



**Universidad Sancti Spíritus  
“José Martí Pérez”  
Facultad de Contabilidad y Finanzas  
Filial Universitaria Municipal de Yaguajay  
“Simón Bolívar”**

**Trabajo de Diploma**

**Título: Estudio de Factibilidad Económica Financiera del  
Producto Turismo Comunitario Marítimo en la Reserva de la  
Biosfera Buenavista.**

**Autor: Claribel Cardoso Orias**

**Tutor: MSC.Leonor Méndez Herrera**

**Junio de 2012**

**“Año 54 de la Revolución”**

***Pensamiento:***



**VI CONGRESO DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA MAYO 2011.**

El desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de la Administración Municipales, en especial lo referido a la producción de alimentos, constituye una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de auto sustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizados con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios. Los Proyectos Locales una vez implementados serán gestionados por entidades económicas enclavadas en el municipio.

**"Lineamiento 37 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución".**

## **Dedicatoria.**

### **El presente trabajo diploma lo dedico a:**

- ❖ A mis padres que han sido las personas que me han apoyado incondicionalmente.
- ❖ A mis hijas y nieta que son mi razón de vivir y el motivo de seguir adelante.

## **Agradecimientos**

- ❖ A mis hijas por darme su apoyo incondicional.
- ❖ A mis padres que me han dado su cariño y apoyo.
- ❖ A mi tutora por su paciencia durante la investigación.
- ❖ A mis hermanas que me han dado sus consejos para yo poder seguir adelante.
- ❖ A mi esposo que gracias a su bondad, cariño y comprensión he llegado hasta aquí.

## **Resumen**

Esta investigación tiene como propósito realizar el análisis de factibilidad económico financiera del producto turismo comunitario marítimo, operado por prestadores de servicio en la modalidad cuentapropistas, primeramente se construye el marco teórico referencial de la investigación que abarca un análisis bibliográfico sobre estudios de factibilidad, desarrollo local y turismo comunitario en la Reserva de la Biosfera Buenavista. Se realiza el estudio de factibilidad económico financiera del producto para analizar la posibilidad de la inversión del proyecto, quedando demostrado que es factible y validándose de esta forma la hipótesis de la investigación, pues el estudio de factibilidad y de mercado demostró la posibilidad de recuperar la inversión en 3 años y 6 meses, así como los ingresos a la cuenta de desarrollo local del gobierno para el bienestar de la comunidad. Se arriban a conclusiones que corroboran los objetivos trazados en el diseño de la investigación y las recomendaciones que dejan constancia del camino a seguir en pos de explotar el producto turístico.

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Desarrollo: .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I: Marco Teórico Referencial.....</b>	<b>5</b>
1.1-Marco Teórico Referencial de la temática investigada.....	5
1.2- Evaluación económica.....	6
1.3.- Evaluación financiera.....	7
1.4. Clasificación y características de proyectos.....	13
1.5- Criterios de evaluación.....	14
1.6.-Estudio de mercado.....	14
1.7- Flujo de caja para la planificación financiera. ....	17
1.8- Estado de Ingresos o de resultados netos.....	18
1.9- Desarrollo Local.....	20
1.10- Instrumentos para recopilar información. ....	22
1.11- Matriz DAFO.....	23
<b>Capítulo II: Diagnóstico del área marítima. Aplicación de los procedimientos para el análisis de la factibilidad económica.....</b>	<b>25</b>
2.1. Caracterización de la Reserva de la Biosfera Buenavista.....	25
2.2. Descripción del área de recorrido marítimo:.....	26
2.3. Recorrido náutico propuesto para las modalidades turísticas del producto.	
2.4-Perfiles de visitantes (actuales y potenciales).....	29
2.4.1. Caracterización del perfil del turismo nacional.....	29
2.4.2Caracterización del perfil del turismo internacional.....	29
2.5 -Matriz DAFO: .....	30

2.5.1 Resultado del análisis interno.....	31
2.5.2-Resultado del análisis externo.....	31
2.6- Servicios para divulgación y mercadeo. ....	33
2.7- Aplicación de los procedimientos para el análisis de la factibilidad económica.....	34
2.8-Criterios de evaluación.....	37
Conclusiones.....	38
Recomendaciones.....	39
Bibliografía.....	40
Anexos	

## **Introducción**

El turismo ha sido un sector pujante en el comportamiento de la economía mundial durante las últimas cuatro décadas, lo cual se refleja en los impresionantes niveles de crecimiento que ha registrado durante este periodo. En la actualidad el turismo supone un cuarto del total de los servicios que se prestan en la orbe, demostrando sus potencialidades y su capacidad de crecer (5,5% en el 2005, y un crecimiento estimado entre el 4 y el 10% para el 2010)". Pero para entender la transparencia del turismo en el mundo de hoy, no basta sólo repasar la información cuantitativa, es muy importante también considerar que con esta pujanza del sector en los últimos 40 años, han tenido lugar cambios cualitativos que obedecen a la compleja dinámica de la interacción de la oferta y la demanda turística, y a otros factores ocurridos en la economía y la sociedad a nivel internacional.

Haciendo una generalización puede afirmarse, que se ha pasado de un patrón o modelo de hacer turismo basado en el aprovechamiento intensivo de los recursos naturales, específicamente ligados al litoral, para generar una oferta estandarizada que competirá a partir de los precios , a una variedad de modelos que se fundamentan en el componente tecnológico y la flexibilidad en la prestación de los servicios, la aparición de las nuevas y cada vez más sofisticadas ofertas, generándose sobreofertas de destinos, de atractivos, frente a una demanda que tiende a fragmentarse, determinada en gran medida por comportamientos multidimensionales de los viajeros: " muchos turistas en uno", lo que ha llevado a presencia e impacto del "nuevo turista" .

Las opcionales turísticas, entendido como la búsqueda de experiencias gratificantes por parte de los viajeros, a partir del disfrute de las ofertas turísticas basadas en la gestión cultural y turísticas de lo más significativo de los recursos patrimoniales y naturales que poseen los lugares visitados, ha sido una de las modalidades turística que ha experimentado un gran auge en medio de estas condiciones, produciéndose una integración de lo cultural con casi todas las formas de hacer turismo.

Aprovechando la existencia de estas preferencias entre los turistas, existe una marcada tendencia entre los gestores de destinos turísticos maduros por rediseñar los productos turísticos que ofertan, de manera de ofrecer una

combinación de sol / playa / descanso / con información, educación y entretenimiento, adaptándolos así a los requerimientos de la demanda actual.

En este escenario, los destinos cubanos de sol y playa se esfuerzan por lograr la diversificación del producto que ofrecen, incorporando otros atributos como los atractivos de la náutica en sus diferentes posibilidades, el turismo de naturaleza y las atracciones culturales, entre los principales. Varadero como el principal balneario del país, marcha a la cabeza en este empeño. Esta idea se ha sustentado en destacar sobre todo, la significación que poseen los recursos patrimoniales, culturales y naturales que ostentan la región central, como localidades circundantes. Sin embargo a pesar de este esfuerzo, la cifra de turistas que visitan estos centros urbanos son mínimas, si se comparan con los arribos de viajeros, o con las pernoctaciones de los mismos en el balneario. Las excursiones a estas localidades están dentro de las opcionales que menos se venden, esta realidad parece obedecer a diferentes factores, los directivos de las agencias de viajes consideran la falta de productos culturales atractivos la razón fundamental de tales resultados.

Ante estas condiciones que se desarrolla la actividad turística, signadas por la intensidad de la competencia entre las entidades que en ella concurren, se ha tratado de responder desde las organizaciones (empresas y autoridades gubernamentales), con la diversificación de las ofertas y la agregación de valores a las mismas, a manera de ofrecer una relación calidad precio que resulte competitiva. En tal sentido, el desarrollo de nuevos productos turísticos se convierte en un factor clave para el desempeño exitoso de las empresas y de los destinos. Las Reservas de la Biosfera pueden constituir una fuente de ingresos y sostenibilidad financiera para la conservación del recurso natural y el desarrollo de un turismo comunitario que revierta sus ingresos en el desarrollo local de la comunidad, se refuerzan los valores de identidad y pertenencia de la población, a través de la revelación del potencial cultural de la población autóctona y su participación en la actividad turística, forestal, conservacionista entre otras, mejorándose notablemente su calidad de vida en los ámbitos material y espiritual <sup>1</sup>

---

1. García et al. Reservas de la Biosfera un espacio para la integración de conservación y desarrollo. Reserva de la Biosfera Sierra del Rosario, caso exitoso en desarrollo sostenible en Cuba 2007.

Según García, et al. 2007 sí se tiene en cuenta esta situación es importante subrayar, que la presencia de recursos patrimoniales y naturales auténticos no basta para garantizar su capacidad de atracción. Es necesaria su valoración, llevando a cabo un proceso que los convierta en producto turístico, de manera que puedan ser conocidos, disfrutados y vendidos.

La Reserva de la Biosfera Buenavista posee numerosos e importantes recursos naturales que pueden aportar ingresos para el desarrollo local comunitario mediante el aprovechamiento de los prestadores de servicio de turismo comunitario que poseen los medios disponibles para ejecutar la transportación marítima en la modalidad cuentapropista, sí se explotan y realizan análisis de factibilidad económico financiera que avalen la explotación del mismo, por tanto, ante tal situación polémica de indudable valor teórico y práctico, se plantea como.

### **Situación Problemática**

El área no posee un estudio de factibilidad económica financiera del Producto turismo comunitario marítimo para realizar la búsqueda de ingresos sostenibles para el desarrollo local de la comunidad.

### **Problema Científico**

Se adolece de un estudio de factibilidad económica financiera del Producto turismo comunitario marítimo en la Reserva de la Biosfera Buenavista que contribuya a la búsqueda de ingresos sostenibles para desarrollo local de la comunidad.

### **Objetivo General**

Realizar el estudio de factibilidad económico financiera del **Producto turismo comunitario marítimo en la Reserva de la Biosfera Buenavista.**

### **Objetivos Específicos:**

- 1- Definir los elementos teóricos necesarios para el estudio de factibilidad económica financiera basada en la literatura actualizada.
- 2- Diagnosticar el estado actual de la temática investigada.
- 3- Aplicar los procedimientos para el estudio de la factibilidad económica-financiera.
- 4- Calcular y evaluar los indicadores decisores en la inversión objeto de estudio.

### **Campo de Acción:**

El campo de acción está enmarcado en los estudios de factibilidad económica, teniéndose como variable independiente los ingresos con la explotación del producto y como variable dependiente el estudio de factibilidad.

Para dicha investigación se tomo como referencia la metodología para los estudios de factibilidad económicos financieros del producto turismo comunitario marítimo en la Reserva de la Biosfera Buenavista, apoyándose en las funciones financieras, las técnicas utilizadas para dicho estudio son el VAN, la TIR, el PRI.

Si se admite la validez de esta idea, entonces habrá que aceptar que las decisiones a adoptar para definir los beneficios que reportará a los clientes potenciales el nuevo producto turístico, deberá apoyarse en una información primaria, que como resultado de una investigación de mercado ajustada a la situación que se decide, revele las especificidades que este tipo de problema exige. Así, como la solución al problema científico planteado y de acuerdo a las consideraciones derivadas del marco teórico-referencial.

### **Métodos:**

- Teóricos: Hipotético deductivo, sistemático.
- Empíricos: Observación y medición.
- Financieros: Técnicas y herramientas financieras.
- Estadísticos: Procesamientos de datos en Excel.
- Micro- económicos: Restricciones o fronteras de posibilidades.
- Matemático: Utilización de diferenciales.

### **Técnicas:**

- Revisión de documentos.
- Comparación de datos.

- Encuesta y métodos expertos.
- Evaluación cuantitativa de criterios cualitativos.

**Resultados esperados:**

1. Demostrar la factibilidad económica de las inversiones en el producto turismo comunitario marítimo en la Reserva de la Biosfera Buenavista.
2. Proporcionar a las autoridades municipales las herramientas para toma de decisiones con relación al desarrollo local comunitario.
3. Contribuir a la gestión del desarrollo local comunitario en la búsqueda de nuevas iniciativas viables y económicamente factibles.

**Significación de la investigación:**

**Significación metodológica:**

Esta dada por el procedimiento y la novedad del mismo en la utilización del trabajo por cuenta propia que lograra que se profundice en los problemas que limitan la efectividad en la gestión de sostenibilidad de áreas protegidas y desarrollo local comunitario con recursos endógenos, constituye un documento para especialistas y consultores con el objetivo de profundizar en dichos aspectos.

**Significación práctica:**

La aplicación del estudio de la factibilidad económico -financiera facilitara la efectividad de este producto y a su vez servirá de guía para la generalización de un tema novedoso y nuevo en el país, que se aplica por primera vez un municipio cubano.

**Significación Económica:**

Se lograra una mejor utilización de los recursos del área, los que revertirán sus ingresos en la sostenibilidad y en el desarrollo local comunitario.

**Significación Social:**

Se beneficiaran los 1845 habitantes de la comunidad de Vitoria con la utilización del fondo retornable por concepto del producto turístico para el desarrollo comunitario.

### **Estructura del Trabajo:**

La exposición del contenido de la tesis se realizó de lo general a lo particular: del tratamiento del diseño de nuevos productos y de las consideraciones acerca de la segmentación de trabajos sobre turismo comunitario. De acuerdo a lo planteado anteriormente, el presente trabajo está estructurado en.

