proyecciones

Para proyecciones que no sean nuevos y que supongan la ampliación, remodelación y / o reconversión de instalaciones, se requieren proyecciones financieras de flujos de caja, balances y estados de resultados por un periodo de 5 años.

1. **Balances generales**

Presentar en forma comparativa los balances generales proyectados por un periodo mínimo de diez años si son proyectos nuevos y de cinco años si son proyectos de ampliación, remodelación y / o reconversión.

2. **Estado de resultado**

Presentar en forma comparativa los estados de pérdidas y ganancias proyectados por un periodo mínimo de diez años si son proyectos nuevos y de cinco años si son proyectos de ampliación, remodelación y / o reconversión.

3. **Flujo de caja**

Presentar de forma comparativa los flujos de caja que producirá el proyecto por un periodo de diez años son proyectos nuevos y de cinco años si son proyectos de ampliación, remodelación y / o reconversión.

## XI. EVALUACION FINANCIERA

Calculo de indicadores de evaluación

### Valor Actual Neto (VAN) O Valor Presente Neto (VPN):

El VAN representa el excedente que se origina en el proyecto a los largo del horizonte temporal del mismo.

El calculo del VAN se realiza sumando todos los flujos de caja operativos anuales o movimientos de fondo actualizados por la inversión.

Para actualizar los flujos de caja operativos es preciso fijar una tasa de descuento ( $i$ ) que representa el costo del dinero o el costo de oportunidad del capital invertido.

Un VAN positivo indica que se habrán producido excedentes y por lo tanto se justifica la puesta en marcha del proyecto.

Un VAN negativo indica que se han producido perdidas, por lo que el proyecto no se justifica desde el punto de vista económico.

El calculo del VAN lo realiza de forma automática el programa informático que utiliza el INTUR. El VAN debe ser el indicador principal para una decisión sobre la rentabilidad financiera del proyecto.

### Tasa Interna de Retorno (TIR):

La Tasa Interna de Retorno o TIR plantea el cálculo del excedente en porcentaje, es decir se trata de una medida relativa.

Para seleccionar un proyecto con este criterio, habrá que comparar la TIR con la tasa de descuento ( $i$ ), que mide el costo del dinero. Esta tasa de descuento es establecida por el empresario al comienzo del proyecto. Si la TIR es inferior a ( $i$ ), no estará justificado el proyecto desde el punto de vista económico.

Si la TIR es mayor que ( $i$ ), el proyecto cumplirá las expectativas de rentabilidad del empresario que promueve el proyecto.

Aunque un proyecto no este justificado desde un punto de vista económico, es decir, con un VAN negativo o lo que es lo mismo, con una TIR inferior al costo del capital, puede existir otros factores difíciles de cuantificar pero que pueden tener repercusiones a largo plazo para la empresa. Entre estos factores estratégicos podemos mencionar los siguientes:

- Entrar en un mercado potencialmente expansivo a largo plazo
- Realizar actividades de investigación y desarrollo
- Otros

Estos factores estratégicos deberán ser tenidos en cuenta a la hora de realizar la evaluación final del proyecto.

### Análisis de costo-beneficio (ACB)

El análisis costo-beneficio compara los beneficios y los costos de un proyecto particular. Si los beneficios superan a los costos, el proyecto debe ser aceptado. Si los costos superan a los beneficios, el proyecto debe ser rechazado.

### Periodo recuperación de la inversión

El método de evaluación conocido que trata de medir la recuperación de la inversión determina el numero de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el numero de periodos aceptables por la empresa.

Es un cálculo simple de realizar pero, que tiene numerosas desventajas, por ejemplo, toma en cuenta las ganancias posteriores al periodo de recuperación, subordinando la aceptación del proyecto más a un criterio de liquidez que de rentabilidad. Tampoco considera el valor tiempo del dinero, al asignar igual importancia a los fondos generados en el primer año con los del año  $n$ .

Por lo tanto, el periodo re-pago no puede servir nunca de fundamento a la evaluación del proyecto, aunque dada su sencillez de calculo puede completar la información suministrada por el Valor Actualizado Neto.

Es el tiempo que transcurre desde la realización de la inversión hasta que se recupere la misma con las utilidades generales por el proyecto.

**a. Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio del proyecto establece el número de unidades de producto que tienen que ser vendidas para que los ingresos igualen a los egresos. Establecer el punto a partir del cual el proyecto comienza a tener utilidades.

El programa informático que utiliza INTUR calcula de forma automática el punto de equilibrio de cada proyecto. El resultado se incorpora al informe de evaluación.

**b. Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad trata de medir el impacto en la evaluación realizada, que pueden tener las variaciones en uno o más parámetros, críticos para el proyecto de inversión que esta siendo evaluado.

La importancia del análisis de sensibilidad la demuestra el hecho de que los valores de las variables utilizadas pueden sufrir desviaciones que afecten de manera considerable la evaluación realizada.

La evaluación de un proyecto será sensible a las variaciones de uno o más parámetros si, al incluir estas variables en el criterio de evaluación empleado, la pre-decisión inicial cambia.