- Introducción
- Capítulo I: Contiene una fundamentación teórica de los aspectos a desarrollar, haciendo referencia a criterios relacionados con el estudio de factibilidad.
- Capítulo II: Se realizará un diagnóstico del estado actual del área estudiada.
- . Posteriormente se aplica el procedimiento para el estudio de la factibilidad económica financiera, calcular y evaluar los indicadores decisores en la inversión objeto de estudio.
- Conclusiones, Recomendaciones y Anexos.

## **Capítulo I: Fundamentación Teórica.**

### **1.1. Marco teórico referencial de la temática investigada.**

En este capítulo se analizará la bibliografía consultada, sobre factibilidad económica financiera, desarrollo local y turismo comunitario con vistas a construir el marco teórico referencial de la investigación.

#### **Conceptualización sobre factibilidad**

El estudio de factibilidad debe constituir la base para evaluar el trabajo de investigación y es una guía metodológica, que permite establecer con seguridad el alcance, el enfoque y los diferentes aspectos que deben considerarse, al efectuar el análisis y la evaluación económica de los trabajos de investigación.

Estos estudios de factibilidad, son necesarios porque no es posible esperar a la culminación de todo el proceso de generación e introducción del progreso científico-técnico para analizar y evaluar los cambios en estas relaciones. Es necesario, tomar decisiones al inicio y durante este proceso, que aseguren los mejores resultados, así como su comprobación posterior.

El resultado de los estudios de factibilidad de los trabajos de investigación, es la base de las decisiones que se tomen para su introducción, por lo que deben ser lo suficiente precisas, para evitar errores, que tienen un alto costo social directo, en cuanto a los medios materiales y humanos que involucren, así como, por la pérdida de tiempo en la utilización de las variantes de desarrollo más eficientes para la sociedad.<sup>2</sup> Esto sólo se puede asegurar, mediante el empleo de procedimientos y de análisis debidamente fundamentados.

La determinación y fundamentación de las bases metodológicas, que deben regir los estudios de factibilidad de las investigaciones, deben efectuarse con un enfoque sistémico, pues los resultados de las investigaciones al introducirse,

---

2. Castro Tato, M. Análisis General de las Etapas Fundamentales de Decisión en Proyectos de Inversión. Economía y Desarrollo (La Habana) 1971.

modifican una parte de los procesos y sistemas de relaciones existentes para la producción y su posterior distribución, consumo o exportación.

Este principio, introduce la necesidad de considerar la utilización de todos aquellos métodos de simulación, que permitan reproducir con la mayor exactitud posible, los sistemas de relaciones, su interacción y los cambios que pueden ocasionar el proceso científico-técnico en dichas relaciones.

Al analizar la eficiencia económica, tanto de las investigaciones como de las inversiones necesarias, para introducir los resultados, se considera como problema central de su determinación, la contraposición amplia y conjunta de gastos y resultados, durante un largo período que va desde el comienzo de los trabajos de investigación-desarrollo, hasta pasar por el período de inversión-producción.

Las diferentes etapas del proceso de investigación en que se deben realizar los estudios de factibilidad, son:

Antes de comenzar las investigaciones.

Al concluir las investigaciones.

#### **Factibilidad del contexto económico-productivo:**

Este estudio de factibilidad es una exploración previa para definir la posible ejecución de los trabajos de investigación, de ahí su carácter preliminar. Se puede catalogar como una primera interacción de un proceso continuado de análisis y síntesis, que se irán profundizando, tanto en los diferentes aspectos de la investigación, como en esta en general, en un proceso de aproximaciones sucesivas, hasta la completa solución del problema, lo que permite gradualmente obtener un mayor dominio de éste, en las etapas posteriores.

#### **Factibilidad de investigación-desarrollo**

Se actualiza la primera evaluación con los resultados experimentales, si se corresponde, se efectúa una solución preliminar de la mejor variante. Esta evaluación, debe precisar algunas condiciones, bajo las cuales deben realizarse la introducción, con vistas a asegurar la evaluación final. Debe ser lo más detallado posible, de manera que precise límites de aspiraciones, problemas implícitos y otros aspectos básicos. Se indican los problemas centrales que se van a investigar, la fundamentación económica que justifican la ejecución de la tarea, así como su importancia y conveniencia.

#### **Factibilidad de los trabajos de introducción y generalización**

Esta evaluación permitirá ajustar los resultados de la evaluación anterior, teniendo en cuenta las condiciones de producción. Son presentadas en la defensa final del resultado de las investigaciones, donde debe aprobarse su aplicación en la práctica económico-social. Esta evaluación transcurre en el proceso inversionista, con su documentación técnica, y da comienzo a la etapa de ejecución y materialización del resultado de la investigación.

## **1.2. Evaluación económica.**

Al terminar el análisis de factibilidad de la introducción y generalización, se incluye la evaluación económica final de todo el proceso de investigación, para evaluar los indicadores específicos de los resultados y de los efectos económicos esperados. Esta evaluación consiste, en esencia, en la simulación de los cambios económicos que se producen como consecuencia de los cambios tecnológicos y productivos, la realización de los cálculos necesarios, que permiten comparar y analizar las variaciones de los gastos en que pueden incurrirse (incluyen los gastos de investigación-desarrollo y los gastos de introducción y generalización) con los aportes o ingresos que producirá el resultado científico-técnico propuesto.

En los casos en que las variaciones previsible en los elementos de incertidumbre (como pueden ser precios, mercados y otros) sean de gran significación o pueden tener gran riesgo, es necesario organizar la sensibilidad de éstos y establecer los rasgos permisibles en que pueden aceptarse estos riesgos.

Un principio metodológico importante, es que el método de evaluación económica que se emplea, para la fundamentación del cálculo del efecto económico de la investigación, se divide en 3 aspectos fundamentales:

Indicadores específicos del resultado: comprende volúmenes de producción, costo de la investigación, inversión en investigación-desarrollo, inversiones de introducción, costo de producción (unitario y total), así como los precios unitarios promedio mundial.

Indicadores de efecto económico: pueden ser, beneficio neto, tasa de efectividad, período de recuperación, disminución del costo de producción,

ahorro de la fuerza laboral, de energía, de combustible, sustitución de importaciones, aumento de exportaciones.

Otros beneficios sociales Contribuyen a fortalecer las capacidades de gestión de los gobiernos y entidades locales que brindan servicios sociales básicos, incluyendo la participación comunitaria. Incrementar la capacidad de gestión económica local. Apoyar y promover las estrategias nacionales que contribuyen al desarrollo.<sup>3</sup>

### **1.3. Evaluación financiera.**

Para el análisis financiero de todo proyecto se requiere la elaboración del Flujo de caja para la planificación financiera, en el que se indican todas las entradas y salidas de fondos en efectivo, tanto en la fase de la ejecución de la inversión como en el período operacional.

Se consideraran ingresos también el valor remanente del capital fijo y del capital de trabajo que se tiene al final del período de explotación.

Dentro de la evaluación financiera de un proyecto, los criterios aplicables son reglas y normas que ayudan a juzgar la idoneidad y conveniencia de un proyecto; si este no está a la altura de la norma, se rechaza. Los criterios de decisión son pautas que se expresan, en función de la rentabilidad de la empresa o de otra medida de valor, con la cual se compara la rentabilidad del proyecto o algún otro aspecto potencial de otro proyecto.

.Para expresar la rentabilidad del proyecto, se debe saber el flujo de efectivo neto del proyecto, antes de intereses y depreciación pero después del pago de impuesto. El flujo neto de efectivo, depende del costo del proyecto, de las entradas y salidas de efectivo subsecuentes, de las fechas en que ocurren, de los años que abarca el proyecto y de su valor en efectivo. Los criterios a tener en cuenta para su evaluación son:

1. Técnicas del valor actual: al cual pertenecen los métodos conocidos como: flujo de efectivo descontado (FED), valor actual neto (VAN), beneficio/costo (BC) y valor terminar.

---

3. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.2008-2012.

2. Técnicas de tasa de rendimiento: donde figuran: tasa Interna de rendimiento (TIR) y tasa de rendimiento promedio (TRP).

### **Tipos de criterios de evaluación.**

La eficiencia económica de un proyecto también se mide a través de criterios financieros (métodos dinámicos) y criterios no financieros (métodos estáticos), los cuales conducen a decisiones diferentes.

El Flujo neto de efectivo, las Razones financieras y el Plazo de recuperación son los llamados métodos estáticos, porque no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo, por ello son considerados métodos más sencillos y los métodos dinámicos, que son los más usados, utilizan el proceso de actualización o descuento, logrando que a las cantidades de dinero recibidas en diferentes momentos se les calcule sus equivalentes en el momento que se realiza el desembolso inicial. Entre ellos está el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), el Plazo de Recuperación Descontado y el Índice de Rentabilidad (IR); sobre estos criterios más adelante se hablará con más detalle.

La evaluación de un proyecto de inversión consiste en comparar los beneficios que generará el proyecto con los costos en que se incurrirán al asumirlo, y de ahí obtener elementos que posibiliten la toma de decisión. Los proyectos pueden tener múltiples objetivos, estos dependerán de los intereses de las partes involucradas en el mismo. Un país querrá incrementar el ingreso de la población, aumentar el empleo, incrementar la distribución nacional. Cada uno podrá tener tantos objetivos como deseen todos los involucrados, lo que resulta importante es concentrarse en aquellas metas más relevantes e interrelacionar unos con otros de manera que todo el negocio se centre en un solo sentido.

### **1.4. Clasificación y características de proyectos.**

Antes de iniciar cualquier proyecto, es necesario definir la idea que puede ser la respuesta para satisfacer necesidades o para crear productos de nueva creación que permitan llenar un vacío, lograr una tecnología, y obtener un resultado económico por la investigación realizada. Algunas preguntas a realizar son ¿Qué se pretende alcanzar? ¿Cómo se va a alcanzar? ¿Quiénes

lo van a hacer? ¿Qué? ¿En dónde se va a ejecutar?; realizando estas preguntas es fácil saber por dónde se va a empezar a planear cada una de las etapas del proyecto, así como verificar su correcto desarrollo.

La literatura especializada define como, INVERSIÓN al desembolso de recursos financieros, destinados a la adquisición de otros activos que proporcionarán rentas y/o servicios, durante un tiempo. <sup>4</sup> Otra definición plantea que es el sacrificio de un consumo presente, con la esperanza de lograr un consumo futuro mayor. <sup>5</sup>

Las inversiones pueden provenir de nuevos proyectos, de reemplazos de equipos, o como el resultado de actividades de investigación y desarrollo, etc. Luego, a partir del análisis hecho de las particularidades de cada uno de los rubros posibles, así como de los criterios que se fundan en el análisis técnico del flujo estimado de fondos, es que se toma la decisión de aceptar o rechazar una determinada opción.

Un proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general <sup>5</sup>. Con el término "plan" se indica que el proyecto se estructura, analiza y considera en todos sus aspectos; que además requiere de un análisis multidisciplinario por parte de personas especializadas en cada uno de los factores que participan.

En otros términos, proyectar significa planificar y la planificación implica el análisis detallado de todas y cada una de las disciplinas que intervienen.

---

Estas Inversiones a través de Proyectos, tienen la finalidad de plasmar con las tareas de ejecución y de operación de actividades, una previa evaluación del Flujo de los costos y de los beneficios actualizados.

---

4. Manual para la preparación de Estudios de Viabilidad Industrial. Naciones Unidas. Nueva York , 1978. (ONUDI)

5. DECISIONES FINANCIERAS una necesidad empresarial. Colección Temas Financieros. A. Demestre, C.Castells, A. González.

En resumen: “Un proyecto de inversión es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana”... <sup>6</sup> su evaluación tiene por objeto conocer su rentabilidad financiera y social o sencillamente resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable, todo depende de los objetivos e intereses de los inversionistas.

Después de previo estudio, económico y financiero de una inversión, es posible definir los ingresos que proporcionará el mismo, sus costos de operación, y por lo tanto los beneficios que se podrán obtener. A cuánto ascenderá la inversión inicial, sus formas alternativas de financiación y otros indicadores de especial interés permitirá la elaboración de los flujos de caja proyectados, además de la aplicación de algunas técnicas de análisis de apoyo a la evaluación económica. La proyección económica y financiera es una etapa que antecede a la evaluación económica de proyectos de inversión; la cual es en extremo necesaria, y constituye una base numérica ineludible para su desarrollo.

### **Proyecto cooperación internacional.**

Los gobiernos de los países industrializados han desarrollado desde hace mucho tiempo políticas expresas para fomentar el intercambio internacional de acuerdo a las lógicas e intereses de su política exterior. Se asocian esfuerzos financieros o técnicos por vía de organismos multilaterales a los cuales los países hacen aportes que se redistribuyen de acuerdo a prioridades colectivamente consensuadas, tienen un fuerte componente de asistencia técnica, ayudas directas a gobiernos o entes locales oficiales para el diseño y construcción de infraestructura.<sup>7</sup>

Estos presentan diferentes tipos de cooperación.

- Bilateral para el desarrollo
- Cooperación desde otras instancias No- gubernamental.
- Cooperación multilateral para el desarrollo

---

6. Baca Urbina, Gabriel. "Evaluación de proyectos". Editorial McGraw-Hill .Cuarta edición. México D.F, México, 2004

7. Colectivos de autores 2002 Planes estratégicos para el desarrollo sostenible en Los Cayos. Informe

## **Proyectos de innovación más desarrollo**

Se define como el proyecto que contempla las actividades relacionadas con la ciencia, innovación y desarrollo de una actividad dada en un periodo de tiempo establecido para el aporte a la economía del país.

## **Proyectos institucionales**

Son las actividades que realizan las empresas de forma institucional con financiamiento propio para dar respuestas a problemas puntuales.

## **Elementos que componen un proyecto.**

1. Determinación del valor neto de la inversión: no es necesariamente el costo que se registra en la contabilidad. Los costos de oportunidad no se reconocen en la contabilidad financiera, pero si son decisivos al elegir la inversión. El valor neto de una inversión a largo plazo, incluirá los incrementos permanentes en el capital de trabajo.
2. Los flujos anuales netos que genera un proyecto: generalmente resulta más sencillo determinar el valor de la inversión requerida, que el determinar los ahorros o ingresos netos derivados de un proyecto. Los beneficios esperados de un proyecto de inversión, podrán verse reflejados en ahorros o reducciones del costo como sucede en los casos de proyectos de reemplazo.
3. Los flujos de efectivo: se podrán determinar en forma aproximada, añadiendo a la utilidad neta esperada los gastos por depreciación y amortización, los cuales no constituyen salida de efectivo. Podrá llevar un mayor grado de refinamiento en el cálculo de los flujos anuales, considerando las variaciones esperadas en los saldos de cuentas por cobrar, inventario, cuentas por pagar, pagos anticipados y pasivos acumulados, en conjunto con los saldos de las cuentas de resultados, para poder determinar los cobros de clientes, los pagos a proveedores y los gastos de operación.
4. La vida de un proyecto: para poder llevar a cabo la evaluación de los proyectos de inversión será necesario conocer la vida del proyecto. "no la vida fiscal contable, ni tampoco a la vida física de la planta y equipo, sino más bien la vida económica. Teniendo en cuenta el período en que será útil la inversión en que se desea hacer la evaluación de un proyecto".

5. Determinación de la tasa de descuento: se determina mediante un estudio de la demanda y oferta de capitales. Se jerarquizan los proyectos de acuerdo con su tasa de rendimiento y se gráfica la curva de demanda de capitales. Pocas inversiones alcanzarán tasas elevadas de rendimiento y serán mayores las inversiones que superan tasas bajas.

### **Etapas principales de un proyecto:**

Factibilidad: En la primera etapa se formula un proyecto de una idea de una persona que quiere innovar en un campo o de una necesidad que aqueja a la sociedad, además se debe estudiar la factibilidad del proyecto, es decir analizar si se cuenta con los recursos necesarios para conseguir alcanzar a satisfacer todos los insumos y necesidades.

Diseño: La siguiente etapa se va a basar en un diseño básico de costo, mediante una calendarización de las tareas programadas, así como, condiciones monetarias de las contrataciones, realizar una planeación detallada de las actividades, revaluar el presupuesto y los insumos necesarios para producir.

Producción: En esta etapa se adquiere la maquinaria y equipo necesarios para realizar la manufactura, si es que fue analizado en forma satisfactoria para el proyecto; además, si dicha maquinaria se pudiese solo arrendar a otra organización, dicho costo sería mínimo para el costo del proyecto.

Culminación: Es la última fase, es decir, ya puesto en marcha el programa, se deben realizar estudios y pruebas finales que indiquen la mejoría o el incumplimiento de las bases del proyecto.

### **Datos generales para decidir respecto a un proyecto:**

1. Flujos de efectivo del proyecto.
2. Incertidumbre que afecta a esos flujos.
3. Costo del capital necesario para financiar el proyecto.

El precio es la cantidad monetaria a que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar, un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio. El precio es quizás el elemento de la estrategia comercial más importante en la determinación de la rentabilidad del proyecto, ya que él será, el que defina en último término el nivel de los ingresos.

## **Costos totales de inversión**

### **Capital de explotación neto o de rotación (Capital de trabajo).**

El capital de explotación (capital de trabajo) corresponde a los recursos financiero necesario para explotar el proyecto en forma total o parcial. 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.

El capital de explotación neto permite garantizar el inicio y continuidad operacional del proyecto de inversión, ya que está referido 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. Puede tener componentes en moneda nacional y en divisas en dependencia de la procedencia de cada partida.

El capital de explotación neto constituye el conjunto de activos que se requieren mantener disponibles para la operación del proyecto durante su vida útil y 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.

El capital de trabajo constituye una inversión que se hace en el inicio de la vida útil del proyecto. Sin embargo, al finalizar éste se recupera, convirtiéndose en ingreso líquido en el último año o sea al final de la vida útil de la inversión y como tal se refleja en los flujos de caja para el cálculo de los indicadores económicos.

Es el flujo de caja para la planificación financiera quien mostrará la forma y momento más conveniente de financiar estos gastos en el tiempo requerido capital de explotación (capital de trabajo) corresponde a los recursos.

### **1.5. Criterios de evaluación.**

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

los que no lo sean. Los estudios de mercado, así como los técnicos y los económicos, brindan la información necesaria para estimar los flujos esperados de ingresos y costos que se producirán durante la vida útil de un proyecto en cada una de las alternativas posibles.

La comparación de estos flujos de beneficios y costos tiene que ser atribuibles al proyecto. Al decidir sobre la ejecución del mismo no deben tomarse en cuenta los flujos pasados ni las inversiones existentes. Los criterios de evaluación que se aplican con más frecuencia por los analistas de proyectos consisten en comparar precisamente los flujos de ingresos con los flujos de costos y los mismos se clasifican en dos categorías generales que son las técnicas para el análisis de la rentabilidad de la inversión (con y sin financiamiento) y las técnicas para el análisis financiero.

El enfoque financiero, permite medir la rentabilidad del capital propio invertido por el promotor del proyecto ante diversas alternativas de financiamiento.

Para el cálculo de los análisis financieros y de rentabilidad se utilizarán los indicadores:

- a) Valor actual neto (VAN).

- b) Tasa interna de retorno o de rendimiento (TIR).

- c) Período de recuperación del capital (PR).

- d) Razón beneficio – costo.

- e) Aplicación de criterios de evaluación.

- f) Análisis de riesgos e incertidumbre.

- g) Otros indicadores.

- h) Estados financieros.

### **Valor actual neto (VAN)**

El Valor Neto Actualizado o Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto mide en dinero corriente el grado de mayor riqueza que tendrá el inversionista en el futuro si emprende el proyecto. Se define como el valor actualizado del flujo de ingresos netos obtenidos durante la vida útil económica del proyecto a partir de la determinación por año de las entradas y salidas de divisas en efectivo, desde que se incurre en el primer gasto de inversión durante el proceso inversionista hasta que concluyen los años de operación o funcionamiento de la inversión.

Estos saldos anuales que pueden ser positivos o negativos y que se producen en diferentes momentos no es válido compararlos directamente porque la unidad monetaria, cualquiera que sea, dentro de un determinado número de

años no tendrá igual valor que en el momento actual, será menor ya que se va reduciendo su poder adquisitivo dado el efecto inflacionario.

Es por ello, que para comparar una unidad monetaria en distintos momentos se actualizan los saldos en el momento cero de la inversión, es decir en el año en que se incurre en el primer gasto en la ejecución del proyecto, utilizando para ello una tasa de actualización o tasa de descuento que se fija predeterminadamente y que homogeniza los saldos que se han obtenido en diferentes momentos, reduciéndolos a una unidad común.

Para el cálculo de esta tasa, generalmente se utiliza la tasa de interés existente sobre préstamos a largo plazo en el mercado de capitales y la misma debe reflejar el costo de oportunidad del capital que expresa la garantía de un rendimiento mínimo del capital que se exige al proyecto, en otras palabras una tasa similar a la que se obtendría en cualquier otra alternativa de inversión con el mismo riesgo o sencillamente depositándolo en un banco a una tasa fija de interés anual.

Es conveniente precisar la misma con organismos financieros tales como el Banco Nacional de Cuba, el Banco Financiero Internacional, entre otros. Esta tasa puede ser determinada también teniendo en cuenta otras tasas como la LIBOR (Londón Interbank Offering Rate) y MIBOR (Madrid Interbank Offering Rate), de estas últimas, la primera es la más utilizada.

Es aconsejable calcular el VAN para diferentes tasas de descuento, considerando la conveniencia de introducir otros factores de riesgo adicionales, como es la inflación y la devaluación monetaria. Si el capital invertido es prestado la tasa de actualización debe ser superior a la tasa de interés sobre el préstamo. El valor en el momento actual (año cero) del flujo de ingresos netos que se obtienen para los años de vida del proyecto se calcula a partir de:

$$VAN = (FC_0 * a_0) + (FC_1 * a_1) + \dots + (FC_j * a_j) + \dots + (FC_n * a_n)$$

$$\text{o sea } VAN = \sum_{j=0}^n FC_j a_j$$

Donde:

FC es la corriente de liquidez neta de un proyecto, o ingreso neto, positivo o negativo que se obtiene en los años 0,1, 2, 3,..., n.

$a_j$  es el factor de actualización en los años 1,2, 3,... , n, correspondiente a la tasa de actualización que se utilice.

Se parte del año cero porque se consideran desde los primeros gastos de inversión, es decir el análisis se realiza a partir del período de construcción. Es conveniente anotar que la tasa de descuento puede cambiar de año en año.

El factor de actualización se puede obtener de las tablas de actualización editadas por organismos internacionales como la ONUDI. De forma manual puede calcularse mediante la fórmula:

$$a_j = \frac{1}{(1 + k)^j}$$

, donde  $i$  es la tasa de actualización y  $j$  es igual a 1,2,... n, es decir para cada año del proyecto en que se generan egresos e ingresos en efectivo.

El período de actualización debe ser igual a la duración del proyecto y debe actualizarse al año corriente.

Por abarcar todo el período de vida útil, para calcular el VAN del proyecto se considerarán como ingresos en el último año del período, determinados componentes del costo de inversión que mantienen su valor al final del proyecto, como los terrenos, el capital de trabajo o de explotación y el valor remanente de equipos y edificaciones, por los que estos valores deben ser considerados como ingresos en el último año del período de vida útil.

A los efectos de selección del proyecto el criterio será siempre que el mismo será rentable si el valor actual del flujo de ingresos es mayor que el valor actual del flujo de costos cuando éstos se actualizan con la misma tasa de descuento, es decir cuando la diferencia entre ambos flujos es mayor que cero. Dicho de otra forma, cuando el VAN es positivo ya que significa que el proyecto cubre sus costos.

De esta forma se dice que el proyecto garantiza una tasa de rendimiento del capital igual o superior al costo de oportunidad del capital, ya que el VAN indica en cuanto más rico o más pobre se hace un inversionista por efectuar el proyecto, comparado con dejar de realizar el mejor proyecto alternativo que tiene.

La importancia radica en que si se calculan los valores actuales netos de varias alternativas de proyectos para distintos momentos, esos valores no podrán ser comparados, pues no serán homogéneos. Por lo tanto, a pesar de que los proyectos por comparar tengan distintos períodos de construcción, o sea que comiencen en años diferentes, siempre se deberá actualizar el flujo de ingresos netos de esos proyectos referidos a un año común.

Si se debe escoger entre diversas variantes de proyecto, deberá optarse por el proyecto con el VAN positivo mayor, aunque es aconsejable realizar un análisis integral utilizando también otros indicadores. Como el VAN es un indicador obtenido de las corrientes de liquidez netas positivas o utilidades netas de un proyecto, para los casos en que se presenta más de una variante de inversión, es conveniente determinar también qué inversión se requiere para generar esos VAN positivos. Para realizar la mejor selección se establece la relación entre el Valor Neto Actualizado (VAN) y el Costo de la Inversión Actualizado que representa la Tasa de Rendimiento Actualizado del proyecto y se identifica con las siglas RVAN. En el caso de que el período de ejecución de la inversión sea inferior a un año no se actualiza el costo de inversión.

El Costo de Inversión Actualizado se obtiene aplicándole al Costo de Inversión para cada año de construcción el factor de actualización correspondiente, lo que se resume en la fórmula.

$$CAI = \sum_{j=1}^n I_a j$$

Entre las diversas variantes posibles, conviene escoger la que ofrezca la RVAN más alta, o sea una relación mayor entre los ingresos netos actualizados y las inversiones actualizadas requeridas para obtenerlos. Cuando se considera un

solo proyecto, la decisión de seguir adelante con el mismo se debe adoptar sólo si el RVAN es mayor o igual a cero.

### **Tasa interna de retorno o de rendimiento (TIR)**

La tasa interna de retorno o rendimiento (TIR) representa la rentabilidad general del proyecto y es la tasa de actualización o de descuento a la cual el valor actual del flujo de ingresos en efectivo es igual al valor actual del flujo de egresos en efectivo. En otros términos se dice que la TIR corresponde a la tasa de interés que torna cero el VAN de un proyecto, anulándose la rentabilidad del mismo.

De esta forma se puede conocer hasta qué nivel puede crecer la tasa de descuento y aún el proyecto sigue siendo rentable financieramente.