- Unidimensional : la sensibilización se aplica a una sola variable
- Multidimensional : la sensibilización se aplica a dos o mas variables

Cualquiera de las variables del proyecto puede ser analizada con estas técnicas. En el caso de las variables no económicas, como la localización, la tecnología, etc., lo que se mide es el impacto que tiene su variación en los flujos de fondos proyectados para el proyecto.

Una de las variables mas relevantes, por su incidencia sobre el VAN es el costo del capital (K). En la evaluación que realice el INTUR se deberían tener en cuenta siempre escenarios con distintos costos de capital.

La aplicación informática que utiliza el INTUR permite realizar el análisis de sensibilidad para distintas variables del proyecto. Se realizaran siempre tres cálculos:

- Escenario optimista
- Escenario normal
- Escenario conservador

## **XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Aquí se debe de reflejar todo lo que los análisis anteriores nos indican sobre el proyecto en estudio.

## GUIA GENERAL DE PROYECTOS

- I. RESUMEN EJECUTIVO**
- II. IDENTIFICACION DEL PROYECTO**
  - 2.1 Antecedentes
  - 2.2 Justificación
  - 2.3 Objetivos Generales y Específicos
  - 2.4 Resultados Esperados
  - 2.5 El Proyecto en el Marco de las Políticas y Estrategias de Desarrollo Sectorial
  - 2.6 Disponibilidad de Recursos
- III. ASPECTOS DE MERCADO**
  - 3.1 Definir los Servicios del Proyecto
  - 3.2 Beneficiarios
  - 3.3 Análisis de la Oferta
  - 3.4 Análisis de la Demanda
  - 3.5 Balance Oferta-Demanda
  - 3.6 Sistema de Precios o Tarifas del Proyecto
  - 3.7 Promoción y Comercialización del Proyecto
- IV. ASPECTOS TÉCNICOS**
  - 4.1 Localización y Área de Influencia del Proyecto
  - 4.2 Infraestructura Existente
  - 4.3 Descripción y Tamaño del Proyecto Más Pre – Diseño o Diseño Final
  - 4.4 Programa de Ejecución
  - 4.5 Aspectos Técnicos del Proyecto
- V. DETERMINACION DEL IMPACTO AMBIENTAL A GENERAR**
  - 5.1 Estudio de Impacto Ambiental (EIA), cuando el Proyecto lo requiera.
- VI. ASPECTOS LEGALES, ORGANIZACIONALES E INSTITUCIONALES**
  - 6.1 De la Sociedad o de la Empresa. Socios o Dueños.
  - 6.2 De la Ejecución del Proyecto.
  - 6.3 Aspectos Organizacionales
  - 6.4 Aspectos Institucionales
  - 6.5 Gerencia y Operador del Proyecto. Acuerdo en principio (o final)  
con el operador
- VII. PRESUPUESTO DE INVERSIONES**
  - 7.1 Plan Global de Inversiones
  - 7.2 Distribución de la Inversión
    - 7.2.1 Inversión Fija
      - 7.2.1.1 Terreno
      - 7.2.1.2 Construcción
      - 7.2.1.3 Equipamiento

	7.2.1.4	Vehículos (terrestre, acuático)
	7.2.1.5	Otros
	7.2.1.6	Imprevistos
	7.2.2	Inversión Diferida y Otra
	7.2.2.1	Costo del Estudio
	7.2.2.2	Gastos en Diseños
	7.2.2.3	Gastos de Organización
	7.2.2.4	Asesoría Técnica
	7.2.2.5	Intereses Pre operativos
	7.2.2.6	Capacitación al Personal
	7.2.2.7	Gastos de Promoción
	7.2.3	Capital de Trabajo
	7.2.3.1	Salarios
	7.2.3.2	Inventario de Productos
	7.2.3.3	Efectivo en Caja y Banco
<b>VIII.</b>		<b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>
	8.1	Fuentes de Financiamiento:
		• Recursos de Capital.
		• Generación Interna.
		• Prestamos / Recursos de Terceros
	8.2	Calendario de Aportes de los Recursos
<b>IX.</b>		<b>PRESUPUESTOS DE INGRESOS (VENTAS)</b>
<b>X.</b>		<b>PRESUPUESTOS DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS</b>
<b>XI.</b>		<b>ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA, EN SU CASO, ACTUAL.</b>
	10.1	Estado de Resultado
	10.2	Flujo de Caja
	10.3	Balance General
<b>XII.</b>		<b>EVALUACION FINANCIERA</b>
	11.1	Cálculo de Indicadores de Evaluación
	11.1.1	Valor Actual Neto (VAN)
	11.1.2	Tasa interna de Retorno (TIR)
	11.1.3	Relación Beneficio – Costo
	11.2	Punto de Equilibrio
	11.3	Análisis de Sensibilidad y Supuestos para ellos.
<b>XIII.</b>		<b><i>FACTORES CRÍTICOS Y SOLUCIONES</i></b>
<b>XIV</b>		<b><i>SUPUESTOS E HIPOTESIS DEL PROYECTO</i></b>
<b>XV</b>		<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>