La fórmula para hallar la TIR será:

$$TIR = i_1 \frac{VAN_p (i_2 - i_1)}{VAN_p + VAN_n}$$

Donde:  $i_1$  es la tasa de actualización en que el VAN es positivo e  $i_2$  en que es negativo.  $VAN_p$  y  $VAN_n$  son los resultados correspondientes al VAN positivo a la tasa  $i_1$  y al VAN negativo a la tasa  $i_2$ . El  $VAN_n$  se suma con signo positivo. Para que la TIR calculada sea lo más exacta posible los valores  $VAN_p$  y  $VAN_n$  deben ser los más cercanos a cero. Este indicador se calcula cuando la corriente de liquidez tiene saldos positivos y negativos. El criterio de selección corresponderá a aquellos proyectos que posean una mayor TIR y ésta siempre deberá ser mayor o igual a la tasa de actualización que garantice un rendimiento mínimo de capital para la inversión propuesta.

En otras palabras se puede aceptar el proyecto propuesto si la TIR es mayor o igual que el costo externo del capital determinado en los mercados financieros. En caso contrario, no es propicio ejecutarlo. Es recomendable insistir que el costo de capital pertinente es la tasa de interés que habría que abonar sobre un crédito que se solicitare para realizar el proyecto, o la rentabilidad de la mejor alternativa de inversión, si se emplea capital propio.

La utilización del criterio de la TIR tiene la ventaja, para proyectos independientes, de dar una imagen de la rentabilidad, al arrojar como resultado una tasa que posibilita la comparación de proyectos. En presencia de escasez de capitales, la aplicación de la TIR ayuda a elegir los mejores proyectos rentables.

### **Período de recuperación del capital (PR)**

Este indicador mide el número de años que transcurrirán desde la puesta en explotación de la inversión, para recuperar el capital invertido en el proyecto mediante las utilidades netas del mismo, considerando además la depreciación y los gastos financieros. En otros términos se dice que es el período que media entre el inicio de la explotación hasta que se obtiene el primer saldo positivo o período de tiempo de recuperación de una inversión. Una forma sencilla de cálculo se realiza a partir de la siguiente fórmula.

$$PR = t_n + \frac{SA_1}{SA_1 + SA_2} - m$$

Donde:

$t_n$  es el número de años con saldo acumulado negativo desde el primer gasto anual de inversión (incluyendo la construcción).

$SA_1$  es el valor absoluto del último saldo acumulado negativo.

$SA_2$  es el valor absoluto del primer saldo acumulado positivo.

$m$  es el período de tiempo de la construcción y el montaje.

No es aconsejable utilizarlo tampoco como criterio básico o de decisión fundamental para seleccionar proyectos. Es por ello que se utiliza sólo como complemento del análisis de rentabilidad de inversión y de indicadores básicos como el VAN y la TIR.

Es útil sobre todo en condiciones de elevado riesgo, en que la rápida recuperación del capital tiene particular importancia y por lo tanto interesa conocer cuánto demora recuperar lo invertido.

## **Razón beneficio – costo**

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

Razón Beneficio-Costo = Valor actual de entradas de efectivo.

Valor actual de salidas de efectivo

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

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

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

## **Análisis de riesgos e incertidumbre.**

La dificultad para predecir con certeza los acontecimientos futuros hace que los valores estimados para los ingresos y costos de un proyecto no sean siempre los más exactos que se requirieran, estando sujetos a errores. Tal falta de certeza implica que todos los proyectos de inversión estén sujetos a riesgos e incertidumbres debido a diversos factores que no siempre como se apuntaba son estimados con la certeza requerida en la etapa de formulación, parte de los cuales pueden ser predecibles y por lo tanto asegurables y otros sean impredecibles, encontrándose bajo el concepto de incertidumbre.

Estos análisis se pueden realizar mediante tres pasos o etapas:

Análisis de sensibilidad

Análisis de probabilidad

Cada propuesta de proyecto debe ser examinada de forma independiente para determinar si es necesario realizar los tres pasos. Se aconseja que sólo si existen inquietudes fundamentadas en cuanto a la viabilidad de un proyecto importante, es necesario realizar este análisis de forma completa.

### **Análisis de Sensibilidad.**

Como parte de la evaluación de todo proyecto de inversión es conveniente sensibilizar los resultados de la evaluación o sea determinar cuán sensible es la decisión adoptada respecto a las principales variables que inciden en la rentabilidad del proyecto, especialmente de aquellas de difícil predicción. Este tipo de análisis consiste en medir el máximo cambio o variación porcentual máxima que podría experimentar una variable sin dejar de hacer rentable el proyecto.

Se dice que un proyecto es sensible con respecto a un elemento en particular si una pequeña variación del valor que se estimó para calcular los beneficios hace que cambie la decisión con respecto a la conveniencia del proyecto. Al contrario si el valor de ese elemento puede variar bastante con respecto a los estimados sin alterar la decisión acerca de la conveniencia del mismo, se dice que éste es insensible al valor de ese elemento o parámetro.

Debe realizarse el análisis de sensibilidad suponiendo variaciones en los parámetros iniciales, recalculando nuevamente el VAN, la TIR y el PR. Es importante tener en cuenta que los valores no afectados por el elemento a variar deben permanecer constantes. Las conclusiones que resulten del análisis de sensibilidad pueden conducir al replanteamiento del proyecto como consecuencia de la inseguridad en los resultados obtenidos y llegar en situaciones extremas incluso a desistir en su ejecución.

### **1.6. Estudio de mercado**

Aunque no se cuenta con un análisis de mercado como corresponde, se hace referencia a algunas reflexiones sobre posibles polos emisores, tendencias y oportunidades de crecimiento para el país.

La información necesaria para identificar un esquema satisfactorio de mercado está basada en el levantamiento real de los polos turísticos emisores de turismo a esta área natural. Teniendo en cuenta que el turismo que visita el sistema de cayeríos y áreas cercanas es el turismo convencional de sol y playa, hemos observado una tendencia hacia la búsqueda de nuevas actividades como aspectos de cultura, historia y espacios naturales. Con base en lo anterior se valoró que es posible que un por ciento de estos visitantes quieran desplazarse hasta áreas naturales como opción extra hotelera. También se consideraron las temporadas altas y bajas del turismo, con respecto a otras regiones del país.

Para este trabajo se analizaron los posibles polos emisores cercanos al Área Protegida, reiterando que no existe hasta hoy en día un estudio de mercado a disposición en oficinas territoriales. Se consideró la situación actual de los polos turísticos seleccionados y su potencial a plena capacidad: Cayo Coco – Cayo Guillermo, Cayo Santamaría, Sancti Spíritus (ciudad) y Trinidad –Ancón. Varadero, turismo suelto (es el turismo independiente), además del turismo nacional el cual tendrá acceso al servicio

### **1.7. Flujo de caja para la planificación financiera**

Para el análisis financiero de todo proyecto se requiere la elaboración del Flujo de caja para la planificación financiera, en el que se indican todas las entradas y salidas de fondos en efectivo, tanto en la fase de la ejecución de la inversión como en el período operacional. Se consideran ingresos también el valor remanente del capital fijo y del capital de trabajo que se tiene al final del período de explotación.

Esta corriente de fondos permite determinar la cuantía de los recursos financieros (capital propio o financiero) que se necesitan y en qué momento para cubrir los

gastos en que habría que incurrir, de forma tal que el saldo acumulado anual nunca sea negativo. En caso de utilizarse la alternativa de financiamiento por préstamo, facilita el cálculo del monto del mismo, los plazos de amortización y su costo, detectando sobreestimaciones o subestimaciones del mismo y ajustando dicha cifra a los efectos de evitar que se produzcan pérdidas de ingresos por concepto de intereses o demoras en la ejecución del proyecto por estrangulamientos financieros.

### **Flujos de Caja para el cálculo de los indicadores de rentabilidad actualizados.**

Cuando se hace referencia al análisis de rentabilidad se parte de la elaboración de los flujos de caja con y sin financiamiento. A partir de los saldos que resultan de los mismos se calculan los indicadores de rentabilidad actualizados, VAN y TIR, de cuyos resultados se puede determinar si es conveniente invertir en el proyecto que se analiza. Por lo general se obtienen mejores resultados en el flujo con financiamiento ya que existe un desplazamiento en el tiempo. (Independientemente de las restricciones financieras de la economía cubana, que conlleva a la necesidad de recurrir a recursos financieros externos, es conveniente la realización de ambos flujos para determinar qué incidencia tienen el gasto por financiamiento y analizar la conveniencia o no de recurrir a éste.

Ambos flujos se diferencian en las partidas donde se reflejan las salidas de efectivo ya que el detalle y contenido de las mismas deben corresponderse con el caso que se analice, o sea si se consideran o no la obtención de recursos financieros externos a la entidad inversionista.

### **1.8. Estado de ingresos o de resultados netos**

Representa un estado económico y no financiero, que tiene validez sólo para la etapa de explotación de la inversión y que permite comparar los ingresos por las ventas que se pronostican con los costos de producción y gastos financieros requeridos para cada uno de los años del período de vida útil de la inversión, analizando el resultado de las operaciones de la empresa de acuerdo a sus utilidades y pérdidas e independientemente que se realicen los cobros o pagos en ese año, ya que se reflejan en el momento en que se incurren y no cuando se hace efectivo el cobro o pago.

En este estado el costo de inversión se refleja a través de la depreciación que es un elemento de costo. Este estado permite conocer las Utilidades Brutas o Utilidades Operacionales obtenidas después de deducidos los Gastos Financieros y la Depreciación.

### **Efectos en divisas para el país.**

Una parte fundamental de la evaluación económica global de un proyecto de inversión es el análisis de los efectos que tendrá su ejecución sobre la situación del país en materia de divisas. En este sentido es necesario examinar el efecto del proyecto sobre la balanza de pagos, considerando tanto la situación actual como futura de la misma, ya que una escasez de divisas podría reducirse o incrementarse en los años venideros. A su vez han de tomarse en cuenta los efectos totales del proyecto, tanto los directos como los indirectos, o sea no sólo las directamente relacionadas con el proyecto sino también los que se presenten en otros proyectos relacionados con el mismo.

Se puede actualizar la corriente neta de divisas durante toda la vida económica de un proyecto, para ello basta con multiplicar la diferencia entre entradas y salidas de divisas para cada año del período por el factor de actualización, Esta cifra de valor actualizado mide la aportación o la reducción neta de las divisas de un país en ese período, debidas al proyecto. Si se requiriera comparar dos o más proyectos posibles sobre la base de sus efectos netos sobre las divisas, las cifras anuales deberán actualizarse. En igualdad de condiciones se ha de preferir el proyecto que presente el mayor valor actualizado de sus efectos netos sobre las divisas.

### **Análisis de liquidez ó Flujo de Caja para la Planificación Financiera.**

Es necesario realizar un análisis de liquidez en donde se indiquen las entradas y salidas de fondos, tanto en la fase de inversión como en el período operacional. El análisis de liquidez bajo ningún concepto debe presentar un saldo acumulado negativo ya que esto significa que el proyecto no cuenta con recursos financieros para hacerle frente a los gastos.

Este análisis, al igual que el de rentabilidad, debe realizarse en Moneda Nacional y en Divisas.

El Valor Neto Actualizado o Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto mide en dinero corriente el grado de mayor riqueza que tendrá el inversionista en el futuro si emprende el proyecto y se define como el valor actualizado del flujo de ingresos netos obtenidos durante la vida útil económica del proyecto a partir de determinación por año de las entradas y salidas de divisas en efectivo desde que se incurre en el primer gasto de inversión durante el proceso inversionista hasta que concluyen los años de la operación o funcionamiento del proyecto.

Los VAN que se obtienen para los años de vida del proyecto se suman para obtener el VAN del proyecto de la siguiente manera:

$$VAN = (FC_0 * a_0) + (FC_1 * a_1) + \dots + (FC_j * a_j) + \dots + (FC_n * a_n)$$

$$\text{o sea } VAN = \sum_{j=0}^n FC_j a_j$$

Donde  $FC_j$  es la corriente de liquidez neta de un proyecto en los años 0,1, 2, 3,..., j,...

$n$ , y  $a_j$  es el factor de actualización en los años 1,2, 3,..., j,... n, correspondiente a la tasa de actualización que se utilice. Se parte del año cero porque se incluye los gastos de inversión o sea el análisis se realiza a partir del período de construcción. El factor de actualización se puede obtener de las tablas de actualización editadas por organismos internacionales como la ONUDI. De forma manual puede calcularse mediante la fórmula; donde  $i$  es la tasa de actualización y  $j$  es igual a 1,2,...n, es decir, cada año del proyecto en que se generan egresos e ingresos en efectivo. El período de actualización debe ser igual a la duración del proyecto y debe actualizarse al año corriente. Si se debe escoger entre diversas variantes de proyecto, deberá optarse por el proyecto con el VAN mayor. Dado que el VAN es sólo un indicador de las corrientes de liquidez neta positivas o de las utilidades netas de un proyecto, en los casos en que haya dos o más variantes de inversión, es conveniente determinar también qué inversión se requiere para generar esos VAN positivos. La relación entre el Valor Neto Actualizado (VAN) y el Costo de la Inversión Actualizado representa la tasa de rendimiento actualizado del proyecto y se identifica con las siglas RVAN. En el caso de que el período de

ejecución de la inversión sea inferior a un año no se actualiza el costo de inversión. El Costo de Inversión Actualizado se obtiene aplicándole al Costo de Inversión para cada año de construcción el factor de actualización correspondiente, lo que se resume en la fórmula.

Entre las diversas variantes posibles, conviene escoger la que ofrezca la RVAN más alta, o sea una relación mayor entre los ingresos netos actualizados y las inversiones actualizadas requerida para obtenerlos. Cuando se considera un solo proyecto, la decisión de seguir adelante con el mismo se debe adoptar sólo si el RVAN es mayor o igual a cero. Cuando se comparan diversas posibilidades, se debe tener la precaución de utilizar el mismo período de actualización y la misma tasa de actualización para todos los proyectos. La tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de actualización a la cual el valor actual del flujo de ingresos en efectivo es igual al valor actual del flujo de egresos en efectivo; dicho de otra manera, es la tasa a la cual el Valor Actual Neto es cero, o sea anula la rentabilidad del proyecto.

De esta forma se puede conocer hasta que nivel puede crecer la tasa de descuento y aún el proyecto sigue siendo rentable financieramente. El procedimiento para calcular la TIR es similar al utilizado para calcular el VAN, estimándose diferentes tasas de actualización que aproximen lo más posible el Van a cero en un proceso iterativo, hasta llegar a que el VAN sea negativo. La TIR se encontrará entre esas dos tasas y mientras más cercana sea la aproximación a cero mayor será la exactitud obtenida, debiendo estar la diferencia entre las tasas en un rango no mayor  $\pm 2\%$  si se quiere lograr una buena aproximación. La fórmula para hallar la TIR será:

$$TIR = \frac{VP (i_2 - i_1)}{VP + VN}$$

Donde:  $i_1$  es la tasa de actualización en que el VAN es positivo e  $i_2$  en que es negativo.

VAN p y VAN n son los resultados correspondientes al VAN positivo a la tasa  $i_1$  y al VAN negativo a la tasa  $i_2$ . El VAN n se suma con signo positivo. Para que la

TIR calculada sea lo mas exacta posible los valores VAN p y VAN n deben ser los mas cercanos a cero. Este indicador se calcula cuando la corriente de liquidez tiene saldos positivos y negativos. El criterio de selección corresponderá a aquellos proyectos que posean una mayor TIR y ésta siempre deberá ser mayor o igual a la tasa de actualización que garantice un rendimiento mínimo de capital para la inversión propuesta. En otras palabras se puede aceptar el proyecto propuesto si la TIR es mayor o igual que el costo externo del capital determinado en los mercados financieros.

### **1.9. Desarrollo Local:**

Abarca todos los aspectos relativos a la vida de la población, así como su base económica. O sea, que se considera como temas a tratar en las acciones de desarrollo local lo referente a salud, educación, agricultura, seguridad alimentaria, industria, construcción, transporte, desarrollo de producciones a partir de recursos locales, desarrollos de fuentes de energía alternativa, creación de puestos de trabajo, atención y cuidados del medio ambiente, desarrollo cultural y otros. De ahí que al concentrar recursos de la colaboración internacional en el desarrollo local debe existir un diagnóstico y una estrategia definida para que las acciones que se promuevan conduzcan de forma racional y eficiente a resultados que sean sostenibles y proporcionen un verdadero desarrollo.<sup>8</sup>

Los actores locales son los conocedores de cuales son sus necesidades, así como los recursos humanos, materiales y naturales con que cuentan para poder plantearse una proyección de desarrollo adecuada a sus condiciones.<sup>9</sup>

Todo proyecto en el tema del desarrollo local debe basarse en actores locales, como son las instancias provinciales y municipales del Poder Popular, y permitir la transferencia de conocimientos y la socialización de experiencias para reforzar la capacidad de planificación, implementación, seguimiento y evaluación de dichos actores. Igualmente,

---

8. Rodríguez Lubián, Arnoldo. "Desarrollo Local en Cuba". Economista, funcionario del departamento de América del Norte del MINVEC.

9. Guzón, Ada. "Potencialidades de los municipios cubanos para el desarrollo local". tesis de maestría. Edición ligera. La habana, cuba. 2003.

las lecciones que se aprendan con estas experiencias pueden contribuir al fortalecimiento de las capacidades globales del país mediante la difusión nacional de las iniciativas innovadoras.

LA 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 estudio.<sup>10</sup>

El desarrollo local es 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 que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local.<sup>11</sup>

### **Turismo Comunitario.**

En el futuro inmediato han de tener prioridad una mayor incorporación de la dimensión ambiental; el fortalecimiento del sistema de indicadores para el desarrollo sostenible del turismo relativos a la biodiversidad, así como los mecanismos de regulación y control de los impactos a nivel local; la capacitación de los turoperadores para desarrollar el turismo de naturaleza; identificar los mercados extranjeros para este tipo de turismo; el desarrollo de ecoturismo que faciliten la toma de decisiones basadas en alternativas sostenibles demostradas localmente, y que además les permitirá a las áreas naturales recibir beneficios directos y generar recursos suficientes para la sostenibilidad financiera de conservación de la biodiversidad y la comunidad.<sup>12</sup>

---

10. Alemán, Alodia, *Desigualdades Territoriales y Desarrollo Local. Consideraciones para Cuba.* 2004.

11. Vázquez Barquero, A. *Desarrollo Local. Una estrategia de creación de empleo.* ED. Pirámide. Madrid.1988.

12. *Ecosistema Sabana Camaguey. Proyecto PNUD- GEF. CUB-98.G32; CUB-99-G81.*

Los programas y sub-programas turísticos, deben permitir ofrecer la oportunidad de establecer las condiciones para implementar proyectos que constituyan una oferta ecoturística complementaria y diferenciada, respetando el uso de los recursos naturales y culturales como principales atractivos, facilitando la participación de microempresas y fortaleciendo el desarrollo socio económico de las comunidades involucradas y aportando a la conservación de la biodiversidad y la sostenibilidad de las áreas protegidas(Pulido, et. al. 2010)

13

El desarrollo del turismo de naturaleza en el municipio permite:

- ❖ Contribuir al desarrollo de un turismo responsable, basado en criterios técnicos de planificación, manejo y uso sostenible de los recursos naturales, históricos y culturales del Parque.
- ❖ Contribuir al desarrollo económico y social de la zona, bajo criterios de sustentabilidad.
- ❖ Promover y fortalecer la participación activa de la comunidad al proyecto de desarrollo turístico responsable.
- ❖ Contribuir al fortalecimiento de los programas y actividades de educación ambiental.
- ❖ Coadyuvar a la consolidación del programa de desarrollo turístico de la región.
- ❖ Generar ingresos que permitan apoyar el desarrollo y perfeccionamiento de los proyectos de conservación, investigación y uso público del Parque.

#### **1.10. Instrumentos para recopilar información.**

Los instrumentos para recopilar información son utilizados con el objetivo de capturar la información necesaria, para estudiar los procesos y sus correspondientes procedimientos. Esta labor es siempre indispensable, porque independientemente de la experiencia acumulada que tenga el personal que elabore los mismos; ninguna organización es igual a otra, pues aún cuando tengan la misma estructura,

el elemento humano dentro de ellas las hace diferentes al introducir elementos de comportamiento que le confieren un carácter distintivo.

Existen diferentes técnicas para la recolección de los datos y documentos, las cuales pueden ser utilizadas de manera independiente o de forma combinada. Estas suelen ser la entrevista personal, la observación, las técnicas audiovisuales, el cuestionario, la investigación documental, la consulta a sistemas de información, la simulación, el muestreo, etc.

### **La encuesta**

Puede ser utilizada como complemento a otras técnicas. Están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específicos.

En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurar que las preguntas sean claras y concisas, es uno de los procedimientos de recopilación de información más difundidos,

### **La investigación documental:**

Esta técnica consiste en revisar (previo permiso de las instancias correspondientes) otras fuentes de información que contienen datos de interés. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

**Criterio de Experto:** Se aplica dinámica a grupo de compañeros con probado conocimiento y muchos años de experiencia en la labor y absoluto dominio del tema relacionado con los barcos y el área.

### **1.11. Matriz DAFO**

La matriz DAFO es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Las fortalezas y debilidades son variables extraídas del análisis interno de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas, son los recursos y capacidades con que cuenta el área, en cambio, las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil o imposible poder modificarlas.

## **Análisis Externo e Interno**

Es el análisis de todas las áreas funcionales de la empresa y de los recursos con que cuenta la organización, de sus activos materiales e inmateriales y humanos. El análisis de los recursos y capacidades de la empresa le permitirá determinar cuáles son sus puntos fuertes, que le permitan mantener una ventaja competitiva y cuáles son sus puntos débiles que suponen un riesgo para conseguir sus objetivos a corto y largo plazo.<sup>14</sup>

La empresa no debe corregir todas sus debilidades, algunas son poco importantes, ni deleitarse en todos sus puntos fuertes, la cuestión reside en si el área de negocio debe limitarse a aquellas oportunidades en relación con las cuales tenga puntos fuertes y débiles o debe considerar también las mejores oportunidades en relación con los que tendría que adquirir o desarrollar puntos fuertes.

Continúa Porter explicando que el estudio del entorno nos permite valorar las oportunidades del negocio o amenazas a las que está sometida la misma, así como el comportamiento del mercado no puede incidir directamente en el comportamiento del entorno, pero conociéndolo si puede contribuir a mantener ventajas competitivas y mejorar la posición del negocio con respecto a los competidores.

---

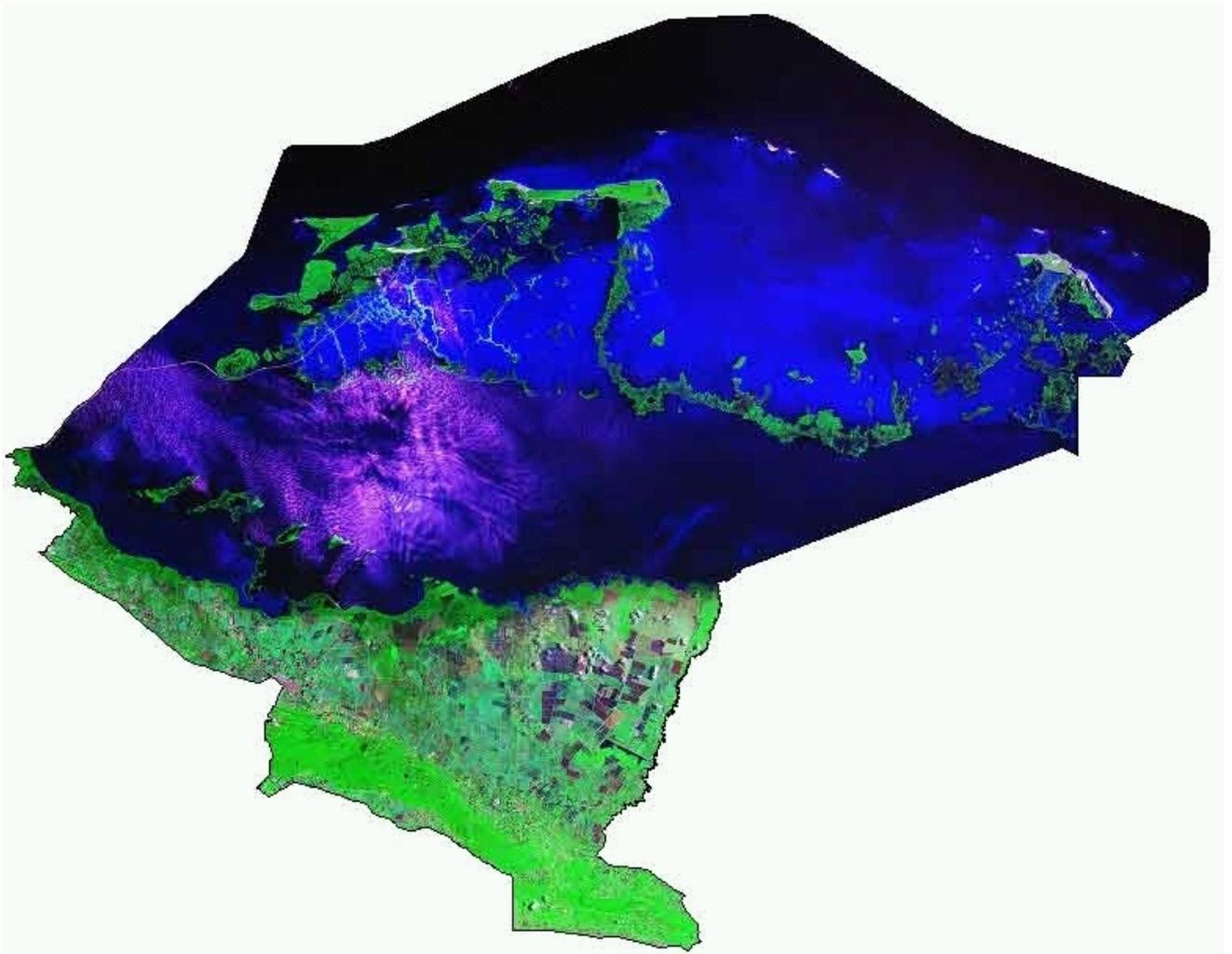
14. Porter, Michael E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. CECSA. 5ta Edición. México, 1990.

**CAPITULO 2: Diagnóstico del área marítima. Aplicación de los procedimientos para el análisis de la factibilidad económica.**

En este capítulo se realizará un diagnóstico del área y se establecerán procedimientos para analizar las posibilidades reales del proyecto, teniendo en cuenta las fases de estudios de mercados y las de factibilidad económica.

### **2.1. Caracterización de la Reserva de la Biosfera Buenavista Yaguajay.**

El Área Protegida de Recursos Manejados (APRM) “Reserva de la Biosfera Bahía Buenavista” se encuentra ubicada en la región centro norte del archipiélago cubano (figura 1.), abarcando una superficie de 3196.38 km<sup>2</sup> en las provincias de Villa Clara (1059.11 km<sup>2</sup>), Sancti Spíritus (973.54 km<sup>2</sup>) y Ciego de Ávila (973.54 km<sup>2</sup>). De ellas 696.95 km<sup>2</sup> es superficie terrestre y el resto 229,259.05 km<sup>2</sup> es marina y forma parte del Archipiélago Camagüey.



**Figura 1: Reserva de la Biosfera Bahía Buenavista.**

La diversidad de regiones geográficas se refleja en la gran variedad de áreas terrestres, costeras y marinas de gran significación como zonas de alta

sensibilidad ecológica, elevada biodiversidad y notable fondo genético, a lo que se agrega valores florísticos, faunísticos, espeleológicos y paisajísticos.

Abundan las zonas cenagosas como la Ciénaga de Guayaberas y otras áreas litorales que aíslan segmentos de tierra firme para forman paquetes calcáreos como Lomas Las Tasajeras, Caguanes, Guayarúes y Judas, los cuales presentan sistemas espeleológicos importantes.

En cuanto a los cayos, forman parte de la reserva la cayería nordeste de Villa Clara, los Cayos de Piedra y los cayos Guillermo y Botella; desde el punto de vista geográfico estos subarchipiélagos han sido estudiados y se distinguen por condicionantes diferenciales propias para cada uno de los mismos que los singulariza geográficamente.

Los Cayos de Piedras poseen una formación vegetal de bosques semidecíduos que se desarrollan en las llanuras cársicas y en las colinas de los cayos, con elevadas diversidad florística y presencia de especies endémicas que tienen una distribución. En las llanuras el bosque puede alcanzar de 12 a 15 m de altura, con abundancia en el estrato arbóreo de almácigo. Se reportan cayos donde predominan los procesos abrasivos, fundamentalmente en las costas de los mismos, aunque también han dejado su huella hacia el interior en forma de superficies aterrazadas.

Las cuevas del área son de origen freático, conformando una tipología única para este sector, denominado "cuevas del tipo Caguanes". Se estima un total de 79 cuevas, de las cuales 36 están en el PNC. Algunas de las formaciones cársicas reportadas incluyen: estalactitas, estalagmitas, fungiformas, espaguetis, perlas, gours, huevos fritos, elicititas, dolinas, claraboyas y campanas de disolución.

La actividad cársica en las pendientes llega hasta el techo de las cuevas, creando claraboyas y dolinas de desplome en el sitio de antiguas cuevas, y en ocasiones un puente natural en su entrada, a lo largo del borde del acantilado.

Los manglares aparezcan como cayuelos en los "bajos". Ya en Punta Caguanes, Isla del Medio y Caguanes, sus manglares se unificaron con los de tierra firme, convirtiéndolos en parte de ella. La vegetación, en los sectores costeros, es de mangle, alternando con vegetación seminatural y comunidades herbáceas secundarias; en general predomina una vegetación

fundamentalmente cultural, con restos y focos de bosques semidesiduos y matorrales. <sup>15</sup>

Existen dentro del área socioeconómica de la reserva patrones de barcos con embarcaciones marítimas que poseen condiciones para desarrollar el trabajo por cuenta propia en la modalidad de prestadores de servicio de turismo comunitario, (anexo 1). Actualmente realizan la pesca deportiva, se encuentran en proceso de transición para transporte marítimo, con el objetivo de realizar un trabajo que aporte ingresos para la sostenibilidad del área protegida y el desarrollo local de su comunidad.

## **2.2. Descripción del área de recorrido marítimo:**

El área está compuesta por 10 460 ha marinas, 1 587 ha de cayos y 8 500 ha son terrestres, sus principales valores son:

❖ **Valores faunísticos:** En el área han sido identificadas más de 200 especies que representan a 70 géneros y 50 familias. En las cuevas se reporta una importante representación de especies de murciélagos, incluyendo la mayor colonia de murciélago pescador existente en la Isla.

❖ **Valores florísticos:** En el área están presente 13 formaciones vegetales, con más de 200 especies inventariadas hasta la fecha que representan a 145 géneros y 64 familias. De ellos 24 son endémicos.

Las formaciones más representativas en el área de estudio incluyen:

- Mangle rojo (*Rizophora mangle*).
- Mangle prieto (*Avicennia nitida*).
- Yana (*Conocarpus erecta*).
- Patabán (*Laguncularia racemosa*).
- Bosque semidecíduo sobre calizas.
- Matorral xeromorfo costero.
- Vegetación de costa rocosa.
- Vegetación de dolinas.

- ❖ **Valores paisajísticos:** Las formaciones geomorfológicas representadas, en el área donde sobresalen, Los Cayos de Piedra, formación única de su tipo en el país, arcos naturales abrasivos, nichos de marea y acantilados costeros.
- ❖ **Importantes áreas** de reproducción, desove y desarrollo de especies marinas y/o terrestres de alto valor económico.
- ❖ **Conservación de tradiciones** en el uso de los recursos naturales por parte de las comunidades rurales y fortalecimiento de la identidad de las mismas.
- ❖ **Patrimonio Arqueológico:** El área es una de las más densamente pobladas de sitios arqueológicos de todo el territorio nacional con más de 35 sitios, representativos de todas las categorías establecidas en Cuba. La mayoría de estos sitios se encuentran en cuevas, dentro de las cuales existen 16 representaciones del arte rupestre (pictografías) en 27 murales.
- ❖ **Patrimonio Espeleológico:** El origen de las cuevas es freático, conformando una tipología única para este sector de los Cayos, denominándolas “cuevas del tipo Caguanes”, En el área sobresalen las formaciones fungiformes, columnas, elípticas, perlas de cuevas y otras. Se estima un total de 79 cuevas, de las cuales 36 están en el parque.

Como elemento endógeno de Yaguajay están sus potencialidades capaces de propiciar su reanimación donde la voluntad política y gubernamental está presente para iniciar el camino de la creación de cadenas productivas y de clusters turísticos, como factores dinamizadores del desarrollo local. Geográficamente la Reserva de la Biosfera Buenavista posee todos los atributos para conformar un anillo turístico regional que articule en un futuro sus potencialidades marítimas y terrestres. Teniendo en cuenta los atractivos es que se propone el **Producto turismo comunitario marítimo en la Reserva de la Biosfera Buenavista**, el cual es operado por pescadores particulares que poseen embarcaciones propias y con las nuevas modalidades de trabajo por cuenta propia vigentes en el país, por ser el municipio piloto para la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL) que trazara las pautas a la dirección del estado revolucionario para el trabajo de retorno a la cuenta bancaria rectorada por la Asamblea Municipal del Poder Popular para su desarrollo propio de forma autofinanciada y experimentalmente el bienestar de la comunidad con los

ingresos de sus cuentapropistas, con el porciento de recargo que sea acordado por la cooperativa.

### **2.3. Recorrido náutico propuesto para las modalidades turísticas del producto.**

Se proponen diferentes modalidades turísticas (recorridos cortos y largos) con precios acorde a los clusters turísticos según el cliente, estos se reciben y se le da la bienvenida en el centro de visitantes del Parque Nacional Caguanes (PNC) ofreciéndoles una información general del mismo como área núcleo de la RBB, las regulaciones y expectativas para el recorrido solicitado en el pax. En la instalación se le colocara al visitante la manilla que lo autoriza a transitar por el área, abonando el precio establecido en el subprograma de uso público del Plan de Manejo del PNC y RBB.

La navegación se realiza por los mares someros del interior de la bahía de Buenavista, de la cual toma el nombre la Reserva de Biosfera. La profundidad media es de 1.5 metros siendo viable para las embarcaciones propuestas y se extiende a todo largo de la costa del municipio, el recorrido comprende:

1. Cayo Cuevas, constituye la Cueva de la Virgen, llamada así porque el sitio fue escogido para colocar en pedestal la imagen de la Virgen de la Caridad del Cobre, a la que le rogaban cuando las condiciones del tiempo eran adversas, lugar que se puede observar desde la embarcación por su fragilidad y protección no hay acceso al cayo solo hasta la imagen.
2. Cayo Ají Grande es de menor dimensión, tiene como atractivo principal una numerosa población de iguanas. Se observa una pequeña playa, único lugar por donde se puede desembarcar, pues los acantilados de todo su contorno evitan esta acción, además se pueden bañar los turistas.
3. Cayo Ají Chico presenta casi las mismas características de su hermano mayor pero a escala más pequeña.
4. Cayo Fábrica presenta valores paisajísticos y recreativos, con una playa para el baño de turistas.
5. Recorrido por la bahía al sur y norte de los cayos de piedra y se pueden observar a Cayo Ermita el más pequeño de todo este archipiélago y a su vez el de menos vegetación y el acantilado en la llamada Cueva de los Barcos, su

nombre se debe a que las pequeñas embarcaciones pueden resguardarse en su interior, Cayo Obispos el de mayor altura en sus acantilados, se realiza la observación de la flora y la fauna.

6. Visita a Cayo Caguanes con una pequeña playa para el baño todo el litoral costero de Caguanes se comporta muy acantilado, con grades desprendimientos de rocas que actúan como rompe olas protector del arrecife y algunas de las cuevas tienen bocas que salen directamente al mar. En el extremo oeste de Caguanes se aprecia un mayor desarrollo de los nichos de marea. Este es el paso que conduce al interior de la bahía donde se observan la gran frontera de mangles que limitan con el mar y que al sur de la misma está la ciénaga que se extiende aproximadamente 6 kilómetros.

El Sendero de las cuevas de Caguanes con una extensión de 1300 metros; el acceso a esta zona está restringido únicamente al sendero "Las Cuevas de Caguanes", se realiza por tierra y con la presencia de un guía y en cifras que no excedan las quince personas. El sendero incluye solamente dos cavernas y una cueva: Humboldt, Los Chivos y Ramos, accediendo a las mismas a partir de un recorrido que muestra los valores espeleológicos, arqueológicos, faunísticos y paleontológicos.

#### **2.4-Perfiles de visitantes (actuales y potenciales)**

Se hace referencia a características generales ya que a la fecha no se cuenta con un análisis más detallado y en gran medida se espera que en un inicio el cliente potencial tenga mucha similitud con el actual visitante de la Isla.

##### **2.4.1. Caracterización del perfil del turismo nacional**

- ❖ Grupos de jóvenes de diferentes organizaciones.
- ❖ Grupos de familias.
- ❖ Grupos de empleados de los centros de trabajo. (programas de incentivos)
- ❖ Vacacionistas hospedados en el hotel San José del Lago.
- ❖ Venta de opcionales en hoteles cercanos al área protegida o en cabeceras de municipios y provincias como Sancti Spiritus, Yaguajay, Caibarién, Remedios, Chambas y Morón.

## 2.4.2 Caracterización del perfil del turismo internacional.

- ❖ Turismo convencional con alguna motivación por actividades adicionales a sol y playa. Principalmente personas de edad media y de la tercera edad.
- ❖ Turismo alternativo (ecoturista) individuales y en grupos pequeños, con diferentes niveles de interés desde el suave al duro. Con expectativas a que este grupo sea el dominante a mediano plazo.
- ❖ Grupos de estudiantes e investigadores con propósitos educativos. Con expectativas a que incremente significativamente en un futuro cercano / mediano plazo.
- ❖ Grupos de familia, con una tendencia de crecimiento en su interés por los ambientes naturales.
- ❖ Venta de tours opcionales en agencias de viajes y turoperadores nacionales e internacionales, promociones del producto en hoteles de turismo convencional como opción extra hotelera.
- ❖ También se tiene en cuenta el turismo individual, el turismo de recorrido y el turismo estudiantil.

**Tabla No.1. Posibles polos emisores.**

<b>Internacional</b>	<b>Nacional</b>
Cayo Santa María.	Hotel San José del Lago
Sancti Spíritus	Yaguajay
Trinidad-Ancón	Sancti Spíritus
Cayo Coco- Cayo Guillermo	Caibarién-Remedios
Varadero	Morón

Fuente: Elaboración propia.

## 2.5 -Matriz DAFO:

Constituye un verdadero reto para los prestadores de servicio de turismo comunitario de subordinación local el desarrollo de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades que brinda el mercado minimizando las

amenazas para potenciar las fortalezas que presentan con la reducción de las debilidades

### **2.5.1 Resultado del análisis interno.**

Realizar un análisis interno del área para obtener de ello las principales fortalezas y debilidades de la misma en su entorno actual. Para ejecutar este paso, después de realizado un análisis a lo interno, se emplean métodos de tormenta de ideas, criterio de experto y encuestas que fueron procesadas estadísticamente (anexo 2).

#### **DEBILIDADES**

- ❖ Estado técnico de las embarcaciones.
- ❖ Clima.
- ❖ Poco conocimiento de la población sobre el potencial turístico del área.
- ❖ Deficiencias en la comunicación y comercialización
- ❖ Restricciones legales para la navegación en el área.
- ❖ Limitado acceso al área de los Cayos.
- ❖ No han sido incorporados los pobladores de las comunidades fuera del PNC a los mecanismos de sostenibilidad y gestión del área

#### **❖ FORTALEZAS**

- ❖ Diversificación de la oferta para el Turismo Comunitario.
- ❖ Ubicación en un destino de turismo de naturaleza (categorías de manejo).
- ❖ Entorno rico en recursos naturales y bien conservados.
- ❖ Estar enmarcado en uno de los principales polos de turismo de naturaleza del país.
- ❖ Existencia de las embarcaciones y patrones con disposición al estudio piloto.
- ❖ Disposición del personal local a enfrentar la experiencia piloto en el país
- ❖ Existencia de valores históricos y culturales que se encuentran ligados a un entorno natural de la región.
- ❖ Conocimiento y experiencia de los patrones sobre el área

### **2.5.2-Resultado del análisis externo**

Realizar un análisis colectivo y determinar las principales oportunidades y amenazas para el área. En la ejecución de este paso se realizó un análisis y a través de métodos de criterio de expertos, tormenta de ideas y encuestas, se obtienen las siguientes amenazas y oportunidades (anexo 2).

### **AMENAZAS**

- ❖ .No comprensión de las autoridades regulatorias involucradas de la factibilidad del proyecto.
- ❖ Fortalecimiento de embarcaciones de otros organismos.
- ❖ Otras modalidades de turismo naturaleza existentes en el territorio.
- ❖ Situación existente con las salidas ilegales del país.
- ❖ Certificado de navegación marítima avalado por comisión internacional.
- ❖ El turismo organizado en grupos con limitado tiempo.
- ❖ Insuficiente o nula señalización marítima de los límites del APRM.

### **OPORTUNIDADES**

- ❖ Desarrollo creciente de la modalidad de Turismo Comunitario con la nueva estrategia del país.
- ❖ Apertura del trabajo por cuenta propia.
- ❖ Fortalecer y valorar la cultura y tradiciones locales.
- ❖ Aumentar ingresos y niveles de vida de la comunidad.
- ❖ Fuente de empleo.
- ❖ Combinación de varios segmentos de turismo.
- ❖ Desarrollo ascendente de una gran infraestructura turística en la zona de la cayería norte de las provincias de Villa Clara y Ciego de Ávila.
- ❖ Presencia en el área de dos Estaciones de Monitoreo y Manejo Integrado Costero perteneciente al CITMA, cuyos especialistas y funcionarios pueden brindar valiosas colaboraciones y apoyo para el funcionamiento de los proyectos de conservación.

Los expertos son integrantes del área de estudio, con un probado prestigio, muchos años de experiencia en estas labores y absoluto dominio del tema (anexo No.3.). Seleccionan el indicador que debe quedarse o no mediante el

método de reducción de listado se obtiene el resultado mostrado en la tabla dos.

**TABLA No.2 MATRIZ DAFO**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
❖ Diversificación de la oferta para el Turismo Comunitario.	❖ Estado técnico de las embarcaciones.
❖ Conocimiento y experiencia de los patrones sobre el área	❖ No han sido incorporados los pobladores de las comunidades fuera del PNC a los mecanismos de sostenibilidad y gestión del área
❖ Entorno rico en recursos naturales y bien conservados.	❖ Poco conocimiento de la población sobre el potencial turístico del área.
❖ : Estar enmarcado en uno de los principales polos de turismo de naturaleza del país.	❖ Deficiencias en la comunicación y comercialización
❖ Existencia de las embarcaciones y patrones con disposición al estudio piloto..	❖ Restricciones para la navegación en el área.
❖ Disposición del personal local a enfrentar la experiencia piloto en el país	❖ Limitado acceso al área de los Cayos.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
❖ Desarrollo creciente de la modalidad de Turismo Comunitario con la nueva estrategia del país.	❖ No comprensión de las autoridades regulatorias involucradas de la factibilidad del proyecto.

❖ Apertura del trabajo por cuenta propia.	❖ Fortalecimiento de embarcaciones de otros organismos.
❖ . Fortalecer y valorar la cultura y tradiciones locales.	❖ Otras modalidades de turismo naturaleza existentes en el territorio.
❖ Aumentar ingresos y niveles de vida de la comunidad.	❖ Situación existente con las salidas ilegales del país.
❖ Fuente de empleo.	Certificado de navegación marítima avalado por comisión internacional.
❖ Desarrollo ascendente de una gran infraestructura turística en la zona de la cayería norte de las provincias de Villa Clara y Ciego de Ávila.	❖ Insuficiente o nula señalización marítima de los límites del Área Protegida de Recursos Manejado.

Fuente: elaboración propia.

## 2.6- Servicios para divulgación y mercadeo.

La estrategia de comunicación de la RBB mediante su proyecto internacional Sabana Camagüey con salida en el resultado Turismo de Naturaleza: una alternativa para la sostenibilidad de las área protegidas, está dirigida principalmente a las Agencias de Viajes (operadoras) como principales medios para canalizar la visitación, además los turistas sueltos con una marcada afluencia al área. En segundo nivel se trabajaría con turismo nacional buscando los mejores medios para llegar hasta estos sectores que los trabaja el gobierno local.<sup>16</sup>

El trabajo está dirigido en primera instancia a un turismo convencional internacional y nacional, a mediano y largo plazo se fortalece las acciones hacia un turismo especializado. El trabajo de comunicación hacia las comunidades vecinas se inserta principalmente en los programas de educación ambiental e investigación.

## 2.7. Aplicación de los procedimientos para el análisis de la factibilidad económica.

Los resultados del diagnóstico inicial se consideran antecedentes importantes para profundizar precisamente en la investigación, se consideró necesario también la selección de un método estadístico-matemático, el cual a partir de utilizarlo con rigor, permitiera contar con una herramienta indispensable para el análisis que nos aproxime al objetivo de elaborar la factibilidad económica financiera del producto prestadores de servicio de turismo comunitario mediante la determinación de los principales aspectos que influyen en el mismo, elemento indispensable para conocer la factibilidad de aplicación como alternativa estratégica.

### Presupuesto necesario para la Inversión.

Tabla No.3 Muestra cuál es el presupuesto necesario para ejecutar la inversión en CUC.

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
<b>Reparación de Equipos y Maquinaria</b>			
Remotorización Motores	5	4000,00	20000,00
Remotorización Motores	2	6000,00	12000,00
Baterías	5	100,00	500,00
Baterías	2	150,00	300,00
Equipo Comunicación	8	250,00	2000,00
Pintura	7	375,00	2625,00
<b>TOTAL INV FIJA</b>			<b>37425,00</b>

Fuente: elaboración propia.

La remotorización se realizará por la Empresa de Seguridad Marítima.

## **Análisis de factibilidad Económica y Sensibilidad.**

Para el desarrollo de este análisis se tienen en cuenta solamente 15 días de trabajo por las características del mercado y la modalidad de trabajo del patrón, además de los siguientes aspectos:

### **Previsión.**

### **Combustible.**

Para la explotación de este producto no se requiere el uso de energía eléctrica. El combustible empleado lo pondrán los propios dueños de las embarcaciones, los cuales reducirán los costos de los ingresos brutos que obtengan en cada recorrido marítimo a los Cayos de todos los turistas.

Según la ficha de costo del productos el gasto de combustible y están calculados de acuerdo al estudio de mercado realizado.

Se estimaron por concepto de gastos de combustible un importe total como se muestra en la tabla No 4: para 15 días mensuales a razón de 7 paquetes turísticos, con un consumo de 15 litros para cada recorrido a razón de los 1.10 CUC en los CUPET, precio actual.  $7 \times 15 = 105$  litros diarios = 1 575 Lts mensuales.

**Tabla No.4. Consumo total de combustible.**

<b>Concepto de gastos</b>	<b>Cantidad</b> <b>Litros</b>	<b>Importe de los</b> <b>gastos CUC</b>	<b>Importe de los</b> <b>gastos CUP</b>
<b>Combustible diesel</b> <b>(Mes)</b>	<b>1 575</b>	1 732,50	43 312,50
Total Combustible (Anual)	18 900	<b>20 790,00</b>	<b>519 750,00</b>

Fuente: elaboración propia.

## **Factibilidad Económica (CUC y CUP)**

Recorrido a realizar

105 recorrido mensual = 1260 anuales

Turistas mensual = 510 y anual = 6120

Precio Paquete = 150 CUC

Precio Paquete = 420 CUP

Los prestadores realizan trabajo por cuenta propia con la modalidad de ingresos del 10 % para la cuenta que posee la Asamblea Municipal del Poder Popular en BANDEC como parte experimental de los territorio que trazan pautas para el desarrollo local en 5 municipios del país según resolución del Consejo de Estado y Consejo de Ministro de Cuba. En el estudio piloto estos ingresos se revertirán en la comunidad de Vitoria que pertenece al Consejo Popular del mismo nombre y ubicada geográficamente en el área motivo por el cual fue seleccionada para la investigación.

### **Ingresos Anuales Brutos a obtener Propietarios.**

#### **De prestar servicios solamente en CUC**

105 recorrido X 100,00 CUC= 10 500,00 CUC/ Mes

1260 recorrido X 100.00 CUC = 126 000.00 CUC/ año

#### **De prestar servicios solamente en CUP**

105 recorrido X 420,00 CUP= 44 100,00 CUP/ Mes

1260 recorrido X 420.00 CUP = 529 200.00 CUP/ año

### **Ingresos a cuentas de Desarrollo Local del CAM (10 % de los Ingresos Netos)**

#### **De prestar servicios solamente en CUC**

$10\,500,00 \text{ CUC/ Mes} - 1\,732,50 \text{ CUC} = 8\,767.50 \times 10\% = 876.75 \text{ CUC}$

$126\,000.00 \text{ CUC/ año} - 20\,790,00 \text{ CUC} = 105\,210.00 \times 10\% = \mathbf{10\,521.00 \text{ CUC}}$

#### **De prestar servicios solamente en CUP**

$44\,100.00 \text{ CUP/ Mes} - 43\,312,50 \text{ CUP} = 787.00 \text{ CUP} \times 10\% = 78.75 \text{ CUP}$

$529\,200.00 \text{ CUP/ año} - 519\,750,00 \text{ CUP} = 9\,450.00 \text{ CUP} \times 10\% = \mathbf{945.00 \text{ CUP}}$

#### **Ingresos al Estado por concepto de Impuestos Tributarios**

$7 \times 30.00 \text{ Mensual} = 210.00 \text{ CUP} = \mathbf{2\,520.00 \text{ CUP Anuales}}$

#### **Valor Actual Neto (VAN)**

El VAN se determinó mediante el procesamiento de los valores en Excel xls.

Se obtuvo que:

$\text{VAN} = 21,487$

Podemos concluir que la inversión en CUC es factible ya que el VAN es positivo, es decir, se recupera la inversión. (Ver Anexo No. 4)

El periodo de recuperación es de 3,6 años (Ver Anexo No.4).

#### **Anexo No. 4. Cálculo del Flujo de Efectivo**

so: Recorrido Marítimo por los Cayos

**evaluación Financiera del Proyecto (CUC).**

Conceptos	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4
versión	<b>37425.00</b>				
<b>Flujos de las operaciones incrementales:</b>					
Flujos totales		10521.00	10521.00	10521.00	10521.00
Costo de Operación					
Depreciación					
Costos Financiero		0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de impuesto		<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>
Impuesto					
<b>Utilidad neta</b>		<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>
Valor residual					37425.00
Superación del capital de trabajo					0
Utilidad neta + Depreciación		10521.00	10521.00	10521.00	10521.00
Flujo de Caja	<b>-37425.00</b>	<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>	<b>47946.00</b>
<b>Parámetros de evaluación</b>					
N	<b>21,487</b>				
	<b>28%</b>				
	<b>3.6</b>				
Costo de capital	10%				

### Terminación del Período de Recuperación

Años	Saldo acumulado
0	-37,425
1	-26,904
2	-16,383
3	-5,862
4	42,084
PR	<b>3.6</b>

por  
formula:

La propuesta que se hace tiene una inversión total de 37 425 CUC, se recupera en 3 años y 6 meses, el nivel de facturación anual que se logra es 105 210.00 CUC y 10 521.00 CUC es el ingreso para la cuenta de desarrollo local para el bienestar de la comunidad.

### 2.8. Criterios de la evaluación.

Como resultado de la evaluación se llegó a la conclusión de que las inversiones planificadas son rentables, siendo sus parámetros los siguientes:

**Tabla No.5. Resultados de evaluación.**

Parámetros de la inversión	Divisa
Tasa Interna de Retorno (TIR)	28%
Valor Actual Neto (VAN)	21,487

Período de Recuperación (PR)	3,6
Relación del Van (RVAN)	-
Costo Total / Ingreso	10 521.00

Fuente: Elaboración propia

Se debe obtener un crédito de 37.425 MCUC, que cubre los gastos de la inversión y los intereses.

Los cálculos anteriores dan como resultado que la inversión debe ser aceptada pues el VAN es mayor que cero, lo que significa una medida de la ganancia que se puede obtener del proyecto, teniendo en cuenta su período de recuperación. Considerando de esta forma que los objetivos del análisis se cumplieron y la hipótesis queda válida.

## **CONCLUSIONES**

1. El estudio de la bibliografía reveló una amplia base conceptual, sobre estudios de factibilidad económica y proyectos de inversión, existiendo una correlación entre ellos, en aras de tomar decisiones.
2. El diagnóstico demostró que existen potencialidades en el área de estudio para el desarrollo del turismo comunitario
3. Los procedimientos para el estudio de la factibilidad económica financiera se demuestran los ingresos que tributan a la sostenibilidad del área protegida, a la cuenta de desarrollo local comunitario y la solvencia de los cuentapropistas
4. Los indicadores decisores en la inversión objeto de estudio demuestran la liquidez del proyecto y la inversión se recupera en el período establecido.

## **RECOMENDACIONES**

1. Proponer a los decisores locales la ejecución de la inversión por las posibilidades reales de recuperación que tiene y los beneficios que brindará localmente.
2. Recomendar el diseño de la estrategia de Marketing para este producto.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. García et al. Reservas de la Biosfera un espacio para la integración de conservación y desarrollo. Reserva de la Biosfera Sierra del Rosario, caso exitoso en desarrollo sostenible en Cuba 2007.
2. Castro Tato, M. Análisis General de las Etapas Fundamentales de Decisión en Proyectos de Inversión. Economía y Desarrollo (La Habana) 1971.
3. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.2008-2012.
4. Manual para la preparación de Estudios de Viabilidad Industrial. Naciones Unidas. Nueva York , 1978. (ONUDI)
5. DECISIONES FINANCIERAS una necesidad empresarial. Colección Temas Financieros. A. Demestre, C.Castells, A. González.
6. Baca Urbina, Gabriel."Evaluación de proyectos". Editorial McGraw-Hill .Cuarta edición. México D.F, México, 2004
7. Colectivos de autores 2002 Planes estratégicos para el desarrollo sostenible en Los Cayos. Informe
8. Rodríguez Lubián, Arnoldo."Desarrollo Local en Cuba". Economista, funcionario del departamento de América del Norte del MINVEC.
9. Guzón, Ada. "Potencialidades de los municipios cubanos para el desarrollo local". tesis de maestría. Edición ligera. la habana, cuba. 2003.
10. Alemán, Alodia, Desigualdades Territoriales y Desarrollo Local. Consideraciones para Cuba. 2004.
11. Vásquez Barquero, A. Desarrollo Local. Una estrategia de creación de empleo. ED. Pirámide. Madrid.1988.
12. Ecosistema Sabana Camagüey. Proyecto PNUD- GEF. CUB-98.G32; CUB-99-G81.
13. Pulido. et. al. 2010. Plan de manejo reserva de la Biosfera Buenavista.

14. Porter, Michael E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. CECSA. 5ta Edición. México, 1990.
15. Plan de Manejo del APRM "Reserva de la Biosfera Bahía Buenavista".

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alemán, Alodia, □□Desigualdades Territoriales y Desarrollo Local. Consideraciones para Cuba. 2004.
2. Álvarez González L.I.; Vázquez Casielles, R. Y Santos Vijande, M.L. (2000): Resultados de la Orientación al Mercado: Evidencias Empíricas de las Organizaciones no Lucrativas, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.
3. Apuntes sobre la Planificación de Inversiones: Materiales del Departamento de Planificación de la Economía Nacional\_\_\_\_ La Habana: Universidad de la Habana/, s.a. /.
4. Castro Tato, M. Análisis General de las Etapas Fundamentales de Decisión en Proyectos de Inversión. Economía y Desarrollo (La Habana) (15): 31 1971.
5. Las Etapas Fundamentales de Decisión en el Proceso de Inversión. Economía y Desarrollo (La Habana) (65) 11; nov-dic 1981.
- 6.\_\_\_\_\_. Los Métodos y Criterios Fundamentales de Valuación Económica de los Proyectos Industriales. Economía y Desarrollo (La Habana) (56): 109; mar-abr 1980.
- 7.\_\_\_\_\_. Sobre el Tiempo de Recuperación de la Inversión. Economía y Desarrollo (La Habana) (23)69; may-jun 1974.
- 8.\_\_\_\_\_. Sobre la Eficiencia Externa de los Proyectos de Inversión Industrial. Economía y Desarrollo (La Habana) (46): 9-29; mar-abr 1978.
- 9.Chang T.Z. y Chen S.J. (1998): Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirican Evidence, *The Journal of Services Marketing*.
10. Dirección de Marketing, (2000): Análisis, planificación, gestión y control, 7ma Edición, tomo I.
- 11 .Etimesa, (2002): ¿Qué es un Estudio de Mercado?
12. Fernández Nogales Ángel, (1997): Investigación de Mercados: obtención de información, Editorial Civitas, Madrid.
13. Fernández Valiñas Ricardo, (2002): “Estudio de Mercado”
14. García Cruz Rosario, (1998): Marketing Internacional, Esic Editorial, Madrid.

15. García et al. 2007. Reservas de la Biosfera un espacio para la integración de conservación y desarrollo. Reserva de la Biosfera Sierra del Rosario, caso exitoso en desarrollo sostenible en Cuba.
16. Gonzalo Rodríguez Mesa. «La Evaluación Financiera y Social de proyectos de inversión», Facultad de Economía, Universidad de La Habana, 2006, Pág. 19.
17. Gómez Espinosa Nancy, (1997): “Curso de Investigación de Mercados”.
18. Guzón, Ada. “Potencialidades de los municipios cubanos para el desarrollo local”. tesis de maestría. edición ligera. la habana, cuba. 2003.
19. Hernández Sampieri, (1997): “Metodología de la Investigación”
20. Kotler Philip, (1996): Mercadotecnia. Prentice Hall.
21. Luque Teodoro, (1997): Investigación de marketing. Fundamentos, Editorial Ariel, Barcelona.
22. Luque Teodoro, (1997): Marketing Político, Editorial Ariel, Barcelona.
23. Malhotra, Naresh K.: Investigaciones de Mercados. Un enfoque práctico, 2da ed., Prentice- Hall Hispanoamericana, México.
24. Melé Carné Domenec, (1998): Ética en dirección comercial y publicidad, EUNSA, Navarra.
25. Miquel Salvador; Enrique Bigné; Jean-Pierre Levy; Antonio C. Cuenca y María José Miquel, (1997): Investigación de mercados, McGraw- Hill, Madrid.
26. Miquel Salvador; Marcelo Royo; Antonio C. Cuenca; María José Miquel y Joaquín Aldás, (1997): “La capacidad predictiva de los modelos de ciclo de vida familiar frente a variables socioeconómicas”, Revista Española de Investigación de Marketing.
27. Mugica José Miguel y Salvador Ruíz de Maya, (1997): El comportamiento del consumidor, Ediciones Ariel, Barcelona.
28. Narros Gonzalez y Maria José, (1997): “Métodos de segmentación de mercados: un análisis comparativo aplicado a la audiencia de radio”, Esic Market.
29. Peumans, H. Valoración de Proyectos de Inversión/ H. Peumans.\_ Bilbao: Ediciones Deusto, 1967. p. 1-61.
30. Porter, Michael E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. CECSA. 5ta Edición. México, 1990. 550 páginas.
31. Pulido. et. al. 2010. Plan de manejo reserva de la Biosfera Buenavista.

32. Pride W. (1997): Marketing: Concepto y estrategias". McGraw Hill.
33. Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.2011.
34. Recio Menéndez Manuel y María Victoria Román González, (1999): "Posibilidades de gestión estratégica de las marcas de distribuidor".
35. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba.
36. Sánchez Valera Miguel de la Caridad. Algunos elementos Financieros para la Evaluación de las Inversiones en Cuba. Tesis presentada en opción al título Académico de Master en Finanzas. UH. 2001.
37. Santesmases Mestre Miguel, (1997): DYANE: Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados, Ediciones Pirámide, Madrid.
38. Santesmases Mestre Miguel, (1999): "Marketing: conceptos y estrategias", 4ta ed. Ediciones Pirámide S.A.
39. Santos Vijanda; María Leticia y Rodolfo Vázquez Casielles, (1997): "Factores condicionantes del resultado del desarrollo de nuevos productos en las empresas de alta tecnología", Revista Española de Investigación de Marketing.
40. Sarabia, Francisco J., (1999): Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Ediciones Pirámide, Madrid.
41. Vázquez Casielles Rodolfo; Leticia Santos Vijande y Ana María Díaz Martín,(1998): "Decisiones de selección de marca del consumidor y estimación de precios de referencia: impacto sobre la estrategia detallista", Revista Española de Investigación de Mark
42. Vásquez Barquero, A. Desarrollo Local. Una estrategia de creación de empleo  
PG. 129, ED. Pirámide. Madrid.1988.

## **Anexo No.1. Propuesta de Encuestas.**

### **Encuestas a los Prestadores.**

Se realizaron encuestas a personas experimentadas, decisores y patrones de barcos) por ser inferior a 30 se utilizó el criterio de Student y se aplicó al 100%, coincidiendo población y muestra.

Estimado compañero

Nos encontramos realizando un estudio para la factibilidad financiera **DEL PROYECTO PRESTADORES DE SERVICIO DE TURISMO COMUNITARIO**, le agradecemos nos de su opinión sobre aspectos importantes en el desarrollo del mismo.

Liste por favor sus principales consideraciones sobre las potencialidades del área lo que será vital para el desarrollo de nuestra investigación y para ello solicitamos sus más sinceras opiniones.

Muchas Gracias

<b>Factores Internos</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>Factores Externos</b>	
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>

## Anexo .No.2. Relación de expertos

#	Nombre y apellidos	Cargo	Experiencia
1	David Prado Pire.	J. Oficina Proyecto	12 años
2	Leonor Méndez Herrera.	Especialista Ambiental	15 años
3	Carlos Calcines Días.	Director de Planificación Física y Economía.	30 años
4	Norge Valentín Hernández	Director del Parque Nacional Caguanes	3 años
5	Elier Sánchez Días.	Especialista ambiental	20 años
6	Oscar Alfaro Carrazana	Patrón	30 años
7	Anay Sánchez Días.	Vicepresidenta del Gobierno Municipal.	4 años

Para los análisis de la DAFO se aplica dinámica de grupo con 7 expertos (integrantes del área de estudio). Todos estos compañeros con un probado prestigio y muchos años de experiencia en estas labores, con absoluto dominio de la labor y cargos determinantes durante varios años.

Inicialmente proponen 29 DAFO y mediante la reducción de listado y el coeficiente de concordancia, se determinan los 24 principales DAFO para el producto..

Cc: coeficiente de concordancia

$$Cc = 1 - Vn / Vt$$

Donde, Vn: votos negativos

Vt: votos totales (total de participantes)

En este caso los expertos deben seleccionar si el indicador debe quedarse o no. Se le entregará a cada participante los indicadores y deben marcar si se queda para tener en cuenta en el futuro. La tabla a continuación muestra el diseño.

<b>Indicadores</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
--------------------	-----------	-----------

	Embarcación	Tripulantes	Cargo	CI	Lista
1	Pedro Emilio VC:5009F	Noel Sánchez Rodríguez Pedro Emilio Martínez Pérez Juan Vicente García Núñez	Patrón Dueño Patrón	65090703502 34122217187 65071903460	5ta
2	Lumanchy VC:5002F	Luís Mariano Sánchez Artze Luís Sánchez Campos	Patrón y Dueño Patrón	65100304026 46110302443	5ta
3	Eblyn VC:5003F	Oscar Alfaro Carrazana Ángel Daniel Alfaro García Jesús Dasiel Alfaro García	Dueño Patrón Patrón	61062602865 85053114506 92060137003	5ta
4	El Melón VC:5005F	Horacio Durán Hernández Javier Durán Rey	Patrón Patrón y Dueño	39061103620 74010431560	5ta
5	Sheyla VC:5007F	Adalberto Morfi González Alexis Vázquez Rodríguez	Dueño Patrón	69110404701 69052123900	5ta
6	José Luís VC:5011F	Luís Morales Ramos Guillermo Miquel López La O	Patrón y Dueño Patrón	59031202725 53082402700	5ta

7	El Barbacú VC:500F	Andrés Benavidez Hernández Andréy Benavidez Martell	Patrón y Dueño	59022022278 89091724901	5ta
---	-----------------------	---	----------------	----------------------------	-----

**Anexo No 3: Listado de embarcaciones que pueden comenzar la experiencia.**

### Anexo No. 4. Cálculo del Flujo de Efectivo

Caso:	Recorrido Marítimo por los Cayos				
Evaluación Financiera del Proyecto (CUC).					
Conceptos	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4
Inversión	<b>37425.00</b>				
<b>Flujos de las operaciones incrementales:</b>					
Ingresos totales		10521.00	10521.00	10521.00	10521.00
Costo de Operación					
Depreciación					
Gastos Financiero		0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de impuesto		<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>
Impuesto					
<b>Utilidad neta</b>		<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>
Valor residual					37425.00
Recuperación del capital de trabajo					0
Utilidad neta + Depreciación		10521.00	10521.00	10521.00	10521.00
Flujo de Caja	<b>-37425.00</b>	<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>	<b>10521.00</b>	<b>47946.00</b>
<b>Criterios de evaluación</b>					
VAN	<b>21,487</b>				
TIR	<b>28%</b>				
PR	<b>3.6</b>				

Costo de capital	10%
------------------	-----

### Determinación del Período de Recuperación

Años	Saldo acumulado
0	-37,425
1	-26,904
2	-16,383
3	-5,862
4	42,084
PR	<b>3.6</b>

por  
formula:

