

UNIVERSIDAD DE LA HABANA

Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED)

TRABAJO DE DIPLOMA



Título:

“Plan de Negocio para evaluar la factibilidad de la realización de un complejo turístico en Cayo Rosario”.

Autora:

Odelaisy Sánchez Hernández

Tutora:

Dra.C. Alma Hernández Ruiz

La Habana, 2010

*A mi familia y todos aquellos que
han llegado a mi vida para hacer
de mí la persona que soy hoy.*

A los sueños y sus protagonistas.

*"No progresas mejorando lo que ya está hecho,
sino esforzándote por lograr lo que aún queda por hacer".*

*Khalil Gibran (1883-1931)
Ensayista, novelista y poeta libanés*

Palabras de gratitud

...por darme todo el apoyo en los momentos más difíciles, por su ayuda incondicional durante todo este tiempo, por los valores que me han inculcado durante toda mi vida, porque han sido cómplices de mis sueños y participes de mis logros y fracasos... les quedo infinitamente agradecida y sepan que tendrán siempre un lugar muy importante en mi corazón...

A mami el amor de mis amores.

A papi por el amor que me ha dado siempre, aún en la distancia.

A mi abuela del alma por sus enseñanzas y su amor incondicional.

A Luigi mi hermanita querida.

A mi familia la de mami, la de papi, la de aquí y la de allá.

Al amor de mi vida (Ale alias cucuso) por su amor, paciencia y apoyo que me hacen sentir la mujer más afortunada del mundo.

A mis suegros por sus sabios consejos y el cariño que me dan.

A Ali por darme la idea de este maravilloso proyecto y todos sus conocimientos para concluir con éxito esta etapa de mi vida.

A mi tutora Alma por la confianza en mi y su ayuda en todo momento.

A mis profes de la Facultad Deysi, Mirna, los del Ceted, Maritza la secretaria, Baby la bibliotecaria y todos los que contribuyeron en mi formación profesional.

A mis padrinos de corazón Fita y Armandito por considerarme una hija más.

A mis amigos Patri, Alberto (Mapi), Yane, Mahe, Yeni, Nadia, Irma, a los del Tango, a los que ya no están tan cerca, a los más viejos, a los más recientes.

A la gente de ESICUBA Aidita, Dulcín, Telva, Juan José, Ángela, Pepe, Maité, Eliana, Livia y la tropa de finanzas, Maritza y todos en general por hacerme sentir tan bien durante ese tiempo.

A las personas de Gran Caribe Vicente, Carlos, Estela, Emilio y todos aquellos los que me orientaron y me ayudaron con la información que necesité.

En fin, muchas gracias a todos !!!

Los quiere: Ode

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
SITUACIÓN PROBLÉMICA:	8
PROBLEMA:	8
HIPÓTESIS:	8
OBJETIVO GENERAL:	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	9
1 CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA REALIZACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO.	10
1.1 IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIO	13
1.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIO	14
1.2.1 <i>Resumen Ejecutivo</i>	16
1.2.2 <i>Definición del Negocio.</i>	16
1.2.3 <i>Oportunidad de Mercado</i>	17
1.2.4 <i>Análisis de la situación de partida</i>	18
1.2.4.1 Análisis Externo	18
1.2.4.1.1 Macroentorno	18
Factores económicos:	18
Factores políticos-legales	19
Factores demográficos:	19
Factores socioculturales:	19
Factores medioambientales	19
Factores tecnológicos	19
1.2.4.1.2 Microentorno	19
Empresas Competidoras:	19
Clientes	20
Proveedores	21
Nuevos Entrantes	21
Productos Sustitutos	22
1.2.4.1.3 Hallazgos del análisis externo	22
1.2.4.2 Análisis interno	23
1.2.4.2.1 Hallazgos del análisis interno	25
1.2.5 <i>Definición de objetivos.</i>	25
1.2.6 <i>Plan de marketing y ventas.</i>	26
1.2.6.1 Política de Servicio	26
1.2.6.2 Proceso	27
1.2.6.3 Personal de Contacto	27
1.2.6.4 Evidencia Física	27
1.2.6.5 Política de precios	27
1.2.6.5.1 Factores internos:	28
1.2.6.5.2 Factores externos:	28
1.2.6.6 Distribución	28
1.2.6.6.1 Ubicación	28
1.2.6.6.2 Comercialización	29
1.2.6.7 Comunicación	29
1.2.7 <i>Plan de operaciones.</i>	30
1.2.7.1 Recursos	31
1.2.7.2 Organización y Recursos Humanos	31
1.2.7.3 Definición de funciones	32
1.2.7.4 Control de calidad	32
1.2.8 <i>Plan económico financiero.</i>	33
1.2.8.1 Proyección de Estados Financieros	33
1.2.8.2 Flujo de caja proyectado	33
1.2.8.3 Análisis de rentabilidad	33
1.2.8.3.1 Valor Actual Neto (VAN):	33
1.2.8.3.2 Tasa Interna de Rendimiento (TIR):	34
1.2.8.4 Análisis de riesgos	34
1.2.9 <i>Plan de expansión y salida.</i>	35
1.2.10 <i>Cronograma.</i>	35

CAPÍTULO 2: PLAN DE NEGOCIO PARA UN COMPLEJO TURÍSTICO EN CAYO ROSARIO.....	36
2.1 RESUMEN EJECUTIVO	38
2.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.	39
2.3 OPORTUNIDAD DE MERCADO.	42
2.3.1 <i>Análisis externo</i>	46
Está compuesto por macroentorno y el microentorno:	46
2.3.1.1 Macroentorno	46
2.3.1.1.1 Factores económicos:.....	46
2.3.1.1.2 Factores político-legales:	49
2.3.1.1.3 Factores demográficos:	49
2.3.1.1.4 Factores socioculturales:	51
2.3.1.1.5 Factores medioambientales:	52
2.3.1.1.6 Factores tecnológicos:	53
2.3.1.2 Microentorno	54
2.3.1.2.1 Empresas Competidoras:	54
2.3.1.2.2 Clientes.....	62
2.3.1.2.3 Proveedores	63
2.3.1.2.4 Nuevos Entrantes	64
2.3.1.2.5 Servicios Sustitutos	66
2.3.1.3 Hallazgos del análisis externo.....	66
2.3.1.3.1 Factores Clave.....	66
2.3.1.3.2 Oportunidades	66
2.3.1.3.3 Amenazas.....	67
2.3.2 <i>Análisis interno</i>	68
2.3.3 <i>Hallazgos del análisis interno</i>	74
2.3.3.1 Competencias Distintivas	75
1.1.1.1 Ventaja Competitiva	75
2.4 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	77
2.5 PLAN DE MARKETING Y VENTAS.	77
2.5.1 <i>Política de servicio</i>	77
2.5.2 <i>Procesos</i>	77
2.5.3 <i>Personal de contacto</i>	78
2.5.4 <i>Evidencia física</i>	79
2.5.5 <i>Política de precios</i>	82
2.5.6 <i>Distribución y comunicación</i>	83
2.6 PLAN DE OPERACIONES.....	84
2.6.1 <i>Recursos</i>	84
2.6.2 <i>Organización y Recursos Humanos</i>	85
2.6.3 <i>Definición de funciones</i>	86
2.6.4 <i>Control de calidad</i>	87
2.7 PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO.....	87
2.7.1 <i>Proyección de Estados Financieros</i>	87
2.7.2 <i>Flujo de caja</i>	87
2.7.3 <i>Análisis de rentabilidad</i>	87
2.7.4 <i>Análisis de riesgos</i>	88
2.7.4.1 Riesgos económicos – financieros:	88
2.7.4.2 Riesgos medioambientales:	88
2.7.4.3 Riesgos de Marketing:.....	89
2.7.4.4 Riesgos políticos:	89
2.7.4.5 Riesgos laborales: (relacionados con factores demográficos)	89
2.8 PLAN DE EXPANSIÓN Y SALIDA.....	89
2.9 CRONOGRAMA.	90
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS.....	95

INTRODUCCIÓN

A partir de los años '90 con la caída del campo socialista, Cuba tiene la necesidad de reinsertarse en el comercio internacional. Para ello la Dirección del país toma algunas medidas, tales como: la liberación de la moneda, la creación de empresas mixtas, la autorización a firmas extranjeras de radicar en la Isla, entre otras. Es entonces cuando el turismo comienza a desarrollarse y a jugar un papel muy importante en la economía, como fuente de recaudación de divisas para poder afrontar los efectos de la profunda crisis que enfrentaría en lo adelante el país, producto de la situación anterior.

Hoy, la economía cubana atraviesa nuevamente un momento muy difícil, provocado por la crisis económica mundial, la situación financiera internacional, el recrudecimiento del bloqueo y algunos desajustes en la economía nacional, lo que inevitablemente conduce a un aumento de la inestabilidad e incertidumbre. Sin embargo, el sector turístico sigue contribuyendo, en gran medida, al desarrollo económico del país; por tanto, es necesario estar preparados para contrarrestar los efectos derivados de las nuevas condiciones del entorno; de manera que, seguir adecuadas estrategias para incrementar las inversiones y asegurar los ingresos en este sector se vuelve vital.

El Plan de Negocio, constituye el soporte para la puesta en marcha de cualquier iniciativa empresarial. Es la herramienta para planificar los pasos a seguir, en pos de aprovechar cada oportunidad que tenga el país para desarrollarse, lo que se traduce al final en beneficios económicos. Luego, resulta un elemento crucial como vía para la obtención de financiamiento de nuevos proyectos que sirvan para impulsar la economía y además, proporcionar información organizada y específica de la empresa,

En él se exponen aspectos como: el propósito general de la empresa, organigrama, fuentes de inversiones iniciales, personal necesario así como sus métodos de

selección, estudio de factibilidad respaldado con un modelo económico pro forma, promoción, plan de salida, entre otros. Es por tanto, un instrumento permanente de trabajo, que sirve como referencia o mapa para la puesta en marcha y la gestión habitual de la empresa.

La creación de un Complejo Turístico en Cayo Rosario ubicado en el Archipiélago de los Canarreos, al sur de la Isla; es una posibilidad de explotar su potencial como destino turístico de naturaleza, brindando una oportunidad para el desarrollo de la pesca deportiva en la modalidad de "Fly-fishing" o como también se le conoce: pesca con mosca. En este tipo de pesca se capturan y devuelve inmediatamente los peces a su medio, sin causar daño alguno a este recurso natural; pero tiene características muy particulares y no es posible de realizar en cualquier lugar.

Esta zona geográfica de Cuba, posee las condiciones y riqueza natural que se requieren para su desarrollo, pues cuenta con la presencia en sus aguas de los peces que son de mayor atractivo para los deportistas, los que solamente se encuentran en escasas y bien definidas áreas del planeta.

Situación Problemática:

Cayo Rosario, ubicado en la zona del Archipiélago de los Canarreos, es un terreno virgen que por sus riquezas naturales tiene el potencial para convertirse en una fuente importante de ingresos y empleo, al brindar la posibilidad de ofrecer un turismo ecológico, exclusivo y de alta calidad. Sin embargo no existen nuevos proyectos de inversión que pongan en explotación los recursos únicos que lo distinguen a nivel internacional.

Problema:

¿Es factible invertir en la creación de un Complejo Turístico en Cayo Rosario, que ofrezca una variante de ecoturismo basado en la pesca deportiva, modalidad “Fly-fishing”?

Hipótesis:

Mediante la elaboración de un Plan de Negocio se dispondrá de todos los elementos necesarios para evaluar la factibilidad integral del Proyecto y tomar la decisión sobre la ejecución o no de dicha Inversión.

Objetivo General:

Valorar la factibilidad integral del Proyecto a través de la elaboración de un Plan de Negocio.

Objetivos específicos:

1. Realizar un estudio teórico sobre los diferentes procedimientos para la realización de un Plan de Negocio y proponer una estructura que se adapte a los perfiles del Proyecto.
2. Elaborar el Plan de Negocio para un complejo turístico en Cayo Rosario.

El Trabajo de Diploma constará de dos capítulos que se describen de la siguiente manera:

Capítulo 1: Fundamentos teóricos sobre los principios básicos para la realización de un Plan de Negocio.

A partir del empleo de métodos teóricos se expondrá un recorrido de los procedimientos y diferentes enfoques, tanto nacionales como internacionales, para la realización de un Plan de Negocio.

Capítulo 2: Plan de Negocio para un complejo turístico en Cayo Rosario.

En este capítulo se llevará a cabo una tarea de conocimiento y análisis exhaustivo de la situación de partida. Consta de dos etapas.

Primeramente se obtendrá toda aquella información, ya sea interna y/o externa, que resulte relevante para conocer perfectamente el punto de partida. Es como una fotografía de la situación actual, siendo por tanto de un carácter descriptivo. Naturalmente, esta parte se centrará en aquellos aspectos que puedan resultar de interés para este negocio en particular. Luego se realizará un estudio de factibilidad del proyecto para conocer su viabilidad económica.

1 CAPÍTULO 1: Fundamentos teóricos sobre los principios básicos para la realización de un Plan de Negocio.

Ningún negocio está a salvo de los imprevistos que puedan surgir ni de la inestabilidad de los mercados. Tal vez los hechos difieran de las proyecciones realizadas y en ese caso lo importante sea la forma de reaccionar, pero los proyectos que tengan el respaldo de un plan sólidamente elaborado, estarán en ventaja y mejor preparados para afrontar las adversidades comerciales con soluciones oportunas.

No se debe asumir que la necesidad de un Plan de Negocio esté dada por la magnitud o tamaño del proyecto que se trate. Toda empresa, incluso las pequeñas, también lo necesitan. Por estos y otros motivos es primordial conocer en qué consiste y a partir de ese momento, estructurarlo de manera tal que se adecue a los perfiles del Proyecto.

Muchas son las definiciones que se han dado de Plan de Negocio, pero todas convergen en algunos aspectos.

Teniendo en cuenta esto, la autora expondrá una definición elaborada a partir de un compendio de varias definiciones obtenidas de la bibliografía consultada:

El Plan de Negocio es un documento formal que presenta el diseño o modelo de un negocio que se va a poner en marcha. Da una descripción detallada, clara, realista y orientada a la acción del mismo; para, mediante el análisis y diagnóstico de las perspectivas empresariales y recursos disponibles, evaluar su factibilidad económica y proponer, tanto los procedimientos como las estrategias para el logro de determinado resultado derivado de los objetivos y metas definidas.

El entorno y las condiciones actuales son tan cambiantes, que es casi imposible realizar estimaciones en un rango de tiempo demasiado extenso.

Conocer a fondo el “qué, dónde, como, quién, cuándo, por qué” es imprescindible para entender los objetivos que se proponen con el negocio.

Aunque se debe ser lo más fiel posible, hay que tener mucho cuidado de no prestar atención a las oportunidades que se presentan y ser inflexibles. Por tanto, mantenerlo actualizado en una forma dinámica a medida que se avanza, permitirá hacer las modificaciones necesarias que, junto con una visión estratégica, ayudará a mantenerse a salvo de las amenazas.

Es muy usual que en el país se confundan los términos Plan de Negocio con Estudio de Factibilidad, dado que en la mayoría de las ocasiones que se emprende un nuevo negocio se comienza con un análisis económico - financiero para probar la rentabilidad del mismo. Sin dudas esta parte resulta decisiva, pues representa la posibilidad de recuperar la inversión y obtener ganancia, pero el análisis minucioso del entorno hará posible estar al tanto de los riesgos y dejará clara las perspectivas que tiene el Proyecto de poder ser ejecutado.

El Plan de Negocio es una herramienta de gestión que sirve para guiar todas las acciones que se deben llevar a cabo durante un período determinado y teniendo en cuenta la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la empresa (nacimiento, crecimiento, madurez o declive).

En dependencia del momento y el objetivo que se persiga, existen diferentes planes que pueden estar relacionados con: respaldar un pedido de crédito y/o interesar a un potencial inversor, lanzamiento de un nuevo producto (servicio) o mejorar los ya existentes, cambiar o ampliar locales, entre otros. En la siguiente tabla se presentan de forma resumida los planes de negocios que más frecuentemente se utilizan, en correspondencia con los objetivos, según sea el caso.

Tabla 1. Tipos de Plan de Negocio

Tipo de plan	Objetivo de la empresa
Plan de negocio de una nueva empresa.	Presentar diseño o modelo del negocio. Atraer inversionistas.
Plan de negocio de un nuevo lanzamiento.	Penetración de mercado.
Plan de negocio de seguimiento periódico	Penetración de mercado. Aumento de rentabilidad
Plan de negocio de monitoreo	Chequeo de mercado. Ver comportamiento y actuación de la empresa.
Plan de negocio para vender la empresa	Valuar la empresa

Fuente: <http://www.concope.gov.ec/creatuempresa/> (consulta 8 de junio de 2010) ¿Qué es un Plan de Negocio? Tipos de Planes.

En esta investigación solamente se hará referencia al caso en que el Plan de Negocio es elaborado para una iniciativa empresarial.

El éxito puede ser relativo pues no necesariamente estará relacionado con la puesta en marcha de la empresa, sino que puede expresarse en un ahorro de tiempo y recursos, al conocer las posibilidades reales de poder llevarla a cabo. Si se comprende mejor la importancia que tiene el Plan de Negocio como forma de organizar el trabajo, es mucho más probable de alcanzar.

1.1 Importancia del Plan de Negocio

La planificación contribuye a resolver un gran número de problemas, porque, a través de ésta, se podrán definir más claramente los objetivos, orientar las acciones y los responsables de llevarlas a cabo hacia el cumplimiento de dichos objetivos, asignar los recursos, crear métodos y disciplina de trabajo, identificar amenazas, errores y desviaciones a tiempo, entre otras, convirtiéndose en el elemento que le otorga al Plan de Negocio una importancia primordial.

El Plan de Negocio le da credibilidad al Proyecto y al equipo responsable de llevarlo a cabo, o sea, es la tarjeta de presentación frente agentes externos e internos. Nadie se interesará en el proyecto a menos que se demuestren garantías sobre como este se va a recuperar y desarrollar. Precisamente poder convencer a los potenciales inversores a que apoyen económicamente la idea es su principal razón de ser.

Otra de las ventajas es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Son significativas la motivación y la entrega a la idea, pero es esencial no crear falsas expectativas, porque el concepto que se tenga del negocio puede estar distante de la realidad. El Plan de Negocio pone al descubierto las limitaciones, permite centrarse en las ventajas que luego le permitirá posicionarse (lo que puede hacerse mejor que los demás) y está al tanto de los aliados que pueden convertir las debilidades en fortalezas.

Como traza el camino a seguir; muestra en qué momento es más conveniente efectuar la inversión y plantea otras cuestiones que no pueden faltar como por ejemplo: clientes, lo que desean, como satisfacer la demanda y como llegar a ellos; tendencias del sector en que se encuentra el negocio, diferencia del proyecto con otros similares, posibles alianzas, análisis financieros, entre otras.

Pero no hay una estructura fija de Plan de Negocio. Existe una gran diversidad de propuestas de estructuras que está dada por las características propias de cada actividad.

1.2 Estructura del Plan de Negocio

Un Plan de Negocio obedece a distintos propósitos y va destinado a diferentes públicos, por tanto el formato que se dé a su contenido puede estar organizado como mejor convenga, siempre y cuando, recoja todos los elementos que se requieran y se utilice un lenguaje simple, coherente, que sea fácil de leer y comprender.

El proyecto que se presenta, parte de una idea para la creación de una nueva empresa encaminada al sector del turismo, con el objetivo de que sea aprobado por el Ministerio del Turismo (MINTUR), rector de esta actividad, en conjunto con la alta dirección del país (Órganos de la Administración Central del Estado)¹ que son los que aprueban las inversiones y las asociaciones económicas.

El siguiente esquema mostrará, a partir de la literatura consultada y el criterio de la autora, los aspectos que no deben faltar a la hora de elaborar un plan de negocio.

1. Resumen Ejecutivo.
2. Definición del negocio.
3. Oportunidad de Mercado.
4. Análisis de la situación de partida.
 - ✓ Análisis externo
 - Macroentorno
 - Microentorno

¹ Tomado de Regulaciones vigentes

✓ Análisis interno

5. Definición de objetivos.

6. Plan de marketing y ventas.

- Política de producto
- Política de precios
- Distribución
- Comunicación

7. Plan de operaciones.

- Recursos
- Definición de funciones
- Control de calidad
- Organización y Recursos Humanos

8. Plan económico financiero.

- Proyección de Estados Financieros (Estado de Resultado)
- Flujo de caja
- Análisis de rentabilidad
- Análisis de riesgos

9. Plan de expansión y salida.

10. Cronograma.

La estructura anterior se explicará detalladamente a continuación:

1.2.1 Resumen Ejecutivo

Es, sin duda alguna, una parte muy importante del plan, pues recoge en su contenido una panorámica general del proyecto. En él se muestran los aspectos claves y los mensajes e ideas más relevantes. En modo alguno se trata de realizar un simple resumen de contenidos, sino que debe ser considerado como una operación de ventas, donde de manera breve, concisa, clara e impactante, se capte el interés del lector y se trate de convencer del mérito del proyecto para obtener el financiamiento y poder ejecutar el negocio.

Se debe elaborar después de tener todos los elementos: características del producto a ofrecer, necesidades que cubre, público objetivo, diferenciación, previsión de ventas, proyección financiera, viabilidad del proyecto y necesidades de financiamiento.

1.2.2 Definición del Negocio.

Las ideas se convierten en posibilidad de negocios cuando responden a una necesidad o deseo, actual o potencial, de los consumidores. La satisfacción a esa necesidad o deseo debe estar compensada por la cantidad económica que desembolsa a cambio del servicio que percibe. Por tanto en esta parte debe quedar reflejado el tipo de negocio, cuál es el producto (descripción general de las características del producto que se va a lanzar), en qué consiste y qué aporta al cliente (beneficios que ofrece).

Reflejará con precisión una descripción detallada de la oferta: como funciona, procedimiento bajo el que se realiza su prestación y con qué tecnología, en qué mercado se va a desarrollar (nacional o internacional), dónde se va a encontrar localizado y cómo se va a acceder al mismo, lo que distingue al producto del ofrecido por la competencia, imagen corporativa, nombre, catálogo de productos, nicho y segmento de mercado que va a abarcar y por qué, así como futuras posibilidades de

ampliación de la oferta y en qué momento. Además, en esta parte, deben identificarse los atributos que le permitan posicionarse.

El dinamismo del mercado actual y las constantes mejoras de los productos, busca crear una percepción sobre los mismos que no es real y que influye determinantemente en la preferencia del cliente ya sea por la calidad, los precios, los componentes, los productos complementarios u otros factores. Esto provoca un grado de diferenciación que cuanto menor sea, más fácil es el cambio de los compradores hacia otro competidor, menor será la lealtad y por tanto mayor la competencia.

En consecuencia se hace más difícil la entrada al mercado, puesto que las grandes maniobras publicitarias de las compañías dueñas del mercado están dirigidas a ahogar a las nuevas empresas que significan una amenaza.

Las barreras tradicionales de entrada solo podrán ser abatidas por estrategias hábiles y reacción rápida. La fortaleza de cualquier estrategia estará determinada por la forma en que la empresa sea capaz de anticiparse y enfrentar a los competidores y a los cambios en la demanda de los clientes a través del tiempo.

1.2.3 Oportunidad de Mercado

La investigación de mercado constituye un paso muy importante en el proceso de planeamiento estratégico y toma de decisiones. Si bien puede aportar grandes niveles de certidumbre y reducir riesgos por decisiones erróneas, es un modelo de aproximación (como los diagnósticos médicos).

Posibilita comprender el mercado, tanto real como potencial, en que se podrá (o no) desenvolver el negocio, identificar los nichos y determinar la demanda esperada para poder satisfacerla desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.

Describe, con el mayor detalle posible, cuestiones como:

- Tamaño: Medido en unidades, dará una idea del atractivo del negocio.
- Evolución: Crecimiento y tendencias.
- Estructura: Características del público objetivo (ingresos, sexo, edad, educación, comportamiento, etc.) y su ubicación.

En general, este estudio, aportará valiosos elementos a tener en cuenta para confeccionar las estrategias de marketing y ventas, a partir del conocimiento de lo que le gusta o disgusta al cliente y sus expectativas.

1.2.4 Análisis de la situación de partida

La presente investigación describe el proceso de diseño de una nueva empresa en donde el análisis de la situación de partida resulta fundamental, pues pone a disposición de los decisores toda la información necesaria para sobre ella efectuar una profunda valoración del Proyecto, ayudando a tomar la decisión de si es viable o no, desde el punto de vista estratégico, para proseguir a la siguiente fase.

1.2.4.1 Análisis Externo

Consiste en una exploración del entorno general y sectorial. Consta de dos partes: macroentorno y microentorno.

1.2.4.1.1 Macroentorno

Se compondrá de los factores del entorno que afectan a todas las empresas del sector, agrupados en las siguientes categorías:

Factores económicos: Se incluye el análisis de variables como el PIB, tipo de organización económica y balanza de pagos, que servirá para la toma de decisiones en lo relacionado, sobretudo, con el financiamiento del negocio.

Factores políticos-legales: Se citarán aquí las disposiciones legales (leyes, decretos, resoluciones, etc.) que funcionan en el país a las cuales se verá sometida la empresa por la actividad que desarrollará.

Factores demográficos: Mostrará el ambiente demográfico en cuanto a su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros aspectos estadísticos siendo esto de gran importancia pues los mercados están integrados por personas.

Factores socioculturales: Juegan un papel cada vez más protagónico para las empresas y su posicionamiento pues quedan revelados valores, normas y estilos de vida que varían por la profunda y constante evolución de la sociedad. Se considerará el comportamiento y mentalidad vinculados a los estándares internacionales.

Factores medioambientales: Percibe, desde este punto de vista, los peligros y las providencias para neutralizarlos, las ventajas, así como las medidas para dañar lo menos posible el ecosistema del lugar.

Factores tecnológicos: Se refiere a la tecnología imperante en el país en el sector del negocio y de los sectores relacionados, así como la que se usará para la construcción de la instalación y su posterior funcionamiento.

1.2.4.1.2 Microentorno

El análisis del microentorno se realizará tomando como herramienta los componentes del entorno competitivo según Porter² (1984) o las cinco fuerzas de Porter, como más se le conoce.

Empresas Competidoras:

Se expondrán los principales competidores, su grado de concentración, diferenciación y barreras de salida.

² Porter, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

- Grado de concentración:

Viene dado por el número, distribución y tamaño de las empresas competidoras.

- Diferenciación:

Además de actuar como barrera de entrada, es un factor que influye sobre la intensidad de la competencia. Se realizará la comparación de una muestra compuesta por dos competidores en extremo diferentes en cuanto a: volumen de ventas, precios, segmentación, posicionamiento y crecimiento, para poder percibir las ventajas competitivas sobre los competidores, a partir de sus fortalezas y debilidades.

- Barreras de salida

Hace que las empresas no puedan abandonar el sector sin incurrir en altos costos. Ejemplo de las causas que en este caso pueden ocasionar esta situación son:

a) Activos fijos especializados de larga vida y costos fijos elevados: Se puede presentar como consecuencia de una disminución significativa en el valor de liquidación donde el margen de recuperación será muy reducido.

b) Barreras legales: Si es interés del gobierno que la empresa no cierre ya sea por la actividad que realice, porque signifique una gran pérdida de puestos de trabajo u otras causas, este emitirá disposiciones legales que no le permitirá a la empresa salir del sector.

Clientes

Es la razón de ser de cualquier negocio y por tal razón se le debe prestar una especial atención. Al igual que la competencia, también es importante saber su grado de concentración para a partir de esa información poder realizar la segmentación e identificar los clientes reales y potenciales y sus características, como por ejemplo:

- Razones por las que va a aceptar o no el producto.
- Frecuencia con que lo solicitan (si es estacional o todo el año).
- Como pagan (tarjeta, efectivo, cheque, etc.).
- Si conocen o no el servicio y a que precio lo aceptan.
- Posibles causas que puedan modificar o desestabilizar la demanda.
- Procedimientos de compra (teléfono, Internet o a través de agencias).

Esto determinará como realizar el Marketing a través del cual se llevará el producto desde el lugar de origen hasta el destino final: el cliente.

Proveedores

Para lograr que la actividad se desarrolle exitosamente y que llegue al consumidor un producto de alta calidad que cumpla sus expectativas, es imprescindible contar con los recursos necesarios. Esto solo es posible garantizarlo, seleccionando los proveedores que sean capaces de responder de manera oportuna, eficaz y eficiente para que el negocio pueda funcionar correctamente y cumplir su misión y objetivos.

Nuevos Entrantes

La posibilidad de una nueva empresa (competidor) de entrar a un determinado sector y apoderarse de una porción del mercado, obedece al comportamiento de un grupo de variables. Entre las más comunes se encuentran:

- Economía de escala

Relación decreciente entre el costo medio de producción y la cantidad producida en un determinado período³ (Ver ANEXO 1). Esto significa que altos volúmenes de producción permiten reducir costos, lo que se traduce en un fuerte posicionamiento de las empresas existentes en el sector dificultándole al nuevo competidor entrar con bajos precios.

³ Menguzzato, Martina. La dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del management. La Habana. Ediciones del Ministerio de Educación Superior. p. 153.

– Canales de distribución

Las estructuras de distribución propias y únicas de las empresas ya establecidas, mediante las cuales se logra una mayor difusión del producto y un mejor ratio ventas / costos de distribución, es otro elemento que actúa como una barrera de entrada.

En otro orden, la posesión de una Patente o de fuentes de abastecimiento a las cuales no se tiene acceso, son también motivos de ventaja en la producción y/o distribución.

– Política gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada al mercado expidiendo leyes, normas y requisitos que siempre requieren, para su cumplimiento, grandes inversiones de capital y sofisticación tecnológica.

Productos Sustitutos

Está estrechamente vinculado con la innovación tecnológica pues el costo, calidad y rendimiento de este servicio es superior a los tradicionales y por tanto la demanda de este últimos disminuye. La complejidad de los mercados y el constante movimiento de flujos de información hace a este fenómeno cada vez más frecuente, por tanto es importante entender que cualquier ventaja que se tenga, es solamente temporal.

1.2.4.1.3 Hallazgos del análisis externo

Hay muchos factores que pueden incidir en el éxito de una empresa pero identificar los que mejor se ajustan al negocio, resulta vital si de sobrevivir y prosperar en el mercado se trata.

Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competitivo en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

El factor clave de éxito está constituido por “los principales factores determinantes de éxito financiero y competitivo en una industria en particular. Identifican con precisión los resultados específicos que son cruciales para el éxito en el mercado y las capacidades y aptitudes con mayores posibilidades de rentabilidad”.⁴

Luego, a partir de los resultados obtenidos una vez efectuado el análisis externo, se podrán mostrar entonces los elementos anteriores para de esta forma identificar las oportunidades y amenazas.

Las oportunidades constituyen áreas de necesidad en la cual se puede operar en forma rentable. Esta rentabilidad se logrará en la medida que el Resort sea capaz de crear mayor valor para el cliente y mantenerlo con el paso del tiempo.

Las amenazas son tendencias o agentes desfavorables que podrían conducir al deterioro de la ventas o de las utilidades si no se llevan a cabo acciones para contrarrestarlas. Deben clasificarse de acuerdo con su gravedad y probabilidad.

1.2.4.2 Análisis interno

Las condiciones económicas generales, particularmente difíciles en los tiempos actuales, pueden influir determinantemente en las empresas de manera positiva o negativa, de manera que conocer la situación externa de la empresa provee grandes ventajas.

Sin embargo, no se puede cometer el error de restar importancia al contexto interno porque el resultado de su estudio incidirá directamente a lo largo de todo el proceso de concepción del negocio. Una cosa es discernir las oportunidades atractivas que existen en el ambiente y otra contar con las capacidades necesarias para desarrollarlas y poderlas aprovechar.

⁴ A. Thompson y A. Strickland Obra Citada p 90.

Saber cuáles son los procesos o características que distinguen el producto o servicio que se va a ofrecer, así como las necesidades que espera satisfacer en el público objetivo al que se dirige (qué es lo que valora y lo que no valora), permitirá posteriormente identificar las competencias distintivas que se deben tener. Para lograrlo se debe mirar hacia adentro del negocio.

La inversión inicial es el monto de dinero que se necesita para poner en funcionamiento el negocio y mantenerlo. Para ello es imprescindible precisar cuales serán los activos y pasivos que formarán parte de dicha inversión (inmueble, equipamiento, insumos, efectivo, capital de trabajo, etc.) pues si no se realiza esta previsión, se corre el riesgo de una asfixia financiera al poco tiempo de iniciado el negocio.

Por tanto se deben conocer cuáles son los objetos de obra y los sistemas a ejecutar y su costo aproximado para hacer una evaluación de cuánto va a costar la inversión y poder realizar el estudio de factibilidad. El primer paso es clasificar los costos en fijos y variables.

Costos fijos: Son los que permanecen constantes independientemente del nivel de producción (sueldos, alquileres, seguros, impuestos, etc.) y hay que pagarlos aún cuando no se venda nada.

Costos variables: Son los que cambian, aumentando o disminuyendo de manera proporcional a la producción (insumos directos, energía eléctrica para la producción, etc.).

Cada proceso que se lleve a cabo crea valor y requiere de un trabajo en equipo, por tanto, es necesario identificar cuales son las fortalezas y debilidades. En ocasiones los vendedores son vistos por los demás empleados los “niños bonitos” y a su vez los vendedores ven a los empleados como incompetentes.

Por ende, es necesario conseguir una buena relación de trabajo entre los departamentos a través del análisis interno.

Luego, su contenido mostrará las potencialidades y limitantes que presente el Proyecto y su grado de influencia sobre el mismo, así como el manejo, empleo y disponibilidad de los recursos.

1.2.4.2.1 Hallazgos del análisis interno

Una vez determinada la razón de ser del negocio, es esencial conocer los elementos que son imprescindibles para cumplir con su objeto social. Las competencias distintivas son capacidades o habilidades que la empresa debe desarrollar y se encuentran usualmente en procesos de todo tipo: calidad, informática, logística, servicios de apoyo, diseño, recursos financieros, capacitación y entrenamiento, entre otros.

Los factores clave de éxito deben traducirse en ventaja competitiva: “ventaja sobre los competidores ganada por ofrecer a los consumidores un mayor valor ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayor beneficio”.⁵

Una vez analizado el ambiente interno se considerarán algunos aspectos, tanto positivos como negativos, del entorno de las empresas que se relacionarán directamente con el negocio, los cuales deberán ser observados con atención.

1.2.5 Definición de objetivos.

Los objetivos son los propósitos que se persiguen. Una vez efectuado un completo y correcto análisis es que será posible enunciarlos. Estos permiten acortar la distancia entre la situación actual y un estado futuro deseado y a su alrededor girarán todas las acciones que se lleven a cabo.

⁵ <http://www.eumednet.com> (Navarrete, H.; 2002: 18)

Lógicamente los objetivos deben estar respaldados por elementos cuantitativos, coherentes con los recursos disponibles, para comprobar su viabilidad y garantizar su cumplimiento.

Además, es necesario no pasar por alto algunos requisitos que estos deben cumplir para que el resultado esperado pueda ser alcanzado:

- Medibles, realistas y alcanzables.
- Comprensibles.
- Flexibles.
- Estar justificados.

1.2.6 Plan de marketing y ventas.

Una vez identificado el grupo de clientes potenciales, se pasará a analizar las vías más efectivas para satisfacer la demanda y captar el volumen de usuarios deseados, a partir de los objetivos propuestos para el negocio que se planifica.

Para lograrlo es necesario desarrollar políticas que comprendan las variables del Marketing que en el caso de los servicios son: Servicio, Proceso, Personal de Contacto, Evidencia Física, Precio, Canales de Distribución y Comunicación.

1.2.6.1 Política de Servicio

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para desarrollar un negocio de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos, por tanto, será necesario tener en cuenta la gama de servicios a ofrecer, la calidad de los mismos y el nivel al que se entregará. Para esto se deberá definir los siguientes elementos:

- Concepto de beneficio del consumidor:

El punto de vista del consumidor debe ser el foco central para dar forma a cualquier servicio que se vaya a ofrecer.

- Concepto de servicio:

Es lo que se ofrece con base en los beneficios buscados por los clientes; es decir, en qué negocio se está y qué necesidades y deseos se tratan de satisfacer.

1.2.6.2 Proceso

Se derivan del concepto de servicio y está relacionado con qué servicios se suministrarán, cuándo se suministrarán, cómo se ofrecerán, dónde y quién los entregará.

1.2.6.3 Personal de Contacto

Son aquellas personas que prestan directamente los servicios a los clientes.

1.2.6.4 Evidencia Física

Contiene los atributos físicos (arquitectura, diseño e imagen exterior general) y la atmósfera conformada por la vista (iluminación, colores, distribución), aroma (olores vs. fragancias), sonido (tranquilidad vs. ruido) y el tacto (textura de materiales usados en muebles, etc.).

1.2.6.5 Política de precios

La determinación de los precios es un mecanismo complejo, por tanto es imprescindible establecer criterios o métodos para su fijación basado en los costos, en la competencia o en la demanda. A criterio de la autora se deben compaginar todos los criterios, aunque lo más frecuente, en el caso de empresas nuevas, sea acudir a la referencia de la competencia y tomar en cuenta los costos solo como condicionante para limitar los precios mínimos.

Es importante saber lo que se desea alcanzar con la estructura de precios y a partir de entonces considerar los siguientes factores antes de establecerla:

1.2.6.5.1 Factores internos:

Objetivos de la empresa y costos (los precios deben cubrir los costos y permitir un margen de utilidad aceptable).

1.2.6.5.2 Factores externos:

Precios de los competidores, percepción de los clientes (Ej. puede ser que un alto precio genere mayores ventas puesto que, generalmente, los clientes piensan que la calidad y los precios van de la mano), entre otros.

1.2.6.6 Distribución

El canal de distribución constituye el “recorrido” que se transita hasta llegar al cliente final. El principal propósito de esta variable es poner al cliente lo más cerca posible del servicio, de forma rápida y sencilla. Está relacionado con el lugar donde se va a ofrecer (ubicación) y la vía para llegar al cliente (comercialización).

1.2.6.6.1 Ubicación

Es necesario descubrir todas las ventajas del lugar donde va a radicar la instalación y conocer bien el terreno para poder explotarlo al máximo con el menor daño. Por la parte de logística deberá quedar reflejado:

- La forma de acceso al lugar y desde donde, tanto de clientes y personal, como de suministradores (estacionamiento y zona para cargar y descargar suministros).
- Almacenamiento (ubicación y capacidad).
- Servicios (electricidad, agua, gas y teléfono, etc.) y el tratamiento de todos los desechos sólidos y líquidos (orgánicos, inorgánicos, químicos, medicinales, etc.).

1.2.6.6.2 Comercialización

Es la vía para introducirse en el mercado. Consiste en seleccionar los canales de distribución (ajenos o propios) u otros tipos de comercialización (por ejemplo la electrónica), para dar a conocer los servicios que se brindan. Desempeña, por tal motivo, un papel crucial para una empresa de nueva creación. Se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Estructura del sector: Cada sector asume una forma determinada de funcionamiento que se vuelve habitual y que seguramente habrá que respetar.
- Ámbito de influencia o penetración: Si va a ser masiva, selectiva o exclusiva y su grado de intensidad (intensiva o extensiva).
- Cuota de mercado: Como se va a distribuir (por servicios, por segmentos de clientes o por mercado).
- Condiciones comerciales: Financiación y recursos disponibles.
- Fiabilidad del canal: Está amparada por su trayectoria y reputación.

1.2.6.7 Comunicación

Conjunto de actividades encaminadas a informar y/o persuadir a las personas que conforman el mercado objetivo de la empresa, a los canales de distribución, al personal y al público en general. Para obtener un buen resultado es necesario:

1. Definir los objetivos que, teniendo en cuenta que es el lanzamiento de la empresa, pueden ser: enseñar su funcionamiento, donde pueden adquirir el servicio y a que precios, condiciones y ventajas del mismo, contrarrestar a los competidores, obtener información de clientes, proveedores o distribuidores, crear estados de opinión, entre otros.
2. Elegir destinatario y el alcance.
3. Escoger el medio y determinar la frecuencia.
4. Definir el mensaje y ejecutarlo.

Esta variable esta compuesta por las actividades siguientes:

- Publicidad: Tiene como finalidad estimular o crear la demanda a través de medios publicitarios: prensa, televisión, vía electrónica (Internet, teléfono) etc.
- Promoción: Su objetivo es aumentar la cantidad y frecuencia de consumo, fortalecer la imagen y lograr la fidelidad del cliente (paquetes de descuentos, regalos, premios, cupones, propaganda, convenciones y exposiciones, entre otros).
- Relaciones públicas: Está destinada a mejorar la percepción general de la empresa y su reputación. Va orientada a públicos tanto interno como externo.
- Fuerza de ventas: Abarca, aparte de la venta, diversas tareas como: recoger y entregar pedidos o información, asesorar y guiar al cliente, entre otras. Su estructura se verá reflejada en el organigrama y su gestión podrá ser por zona geográfica, por tipo de servicio, por clientes o mixta.

1.2.7 Plan de operaciones.

Es la contrapartida del plan de marketing y ventas. Mientras que éste se focaliza en la obtención de un modelo de ingresos, el plan de operaciones busca tener como resultado un modelo de egresos y un modelo de capital, necesarios para financiar y poner en marcha el negocio.

Contempla todo el proceso destinado a generar el producto, la programación de todas las actividades que esto requiere en el corto plazo, la forma en que se va a ejecutar y la descripción de la tecnología y equipamientos a emplear. Este proceso tiene en cuenta los elementos de marketing y ventas, servicio de atención al consumidor, sistemas, investigación y desarrollo (I+D), facturación y cobranza, producción y administración.⁶

⁶ Saporosi, G. Clínica Empresaria. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un "Plan de Negocio". Ediciones Machi, Buenos Aires, 1997.

Es válido aclarar que no por realizarse para el corto plazo se debe descuidar el seguimiento del plan de operaciones. Utilizándolo como herramienta de planificación interna, antes y después de la puesta en marcha, se evitarán desvíos en los objetivos y/o en los recursos y se garantizará que la empresa mantenga un mejoramiento continuo a fin de conservar su nivel de competitividad.

En resumen, en el plan de operaciones se expondrá: todos los elementos que intervienen en el proceso de generación del servicio y los recursos que se requieren para desarrollarlo, las tareas que deben ser cumplidas y los responsables de llevarlas a cabo, el sistema de control de la calidad y el diseño de la organización y recursos humanos.

En el caso de los servicios, se requiere menos recursos materiales pero juegan un papel fundamental la información y los recursos humanos.

1.2.7.1 Recursos

Se definirán los recursos necesarios y su procedencia, el momento en que deberán estar disponibles, en qué cantidades y condiciones y como se incorporarán al proceso. Todo ello a partir del programa antes mencionado y teniendo muy en cuenta que el plan de operaciones y el plan de marketing deben estar perfectamente coordinados pues hay que trabajar sobre ambos de manera paralela.

1.2.7.2 Organización y Recursos Humanos

La organización es una forma de ordenamiento interno que relaciona las distintas partes de la estructura de la empresa. Esto permitirá diseñar las áreas o departamentos que luego quedarán explícitos gráficamente en el organigrama de la misma.

A su vez, los recursos humanos describen los requisitos que hacen falta para su funcionamiento, o sea, se encarga de la captación, retención y capacitación del personal.

Por tanto, ambos juegan un rol fundamental para lograr el rendimiento óptimo en el desarrollo del trabajo.

Los empleados son el elemento más importante de la empresa, por tanto captar las personas adecuadas y definir la política salarial (incluyendo estímulos) resulta vital.

- Política salarial:

Se seguirá el modelo vigente en el país, regulado por el Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social, entre las que se encuentran: *Res. No. 234/2003 sobre Maternidad, Res. No. 39/2004 sobre Formas y Sistemas de Pago del Salario, Res. No. 4/2005 sobre Aumento de Salario, Res. No. 30/2005 sobre Escala Salarial*, entre otras.

1.2.7.3 Definición de funciones

Se establecerán las tareas y los responsables de llevarlas a cabo en las diferentes fases del proyecto, así como los niveles de autoridad para luego describir la composición total de la plantilla y su evolución temporal, así como los criterios de medida y evaluación de la fuerza de trabajo según su calificación y capacidades.

1.2.7.4 Control de calidad

Se implantará un sistema de gestión de la calidad acorde con los estándares exigidos para un Hotel de cinco estrellas, partiendo de los procedimientos establecidos por la Oficina Nacional de Normalización en la NC 126/127-2001: Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico, en coordinación con el Ministerio del Turismo (MINTUR) y otras instituciones. Se tomarán en cuenta también los estándares internacionales.

1.2.8 Plan económico financiero.

Reflejará la evolución y estado de la situación económica de la futura empresa durante el período de la proyección. Mostrará la viabilidad económica del proyecto y su capacidad de supervivencia.

1.2.8.1 Proyección de Estados Financieros

El objetivo de toda empresa es generar utilidades. Para calcular dicha utilidad se deben considerar todos los componentes de gastos e ingresos. Luego, se restan las partidas de gasto a las de ingreso, obteniendo un resultado económico que puede ser positivo (ganancia) o negativo (pérdida). Resulta esencial tener bien claro la diferencia entre ingreso y ganancia para no confundir ambos términos. Contiene el Estado de Resultado pro forma, donde se pone en evidencia la capacidad de generar y retener utilidades.

1.2.8.2 Flujo de caja proyectado

Prevé la disponibilidad de efectivo que se tendrá en un momento determinado y por tanto permite planificar los plazos de reembolsos, de préstamos, entre otros y determinar la necesidad de recursos.

1.2.8.3 Análisis de rentabilidad

Las herramientas que se utilizarán para medir la rentabilidad del presente proyecto de inversión serán los indicadores financieros siguientes:

1.2.8.3.1 Valor Actual Neto (VAN):

Representa el valor a fecha actual que tendrá el resultado del proyecto en su conjunto. Compara el valor actualizado de todos los flujos netos de efectivo futuros, con el valor de desembolso inicial o costo esperado del proyecto, para determinar si, luego de descontar la inversión inicial, queda alguna ganancia. Este método tiene los siguientes criterios de evaluación:

- $VAN < 0$: No se acepta la inversión porque significa que los flujos de efectivo no son suficientes para rembolsar el capital.
- $VAN = 0$: Se recupera la inversión pero no proporciona rendimiento. Por tanto es indiferente aceptar o no.
- $VAN > 0$: Se acepta la inversión ya que se recupera el capital invertido a la vez que aporta ganancia.

1.2.8.3.2 Tasa Interna de Rendimiento (TIR):

Es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable, por tanto, indica la rentabilidad estimada que se obtiene durante el período “n”, con las inversiones efectuadas. En otras palabras, es la tasa de descuento que hace al VAN del proyecto igual a cero. Los criterios para decidir serán los que siguen:

- $TIR < d$: Se rechaza la inversión.
- $TIR = d$: Resulta indiferente, pero se puede aceptar.
- $TIR > d$: Se acepta la inversión.

La diferencia entre el VAN y la TIR radica en que el primero proporciona una medida directa del beneficio en unidades monetarias y el segundo se expresa como una tasa de rendimiento porcentual.⁷

1.2.8.4 Análisis de riesgos

Todo negocio está sujeto a determinados riesgos, según el tipo de actividad que realice, dada la imposibilidad de predecir con exactitud las diferentes variables que influyen en su desarrollo y efectividad. Identificarlos y crear un plan de contingencia para manejarlos adecuadamente, garantiza que el impacto ante un hecho negativo sea mínimo.

⁷ Weston and Brigham. Fundamentos de la Administración Financiera. Décima edición. Mc. Graw Hill, México, 1994. cap. 14, p. 663.

De manera general, los riesgos se pueden agrupar en tres grupos relacionados con: el mercado, la tecnología y el negocio en sí, pero por la actividad que se desarrollará en este negocio (Turismo) se clasificarán en: económico - financieros, de marketing, medioambientales, políticos, laborales, entre otros.

Se presentarán los riesgos fundamentales a los que se verá sometido el proyecto en cuestión, así como los planes de contingencia para neutralizarlos.

1.2.9 Plan de expansión y salida.

En el caso de que, luego de la puesta en marcha, no se alcancen los objetivos previstos o se quiera impulsar el crecimiento de la empresa, ésta debe contar con una o varias estrategias que le permitan un mejor funcionamiento para garantizar su sostén y desarrollo. Ejemplo de estas pueden ser: alianzas estratégicas, venta parcial de la empresa (en el caso de nuestro país: asociaciones económicas), entre otras.

1.2.10 Cronograma.

Los planes llevan implícito el establecimiento de pautas temporales de las acciones u operaciones a desarrollar en la fase de lanzamiento. Efectuar una planificación detallada y reflejarla en un cronograma o diagrama de tiempos permitirá realizar las actividades que se programen de una manera más organizada y eficiente.

Debe recoger las tareas a efectuar con la orden de ejecución, los plazos en que deben hacerse (fecha de comienzo y culminación), recursos que involucra, los responsables de su ejecución y las restricciones que implican.

CAPÍTULO 2: Plan de negocio para un complejo turístico en Cayo Rosario.

La pesca deportiva es un tipo de ecoturismo que data de los años 1900 pero que se ha desarrollado con más fuerza en los últimos 30 años. Hoy en día es un negocio que se ha extendido a todo el mundo. Su premisa fundamental es la conservación del pez como recurso natural. La ciencia ha experimentado con éxito que un pez capturado puede ser liberado, vivir y crecer sin el menor daño, incluso ser nuevamente capturado y sin embargo reproducirse. Por tanto este recurso limitado, que puede desaparecer si no se protege, pasa a ser un recurso renovable.

Desde el punto de vista del pescador deportivo, los peces de agua marina más atractivos son: el Tarpón, el “Bonefish”, el “Permit” (Permiso), y el “Snook” (Sábalo).

El resultado más importante que se puede obtener en la pesca deportiva es la captura, en un día, de varias especies. Si se pesca el Tarpón, el “Bonefish” y el “Permit” significa, en la jerga del pescador, que se ha logrado el “Grand Slam”, siendo el “Permit” la clave para alcanzarlo, pues representa el mayor reto. Si a lo anterior se le suma la pesca del “Snook”, entonces el pescador habrá conseguido el codiciado “Súper Grand Slam”. Es como decir en el béisbol un “jonrón” con las bases llenas.

Cayo Rosario forma parte del Archipiélago de los Canarreos (ver las figuras 1 y 2) con un área de 18, 3 km². Está situado al este de la Isla de la Juventud a unos 62 Km. (33 millas náuticas) y a unos 25 Km. (13 millas náuticas) al oeste del Polo Turístico Cayo Largo.

El clima es tropical moderado donde predominan los vientos del este. La temperatura media es de 27°C, con posibilidades de ascender hasta 28°C en el verano. El benigno invierno muestra valores de hasta 25,4°C. Son escasas las precipitaciones, donde el 78% se concentra entre los meses de mayo y octubre; el promedio anual de días de lluvias es de cuarenta días y generalmente ocurren entre la tarde y la noche.

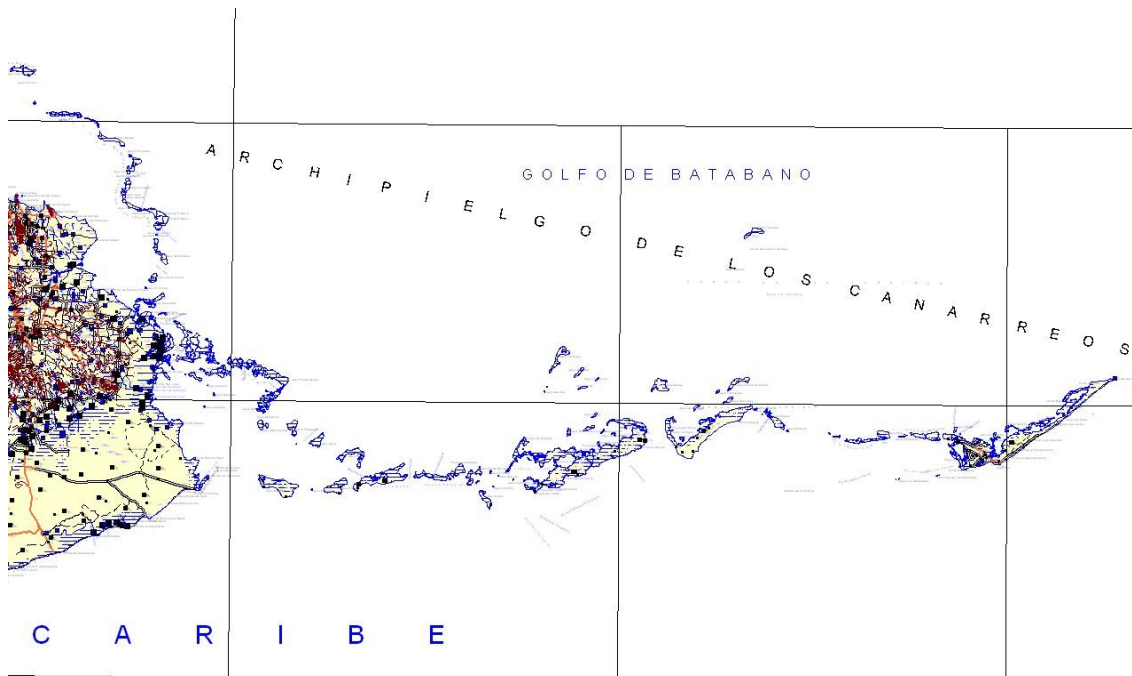


Figura 1. Archipiélago de los Canarreos. Al sur de la isla de Cuba.

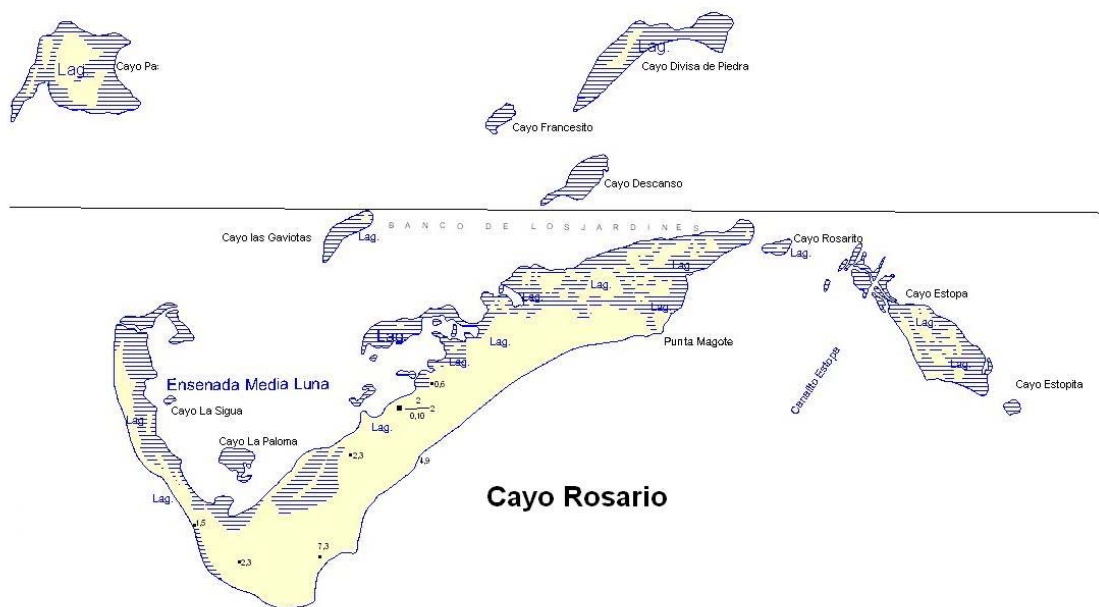


Figura 2. Cayo Rosario.

En su interior, el cayo está cubierto de una hermosa vegetación de “thrinax” (especie de palmera). Su costa norte es de manglares con atractivas lagunas y canalizos y la costa sur es arenosa y areno-rocosa con unos 8 Km. de playas. Posee además cadenas de dunas fósiles alineadas paralelamente y una abundante fauna (sobre todo de iguanas).

Los fondos marinos que lo rodean ofrecen una abundancia de especies de peces, algunas solamente localizadas en escasas zonas del planeta y otras endémicas de nuestro país, que exaltan la belleza del sitio: Tarpón, “Bonefish”, “Permit”, “Snook”, “Gamefish”, “Jack Crevalle”, Barracuda, “Snapper”, entre otros; incluso en ciertas temporadas hay varias especies de túnidos: Albacoras, Atún de Aleta Negra, Listados y los Dorados. Cuenta también con una exuberante riqueza de arrecifes coralinos y cavernas.

Por todo lo anterior, el Archipiélago de los Canarreos, y en particular Cayo Rosario, se distingue por la valía y belleza de sus fondos, siendo reconocido como uno de los parques naturales marinos de Cuba donde es posible pasear a bordo de embarcaciones, bucear y pescar, concentrándose en sus alrededores marinos todas las especies de peces que persiguen los practicantes de la pesca con mosca.

2.1 Resumen Ejecutivo

La pesca deportiva modalidad Fly-fishing se ha difundido por todo el mundo desde hace varios años. Consiste en capturar al pez y devolverlo nuevamente a su medio, por eso es considerado un tipo de ecoturismo y atrae a un segmento de mercado limitado pero de muy altos ingresos.

A pesar de que actualmente en Cuba se quiere emprender una recategorización de las instalaciones existentes para elevar la calidad de los servicios, no existe ningún proyecto dirigido a satisfacer esa demanda, lo que significaría una excelente oportunidad para el país.

La realización de un complejo turístico en Cayo Rosario puede revertir los efectos negativos que ha experimentado el país en este sector durante los últimos años.

Gran Meliá Rosario Resort ofrece al cliente una pesca sin igual comparada con el resto del Caribe. Con categoría cinco estrellas “Delux”, siguiendo estándares internacionales, brindará no solo al pescador sino también al vacacionista un lugar excepcional con total aislamiento.

Se prevé entonces que la demanda sea alta: en el mundo actualmente el tamaño del mercado en este deporte, está compuesto por alrededor de 55 millones de personas.

La oferta abarca alrededor de 38 836 turistas /días al año, dada la capacidad del Resort de 70 habitaciones “All Suite” (todo suite) donde se espera un nivel de ocupación medio del 80% anual.

El costo de la inversión está valorado en 29 622 260 USD que podrá ser recuperado en 9 años aproximadamente. A pesar de los elevados costos de operación de 17 569 420 USD en el primer año, una vez cubiertos, el Resort puede obtener una utilidad de 1 653 140 USD. El negocio asegura un ingreso medio de casi 500 USD por turista /día.

Desde el punto de vista financiero el negocio es rentable pues, no solo se recupera la inversión, sino que se obtiene ganancias: el VAN (10%) es de 7 906 400 USD lo que significa un 26,20% de rentabilidad sobre la inversión.

2.2 Definición del Negocio.

El presente Proyecto propone el desarrollo de Cayo Rosario a través de la realización de un exclusivo complejo, que tome en cuenta los excepcionales valores paisajísticos del lugar para un turismo de muy altos ingresos.

Estará dedicado a la pesca deportiva (modalidad Fly-fishing), siendo este el servicio especializado, pero incluirá también otros servicios, necesarios para alcanzar la categoría cinco estrellas como el buceo, excursiones para el conocimiento y contemplación de la flora y fauna del cayo utilizando los senderos existentes, etc., todos de un alto nivel, los cuales se detallarán más adelante en la ficha técnica.

El servicio de pesca, buceo y excursiones será contratado a terceros con el objetivo de disminuir los costos de operación y aumentar los ingresos. Se establecerá una comisión del 50% por el aseguramiento de los clientes a la empresa contratada, la cual se definirá más adelante en el epígrafe 2.2.1.2.3.

En el Caribe no existe ningún hotel de lujo especializado en pesca deportiva. Existen posibilidades de Fly-fishing, incluso en Cuba, pero se oferta como un servicio más del hotel, de ahí que para el turista deportivo que práctica la pesca con mosca no sean atractivos estas instalaciones toda vez que su estancia sería sobre la base de la mezcla con otro tipo de turista, aspecto que en estas circunstancias no les agrada. Esto quedará reflejado en el análisis de la competencia en el epígrafe 2.2.1.2.1.

Promete entonces, además de una pesca sin igual, la oportunidad de llegar a un ambiente remoto, aislado de todos los ruidos y la contaminación, donde el cliente, que será ciertamente un cliente sofisticado, podrá gozar de una hospitalidad de lujo, en un ambiente natural preservado.

De ahí que el negocio que se proyecta tenga como propósito fundamental:

“Ofrecer a los turistas un servicio especializado de pesca “Fly-fishing” y la posibilidad de relajarse en un ambiente único, aislado e incontaminado, asegurando el máximo nivel de confort y la preservación del lugar.”

Con ello se pretende:

Ser el destino perfecto para quienes desean combinar una tranquila estancia con su familia, pareja o grupo de amigos, con la posibilidad de lograr el primer (o uno de los cuantos) “Súper Grand Slam” de su vida.

Para poder lograr este propósito, es necesario que la empresa quede constituida como asociación económica según lo que está establecido en el país para este tipo de negocio. En consecuencia, para llevar adelante el desarrollo integral del turismo en Cuba, el MINTUR ha estructurado un sistema formado por entidades hoteleras y extrahoteleras las cuales son de carácter autónomo e independiente y asumen funciones de apoyo a las primeras. (Ver ANEXO 2).

El grupo hotelero Gran Caribe es una Sociedad Anónima con personalidad jurídica y patrimonio propios. Administra y comercializa instalaciones propias o de terceros, bajo distintas modalidades y marcas (Ver ANEXO 3). Desarrolla la actividad turística, entre otros, del polo Cayo Largo del Sur y opera en conjunto con Compañías extranjeras como son: Barceló, Hoteles C, Iber Star, ACCOR, Oasis, Hotetur y Sol Meliá.

Esta última, con gran prestigio internacional, lleva 20 años haciendo negocios con Cuba y es dueña del mayor número de instalaciones con categoría cinco estrellas. Dentro de las marcas que comercializa en nuestro país, de mayor a menor categoría, están: Paradisus Resort⁸, Meliá Hoteles & Resort, Sol Hoteles, Tryp Hoteles. La compañía cuenta con otras marcas como Gran Meliá Hoteles & Resort, que son de lujo y no se han establecido en la Isla hasta este momento.

⁸ **Resort:** Proviene de la palabra inglesa “resort”. Es un complejo turístico residencial, diseñado para las actividades orientadas a la relajación y la recreación, especialmente durante el período de vacaciones. Tiene la ventaja de que los clientes no tienen que abandonar la instalación después de haber llegado pues incluye alimentos, bebida, alojamiento, deportes, entretenimiento y compras, distinguiéndose por una calidad superior a la ofrecida por un hotel.

Por todo lo anterior, se considera que el Complejo Turístico a desarrollar en Cayo Rosario pertenezca al grupo hotelero Gran Caribe y que sea administrado como hotel mixto por la cadena Sol Meliá bajo la marca cinco estrellas: Gran Meliá Hoteles & Resort.

La realización de toda la infraestructura del complejo tomará en cuenta, en todo momento, las características del terreno y las restricciones impuestas por la Empresa Nacional de Flora y Fauna (encargada de la preservación de las Reservas Naturales), de modo que el ecosistema sufra el menor daño posible.

El nombre propuesto para el complejo es: Gran Meliá **Rosario Resort** y estará orientado al mercado internacional. Se comercializará bajo la modalidad opcional (o sea, no todo incluido) a través del plan CP (Ver ANEXO 2), aceptándose el pago solamente en efectivo o mediante tarjetas de crédito al momento de recibir el servicio.

Su excelente ubicación permitirá un fácil acceso de los turistas, los cuales llegarán vía aérea, tanto en vuelos regulares como charter a través del aeropuerto situado en Cayo Largo, y/o marítima a través de embarcaciones de la instalación o particulares.

2.3 Oportunidad de Mercado.

El mercado del turismo para la pesca deportiva, y en particular el de la pesca con la mosca, se ha extendido y difundido por todo el mundo y va en continuo crecimiento. Este tipo de turista posee un nivel socio- económico alto, buscan fundamentalmente exclusividad y confort.

Es conocido que el principal mercado para este deporte está enclavado en los Estados Unidos. Ya en el año 1996, el Censo Nacional de Pesca, Caza y Recreación

Asociada a la Vida Salvaje de los Estados Unidos de América⁹ reflejaba que la cantidad de pescadores deportivos mayores de 16 años era de 35,2 millones de personas, lo que significa aproximadamente un 20% de la población adulta de ese país.

Comoquiera que no ha podido obtenerse información más actualizada al respecto y conociendo que este es un mercado que ha tenido un crecimiento sostenido, en este trabajo se asume esta cifra para realizar la proyección de mercado, a sabiendas de que con seguridad, su número sería mayor, asumiendo además que los adolescentes de aquella época son los adultos actuales y que a estos se han sumado muchas más personas.

En la actualidad, cerca del 65% del mercado mundial de la pesca con mosca corresponde a América del Norte (Estados Unidos y Canadá) y el resto se distribuye fundamentalmente en el Caribe y Suramérica. Dado este supuesto, se puede considerar que el tamaño de este mercado en el mundo sería de alrededor de 55 millones¹⁰ de personas.

En este sentido es importante destacar que aunque para el estadounidense existen restricciones en su movilidad hacia Cuba, este tipo de turista se mueve libremente, ya que no lo hace a través de líneas oficiales, sino en sus propias embarcaciones, pudiendo visitar cualquier paraje que desee, aunque el bloqueo económico no debe pasarse por alto en este análisis.

Con la apertura del Rosario Resort se espera se abran nuevas oportunidades de mercado en el Archipiélago de los Canarreos, lo que significa también un estímulo importante para el polo Cayo Largo.

⁹ [http://: www.flyfishing-argentina.com](http://www.flyfishing-argentina.com). El desarrollo de la pesca deportiva-turística y el manejo de los recursos biológicos de las aguas interiores. (consultado 20 de junio de 2010).

¹⁰ 35,2 millones representan el 65% del total del mercado mundial de pesca con mosca.

La procedencia de estos clientes sería, por orden de importancia:

Principales:

Estados Unidos, Canadá, España, México, Colombia, Venezuela, Brasil y Argentina. El volumen que aportarán estos países será del 70-75 % del total de la emisión.

Nuevos mercados:

Alemania, Italia, Francia, Reino Unido, Escandinava, Suiza, Holanda, Bélgica, Portugal, Austria, Rusia, Ucrania, Guatemala, Costa Rica, Chile y Uruguay. Esos aportarán entre un 15 y un 20 %.

Mercados en desarrollo:

Japón, China, Polonia, Grecia, Turquía e Irlanda. El volumen que aportarán dichos mercados será un poco más significativo por la intensiva promoción que se prevé realizar (de 5-10 %), aunque se seguirá trabajando para la futura evolución de estos y otros mercados a los cuales todavía no se tiene acceso.

Para caracterizar a los clientes potenciales se debe considerar que este negocio está dirigido a segmentos de altos ingresos, que practican la pesca deportiva, son personas que cuidan en extremo la naturaleza, por lo que les interesa pasar sus vacaciones en instalaciones donde claramente se observe la preservación y el cuidado del medio ambiente y por tanto, se trasladan hacia lugares donde puedan practicar este deporte en un ambiente ecológicamente preservado, además de que prefieren lugares tranquilos y donde no exista concomitancia con otro tipo de turista. Por lo general el grupo de edades previsto está comprendido entre 30 y 60 años, solo Canadá históricamente sobrepasa los 60.

De ahí que sea sumamente importante diseñar un producto/servicio a tono con sus exigencias y deseos, de manera que prefiera este emplazamiento natural por encima de los de la competencia.

En este sentido es importante destacar que este emplazamiento cubano cuenta con las potencialidades necesarias para satisfacer sus expectativas y deseos, toda vez que se pretende, a diferencia de las instalaciones de los competidores, desarrollar una sola entidad en todo el cayo, de manera que ésta responda única y exclusivamente a las necesidades de este tipo de turista, aprovechando además que en la región existen los peces que prefiere este tipo de pescador.

Con todos estos elementos, se espera el arribo al cayo de una masa interesante de pescadores en la temporada de la pesca con mosca.

Por otra parte, la temporada baja de pesca coincide con el período de alza para el turismo de vacaciones. Este es un factor muy importante si se pretende utilizar el máximo de capacidad posible del Resort durante todo el año, pues da la posibilidad de ampliar el mercado que quedará constituido por dos tipos de clientes: por una parte los pescadores y aquellos clientes que quieren un lugar único, tranquilo y no contaminado para relajarse durante el período de vacaciones.

El comportamiento de los arribos de turistas al país se ha mantenido favorable teniendo en cuenta el entorno internacional, manteniéndose en el 2009, Canadá como principal emisor (Ver ANEXO 4). A pesar de esto, dada las potencialidades de Cuba como destino turístico, el número de arribo de turistas que se ha logrado alcanzar hasta estos momentos es está por debajo de las potencialidades del país.

En este sentido, se puede plantear que los pescadores deportivos acudirán al resort en la denominada temporada alta de pesca: de marzo a julio, los vacacionistas en la temporada alta del turismo de vacaciones: de noviembre a marzo (ver ANEXO 5).

Debido a que la temporada baja de pesca (resto del año) coincide con el período de alza para el turismo de vacaciones, se prevé que el nivel de ocupación del Resort será alto durante todo el año.

Solamente en los meses de septiembre y octubre se prevé baja ocupación (etapa de la temporada ciclónica de mayor incidencia en la zona). Esta etapa debe ser aprovechada para dar mantenimiento a las instalaciones, asegurando así su estado óptimo para cumplir los altos estándares de calidad requeridos en esta categoría.

2.3.1 Análisis externo.

Está compuesto por macroentorno y el microentorno:

2.3.1.1 Macroentorno

Describe los factores económicos, político-legales, demográficos, socioculturales medioambientales y tecnológicos.

2.3.1.1.1 Factores económicos:

De manera general, el contexto económico y financiero internacional se mantuvo bastante deprimido durante el 2009. Las principales economías europeas y asiáticas y la norteamericana presentaron un crecimiento moderado y sólo después de mediados de año fue que lograron cierto despunte. Por ejemplo, el PIB de Estados Unidos se desplomó 6,4% en el primer trimestre, retomó el crecimiento en el tercero con PIB en alza de 2,8% (a ritmo anual) después de cuatro trimestres de retroceso. Una de las principales consecuencias fue que los desempleados aumentaron a casi 700 mil por mes.

En el mismo periodo, la zona euro tuvo una gran contracción de su actividad con un retroceso de 2,5% de su PIB, lo que corresponde a cerca del 10% a ritmo anual. No obstante, el PIB progresó moderadamente en el transcurso del año en un 0,3%.

De manera global, el Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé un crecimiento en este año de 3,1%. Sin embargo, se espera que el crecimiento económico de América Latina y el Caribe sea algo mayor en América del Sur que en el resto de la región.

Por otra parte, se estima que la tasa de desempleo regional se incrementará alrededor de 8,3%.

Sobre la economía cubana actuaron en el año 2009 tres poderosos factores adversos: la crisis económica global que derrumbó el precio del níquel y disminuyó el acceso a financiamiento externo, la persistencia del bloqueo económico, y los estragos ocasionados en el pasado 2008 por tres huracanes los cuales causaron pérdidas calculadas en más de 10 000 millones de dólares.

En términos de la balanza comercial, las exportaciones cubanas cayeron 22,9% con relación a la ejecución del 2008 y las importaciones un 37,4%. En correspondencia con los ajustes efectuados, las inversiones disminuyeron respecto a los niveles ejecutados en el año 2008 un 16%.

Así mismo, en términos reales, según datos del Ministerio de Economía, durante el 2009 los salarios subieron 2,9% mientras que la productividad del trabajo disminuyó 1,1%. Una de las causas principales de la baja productividad existente es el subempleo y el exceso de plantillas en la mayoría de las actividades del país, dando un incremento de 2,5% los ocupados con relación al 2008.

En cuanto a las finanzas internas se alcanzó cierta estabilidad. La liquidez acumulada en manos de la población decrece ligeramente (0,1%), mientras el índice de precios al consumidor decrece 3,3% en pesos cubanos y crece ligeramente (1,4%) en pesos convertibles.

En el año 2010 el propósito es alcanzar un crecimiento de 1,9% del PIB. Para lograr esta meta, teniendo en cuenta que las restricciones financieras continuarán, se aboga para que continúe la política de sustituir importaciones y de esta forma fomentar un ahorro de aproximadamente 235 millones de dólares.

El balance de ingresos y gastos estimado para este año, refleja un déficit presupuestario de 2 mil 202 millones 600 mil pesos, representando el 3,5% del PIB estimado para el año. Para ello el Plan 2010 se elaboró partiendo de un grupo de lineamientos algunos de los cuales se presentan a continuación: ¹¹

- Disminución del subsidio por pérdidas.
- No financiamiento de las inversiones con presupuesto de la actividad empresarial sino que deberán basarse en créditos bancarios.
- Se dará prioridad a las áreas de producción que generen divisas y se ejecutarán sólo las inversiones que contribuyan al mismo propósito y sustituyan importaciones.
- No incurrir en gastos en divisas por un monto superior al de los ingresos.
- Estimular en gran medida la producción de níquel, ron y tabaco; asimismo sectores tales como el turismo, la aviación, las telecomunicaciones y la biotecnología a través de esquemas cerrados de financiamiento en divisas.
- Crecimiento de las inversiones, estimado en un 11,6%.

El sector turístico continúa siendo un motor impulsor del crecimiento económico en Cuba, cerrando en el 2009 con un crecimiento del 3.3% con respecto al año anterior. Se atendieron a 2 millones 425 mil visitantes, cifra que supera los 2 millones 348 mil contados en 2008, que llevó colocar al país en el noveno puesto turístico en América. Entre las proyecciones realizadas para el año en curso se encuentran la construcción y desarrollo de nuevos hoteles e infraestructuras, así como el reforzamiento en la calidad de los servicios, con la permanente formación de los profesionales que laboran en los centros turísticos.

Todo este análisis ha sido elaborado a partir de la información estadística recopilada de distintas fuentes. (Ver ANEXO 6)

¹¹ Reporte Anual 2009 – Banco de Crédito y Comercio

2.3.1.1.2 Factores político-legales:

Se tomarán en cuenta tanto para la constitución de la Empresa como para contratación todas las reglamentaciones vigentes, entre las que se pueden citar: *Ley-77 de la Inversión Extranjera, Código de Comercio, Legislación Arancelaria y Tributaria, Decreto Ley-177 y 263/08 sobre Seguros y la Resolución 40-2007 del MINTUR sobre Estrategia Ambiental*, entre otras.

La mayor parte de los cayos comprendidos en el Archipiélago de los Canarreos es parte del Sistema Nacional de Áreas Protegidas¹², con diferentes niveles de protección. Esto puede significar un número determinado de restricciones al desarrollo de infraestructuras turísticas.

Por tanto el Proyecto por las características de la actividad a desarrollar deberá regirse por legislaciones como: *Ley No. 81 del Medio Ambiente, Ley Forestal 85/1991, Decreto Ley 200 y 201 sobre Protección de zonas marinas y de pesca, Resolución No. 23/2009 sobre Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente*, entre otras.

2.3.1.1.3 Factores demográficos:

La población actual del mundo el 1/enero/2009 era de 6.750.819.383 según datos obtenidos¹³. La Organización de Naciones Unidas (ONU) calcula que en el año 2050 habrá entre 7 700 y 11 200 millones de personas en el mundo.

¹² **Áreas protegidas**, partes determinadas del territorio nacional declaradas con arreglo a la legislación vigente, de relevancia ecológica, social e histórico-cultural para la nación, y en algunos casos de relevancia internacional, especialmente consagradas, mediante un manejo eficaz, a la protección y mantenimiento de la diversidad biológica y los recursos naturales, históricos y culturales asociados, a fin de alcanzar objetivos específicos de conservación. (Fuente: *Ley No. 81 del Medio Ambiente*)

¹³ <http://www.hispanidad.info/demograf3.htm> (consulta 28 de junio de 2010)

El índice medio de natalidad mundial, que en 1990 era del 26‰, se reducirá al 22‰ al 17‰ en el año 2025 (con la correspondiente reducción del índice total de fertilidad de 3,3 en 1990 a 2,3 en el 2025). La esperanza de vida media mundial pasará de 65 años en 1990 a 73 años en el 2025.

Las necesidades, los deseos y la frecuencia de compra de los consumidores varían con las variables demográficas.

En la actualidad la tendencia al envejecimiento de la población mundial es cada vez mayor. Esto es dado como consecuencia de una baja natalidad, producida por la contención de la fecundidad propia de países desarrollados, sumado al crecimiento de la población anciana, proceso que en dichas sociedades se ve consolidado por las aplicaciones de las mejoras en asistencias sanitarias y servicios sociales que permitan una mayor supervivencia de las personas mayores. En los países en vías de desarrollo el envejecimiento poblacional se ve disminuido por unos índices mayores de natalidad y una mayor mortalidad de la población anciana.

A nivel mundial, el número de personas de la tercera edad se espera que supere el número de niños por primera vez en 2045. Mientras la mortalidad en la vejez siga disminuyendo y la fertilidad siga siendo baja, la proporción de personas de la tercera edad seguirá aumentando. Desde 1950, la proporción de personas mayores ha aumentado constantemente, pasando del 8% en 1950 al 11% en 2009, y se espera que alcance el 22% en 2050.¹⁴

Este fenómeno tiene importantes consecuencias y repercusiones para todas las facetas de la vida humana: en el ámbito económico, por ejemplo, el envejecimiento de la población tendrá un impacto en el crecimiento económico, el ahorro, la inversión, el consumo, los mercados de trabajo, las pensiones, los impuestos, etc.

¹⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Envejecimiento_de_la_poblaci%C3%B3n
<http://www.monografias.com/trabajos/explodemo/explodemo.shtml> (consulta 28/junio/2010)

Esto significa una oportunidad para el negocio pues el negocio estará dirigido fundamentalmente a los adultos mayores de 40 años lo que repercute en un aumento considerable del tamaño del mercado al que se podrá acceder.

2.3.1.1.4 Factores socioculturales:

Se realizó un análisis de la situación actual y de los factores que inciden en el contexto social de cambio. Los sectores específicos donde se están dando estos cambios sociales se pueden agrupar en tres: por un lado la familia y el individuo, la diversidad y la integración por otro y el denominado “pacto social” donde entran en juego las empresas privadas y la iniciativa social.

La globalización y sus consecuencias tales como: la flexibilización e inestabilidad laboral, el fuerte desarrollo de las nuevas tecnologías como formas de organización productiva y social, el debilitamiento del estado de bienestar, el envejecimiento de la población debido a la baja natalidad y al aumento de la esperanza de vida, los movimientos migratorios y las nuevas formas culturales de organización familiar son algunos de los factores que caracterizan a la sociedad actual. Una sociedad cuyos cambios generan fuertes procesos de inestabilidad social que multiplican las posibilidades de caer en situaciones de exclusión social.

El proceso de globalización entendido como la consolidación de una nueva situación económica, social y política genera un nuevo escenario social en el mundo. Sus consecuencias se deben fundamentalmente al predominio de las reglas del mercado sobre otras esferas. De este modo, el fomento de la competencia y la privatización, la libre circulación del capital especulativo, las normas internacionales que perjudican a los países más pobres a partir del aumento del volumen del comercio exterior, la aparición de paraísos fiscales y la flexibilización de los mercados laborales son ejes fundamentales.

También los cambios demográficos incorporan nuevas situaciones sociales como el envejecimiento de la población por la extensión de la esperanza de vida.

Por otro lado, el estado de bienestar se ha complejizado y en muchos casos debilitado. La complejidad deviene de los diversos entramados institucionales y de intervención social diversificada que responden a demandas sociales, cambios ideológicos y presiones económicas. El déficit de inclusión del estado de bienestar no únicamente ha consolidado fracturas de ciudadanía, sino que también ha generado un carácter segregador de aquellos mercados en los que la presencia pública era estructuralmente débil y han acabado imperando las leyes del mercado.¹⁵

Por otro lado, se observan una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma, y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural y económico.¹⁶

2.3.1.1.5 Factores medioambientales:

La Isla de la Juventud constituye una zona protegida debido a la riqueza de su flora, fauna y a los elementos arqueológicos que encierra. El área de pesca son cientos de cayos y canales denominados Archipiélago de los Canarreos.

La pesca comercial estatal en toda esta zona se realiza sólo para la captura de la langosta, dado que este archipiélago se ha convertido desde hace varios años en un parque natural marino y está protegido.

¹⁵ <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/678/67800605.pdf> (consulta 30 de junio de 2010) Expectativas profesionales de los trabajadores sociales ante las Nuevas demandas de la sociedad: Humanismo y Trabajo Social.

¹⁶ http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm (consulta 30 de junio de 2010) Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción.

Los peces que abundan en esta área no son de tipo pelágico, es decir, no vagan por el océano; sino que viven agrupados en áreas individuales bien definidas. El pez capturado y liberado en un lugar, después de una semana estará en la misma área.

Esto está dado porque su migración en su ciclo de alimentación, se realiza de las aguas más profundas a las de la superficie y no de un lugar a otro. Por lo tanto, no abandonan sus áreas en una longitud de aproximadamente 5 kilómetros, ni se mezclan con otros grupos de peces.

Si se pesca en la misma área durante varios días seguidos, se tiene una alta probabilidad de capturar el mismo pez de días antes. Es evidente que el pez no puede tolerar una presión similar y por tanto necesita de un tiempo adecuado para recuperarse y no sufrir daños permanentes.

Se propone entonces, la protección de los peces a través de la definición de diferentes áreas o zonas de pesca donde se planifique la visita de los turistas deportivos, para evitar la utilización de las mismas en días sucesivos o demasiados cercanos. De esta forma, el ambiente y hábitat del lugar quedarán preservados, siendo esto un objetivo fundamental.

Por otra parte, esta zona se ve afectada sobre todo en el período de agosto a octubre, según estadísticas, por la ocurrencia de eventos climatológicos como son: Tormentas Tropicales, Ciclones y Huracanes lo que conllevará al cierre de las operaciones y una posterior evaluación de los daños para poder restablecer los servicios.

2.3.1.1.6 Factores tecnológicos:

Los cambios tecnológicos sitúan a las tecnologías de la información y comunicación en un punto crucial dentro de la organización económica convirtiéndose en un factor determinante de productividad, competitividad y empleo. Por esta razón, hoy resulta

imprescindible realizar una gran inversión para su incorporación en todos los sectores y el turismo no es la excepción.

De punta tanto para su construcción como para su posterior funcionamiento pero tomando en consideración las limitaciones del país.

Por ejemplo: para el servicio de Internet se utiliza la tecnología WiFi (conexión inalámbrica) tanto en las áreas comunes del hotel como en las habitaciones. En el caso de Cuba todos los usuarios que se conecten simultáneamente compartirán un ancho de banda limitado por lo que la velocidad de la conexión para cada usuario dependerá del número de usuarios que accedan a este servicio. Esto se debe a que la conexión a Internet de Cuba es vía satélite y no a través de la red de fibra óptica internacional.

Actualmente la infraestructura de los hoteles de lujo cuenta con sistemas “inteligentes” para personalizar la temperatura e iluminación de la habitación, la música ambiente y hasta para saber el estado de las bebidas en el minibar.

La tecnología actual está abaratando los costes de comunicación y de almacenamiento, pero también está favoreciendo al medio ambiente al evitar desplazamientos innecesarios lo que redundará en una reducción del calentamiento global al disminuir las emisiones de Co2.

2.3.1.2 Microentorno

Describe las empresas competidoras, clientes, proveedores, barreras de entrada y los productos sustitutos.

2.3.1.2.1 Empresas Competidoras:

- Grado de concentración

La competencia más significativa existente en el área del Caribe se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Principales competidores en el Caribe

No.	Descripción	Ubicación	Nivel de competencia
1	Cancún	Península de Yucatán, México	Alta
2	Andros	Bahamas	Alta
3	Isla Los Roques	Venezuela	Media - Alta
4	Roatán	Honduras	Media
5	Marriott Beach Resort	Gran Caimán	Media
7	Punta Cana	República Dominicana	Media - Baja
6	Hotel Media Luna	Jamaica	Baja
8	Jardines de la Reina Cayo Largo	Cuba	Baja

Fuente: Elaboración a partir de investigación realizada la cual se presenta a continuación.

- Diferenciación

Cancún, México:

La carta de la industria de pesca deportiva en Cancún está bien desarrollada y sus aguas circundantes pueden ofrecer una pesca en los pisos de arena de coral (Fly-fishing) o en alta mar (pesca de altura).

Cancún, a lo largo de la costa de México, ofrece oportunidades de pesca deportiva durante el período otoño –invierno o sea de septiembre a enero. Los meses de invierno profundo (febrero y marzo) pueden traer periodos de mucho viento en esa zona y por tanto no es posible la pesca. Las cálidas temperaturas y abundancia de nutrientes en sus aguas, atrae una gran variedad de peces a la zona.

Entre la costa y la isla de Cozumel, se extiende una zanja submarina de aguas profundas que permite la pesca deportiva a unos pocos minutos del puerto deportivo.

Cozumel es una isla turística que se encuentra ubicada frente a Playa del Carmen en la Riviera Maya. La isla cuenta con un aeropuerto internacional y el acceso desde el continente es muy fácil a través de un ferry de pasajeros desde Playa del Carmen que demora algo mas de media hora en llegar. Es famosa como destino de buceo por la transparencia de sus aguas.

Gran parte de las lagunas y la costa de la isla permiten también pescar, además de “Bonefish” y “Permit”, pequeños “Jacks”, pargos y barracudas y durante los meses de abril, mayo y junio se puede practicar la pesca con mosca de "Dolphin" (dorado de mar o Mahi Mahi) y de "Sailfish" (pez vela) con bastantes probabilidades de éxito.

Cerca de Cozumel la pesca se ve eclipsada por la activa industria de viajes y vacaciones existentes en esa área, donde se encuentra el complejo hotelero más grande de México. Actualmente para aprovechar esta oportunidad comercial Isla Holbox, Puerto Morelos, Puerto Aventuras, Isla Mujeres, Playa del Tulum, Playa del Carmen, Riviera Maya y otros centros vacacionales, ofrecen viajes de pesca deportiva, barcos, puertos deportivos y servicios de todo tipo para el turista pescador.

Si bien la Isla de Cozumel es un destino turístico muy demandado, la zona de las lagunas no tienen buen acceso, además, aunque muy profesionales hay pocos guías de pesca con mosca y no existe la tranquilidad y aislamiento que los pescadores demandan para el desarrollo de esta actividad.

La pesca es con devolución obligatoria, por tanto no ofrece peligro como producto sustituto. La pesca con mosca en las lagunas y la costa de Cozumel es a pez visto y se requiere en estas aguas un buen nivel de precisión para disfrutar de una pesca divertida y desafiante, lo que representa otra desventaja.

Sin embargo, la zona de Cancún tiene algo para cada turista. Además de la pesca deportiva, brinda muchas otras atracciones tanto para el pescador como para el turismo de vacaciones, como son: algunas de las playas más hermosas del mundo, buceo de clase mundial, las famosas ruinas mayas de la Península de Yucatán, un clima tropical, la tradicional hospitalidad mexicana y una vida nocturna muy activa que no conoce la palabra "rubor".

Existen otros lugares como Isla Blanca que, a diferencia de la Isla de Cozumel, son zonas tranquilas, sin presión de pesca y con un entorno natural virgen, pero que no cuentan en sus aguas con la presencia del "Snook" y el Tarpón que constituyen junto con el "Bonefish" y el "Permit", el mayor atractivo para el pescador deportivo.

Luego del análisis anterior se concluye que Cancún ofrece una elevada competencia y por tanto requiere una especial atención.

Andros, Bahamas:

En el ámbito de la pesca deportiva, Andros ha sido siempre un nombre sinónimo de los peces más grandes y South Andros ha construido una reputación a lo largo de los años como el lugar para "la pesca de gigantes". Nombres como los de Cayo de Agua, Corte y Cayo Curley están intrínsecamente ligados a la pesca de algunos de los más grandes "Bonefish" del mundo.

Situado a medio camino entre la mordedura del Sur y Cayo Corte, Bair's Lodge es una instalación turística que brinda el acceso a varios lugares protegidos, independientemente de la dirección del viento.

Desde principios de los '90, Bair es considerado como uno de los mejores lugares de pesca en el Caribe y ha llegado a representar el punto de referencia en términos de calidad de guía, comida deliciosa, elevado confort y hospitalidad, que le ha merecido un gran posicionamiento en el mercado.

Esto constituye una gran desventaja para el proyecto y debe ser considerada una fuerte competencia, pero al igual que Cancún no cuenta con las variedades de peces más apreciadas y buscadas por el pescador experto.

Además es importante señalar que, a pesar de brindar un adecuado confort, el Lodge tiene categoría 3 estrellas encontrándose en desventaja con Rosario Resort.

Los Roques, Venezuela:

Situado a unas 85 millas de la costa de Venezuela y a sólo un vuelo de 35 minutos de Caracas, Los Roques es la isla más importante del archipiélago que, poblada por unos 2.000 habitantes que viven de la pesca y el turismo, constituye el centro de la vida pública local así como de visitantes.

En los últimos años, Los Roques fue declarado un parque nacional con el fin de proteger la fauna y la vegetación de la zona. El pueblo es pintoresco con la atmósfera típica del Caribe. Las casas de pescadores, recicladas y pintadas con colores brillantes, son parte del paisaje. La diversidad de los extranjeros y los locales le dan a la isla un toque peculiar pero no posee ningún hotel con la categoría del que propone este proyecto.

Los Roques ha demostrado ser un destino deseado para buceadores y pescadores por la riqueza y variedad de sus aguas en donde la estrella es el “Bonefish” que se encuentra en grandes cantidades y tamaños considerables (de 4 a 10 libras). Esto lo convierte en un destino de pesca de clase mundial pero no ofrece la exclusividad requerida dada las características de las personas que generalmente acceden a este tipo de turismo.

Roatán, Honduras:

Tanto los lados norte y sur de la isla de Roatán están cubiertas de extensas áreas de viviendas de coral y transparente aguas tropicales donde la pesca es bastante dependiente de la marea. Las mareas superiores atraen al Permiso, Sábalo y Róbalo a los manglares y las áreas alrededor de las viviendas y las mareas bajas permiten al “Bonefish” mantenerse en el lugar sin miedo a los depredadores.

El Tarpón residente en esta zona se encuentra en el rango de 20 a 50 libras, y el Permiso de 8 a 12 libras. Otro orden de emoción lo brinda el pez Loro y el “Balistidae”. Estos peces de coral pueden ser tan difíciles de pescar como el Permiso, pero tienen la ventaja de no moverse demasiado lejos una vez asustado lo que disminuye el reto.

Dada la proximidad de los arrecifes en ambos lados de la isla hay una gran cantidad de variedad de pesca alternativa disponible, muy especialmente: 6 especies diferentes de Jotas, Barracuda, Cobia, Pargo, Mero, Wahoo, entre otras especies, por tanto no se considera una competencia importante.

Cuba:

En el país existen dos oportunidades para el “Fly-fishing”: los Jardines de la Reina y Cayo Largo del Sur. La reputación de ambas es buena, pero tienen limitaciones importantes:

- Jardines de la Reina (ver la figura 4)

Los Jardines de la Reina utilizan una “houseboat” (casa bote) para el alojamiento y los servicios de los huéspedes. El espacio es muy limitado pues esta dirigido a un turismo de medianos ingresos, por tanto el cliente no tiene privacidad. Por otra parte, la imposibilidad de disfrutar con plenitud el ambiente es la más importante limitación, existiendo también un problema de distancia y dificultad para llegar al sitio de pesca.

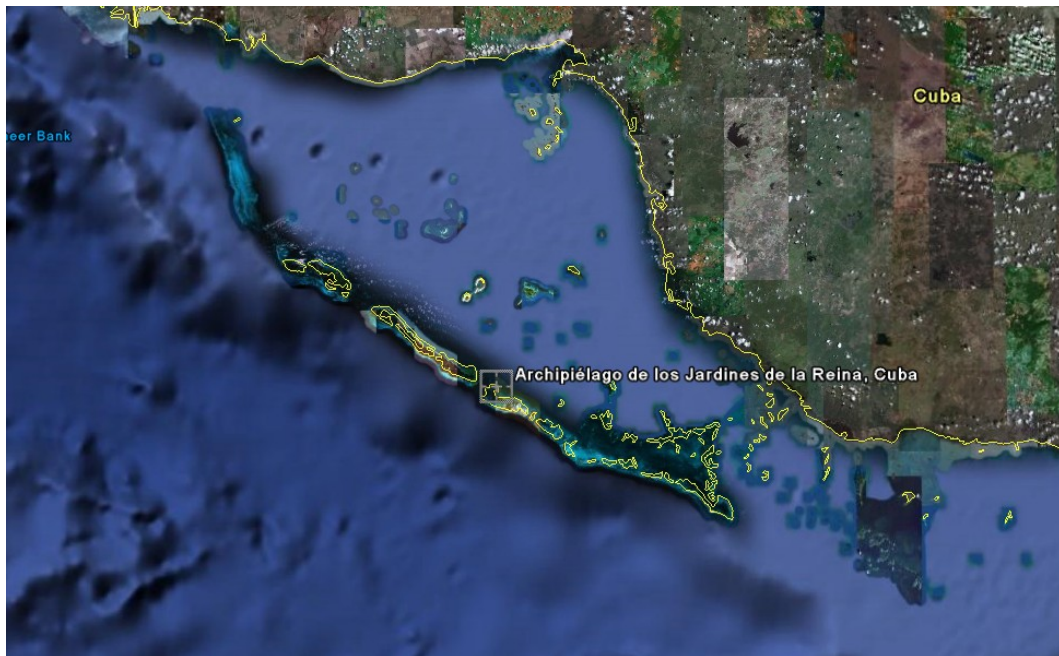


Figura 4. Archipiélago de los Jardines de la Reina

- Cayo Largo (ver la figura 5)

Desde el punto de vista del viaje no tiene problemas porque hay un aeropuerto internacional y cuenta con una marina internacional pero a su vez no puede proveer la tranquilidad que demanda este tipo de actividad sin contar que solamente cuenta con hoteles 4 y 3 estrellas por tanto está dirigido a un turismo de bajos ingresos.



Figura 5. Cayo Largo del Sur.

En lo referente a Gran Caimán, Jamaica y República Dominicana no existe competencia en cuanto a la pesca con la mosca, sin embargo, es importante considerarlos pues cuentan con prestigiosos hoteles de lujo y un elevado posicionamiento como destinos del Caribe.

Cuba no cuenta hoy con ningún hotel de lujo lo que significa un nicho de mercado. Así que, con la creación de Rosario Resort no solo se abren nuevos horizontes (mercados) para la isla, al poder brindar un turismo de altos ingresos, sino que permitirá la entrada grandes cantidades de dinero fresco proporcionando elevados beneficios económicos, sin contar la posibilidad de reposicionar a Cuba como uno de los principales destinos turísticos del mundo.

- Barreras de salida

La principal barrera para abandonar el sector lo constituyen los elevados costos fijos que inevitablemente se incurrirán en el proyecto debido a la logística bien compleja

que requiere, a su posición geográfica alejada y a la tecnología necesaria en los objetos de obras y sistemas a realizar.

2.3.1.2.2 Clientes

El cliente que se espera encontrar es un pescador serio y aficionado, con disponibilidad financiera adecuada que quiere no solamente la posibilidad de ejercitar su actividad preferida sino también disfrutar de la soledad y belleza que ofrece la naturaleza en la zona. Es un naturalista, para el cual por tanto, el ambiente y la libertad de exploración del mismo son muy importantes.

También se prevé que accedan otros turistas no pescadores pero que tienen en común con estos últimos el aprecio por la naturaleza. Este turista accederá al resort en temporada baja de pesca, de ahí que no exista concomitancia entre ambos grupos de turistas. Dado el alto nivel del Resort, el cliente pagará por cada uno de los servicios y por tanto exigirá una óptima calidad en los mismos.

Es importante señalar que el turista deportivo tiene un tiempo limitado para sus vacaciones y los días que tiene para viajar son para pescar y/o descansar, además generalmente conoce bien este tipo de actividad y por tanto exige un alto grado de especialización. Por tanto, sabrá valorar las excepcionales condiciones con que cuenta esta área del Caribe, por lo cual se espera un alto nivel de aceptación por los clientes.

El cliente pescador visitará el Resort solo en la temporada de pesca, pero la afluencia de vacacionistas en la temporada baja de pesca le asegurará a la instalación cubrir un importante por ciento de ocupación durante todo el año excepto los meses de temporada ciclónica. Se pronostican la llegada al Resort de 38 836 turistas anuales. (Ver ANEXO7)

El pago se realizará en efectivo o mediante tarjeta de crédito. Dentro del Resort se implantará el sistema de tarjetas personales utilizado por Meliá para los hoteles que

no son todo incluido. Esto consiste en entregar al cliente una tarjeta que le servirá como llave para el acceso a las habitaciones y como medio de pago en cada área del Resort, evitándole preocupaciones y proporcionándole más tranquilidad, lo que se traduce en un mayor disfrute.

2.3.1.2.3 Proveedores

Los abastecimientos deben ser considerados en este tipo de negocio como actores muy cercanos a la organización que pueden afectar su capacidad de servir a los clientes. Una adecuada gestión de los mismos y el establecimiento de relaciones sólidas con los proveedores asegurarán la exitosa operación del Resort. Los suministros no serán contemplados solamente como productos sino también como servicios que se contratarán a terceros, tales como: MARLIN S.A., Comercializadora ITH, EMPRESTUR S.A., GET y ETECSA.

El proveedor del servicio especializado del Resort se propone sea el Grupo Empresarial de Marinas y Náutica: MARLIN S.A. ya que ofrece servicios náuticos (buceo, pesca), de marina (atraque, servicios de visado y aduanal) y paseos (seafari, boat adventure, discover tour, puesta de sol) contando con todo lo necesario para desarrollar este tipo de actividad en cuanto a tecnología y aseguramiento se refiere. De todas las empresas que existen en el país dedicadas a esta actividad, MARLIN S.A. lleva el peso fundamental, contando con el 62% de las marinas y los centros internacionales de buceo. Además, el 96% de sus instructores están certificados por la American Canadian Underwater Certification (ACUC).

El principal proveedor de suministros será la empresa Comercializadora ITH que es la encargada actualmente en el país de importar y/o comercializar con terceros suministros al sector turístico como por ejemplo: alimentos secos, bebidas, productos congelados (carne varias, pescados y mariscos, lácteos, etc.) y en conserva, entre otros.

El Grupo Empresarial EMPRESTUR S.A está presente en todas las provincias y principales polos turísticos de Cuba. Con calidad certificada, brinda servicios constructivos, de mantenimiento y reparación de inmuebles; atención a los recursos naturales, así como servicios técnicos generales en el sector turístico, con un enfoque medioambientalista, tecnología de avanzada, personal calificado y garantía.

El Grupo de Electrónica para el Turismo (GET) es una organización empresarial perteneciente al Ministerio del Turismo, especializada en brindar soluciones informáticas integradoras. Está presente en toda la Isla para ofertarle servicios de hardware, software, transmisión de datos, Internet, redes, seguridad informática, entre otros. Agrupa experimentados especialistas en esferas como la informática, electrónica, automática y telemática.

Toda la tecnología relacionada con las comunicaciones (telefonía, Internet, entre otras) será contratada a ETECSA directamente por el Resort. ETECSA garantizará la instalación de los equipos y proveerá la interconexión con todas las redes.

2.3.1.2.4 Nuevos Entrantes

Las principales barreras de entradas con que se puede “tropezar” el negocio se describirán a continuación:

- Economía de escala

El proyecto no presenta problemas para enfrentar esta barrera pues, debido a la exclusividad tanto del servicio que se ofrece como de las instalaciones del Resort, será un turismo de altos ingresos; por tanto, ingresará en el mercado con un precio elevado en apoyo a esta posición.

- Canales de distribución

No constituye una barrera de entrada pues el Resort será comercializado por la cadena Sol Meliá Hoteles que tiene un alto prestigio internacional bajo una de sus marcas reconocidas: Gran Meliá Hoteles & Resort.

- Política gubernamental

La calidad, la seguridad y la protección del medio ambiente, las importaciones, las asociaciones económicas y la posibilidad de realizar nuevas inversiones, son los elementos que ocupan, en este aspecto, el interés de este proyecto.

En lo que al medio ambiente se refiere, la Ley No. 81 protege el ecosistema de Cayo Rosario, impidiendo el desarrollo de cualquier infraestructura en la zona; sin embargo la estrategia ambiental propuesta consistente en desarrollar un turismo ecológico cumple con todos los requerimientos de dicha Ley no significando un problema.

En otro ámbito, las importaciones serán muy necesarias dado que se propone un turismo exclusivo pero siempre se tomarán en cuenta las medidas respecto a su reducción; de manera que se tratará de acceder el mercado nacional siempre que sea posible.

La política de desarrollo que tiene el MINTUR está dirigida actualmente a concentrar los esfuerzos financieros y constructivos en localizaciones con soporte de infraestructura. A pesar de esto, la recaudación de divisas que se espera es considerable debido a las excelentes posibilidades que brinda el proyecto.

Esto es compatible perfectamente con los lineamientos planteados para la elaboración del Plan de este año, donde se prevé una estimulación de las inversiones en los sectores con esas características.

2.3.1.2.5 Servicios Sustitutos

Además del Fly-fishing en el mar, existe esta modalidad de pesca también en aguas internas, o sea lagos y ríos. Los practicantes de este deporte acuden indistintamente a estas modalidades, pues son diferentes las especies que se capturan, aunque las de mayor atractivo son las que se encuentran en el mar.

2.3.1.3 Hallazgos del análisis externo

A continuación se resumen los aspectos fundamentales del entorno, resultado de la investigación anterior:

2.3.1.3.1 Factores Clave

- Ubicación geográfica.
- Localización en un emplazamiento único con ambiente preservado.
- Infraestructura ecológica.
- Conocimiento del lugar, especies de peces y características del deporte.
- Tratamiento a diferentes categorías de pescadores desde los principiantes hasta los más experimentados.

A partir del análisis de estos factores clave, se espera alcanzar rasgos distintivos con respecto a la competencia, logrando la lealtad en sus consumidores y reduciendo la amenaza de los productos sustitutos. (Ver ANEXO 8)

2.3.1.3.2 Oportunidades

Se clasificarán en forma descendente partiendo de las más atractivas y con mayor probabilidad de éxito:

1. Alta diferenciación
2. Incremento del turismo ecológico.
3. Preferencia por los hoteles de categoría 5 estrellas.
4. Ambiente de seguridad del país y contar con un sistema integral y efectivo de defensa civil contra catástrofes y desastres naturales.

5. Se prevé apertura del turismo para los ciudadanos estadounidenses.
6. Apertura de nuevas operaciones aéreas hacia Cuba.
7. Tendencia actual que predomina en los mercados Estados Unidos y Canadá a realizar viajes más cortos al extranjero.
8. Envejecimiento de la población
9. Existencia del sistema de distribución global.
10. El comercio electrónico como vía de promoción y ventas debido al incremento del uso de internet.
11. Confianza de los turistas en la industria de los viajes.
12. Tendencia al conocimiento del destino en su totalidad.

2.3.1.3.3 Amenazas

Para este proyecto, se identificaron las que siguen, desde las más graves y probables a las menos graves y probables:

1. La sustitución de importaciones que pone en riesgo el abastecimiento de productos alimenticios (agrícolas, manufacturados, productos del mar) que no se encuentran en el mercado nacional.
2. Elevado nivel de exigencia del mercado.
3. Atraso tecnológico y déficit de la flota aérea cubana de vuelos de corta y larga distancia.
4. Traslado de operaciones tradicionales de Canadá hacia el destino República Dominicana.
5. Bloqueo económico hacia Cuba que se acrecenta con un marcado incremento de la propaganda anticubana.
6. Existe aceptada relación calidad - precio en el área del Caribe.
7. Elevada presencia en la oferta de México, Jamaica y otras Islas del Caribe.
8. Restringido acceso al turismo de cruceros.
9. Sobrevaloración de la moneda cubana que significa un aumento de los precios con respecto a la competencia.

10. Proceso de fusión de compañías aéreas y touroperadores de alcance internacional para de forma monopólica manejar los mercados y presionar los destinos turísticos.

2.3.2 Análisis interno.

Dado que el modelo de propiedad en las Empresas Mixtas es diferente, son los socios los dueños (según el capital aportado) de todos los bienes muebles e inmuebles de la instalación: cámaras frías de los Hoteles, plantas telefónicas y de emergencia, activos fijos tangibles (AFT), entre otros.

La Unidad Técnica de Inversiones para el Turismo (UTIT) es la Empresa encargada del diseño interior y por área de la instalación, así como de su arquitectura. Luego, la ejecución de la infraestructura se realiza a través de una Unión Temporal de Empresas (UTE) entre el Ministerio de la Construcción y una Empresa constructora extranjera, el primero pone la mano de obra y la segunda asesora y proporciona el equipamiento.

El presupuesto global del Proyecto es negociado entre la UTE y la Empresa Mixta, en este caso, BOUYGUES y Sol Meliá respectivamente. Existe un tipo de contrato comúnmente llamado: Contrato Llave en Mano, que abarca la construcción de toda la instalación con todo el equipamiento tecnológico y de infraestructura incluido, que la entrega lista para recibir clientes.

Los costos de operación fueron fijados a criterio de la autora a partir de un por ciento sobre los ingresos. Para ello se tomó en cuenta la media histórica de hoteles con características similares (Sol Pelicano y Cayo Coco). Actualmente el salario medio por trabajador en este tipo de actividad puede estar entre 450 y 500 USD.

Es importante señalar que la mayor parte del financiamiento del proyecto se prevé sea a través de endeudamiento dado que el socio (Sol Meliá) solo aportará el capital

referente al costo del derecho de superficie. La moneda utilizada en todo el análisis financiero será USD, dado que se trata de una empresa mixta.

El potencial propuesto a desarrollar en Rosario Resort se describe en la tabla 3, la densidad (es la cantidad de turistas que se espera halla en una habitación) se prevé sea de 1.9 y el promedio de estancia que se pronostica es de 7 días aproximadamente.

Tabla 3. Capacidad de alojamiento estimada de Rosario Resort

Concepto	Descripción	Cantidad
Habitaciones	Tipo Bungalow ¹⁷ . Ocupación máxima: 2 personas	70
Plazas	Capacidad total de huéspedes	140

Fuente: Elaboración de la autora.

Para determinar la oferta se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Turistas /días} = \text{hab} * \text{d} * \text{No}$$

Donde:

hab: cantidad total de habitaciones

d: densidad

No: % nivel de ocupación

¹⁷ **Bungalow:** Casa pequeña de una sola planta que se suele construir en parajes destinados al descanso. La palabra proviene del hindú “bangala”. Se asocia el término a una vivienda tradicional construida de madera. Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Bungalow>

En temporada alta de pesca el nivel de ocupación de la instalación esperado es del 85% lo que significa 41 263 turistas / días en el primer año de operación, de un total posible de 48 545 turistas / días (100%). En temporada baja de pesca sería de un 75% equivalente a 36 409 turistas / días, para una media del 80% de ocupación que representa 38 836 turistas / días anuales.

El diseño prevé la realización de los objetos de obra y sistemas siguientes, cuyos costos quedarán reflejados de forma detallada en el ANEXO 9.

Objetos de obra

- Embarcadero (será utilizado primeramente para la construcción de la instalación y luego como vía de conexión con el exterior).
- 2 Puntos náuticos (incluye espigón sobre pilotes de madera).
- 1 Edificio de 2 plantas para la Gerencia y la Dirección de Flora y Fauna.
- 1 Bungalow para la carpeta del Resort.
- 140 Bungalows residenciales (gran suite) para los huéspedes.
- 8 Edificios de 2 plantas para alojamiento del personal.
- Piscina (incluye Bar / Cafetería y Parrillada).
- 3 Restaurantes (incluye cocina central con cámara fría, almacén y comedor de servicio).
- Beach Club.
- Canchas deportivas.
- Local de dos pisos para Gimnasio & SPA¹⁸ y Club House.
- Local de dos pisos para Tienda (incluye almacén).
- Local para puesto médico y farmacia.

¹⁸ **SPA:** Establecimiento que dispone de un espacio de bienestar donde se aplican tratamientos que se realizan con agua proveniente de la red general de abastecimiento. Busca conseguir relajación, vitalidad y salud, disponiendo de gabinete de estética y belleza. La palabra proviene del nombre de la ciudad belga de "Spa", aunque erróneamente la etimología popular le atribuye a esta palabra un acrónimo de la frase latina: *salus per aquam* (salud por agua).

- Local de almacenamiento general.
- Local de mantenimiento.
- Local para la sala de generadores eléctricos y sistema de comunicaciones.

Sistemas

- Sistema de comunicaciones.
- Sistema de rutas de acceso y senderos internos.
- Sistema de aprovechamiento hídrico (sistema de distribución).
- Sistema de generación y distribución de energía eléctrica.
- Sistema de recolección y tratamiento de las aguas residuales.
- Sistema de recolección y remoción de desechos.
- Sistema de transporte marítimo: Servicio contratado a terceros.
- Sistema de transporte terrestre.
 - 2 camiones: transporte de mercancías.
 - 1 camión: transporte de desechos.
 - 1 montacargas.
 - 15 motos eléctricas para renta.
 - 2 microbus (capacidad 15 personas): transporte de pasajeros.

A continuación se describirán algunos de los anteriores dado sus características particulares:

- Embarcadero

En la fase de construcción será el punto de descarga de las patanas que llevarán componentes, materiales y equipamiento para la ejecución del proyecto. La zona constituirá, en la fase de explotación del proyecto, el punto principal de atraque de las embarcaciones que asegurarán el transporte de las provisiones, materiales y combustibles. Se considerarán las limitaciones impuestas por el Decreto Ley 212, respetando la presencia de la vegetación. Comprende:

- Un muelle de acceso para el resguardo y atraque seguro.
- Un depósito de combustible (gasolina para las lanchas, etc).
- Un local para el almacenamiento temporal de los desechos (sólidos y líquidos).

- Puntos Náuticos

Estarán ubicados en cada extremo del litoral de la parcela Flora y Fauna y serán solamente utilizados por las lanchas de pesca para el embarque y desembarque de los huéspedes. En caso de eventos naturales el espigón estará expuesto a daños, pero podrá ser rehabilitado rápidamente.

- Local para el almacenamiento general

Será empleado para el almacenamiento de los suministros, víveres, vituallas, materiales, etc., que serán transportados dos o tres veces por semana desde el almacén principal en Cayo Largo, donde serán depositados los suministros provenientes de La Habana.

- Locales de mantenimiento

Tendrá:

- Depósito de las herramientas utilizadas por el encargado de mantenimiento.
- Depósito para los equipos empleados por el personal de limpieza.

- Local para la sala de generadores eléctricos

El equipo que debe ser instalado es bastante pesado (en el orden de los 500 a 1000 Kg.) que no puede ser colocado en un piso sobreelevado; los pisos serán por tanto de hormigón ligeramente armado y tendrán cimientos independientes para los apoyos de los equipos instalados. Las salas de los generadores estarán dotadas de aislamiento acústico con paneles fono aislantes.

- Sistema de rutas de acceso y senderos internos

El sistema fue adaptado a las posibilidades ya existentes en el Cayo, evitando demasiados cambios. El acceso desde el mar será a través de embarcaciones con calado mayor a 1 metro y será solamente en la zona del embarcadero, que oportunamente se condicionará con un sendero bastante amplio que será empleado para el tránsito de los medios de trabajo en la fase de la construcción y para el transporte de las provisiones en la fase de explotación.

- Sistema de aprovechamiento hídrico (planta de desalinización y sistema de distribución)

En Cayo Rosario existe disponibilidad de recursos hídricos naturales, con agua idónea para el uso de los huéspedes y del personal de la instalación, pero para evitar una sobreexplotación los mismos con el fin de dañar lo menos posible el medio ambiente, se prevén la utilización de plantas de desalinización del agua marina, para garantizar el abastecimiento.

La planta estará compuesta de:

- 1 estación de bombeo del agua marina
- 1 tubería conductora del agua marina a la planta de desalinización
- 1 tanque para el depósito del agua marina
- 1 planta de desalinización
- Tanques para el depósito del agua desalinizada
- 1 sistema de bombeo y distribución

La presencia de huéspedes, gerencia y personal de servicio, prevista en la fase de explotación es de 260 personas. El consumo diario de agua previsto es de 200 litros / persona (teniendo en cuenta un margen de seguridad) equivalente a 52 000 litros/día.

En las tablas 4 y 5 se muestran algunos de los indicadores más importantes resultado de los cálculos realizados y mostrados en los Anexos 9 y 10.

Tabla 4. Indicadores principales.

Indicadores	Magnitud
Superficie Total del terreno	13 000 m ² (70% de la superficie del Cayo)
Área de fabricación	8 979 m ²
Costo por derecho de superficie / m ²	50.00 USD / m ²
Costo Total por derecho de superficie	650 000.00 USD
Costo por Habitación	420 946.57 USD
Costo Total de la inversión	29 622 260.00 USD

Fuente: Elaboración de la autora.

Tabla 5. Áreas de útiles

Áreas	Unidades
Huéspedes (Alojamiento/huéspedes)	5 250 m ²
Pública (Comercial, Gastronomía, Recreación)	2 541 m ²
Servicio (Técnico, Mantenimiento, Alojamiento/personal)	1 138 m ²
Administrativa	50 m ²
Total de área ocupada	8 979 m ²
Total de área no construida	4 021 m ²

Fuente: Elaboración de la autora.

2.3.3 Hallazgos del análisis interno

A partir de la información anterior se encontraron los siguientes hallazgos:

2.3.3.1 Competencias Distintivas

1. Emplazamiento en ambiente marítimo preservado con acceso a aeropuerto y marina internacional.
2. Guías especializados y de alta profesionalidad.
3. Resort cinco estrellas “Deluxe” según estándares internacionales.
4. Logística eficiente de suministros e insumos.

1.1.1.1 Ventaja Competitiva

Enfoque de diferenciación. Está dado porque dentro del segmento de mercado: turismo ecológico, el negocio se centra en la pesca modalidad Fly-fishing debido a las posibilidades que ofrece en este sentido esta área geográfica y que va dirigido a un reducido número de clientes por ser de altos ingresos. Es altamente diferenciado porque será un servicio especializado en una zona que brinda la oportunidad de una pesca única en comparación con la que se ofrecen hoy en el resto del Caribe.

Esto hace a la demanda menos sensible a variaciones en los precios, permitiendo la entrada a precios más elevados y reduciendo así el número de competidores.

Luego de la investigación se identificaron algunos aspectos positivos y negativos en las empresas relacionadas con el Resort (Gran Caribe y Sol Meliá) que se presentan a continuación y que deben ser tomados muy en cuenta por la posible influencia que puedan tener en el negocio.

Aspectos positivos:

1. Elevada calidad del servicio.
2. Conocimiento del mercado y la competencia.
3. Buenas relaciones comerciales con los más importantes operadores en los mercados.

4. Alto nivel cultural, profesional y especializado de la fuerza de trabajo
5. Ubicación geográfica privilegiada.
6. Grupo hotelero Sol Meliá líder en el proceso de comercio electrónico.
7. Efectividad en la distribución, promoción y fuerza de ventas.
8. Tipo de asociación económica (mixta).
9. Reconocimiento internacional del destino cubano.
10. Amplio conocimiento de las características de la pesca deportiva.

Aspectos negativos

1. Tecnología no totalmente actualizada.
2. La comunicación promocional es considerada un gasto.
3. No siempre se es oportuno en el lanzamiento de ofertas.
4. Baja disponibilidad de suministros.
5. Insuficiente visión estratégica en relación con el comercio electrónico.
6. Orientación a los costos y no a la calidad como método de dirección.
7. Limitaciones en la disponibilidad de recursos financieros.

Analizando los elementos positivos y negativos del entorno y en el plano interno del naciente negocio, se puede considerar que Cayo Rosario no posee aún plan de ordenamiento turístico y no es considerado una prioridad actual dado que su desarrollo con fines turísticos implica elevados costos de inversión y operación derivados de la compleja infraestructura de servicio y apoyo requerida para su explotación.

Por ello, en este proyecto se realiza a continuación el análisis de las variables de marketing, con el propósito de diseñar la posible oferta, a fin de establecer, sobre la base de la demanda determinada, teniendo en cuenta que la capacidad máxima de turistas a recibir anualmente es de 38 836, lo que permitirá establecer el volumen de ventas y de ingresos del resort.

2.4 Definición de objetivos.

Se establecieron los objetivos siguientes:

1. Lograr un nivel de ocupación sostenida de un 80% una vez inaugurado el Resort.
2. Lograr un ingreso anual sostenido de 19 222 560 USD durante los primeros 5 años de operación.
3. Lograr en el primer año de operación una utilidad neta de 1 909 300 USD e incrementar la misma en un 5% anual.

2.5 Plan de marketing y ventas.

Para lograr los objetivos planteados, se elabora a continuación la oferta de marketing que recoge los principales aspectos de las variables servicios, procesos, personal de contacto, evidencia física, precio, canales de distribución y comunicación.

2.5.1 Política de servicio

Los viajes estarán diseñados para 8 clientes pescadores, contemplando igual número de acompañantes para un número total de 16 personas (de pesca y no pesca). El tamaño del grupo es reducido a fin de poder brindar la atención necesaria a las necesidades de los clientes y aprovechar al máximo el servicio.

No es imprescindible que el pescador sea experimentado, aunque un conocimiento básico de la pesca con mosca es sin duda beneficioso.

El usuario principal lo constituirá en primer lugar el pescador con mosca. Sin embargo, también se ofrecerá una amplia variedad de actividades no relacionadas con la pesca para los acompañantes (familiares y amigos) tanto en el barco como en las instalaciones del Resort.

2.5.2 Procesos

En general el servicio de pesca se oferta de la siguiente forma:

Duración: 10 Horas

Itinerario:

7:30 am	Salida desde Resort hasta Punto Náutico
8:30 am	Práctica de disparar en primera plana
9:00 am	Pescado en dos pisos
1:00 pm	Almuerzo
2:00 pm	Peces en el tercer piso
4:30 pm	Volver a la tierra
5:30 pm	Regreso al Resort

Incluye:

- Seguro al viajero: Es una decisión personal.
- Almuerzo, snacks y bebidas
- Guía bilingüe
- Equipo de pesca con mosca en alquiler: Opcional
- Cámara, binoculares: Opcional
- Toalla y cambio de ropa

2.5.3 Personal de contacto

En cuanto a la pesca, los guías serán competentes en el trato con los pescadores de todos los niveles: desde el principiante hasta el veterano experimentado. Para esto es necesario que el guía esté bien preparado y conozca bien este deporte. Esto se garantiza a partir de una selección de los mismos a partir de los pescadores lugareños, que conocen las condiciones del lugar, el comportamiento de las especies, el manejo de los barcos, etc.

A pesar de que ese personal no tiene un alto nivel educativo, esto no significa una dificultad pues se establecerá un plan de capacitación intensivo, que permita la superación de los mismos.

En cuanto las barreras del idioma, se prevé que dentro del personal del barco haya un traductor, con el fin de facilitar la comunicación entre el pescador y el guía de pesca.

El resto del personal que brindará los servicios en el Resort igualmente debe estar acorde con la alta profesionalidad que implica trabajar con clientes, con tal grado de exigencia.

2.5.4 Evidencia física

La evidencia física con que contará el Resort estará clasificada en terreno, estructura y diseño que se desplegará a continuación

- Terreno

El sitio considerado para la instalación está ubicado en el extremo sur del cayo donde se extienden los 8 Km. de playa, a una longitud de 200 m del litoral (ver la figura 6) que por ser de tipo arenoso, incrementa la posibilidad de penetración del mar durante la ocurrencia de eventos extremos de oleaje, según la investigación preliminar.

- Estructura

El diseño tendrá en cuenta las condiciones locales, en lo referente al problema climatológico y en particular a las posibles consecuencias de los huracanes (vientos e inundaciones).



Figura 6. Área de construcción de las instalaciones.

De manera general, los Bungalow estarán contruidos en madera, sistema típico del Caribe y tendrán aproximadamente 1m de sobre-elevación del terreno con las columnas aseguradas a dados fundidos de hormigón ligeramente armado, según se muestra en la siguiente figura.



Figura 7. Bungalow para los huéspedes.

Debido a la posibilidad de ocurrencia de estos eventos meteorológicos que en los últimos años han aumentado su intensidad, se desarrolló un estudio sobre los elementos que requieren especial atención en la construcción de los Bungalow dado que son las instalaciones más vulnerables por el tipo de estructura a utilizar (madera). Estos requisitos que garantizarán su preservación, se mencionarán a continuación:

1. Revestimiento y estructura del techo:
2. Estructura de las paredes externas e internas y terrazas.
3. Estructura del piso y cimientos

Así mismo, las estructuras que puedan ser dañados por los vientos huracanados, por ejemplo las terrazas, los componentes exteriores del sistema de climatización, los paneles solares, etc., serán desmontables durante el cierre de las operaciones en caso de tales eventos.

Todas las puertas, ventanas y aperturas tienen concebida la colocación de paños protectores en caso de huracanes; estos paños serán almacenados en los Bungalow, debajo del piso al resguardo de la intemperie y de los roedores.

– Diseño

Usando materiales y equipamiento (muebles, climatización, etc.) de elevada calidad, el estilo y decoración interior será escogido con un alto grado de detalle por la Compañía Sol Meliá en conjunto con la Empresa contratada para realizar su diseño. Un ejemplo se muestra en la siguiente figura.



Figura 8. Ejemplo del diseño interior de un Bungalow.

Luego, para la elaboración de la Ficha Técnica del complejo, se seleccionó una muestra de varios Hoteles cinco estrellas con características similares a las del Proyecto en cuestión, referente a: marca, ubicación, tipo de instalación y situación de la misma, entre otras.¹⁹

Los Hoteles seleccionados fueron: Gran Meliá Palacio de Isora, Tenerife Sur; Hotel Isla Cristina Palace, Andalucía; Sol Pelicano, Cayo Largo; Meliá Varadero, Matanzas y Hotel Media Luna, Jamaica.

Se tomaron todos los servicios que son comunes para esta categoría y se agregaron algunos que distinguirán al complejo, dando como resultado la Ficha Técnica que se describe en el ANEXO 11.

2.5.5 Política de precios

El precio define no solo la cantidad de efectivo que el cliente tiene que erogar a cambio de recibir el servicio ofrecido, sino que también es una variable que influye en

¹⁹ <http://www.fivestaralliance.com>
<http://www.solmelia.com>

la percepción del cliente de cómo valora la organización la oferta que está dirigiendo al mercado.

Por tanto, debe estar entre uno que no sea tan bajo que no produzca ganancia y otro que sea tan alto que no genere demanda. Usualmente los precios cambian conforme el producto avanza a través de su ciclo de vida, por tanto, la etapa de introducción representa un reto especial. Existen varias opciones para el establecimiento de precios de nuevos productos pero para este proyecto se decidió tomar la fijación de precios de productos de prestigio.²⁰

Esto plantea que dada la alta categoría del Resort entrar al mercado con precios bajos significaría una mala reputación para el mismo trayendo esto como resultado la incapacidad de atraer al mercado meta.

Los precios unitarios de los principales servicios fueron determinados por la autora a partir de información recolectada sobre los precios de la competencia.

En el caso del servicio especializado (pesca) el precio no incluye permiso de pesca, seguro personal, equipos de pesca ni propinas.

2.5.6 Distribución y comunicación

El acceso al Resort será desde Cayo Largo por vía marítima no solo de pasajeros sino también de personal y suministros.

La comercialización estará a cargo de Sol Meliá. Ambos tipos de clientes: tanto pescadores como vacacionistas, podrán reservar de forma rápida por medio de la venta electrónica o a través de agencias de viajes.

²⁰ Kotler, Philip. Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, primera edición. México, 1994.

En función de la oferta de marketing diseñada, se espera dar respuesta a la demanda planteada en la página 48, que significa un nivel de ventas en alojamiento de 92 750 USD por turista.

2.6 Plan de operaciones.

Teniendo en cuenta los aspectos estudiados hasta aquí, se considera que el negocio objeto de análisis cuenta con la factibilidad de mercado que amerita su apertura, por tanto, se pasa al análisis de su factibilidad organizacional.

Las operaciones son el conjunto de actividades y procesos involucrados en la provisión del servicio por lo que deberán corresponderse con el grado de excelencia que se quiere lograr. Para esto es necesario establecer una estrecha colaboración entre la alta gerencia y los distintos departamentos para garantizar con ello la eliminación de todo tipo de barreras departamentales.

En el caso de los servicios, los factores que más condicionan la capacidad para ofrecerlo son la disponibilidad de recursos físicos e instalaciones y los recursos humanos.

En el ANEXO 9 se calculan los costos de la inversión y en el ANEXO 10 los gastos correspondientes al primer año de operación.

2.6.1 Recursos

Los recursos estarán a cargo de los responsables de llevar a cabo cada fase del proyecto (ver definición de funciones).

Por ejemplo: para la construcción de la infraestructura del Resort, los materiales y mano de obra que deberán estar disponibles y en que cantidades, durante esta

primera fase del proyecto, será definido por BOUYGUES que es la empresa propuesta para que realice esta actividad. El costo previsto de la instalación es de 28 972 260 USD (ver ANEXO 9)

Una vez en operación (segunda fase) los recursos serán provistos por las empresas que tradicionalmente son contratadas por Gran Caribe, en adición de otros proveedores, dadas las características particulares del negocio.

Los costos de operaciones se estimaron como un por ciento sobre los ingresos. Estos por cientos salen del análisis de la media histórica de hoteles con características similares. El total de gastos de operación para el primer año será de 17 469 420 USD (ver ANEXO 10)

2.6.2 Organización y Recursos Humanos

El éxito de un emprendimiento depende en gran medida de las personas con que contará la organización. A diferencia de la producción de bienes, la producción de servicios se realiza de manera simultánea a su consumo.

Debido a la alta calidad del servicio que se espera ofrecer, se deberá contar con una fuerza de trabajo que posea habilidades y destrezas sólidas las que deberán ser identificadas a través de currículo, entrevistas, test psicométricos, entre otros.

Con el fin de lograr un balance en los recursos humanos se llevará a cabo una rigurosa selección que de forma general tendrá en cuenta los siguientes parámetros:

- Nivel mínimo de escolaridad: Bachiller (12 grado).
- Preparación: Escuela de Hotelería y Turismo (tanto nacional como internacional).
- Profesionalidad: Alta.

En igual medida, se establecerá un sistema para la medición del desempeño que luego permitirá retroalimentar a los trabajadores sobre la forma en que llevan a cabo sus labores con el objetivo de mantenerlos motivados y promover buenas prácticas entre ellos. Esto será posible a través del desarrollo de un programa de incentivos.

Se prevé que permanezcan alojados en el Cayo simultáneamente 128 empleados, lo que significa un índice de 1.8 empleados / habitación, los cuales trabajaran durante 3 semanas continuamente y descansarán 1 semana al mes, por tanto se prevé la contratación de 160 trabajadores para establecer una rotación semanal.

2.6.3 Definición de funciones

En la primera fase del proyecto se despliega como sigue:

Tabla 6. Principales acciones a ejecutar en la primera fase

No.	Acciones	Responsables
1	Propiedad	Gran Caribe
2	Administración y comercialización	Sol Meliá
3	Protección del medio ambiente	Empresa Nacional Flora y Fauna
4	Ejecución y montaje de la infraestructura	UTE BOUYGUES
5	Diseño interior y por área del Resort	UTIT
6	Servicios varios y mantenimiento	EMPRESTUR
7	Diseño y mantenimiento de sistema informático	GET
8	Servicios náuticos	MARLIN S.A.
9	Servicios de telecomunicaciones	ETECSA

Fuente: Elaboración a partir de investigación realizada.

2.6.4 Control de calidad

Se llevará a cabo de forma exhaustiva en el período del levantamiento de la infraestructura de acuerdo con los estándares internacionales y deberá elaborarse un minucioso Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a lo establecido en la *NC 126/127-2001* para implementarlo una vez puesto en marcha el Resort.

2.7 Plan económico - financiero.

Contiene todo el análisis donde quedará reflejada la factibilidad económica del proyecto para luego realizar el cronograma de puesta en marcha y culminar el Plan de Negocio.

2.7.1 Proyección de Estados Financieros

El Estado de Resultado pro forma de Rosario Resort podrá ser observado en el ANEXO 12 y fue elaborado a partir del Modelo 1 establecido por el MINTUR para el sector hotelero. Se nutre de la información planteada en los ANEXOS 7, 9 y 10 arrojando una utilidad de 1 653 140 USD.

2.7.2 Flujo de caja

Este instrumento financiero, reflejado en el ANEXO 13, permitió proyectar los ingresos y egresos del proyecto a lo largo de un período de 15 años (establecido por el MINTUR para el caso de empresa mixta).

Este análisis ha sido muy útil para pronosticar las necesidades de efectivo y determinar la fuente para su financiación. El resultado obtenido es que se financiará a través de préstamo.

2.7.3 Análisis de rentabilidad

El cálculo de los indicadores se realizó utilizando una hoja de Excel que se muestra en el ANEXO 13 y arroja los resultados mostrados en la tabla 7.

El VAN se calculó con una tasa de descuento del 10% que normalmente es la utilizada por Gran Caribe para evaluar sus proyectos de inversión.

Tabla 7. Resultados económicos

Indicador	Resultado	Interpretación
VAN (10%)	7 906 400 USD	Es acertado ejecutar el Proyecto, pues se recupera el costo de la inversión más una ganancia
TIR	26,20%	Se acepta, pues supera a la tasa de descuento representando esto un 16,20% de rentabilidad sobre la inversión.
PR	9 años	A partir del año 9 los flujos de efectivo dejan de ser negativos lo que indica que se recupera la inversión.

Fuente: Elaboración a partir de los cálculos realizados en Excel.

2.7.4 Análisis de riesgos

Se han identificado, a lo largo de todo el trabajo, una serie de riesgos a los que se verá sometida la organización, partiendo de los supuestos y condiciones sobre las cuales se ha elaborado este proyecto y que de no tomarse en cuenta pueden entorpecer la efectividad del mismo:

2.7.4.1 Riesgos económicos – financieros:

1. Crisis económica global.
2. Centralización financiera del país.
3. centralización de las decisiones empresariales.

2.7.4.2 Riesgos medioambientales:

Aumento de las probabilidades de ocurrencia de eventos meteorológicos de gran magnitud consecuencia del cambio climático producto de los altos niveles de contaminación y el deterioro de la capa de ozono.

2.7.4.3 Riesgos de Marketing:

1. Pobre diversificación del producto turístico cubano.
2. Centralización de la política de precios y de comunicación.
3. Compra norteamericana de agencias de viajes y turoperadores.

2.7.4.4 Riesgos políticos:

4. Tensión en las relaciones entre Estados Unidos y Cuba.
5. Tensión en las relaciones entre Europa y Cuba.

2.7.4.5 Riesgos laborales: (relacionados con factores demográficos)

1. Envejecimiento de la población.
2. Baja tasa de natalidad.

2.8 Plan de expansión y salida.

El plan de salida previsto es la venta del Resort. Se espera recuperar como mínimo el valor remanente (inversión – depreciación + reposición) que según los cálculos realizados es de 18 854 200 USD.

2.9 Cronograma.

Tabla 8. Puesta en marcha

Actividad	Responsables	Período de duración/Secuencia
Trámites, papeleo y constitución	Dueño	2 meses
Proyecto	Arquitecto	1 mes
Licencia de obras	Arquitecto	3 meses tras proyecto
Contratar constructora	Administrador	15 días tras proyecto
Realización de obras	Constructora	1 año tras proyecto
Proyecto de decoración	Dueño	1 mes tras proyecto
Definir oferta comercial	Dueño	6 meses antes de inauguración
Contactar con agencias	Administrador	6 meses antes de inauguración
Contratar personal	Dueño	6 meses antes de inauguración
Campaña publicitaria	Administrador	6 meses antes de inauguración
Diseño y lanzamiento de Web	Dueño	2 meses antes de inauguración
Negociar suministros y proveedores	Dueño	2 meses antes de inauguración
Comienzo de operaciones	Administrador	2 años después la constitución

Fuente: Elaboración de la autora.

CONCLUSIONES

Después de realizar el Plan de Negocio para evaluar la factibilidad de la realización del complejo turístico en Cayo Rosario: Gran Meliá Rosario Resort, se puede concluir que es una excepcional oportunidad de pesca al Fly para la satisfacción de sus aficionados. Además puede ser un incomparable destino de turismo de naturaleza, por estar ubicado dentro de una reserva natural, totalmente aislado y construido bajo normas y prácticas que conservan el ecosistema. Por estas razones es atractivo no solo para los que gustan de este deporte, sino para turistas en general.

Los resultados desde el punto de vista organizacional también son muy favorables, pues a pesar de los costos de inversión millonarios que implica llevar a cabo un proyecto de esta magnitud, se pudo observar que es ampliamente rentable, pues no solo recupera la inversión en un período razonable de tiempo, sino que también aporta ganancias millonarias.

Desde el punto de vista medioambiental, es un reto la realización de este proyecto, pues impone grandes requerimientos en cuanto a las medidas de preservación de este ecosistema. No obstante se comprueba que es posible su ejecución y operación de acuerdo a las leyes y normas cubanas establecidas para las áreas protegidas.

Sus características lo hacen un nuevo y exclusivo servicio en Cuba y el resto del Caribe y por tanto constituye, desde el punto de vista de mercado, una apertura hacia un turismo de altos ingresos, fomentado por los elevados niveles de calidad y especialización que propone. Además desde punto de vista estratégico constituirá un realce para el destino turístico Cuba en general y en particular del polo Cayo Largo del Sur por ser el que se encuentra más cercano.

RECOMENDACIONES

Se recomienda entonces:

1. Aplicar este Plan de Negocio para llevar a cabo la realización del Proyecto.
2. El perfeccionamiento, por parte del MINTUR, del modelo de estado financiero de manera que brinde menos complejidad para asegurar el entendimiento a terceros.
3. Extender esta metodología a otros proyectos similares.

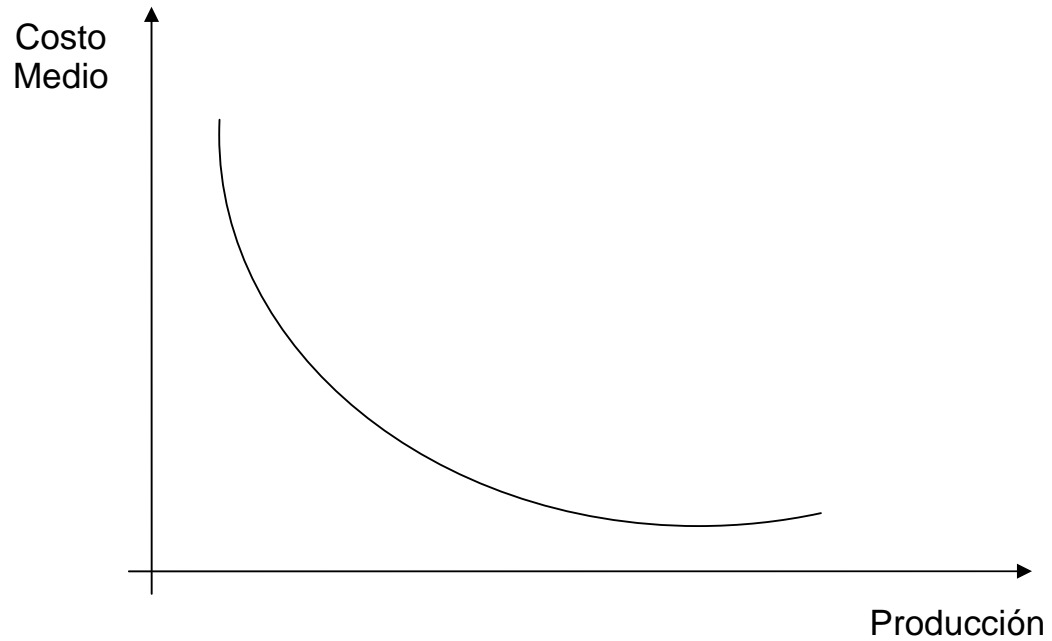
BIBLIOGRAFÍA

- Colectivo de autores. “Estrategia organizacional”, CETED. Cuba.
- Estados Financieros. Año “200X” del Grupo Hotelero Gran Caribe.
- Kotler, Philip. “Dirección de Marketing”, La Habana, ediciones del Ministerio de Educación Superior, 1992, tomos 1 y 2.
- Kotler, Philip. “Mercadotecnia para Hotelería y Turismo”, primera edición, México, 1994.
- Medina, Norma y Santamarina, Jorge. “Turismo de naturaleza en Cuba”. Edición Unión, 2004.
- Menguzzato, Martina. La Dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador de management. La Habana: Ediciones del Ministerio de Educación Superior
- Plan Comercial. Año “200X” del Grupo Hotelero Gran Caribe.
- Polimeini, Ralph S. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales. Ediciones del Ministerio de Educación Superior, 1990.
- Sallenave, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Colombia: Editorial Norma S. A; 1997.
- Saporosi, G. Clínica Empresarial. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un “Plan de Negocio”. Ediciones Machi, Buenos Aires, 1997.
- Stoner, J. Administración. La Habana: Ediciones del Ministerio de Educación Superior
- Weston and Brigham. Fundamentos de Administración Financiera, décima edición. Mc. Graw Hill, México, 1994.
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm28/02/05>
- <http://www.conamype.gob.sv/cajadeherramientas/>
- <http://www.fivestaralliance.com>
- <http://www.solmelia.com>
- <http://www.concope.gov.ec>

- <http://ricoverimarketing.es.tripod.com>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/marketing/marketing2.shtml>
- <http://www.get.tur.cu/>
- <http://www.nauticamarlin.com/>
- <http://varaix.mit.tur.cu/tcsc/LibroWeb/Webturismo/Capitulo%2009/Capit%2009%20anexos/Product%20nautico%20Cuba.pdf>
- <http://www.emprestur.tur.cu/>
- [http://www.google/sears/planes_de_negocio/como_elaborar_un_plan_de_Negocios/Oscar Bravo Peláez.http](http://www.google/sears/planes_de_negocio/como_elaborar_un_plan_de_Negocios/Oscar_Bravo_Peláez.http)
- [http://www.lavaguada.cl - Región de Los Ríos - Chile- Ricardo Ordoñez.http](http://www.lavaguada.cl-Región_de_Los_Ríos-Chile-Ricardo_Ordoñez.http)
- <http://www.robertsgrove.com/>

ANEXOS

ANEXO 1. Curva de economía de escala



Fuente:

Menguzzato, Martina. La dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del managment. La Habana. Ediciones del Ministerio de Educación Superior; p. 153.

Anexo 2.
Instalaciones Hoteleras y Extrahoteleras del MINTUR.
Tipos de Planes de venta.

HOTELERAS:	EXTRAHOTELERAS:
Cubanacán S.A Gran Caribe Horizontes Gaviota Islazul Habaguanex Comunidad Las Terrazas	Caracol Rumbos Cubatur Transtur Turarte Grupo Empresarial Campismo Popular

Planes	Alojamiento	Desayuno	Almuerzo	Cena	Extras
EP	x				
CP	x	x			
MAP	x	x	x		
AP	x	x	x	x	
TI	x	x	x	x	x

Anexo 3. Planta Hotelera Gran Caribe

Grupo Hotelero Gran Caribe PLANTA HOTELERA								
	Habit Fisic	Habit	Habit en OU	Habit en OU	Habit FO	Habit FO	Total	Habit
Instalaciones	Reales	Disp	Alojamiento	Oficinas	x+ de 6 meses	por Mtto	Fo	compactadas
TOTALES POR POLOS								
Ciudad de la Habana	3486	2537	8	107	645	180	677	273
Varadero	5573	4902	148	3	269	291	504	451
Otros Polos	407	346	2	3	28	9	39	19
Jardines del Rey	1616	985	20	0	270	98	98	263
Cayo Largo del Sur	1113	1092	20	0	0	18	18	0
Isla de la Juventud	151	98	3	0	49	1	50	0
TOTAL GENERAL	12346	9960	201	113	1261	597	1386	1006

Anexo 4. Indicadores del Turismo

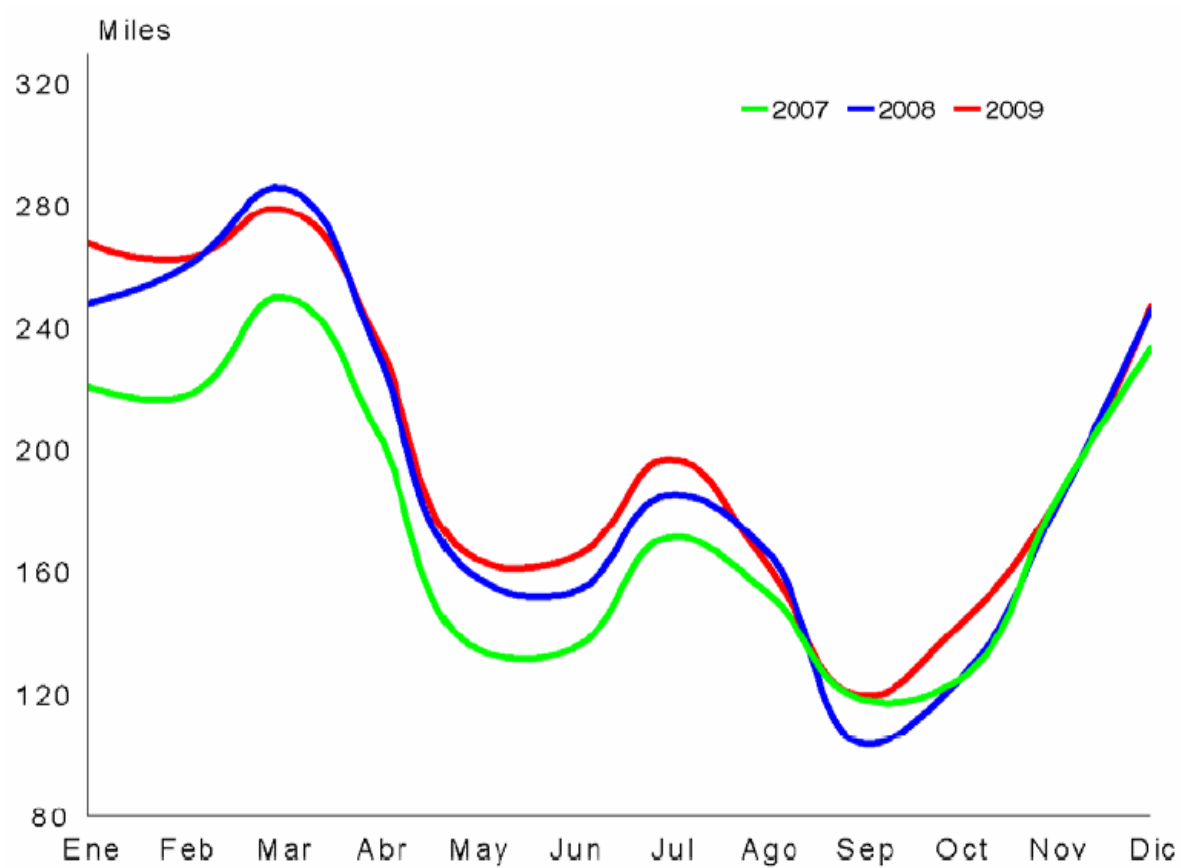


PANORAMA ECONÓMICO Y SOCIAL. CUBA 2009

Cuba: Turismo. Indicadores Seleccionados 2009

CONCEPTO	UM	2008	2009	% 09/08
Visitantes internacionales	U	2 348 340	2 425 000	103,3
Por áreas geográficas				
América		1 380 232	1 535 853	111,3
Europa		909 026	838 340	92,2
Resto del mundo		59 082	55 616	94,1
Tasa de ocupación internacional	(%)	47,7	48,2	101,0
Principales emisores	U			
Canadá		818 246	932 800	114,0
Inglaterra		193 932	171 824	88,6
España		121 166	129 042	106,5
Italia		126 042	117 219	93,0
Alemania		100 964	92 281	91,4
Francia		90 731	83 473	92,0
Otros		897 259	898 361	100,1
Ingresos brutos	MMCUC	2 359,0	2 097,0	88,9
Ingreso medio por turista día	CUC	101,8	92,3	90,7

LLEGADA DE VISITANTES POR MESES



Anexo 5. Temporadas del Turismo en Cuba por países.

Región	Alta	Media	Baja
Canadá	22/12 al 2/01 1/02 al 31/03	3/01 al 31/01	Resto del año
México	22/12 al 2/01 Semana Santa	11/07 al 15/08	Resto del año
América Latina y Caribe (excepto Cono Sur)	22/12 al 2/01 Semana Santa	21/07 al 24/08	Resto del año
Cono Sur (Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil)	22/12 al 28/02	15 al 31/07	Resto del año
Alemania, Holanda, Francia, Suiza, Bélgica, Austria y países Nórdicos (Suecia, Finlandia, Noruega, Dinamarca, Islandia, Estonia, Letonia, Lituania)	22/12 al 2/01 16/01 al 28/02	3 al 15/01 1 al 15/03 15/07 al 24/08	Resto del año
Reino Unido y Europa de Este (Rusia, Polonia, Ucrania, Hungría, República Checa, Eslovaquia)	22/12 al 2/01 15/07 al 24/08	25/08 al 15/09 (solo para Reino Unido)	Resto del año
España y Portugal	22/12 al 2/01 1 al 24/08	Semana Santa	Resto del año
Italia	22/12 al 8/01 24/01 al 28/02 1 al 24/08	----	Resto del año
Resto de Europa	22/12 al 28/02 1 al 24/08	----	Resto del año
Estados Unidos	1/07 al 31/08 22/12 al 2/01	Resto del año	No se considerará
Asia y Oceanía	22/12 al 28/02	----	Resto del año

Anexo 6. Factores económicos

Cuba: Principales indicadores económicos 2009

CONCEPTO	2008	2009 (a)
Producto interno bruto a precios corrientes (MMP)	60 806,3	60 917,1
Producto interno bruto a precios constantes de 1997 (MMP)	45 689,9	46 307,3
Deflactor implícito del PIB (1997 = 100)	133,1	131,5
Producto interno bruto por habitante a precios corrientes (P)	5 412	5 418
Producto interno bruto por habitante a precios constantes de 1997 (P)	4 066	4 120
Producto Interno Bruto a precios constantes de 1997 (tasa de crecimiento)	4,1	1,4
Por sectores		
Bienes	4,6	-3,6
Servicios básicos	5,6	2,8
Otros servicios	3,9	2,6
Por tipo de gasto		
Consumo	-0,3	1,9
Gobierno general	2,6	3,4
Hogares	-1,8	1,1
Inversión interna bruta	21,9	-24,2
Exportaciones de bienes y servicios	11,6	7,7
Importaciones de bienes y servicios	7,4	-9,7
Ejecución del Presupuesto del Estado (porcentaje sobre el PIB)		
Ingresos totales	69,2	71,6
Egresos totales	76,1	76,5
Resultado financiero (déficit fiscal)	-6,9	-5,0
Sector externo		
Relación de precios del intercambio (2000=100)	112,9	103,0
Índice de precios al consumidor (IPC) (b)		
Variación % (diciembre-diciembre)	-0,1	-0,1
IPC Promedio anual (2000=100)	124,6	122,9
Moneda (porcentaje sobre el PIB)		
Efectivo en circulación	18,9	17,5
M1: Efectivo en caja más cuentas corrientes (excluye personas jurídicas) y cuentas de ahorro a la vista.	28,1	26,4
M2: M1 más los depósitos a plazo.	41,9	42,4
Empleo		
Tasa de actividad económica (%)	74,7	77,1
Tasa de desempleo (%)	1,6	1,7

(a) Las cifras se consideran estimadas al cierre de esta publicación.

(b) Se refiere a los mercados en pesos cubanos (CUP).

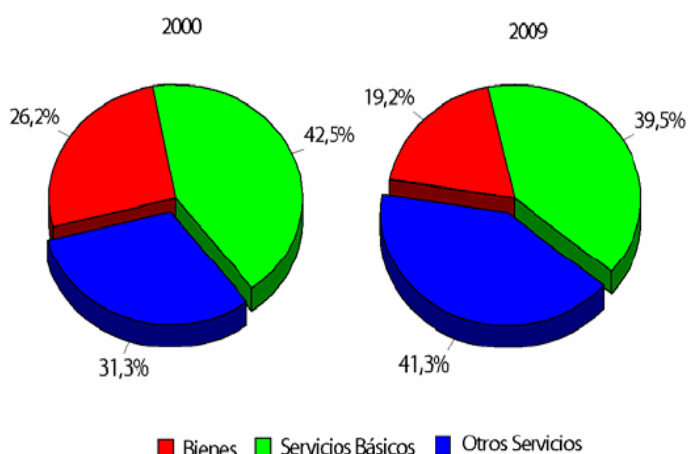
Cuba: Producto Interno Bruto 2009 - A Precios constantes 1997 -

Millones de pesos

CONCEPTO	2008	2009	% 09/08
Producto Interno Bruto	45 689,9	46 307,3	101,4
Bienes	9 242,1	8 905,5	96,4
Agricultura, ganadería y silvicultura	1 756,6	1 838,6	104,7
Pesca	141,3	142,6	100,9
Explotación de minas y canteras	287,3	273,9	95,3
Industria azucarera	225,1	219,0	97,3
Industrias manufactureras (excepto industria azucarera)	6 133,8	6 011,9	98,0
Derechos de importación	698,0	419,5	60,1
Servicios Básicos	18 054,7	18 275,2	101,2
Suministro de electricidad, gas y agua	657,2	664,7	101,1
Construcción	2 848,0	2 883,7	101,3
Comercio, reparación de efectos personales	8 363,2	8 202,6	98,1
Hoteles y restaurantes	2 167,3	2 338,0	107,9
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4 019,0	4 186,2	104,2
Otros servicios	18 393,1	19 126,6	104,0
Intermediación financiera	1 228,4	1 241,9	101,1
Servicios empresariales, actividades inmobiliarias y de alquiler	1 335,5	1 378,9	103,2
Administración pública y seguridad social	1 772,2	1 805,6	101,9
Ciencia e innovación tecnológica	183,0	199,8	109,2
Educación	3 675,8	3 797,1	103,3
Salud pública y asistencia social	7 721,7	8 120,8	105,2
Cultura, deporte	1 787,4	1 859,4	104,0
Otras actividades de servicios comunales, de asociaciones y personales	689,1	723,1	104,9

Según Nomenclador de Actividades Económicas (NAE).

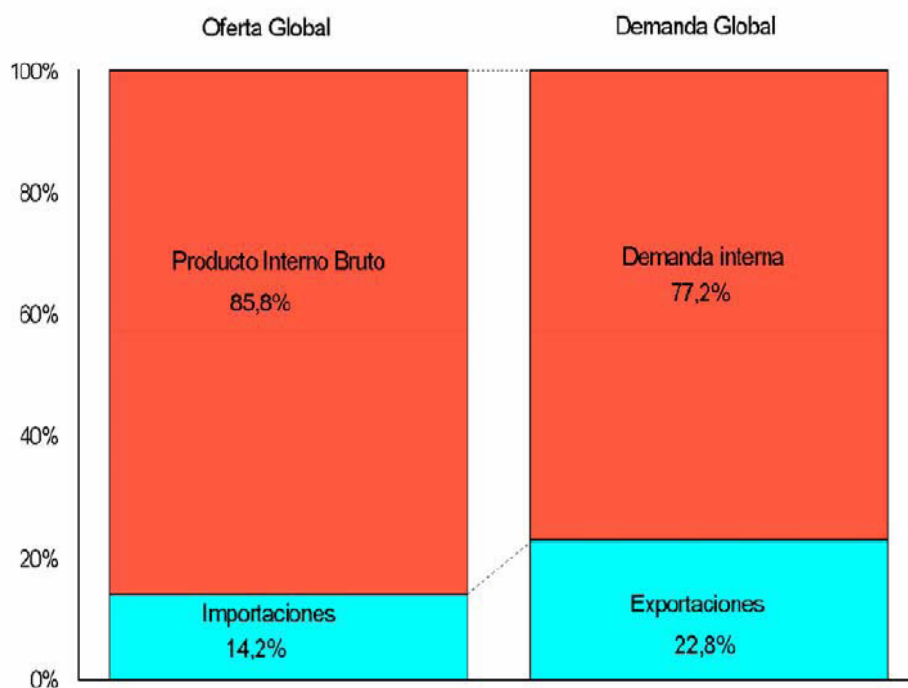
Estructura del Producto Interno Bruto



Cuba: Oferta y demanda globales 2009

CONCEPTO	Millones de pesos de 1997		%
	2008	2009	
Oferta global	54 209	54 002	99,6
Producto interno bruto a precios de mercado	45 690	46 307	101,4
Importaciones de bienes y servicios	8 519	7 695	90,3
Demanda global	54 209	54 002	99,6
Demanda interna	42 791	41 709	97,5
Inversión bruta interna	7 286	5 525	75,8
Consumo total	35 505	36 184	101,9
Gobierno general	12 475	12 899	103,4
Hogares	23 030	23 285	101,1
Exportaciones de bienes y servicios	11 418	12 293	107,7

Estructura de la Oferta y Demanda global, año 2009



Cuba: Comercio Exterior. Indicadores seleccionados 2009

Millones de pesos

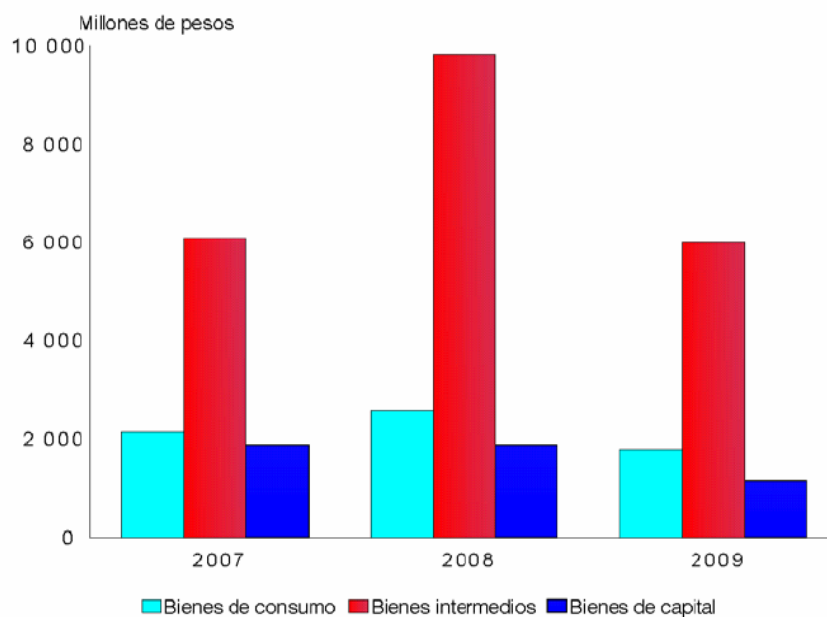
CONCEPTO	2008	2009	% 09/08
Comercio internacional de mercancías	17 928,8	11 788,5	65,8
Exportaciones FOB			
Valor total	3 679,6	2 879,0	78,2
Importaciones			
Valor total	14 249,2	8 909,5	62,5
Bienes de consumo	2 563,7	1 786,2	69,7
Bienes intermedios	9 816,6	5 993,6	61,1
Bienes de capital	1 868,9	1 129,7	60,4
Comercio internacional de servicios	9 060,2	8 109,1	89,5

Cuba: Índices de valor unitario del Comercio Exterior 2009

Por ciento

CONCEPTO	2009/2008
Exportaciones	71,8
Importaciones	66,9
Bienes de Consumo	80,0
Bienes Intermedios	64,7
Bienes de Capital	65,5
Índice de relación de intercambio	107,3

Distribución por clases básicas de bienes



Cuba: Comercio Exterior. Indicadores Seleccionados 2009

Millones de pesos

CONCEPTO	2008	2009	09/08
Comercio internacional de bienes y servicios	27 312,5	19 719,1	72,2
Exportaciones ^(a)	12 506,4	10 434,1	83,4
Importaciones	14 806,1	9 285,0	62,7
Saldo comercial de bienes y servicios	-2 300	1 149	..

^(a) Incluye donaciones.

Cuba: Principales indicadores del Comercio Exterior

ÍNDICES DEL COMERCIO EXTERIOR DE BIENES	2008/2007	2009/2008 ^(a)
Exportaciones		
Valor	99,4	66,8
Volumen	114,0	104,5
Valor Unitario	87,2	63,9
Importaciones		
Valor	141,4	62,9
Volumen	111,0	92,9
Valor Unitario	127,4	67,8
Relación de precios del intercambio	68,4	94,2

^(a) La información corresponde al cierre de septiembre de 2009.

Cuba: Presupuesto del Estado. Ejecución 2009

Millones de pesos

CONCEPTO	2008	2009	% 09/08	Ley 2010
INGRESOS				
Tributarios	25 847,0	25 447,7	98,5	24 835,0
Indirectos	14 680,3	14 334,2	97,6	12 989,4
Circulación y sobre ventas	13 219,9	12 791,0	96,8	11 342,4
Sobre los servicios	1 460,4	1 543,2	105,7	1 647,0
Directos	11 166,7	11 113,5	99,5	11 845,6
Sobre utilidades	2 950,0	2 660,7	90,2	2 811,5
Utilización de la fuerza de trabajo	3 956,2	4 267,7	107,9	4 593,0
Sobre ingresos personales	453,4	465,4	102,6	508,7
Contribución a la seguridad social	2 590,6	2 763,0	106,7	2 981,1
Otros impuestos y derechos	1 216,5	956,7	78,6	951,3
No tributarios	16 535,6	18 468,2	111,7	18 550,5
Aportes de empresas estatales	3 240,0	3 100,4	95,7	3 256,9
Otros ingresos no tributarios	13 295,6	15 367,8	115,6	15 293,6
Total de Ingresos Brutos	42 382,6	43 915,9	103,6	43 385,5
Devoluciones	327,0	320,4	98,0	320,4
Total de Ingresos Netos	42 055,6	43 595,5	103,7	43 065,1
GASTOS				
Gastos corrientes	41 755,6	41 800,0	100,1	41 770,8
Actividades presupuestadas	31 665,3	33 029,5	104,3	33 020,1
Educación	7 503,4	9 030,6	120,4	9 904,0
Salud	7 188,6	6 610,3	92,0	6 823,7
Defensa y orden interior	2 036,8	2 126,2	104,4	2 206,1
Seguridad social	4 400,0	4 704,0	106,9	4 900,0
Administración	1 456,5	1 525,9	104,8	1 522,3
Viviendas y servicios comunales	1 688,8	1 717,2	101,7	1 664,6
Esfera productiva	2 108,5	2 157,3	102,3	801,7
Cultura y arte	1 314,9	1 327,2	100,9	1 321,5
Ciencia y tecnología	570,3	603,6	105,8	663,6
Deportes	547,2	617,9	112,9	717,8
Asistencia social	940,2	934,0	99,3	885,8
Otras actividades	1 910,1	1 675,3	87,7	1 609,0
Actividad Empresarial	8 632,0	7 462,1	86,4	7 150,7
Operaciones financieras	1 300,0	1 308,4	100,6	1 400,0
Provisiones	158,3	-	.	200,0
Gastos de capital	4 500,0	4 811,2	106,9	3 237,0
Reserva	-	-	.	260,0
Gastos Totales	46 255,6	46 611,2	100,8	45 267,8
SALDO FISCAL	-4 200,0	-3 015,7	..	-2 202,7

Fuente: Ministerio de Finanzas y Precios.

Anexo 7. Total de Ingresos Anuales

Estimado de Turistas-días Anual	
Cantidad de habitaciones	70
Densidad	1.9
Nivel de Ocupación	0.8
Turistas-días Anual	38,836

Descripción	% previsto de acceso al servicio	Precio de venta por turista-día	% de Ingresos para el Hotel	Ingresos Anuales
Servicios				
Alojamiento	100%	\$125.00	100%	\$4,854,500.00
Pesca Modalidad Fly-Fishing	90%	250.00	30%	2,621,430.00
Gastronomía	100%	80.00	100%	3,106,880.00
Bebidas	100%	40.00	100%	1,553,440.00
SPA y Gimnasio	40%	90.00	100%	1,398,096.00
Club House	80%	20.00	100%	621,376.00
Beach Club	80%	25.00	100%	776,720.00
Transporte	70%	40.00	100%	1,087,408.00
Buceo	50%	150.00	30%	873,810.00
Otros Serv. Turísticos				21,900.00
Mercancias				
Tienda Especializada				257,000.00
Tiendas Mixtas				50,000.00
Otras Partidas de Ingresos				
Otros Ingresos (torneos, propinas, etc.)				2,000,000.00
Total				\$19,222,560.00
Venta media del resto de los Servicios				\$310.56
Venta media alojamiento por tur - día				\$125.00

ANEXO 8. Relación entre atributos, factores y competencia.

Atributos para el cliente	Factores clave de éxito	Competencias distintivas
Presencia de peces que tributan al “Súper Gran Slam”. Accesibilidad al lugar.	Ubicación geográfica.	Emplazamiento en ambiente marítimo preservado con acceso a aeropuerto y marina internacional.
Medio ambiente preservado. Ambiente de tranquilidad y aislamiento.	Localización en emplazamiento único con ambiente preservado. Infraestructura ecológica.	Resort de cinco estrellas “Deluxe” según estándares internacionales. Logística eficiente de suministros e insumos.
Acceso al conocimiento y práctica del deporte.	Conocimiento del lugar, especies de peces y características del deporte. Tratamiento a diferentes categorías de pescadores, desde los principiantes hasta los más experimentados.	Guías especializados y de alta profesionalidad.

Anexo 9. Costos de Inversión

Costos de Inversión por área	Cantidad	Área Unitaria (m2)	Área Total (m2)	Costo unitario por área construida (USD/m2)	Costo total por área construida	Costo Total
Huéspedes (Alojamiento/huéspedes)						
Habitaciones tipo Bungalow	70	75	5,250	2,300.00	24,150,000.00	24,150,000.00
Pública (Comercial, Gastronomía, Recreación)						
Piscina	1	100	100	750.00	75,000.00	75,000.00
Restaurantes	3	100	300	1,200.00	360,000.00	360,000.00
SPA y Gimnasio	1	100	100	3,500.00	350,000.00	350,000.00
Tiendas Mixtas	5	30	150	700.00	105,000.00	105,000.00
Club House	1	100	100	850.00	85,000.00	85,000.00
Beach Club	1	50	50	130.00	6,500.00	6,500.00
Puesto Médico y Farmacia	1	50	50	1,500.00	75,000.00	75,000.00
Lobby(carpeta, internet, buro reserv.)	1	150	150	610.00	91,500.00	91,500.00
Cancha (Tenis,Basketball,Volleyball)	1	521	521	500.00	260,500.00	260,500.00
Punto Nautico y Embarcadero	1	20	20	860.00	17,200.00	17,200.00
Jardines, parqueo, aceras, calles, senderos	1	1000	1,000	650.00	650,000.00	650,000.00
Transporte Terrestre (vehículos para recreación y traslado de huéspedes)	17					190,000.00
Servicio (Técnico, Mtto, Alojamiento)						
Area de alojamiento personal de servicio	8	96	768	920.00	706,560.00	706,560.00
Locales técnicos (electricidad, comunicaciones, tv satelital)	1	50	50	10,600.00	530,000.00	530,000.00
Almacen General y Mantenimiento	1	100	100	1,000.00	100,000.00	100,000.00
Planta de desalinización	1	50	50	4,700.00	235,000.00	235,000.00
Lavandería	1	50	50	3,100.00	155,000.00	155,000.00
Area Recolección de desechos sólidos	1	20	20	1,000.00	20,000.00	20,000.00
Area de tratamiento de las aguas residuales	1	100	100	2,500.00	250,000.00	250,000.00
Transporte Terrestre (vehículos para servicios)	4					500,000.00
Administrativa						
Area Administrativa	1	50	50	1,200.00	60,000.00	60,000.00
Superficie construida			8,979			28,972,260.00
Superficie NO construida			4,021			
Superficie Total			13,000	50.00		650,000.00
Costos Totales de Inversión						29,622,260.00
Costo de Inversión por habitación						423,175.14

Anexo 10. Gastos de Operación

Resultados	
Total de Ingreso Anual	\$19,222,560.00
Total de Gastos de Operación Anual:	\$17,569,419.84
Costo de 1 USD:	0.9140

Gastos de Operación por Elementos

Descripción	% de distribución de los Costos sobre Ingreso Total Anual (referencia Meliá Cayo Coco)	% de distribución de los Costos sobre Ingreso Total Anual	Costo Anual	Ajuste a partir de Caso Real.	Motivación
Mercancías y Servicios Vendidos	29.46%	18.00%	\$3,460,060.80	Disminuye	Altos precios de venta
Gastronomía					
Bebidas					
Pesca Modalidad Fly-Fishing					
SPA y Gimnasio					
Club House					
Beach Club					
Buceo					
Tienda Especializada					
Otros Costos					
Materias Primas y Materiales	5.30%	7.00%	1,345,579.20	Aumenta	Materiales de Alta Calidad
Partes Piezas y Agregados					
Materiales de Mantenimiento					
Utensilios y Herramientas					
Otros Materiales					
Materiales de Oficina					
Artículos de consumo desechable					
Insumos de Limpieza					
Lencería					
Bolsas Plásticas					
Envases					
Luz, Fuerza y Agua	12.01%	12.00%	2,306,707.20	Disminuye	
Combustibles (Gasolina, Diesel)				Disminuye	Vehículos eléctricos
Gas					
Otros Combustibles					
Lubricantes					
Electricidad				Disminuye	Autogenerada: Diesel y Paneles solares. Sistema Energético Autocontrolado.
Agua y Alcantarillado				Aumenta	Planta desalinizadora.
Salarios, Impuesto y Seguridad Social	22.46%	22.00%	4,228,963.20	Disminuye	Menos personal porque es mas pequeña la instalación
Salario					
Impuesto sobre Nóminas					
Seguridad Social					
Honorario Básico	4.87%	5.00%	961,128.00	Aumenta	Ingresos mayores
Seguros	0.38%	0.40%	76,890.24	Aumenta	
Depreciación y Amortización	1.34%	2.00%	384,451.20	Aumenta	AFT especializados y de larga duración

Anexo 10. Gastos de Operación

Otros Gastos	35.76%	25.00%	4,805,640.00	Disminuye	
Promoción y Publicidad (Excluye Imagen Cuba)					
Materiales de Promoción y Publicidad				Aumenta	Introducción en el mercado
Servicios de Promoción y Publicidad				Aumenta	Fuertes campañas para atraer al mercado meta
Alimentos					
Ropa y Calzado					
Módulo de Aseo					
Dietas, Albergamiento y Pasajes					
Transporte Obrero				Disminuye	El personal se aloja en el cayo
Capacitación y Adiestramiento				Aumenta	Elevada calidad de los servicios
Estimulación en Divisas					
Comisión Bancaria					
Variación de Tasa de Cambio					
Comisión de Tarjeta de Crédito					
Comisiones sobre Ventas					
Comunicaciones y Mensajería					
Alquiler de Equipos				Disminuye	Lugar aislado sin acceso a servicios de alquiler.
Servicio de Lavandería					
Servicio de Protección Física (SEPSA)				Disminuye	Es un lugar aislado
Servicios Comunales y Fumigación				Aumenta	Protección del medio ambiente
Servicios de Asesoría y Consultoría					
Servicios Contratados para Mto.				Disminuye	Instalación nueva. Construcción de alta calidad.
Servicios artísticos				Disminuye	No es necesario
Servicio Transporte Marítimo				Aumenta	Vía de acceso al cayo
Servicio Transporte Aéreo					
Servicios aduanales					
Mermas y Deterioros				Disminuye	Materiales y útiles de alta calidad
Gastos por Faltantes					
Provisión de Ctas Incobrables					
Preservación del Medio Ambiente				Aumenta	Reserva ecológica
Aranceles					
Impuestos Varios				Disminuye	Se cobra por tarjeta de crédito
Comisión p/compra de divisas					
Peaje				Disminuye	El acceso es vía marítima
De oficinas y representaciones en el exterior					
Riesgo aéreo					
Comarketing					
Mantenimientos propios					
Cancelaciones de cuentas por cobrar					
Bajas de Activos Fijos				Disminuye	Alta calidad
Investigación y desarrollo					
Dotación					
Estadía de contenedores					
Fletes					
Gastos de representación					
Inspección técnica					
Lic. De Pesca Deportiva					
Lic. Comercial					
Lic. Operación del Transporte					
Otros					
Protección e Higiene del trabajo					
Gastos ocaión activ. extralaborales					
Gastos apoyo activ. conmemorativas					

Anexo 11. FICHA TÉCNICA

- **UBICACIÓN**

Dirección: Cayo del Rosario, Archipiélago de los Canarreos.

Municipio especial: Isla de la Juventud.

País: Cuba.

- **PROPIEDAD:** Gran Caribe, Cuba.

- **ADMINISTRACION:** Sol Meliá, España.

- **SITUACION:** Resort (Vacacional) en la playa, localizado en pleno Mar Caribe al sur de la isla de Cuba.

- **CATEGORÍA:** 5 Estrellas *****

- **CIERRE DE OPERACIONES:** Septiembre y Octubre.

- **TIPO DE CONSTRUCCIÓN:** Bungalow de madera estilo típico del Caribe, situado con vista a la playa (de arenas blancas) y rodeado de palmeras.

- **ÁREA DE LA INSTALACIÓN:** Estimada en 13 000 m².

- **AEREOPUERTO MÁS CERCANO:**

Nombre: Juan Vitalio Acuña.

Ubicación: Cayo Largo del Sur.

Código IATA: CYL

Distancia a Cayo Rosario: 35 Km.

- **ACCESO**

- Desde punto de transportación del aeropuerto hasta La Marina, Cayo Largo: Vía terrestre – Bus (2.5 Km.)
- Desde La Marina, Cayo Largo hasta Punto Náutico en Cayo Rosario: Vía marítima – Barco (30 Km.)
- Desde Punto Náutico hasta el complejo: Vía terrestre – Bus (3.5 Km.)

- **LUGARES DE INTERÉS ¹**

Lugares	Distancia
– Cayo Iguana	24 Km.
– Cayo Traviesa	27 Km.
– Cayo Largo del Sur	30 Km.
– Cayo Cantiles	8 Km.
– Cienfuegos	160 Km.
– Nueva Gerona (Isla de la Juventud)	100 Km.
– Varadero	185 Km.
– La Habana	173 Km.
– Gran Caimán	265 Km.
– Miami	600 Km.

- **MEDIDAS DE SEGURIDAD**

- Cerraduras con tarjetas.
- Personal de seguridad uniformado.
- Clasificación del Departamento de Bomberos (9-19) según la Legislación Internacional de la Corporación Sol Meliá. Además se establecerá una distancia mínima de seguridad de 15 m² entre cada construcción para evitar la propagación de incendios.

¹ Google Earth

- **HABITACIONES**

70 habitaciones tipo Gran Suite (75 m²) con capacidad máxima para 2 adultos.

Equipamiento:

- Terraza privada.
- Zona de estar con sofá-cama.
- TV a color pantalla plana de 32".
- Lámparas especiales de lectura individual integradas en cabecero.
- Aire Acondicionado individualmente controlado.
- Baño con secador de pelo, espejo de aumento, agua fría y caliente.
- Ducha de presión de SPA europeo y bañera con hidromasaje.
- Plancha y tabla de planchar
- Teléfono (salida internacional)
- Minibar.
- Cafetera (Café y Té).
- Refrigerador.
- Caja fuerte.
- Conexión WiFi.

Servicios:

- Servicio de habitaciones 24 h.
- Servicio de lavandería.
- Llamadas de despertador personalizadas.
- Experiencia de aromas en la habitación.
- Decoración especial, arreglo de flores y chocolates.

- **PLAYA**

- Distancia a la playa: 200 m.
- Acceso a la playa: Público.
- Color de la arena: Blanco.
- Playa natural (arena muy fina).
- Aguas poco profundas.

- Largo de playa: 8 000 m.
- Playa apropiada para deporte acuático todo el año.
- Calidad del agua: Sargazo temporal (Invierno: Diciembre - Marzo).
- Servicio de Salvavidas.
- Duchas.
- Toallas.
- Sombrillas quitasol de Guano.
- Tumbonas y Hamacas.

- **PISCINA**

- Número de piscinas: 1(adultos).
- Agua salada.
- Exterior.
- Profundidad máxima: 1.50 m
- Climatizada.
- Jacuzzi.
- Limpieza diaria.
- Duchas y área para cambio de ropa.
- Tumbonas.
- Áreas de sombra (sombrillas).

- **RESTAURANTES**

- 1 Restaurante Buffet (desayuno + cena).
- 1 Restaurante a la carta (alta cocina internacional con música a piano en vivo).
- 1 Parrillada al aire libre junto a la piscina con agrupación de música tradicional cubana.

- **BARES**

- 1 Bar Club House.
- 1 Bar / Cafetería (interior de la piscina).

- 1 Bar Beach Club (en la playa).

- **SPA & GIMNASIO**

Agradable espacio con moderno equipamiento y entrenadores personales. Brindará servicios de sauna, baño turco, solarium artificial, cabinas para masajes, peluquería unisex, etc.

- **COMPLEJO DE TIENDAS**

- Boutique
- Perfumería
- Joyería
- Artesanía, regalos y souvenir
- Especializada (Artículos de pesca).

- **CLUB HOUSE**

- Animación diurna y nocturna.
- Clases de baile.
- Billar
- Bolos
- Dardos
- Ping Pong
- Simulador de Golf

- **BEACH CLUB**

Situado en la playa, permitirá el acceso a hamacas, sombrillas, etc. y brindará el servicio de alquiler de artículos y medios de transporte:

- Snorkelling
- Submarino panorámico

- Catamarán
- Pedales acuáticos
- Esquí
- Windsurf

- **DEPORTES ACUÁTICOS**

- Pesca modalidad Flyfishing
Incluye barco con artículos y guía especializada de pesca, más almuerzo, refrescos y snack. Será el servicio exclusivo del Resort.
- Buceo

- **OTROS DEPORTES**

- Excursiones ecológicas.
- Tenis (1 pistas con un área total de 260,5 m2).
- Basketball y Volleyball (1 pista multiusos de 260,5 m2).

- **PUNTO NAÚTICO**

Dos puntos ubicados en el extremo norte del litoral.

- **SERVICIOS ESPECIALES**

Puesto Médico y Farmacia

- Médico (24 h).
- Personal calificado en Reanimación Cardio Pulmonar.
- Personal calificado en Primeros Auxilios.

Carpeta

- Servicio de conexión a Internet (20 ordenadores).
- Servicio de secretaría: Fotocopia, fax, etc.
- Agencia de viajes: Operaciones aéreas (entrada y salida de los turistas), venta de boletos aéreos nacionales e internacionales, representación y asistencia de las agencias contratadas, reservas de hoteles, venta de tarjeta, asistencia e información al turista, venta de excursiones y opcionales dentro y fuera del Cayo.
- Caja fuerte.
- Cambio de moneda (moneda local: CUC).
- Se habla Español, Inglés, Francés, Italiano, Alemán.

Voltaje:

- AC: 220 V / 60Hz
- AC: 110 V / 60Hz

Tarjetas de Crédito aceptadas:

Aceptadas solo como forma de pago y no como garantía:

- Visa
- JCB
- Master Card

Televisión Cable / Satélite²

Disponible en las habitaciones las 24 h.

No.	Canal	Idioma	Contenido	País	SISTEMA
02	Canal Interno	-	Información del Hotel	Cuba	-
03	CubaVisión Internacional	Español	Nacional	Cuba	PANSAT
04	Cubavisión	Español	Nacional	Cuba	PANSAT
05	Tele Rebelde	Español	Nacional	Cuba	PANSAT
06	Canal Educativo 1	Español	Nacional	Cuba	PANSAT
07	Canal Educativo 2	Español	Nacional	Cuba	PANSAT
08	ShowTime	Inglés	Películas	-	DISH
09	HBO	Inglés	Películas	-	DISH
10	HBO	Español	Películas	-	DISH
11	CARTOON NETWORK	Español/Inglés	Animados	-	DISH
12	Discovery	Inglés	Variados	-	DISH
13	Discovery	Español	Variados	-	SKY
14	CNN	Español	Noticias	USA	SKY
15	CNN	Inglés	Noticias	USA	DISH
16	ESPN	Español	Deportes	-	SKY
17	ESPN2	Español	Deportes	-	SKY
18	Ritmosonlatino	Español	Musical	México	SKY
19	TVE	Español	Internacional	España	SKY
20	RAI	Italiano	Internacional	Italia	DISH
21	DW	Alemán	Internacional	Alemania	SKY
22	TV5	Francés	Internacional	Francia	SKY
23	TVA	Francés	Internacional	Canadá	NIMIQ
24	CTV	Inglés	Internacional	Canadá	NIMIQ
25	CCTV4	Chino	Internacional	China	
26	CCTV9	Inglés	Internacional	China	
27	CCTV E	Español	Internacional	China	

• OTROS SERVICIOS

- Habitaciones no fumadores: disponibles.
- Habitaciones para minusválidos: no disponibles.
- Salón de reuniones: no disponible.
- Comida dietética y vegetariana.
- Ceremonia para bodas.
- Atenciones para Lunas de Miel, Clientes Repitentes, Aniversario de Bodas y Cumpleaños.
- No se admiten menores.
- No se admiten animales.

² Tomado de la Ficha Técnica del Hotel Sol Pelicano en Cayo Largo del Sur.

Anexo 12. Estado de Resultados Proforma

Proyecto Rosario Resort Estimado en Miles de USD

INGRESOS TOTALES	19,222.56
Ventas Netas	17,222.56
Otras Partidas de Ingresos	2,000.00

COSTOS Y GASTOS TOTALES	17,569.42
Mercancías y Servicios Vendidos	3,460.06
Materias Primas y Materiales	1,345.58
Luz, Fuerza y Agua	2,306.71
Salarios, Impuesto y Seguridad Social	4,228.96
Honorario Básico	961.13
Seguros	76.89
Depreciacion y Amortizacion	384.45
Otros Gastos	4,805.64

RESULTADO DEL PERÍODO	1,653.14
------------------------------	-----------------

Anexo 13. Estado de Pérdidas y Ganancias. Flujo de Caja del Capital

Capital Social mínimo (Derecho de superficie + efectivo por valor equivalente)

Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Caja del Capital
(CON FINANCIAMIENTO DE PRÉSTAMO EXTERNO)

U.M.: MUSD

PRESUPUESTO.

Costo de Inversión	29,622.3
- Derecho de Superficie	650.0
- Nuevas Inversiones	28,972.3
Costo de Inversión por habitación	423.2
Préstamo y Condiciones	28,322.3
- Años de Capitalización Intereses	2
- Años de Gracia Principal	2
- Años de Amortización	6
- Número de pagos por año	2

estimando 50 USD/m2
estimando 172.5 USD/Hab

Cronograma de Financiamiento / años		TOTALES:	1	2
Costo de Inversión Total		21,292.3	10,940.8	10,351.5
- Capital Social		1,300.0	1,300.0	
- Socio Cubano	50%	650.0	650.0	
- Socio Extranjero	50%	650.0	650.0	
- Préstamo		19,992.3	9,640.8	10,351.5
- Utilidades Reinvertidas				

Valor Actual Neto	10%	(MUSD)	7,906.4
Tasa Interna de Retorno		TIR (%)	26.20%
Período de Recuperación		PR (años)	9.00

PARAMETROS de OPERACION	U M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Coefficiente de Ocupación	%			80%	80%	80%	80%	80%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Densidad Ocupacional	uno			1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9
Venta media alojamiento por tur - día	USD			125.00	130.00	135.00	140.00	145.00	150.00	155.00	160.00	165.00	170.00	175.00	180.00	185.00
Venta media del resto de los Servicios	USD			310.56	316.24	321.24	326.24	331.24	336.24	336.24	336.24	336.24	336.24	336.24	336.24	336.24
Número de Habitaciones	uno			70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Días / año	uno			365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Coef. Hon. Adm. sobre Ingreso Bruto	%			5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Coef. Hon. Adm. sobre U.A.C.F.	%			3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Relación Costo Operac. / Ingreso Bruto	%			71%	70%	70%	69%	69%	68%	69%	69%	68%	68%	68%	68%	68%
Tasa de Impuesto sobre Utilidades	%			30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%

Ingreso Bruto de Operación	254,855.9			16,915.6	17,330.3	17,718.7	18,107.0	18,495.4	20,064.0	20,270.3	20,476.6	20,683.0	20,889.3	21,095.6	21,301.9	21,508.2
- Costos de Operación	175,284.0			12,010.0	12,131.2	12,403.1	12,493.9	12,761.8	13,643.5	13,986.5	14,128.9	14,064.4	14,204.7	14,345.0	14,485.3	14,625.6
- Hon. Adm. sobre Ingreso Bruto	12,742.8			845.8	866.5	885.9	905.4	924.8	1,003.2	1,013.5	1,023.8	1,034.1	1,044.5	1,054.8	1,065.1	1,075.4
Utilidad Antes de Cargos Fijos (UACF)	66,829.2			4,059.7	4,332.6	4,429.7	4,707.8	4,808.8	5,417.3	5,270.3	5,323.9	5,584.4	5,640.1	5,695.8	5,751.5	5,807.2
- Hon. Adm. sobre U.A.C.F.	5,423.7			121.8	173.3	221.5	282.5	336.6	433.4	474.3	532.4	558.4	564.0	569.6	575.2	580.7
- Depreciación y Amortización	15,403.6	4%		1,184.9	1,184.9	1,184.9	1,184.9	1,184.9	1,184.9	1,184.9	1,184.9	1,184.9	1,184.9	1,184.9	1,184.9	1,184.9
- Intereses	5,170.0	8.0%		843.7	1,515.0	1,270.2	1,006.4	722.1	415.8	85.6			(172.2)	(172.2)	(172.2)	(172.2)
Utilidad Neta en Operación	40,831.9			1,909.3	1,459.4	1,753.1	2,234.1	2,565.2	3,383.2	3,525.4	3,606.6	3,841.1	4,063.4	4,113.5	4,163.7	4,213.8
- Fondos de Reserva	2,041.6	5%		95.5	73.0	87.7	111.7	128.3	169.2	176.3	180.3	192.1	203.2	205.7	208.2	210.7
Utilidad Imponible	38,790.3			1,813.9	1,386.4	1,665.5	2,122.4	2,436.9	3,214.1	3,349.1	3,426.3	3,649.0	3,860.2	3,907.9	3,955.5	4,003.1
- Impuesto sobre Utilidades	11,637.1			544.2	415.9	499.6	636.7	731.1	964.2	1,004.7	1,027.9	1,094.7	1,158.1	1,172.4	1,186.6	1,200.9
Utilidad desp. de Impuestos	27,153.2			1,269.7	970.5	1,165.8	1,485.7	1,705.8	2,249.8	2,344.4	2,398.4	2,554.3	2,702.2	2,735.5	2,768.8	2,802.2
- Utilidades Retenidas	9,137.6			209.6	970.5	1,165.8	1,485.7	1,705.8	2,249.8	1,350.4						
- Dividendos a Distribuir	18,015.6			1,060.1						994.0	2,398.4	2,554.3	2,702.2	2,735.5	2,768.8	2,802.2
- Socio Cubano	9,007.8	50%		530.1						497.0	1,199.2	1,277.2	1,351.1	1,367.8	1,384.4	1,401.1
- Socio Extranjero	9,007.8	50%		530.1						497.0	1,199.2	1,277.2	1,351.1	1,367.8	1,384.4	1,401.1
+ Deprec., Amort. y Reserva	17,445.2			1,280.4	1,257.9	1,272.5	1,296.6	1,313.1	1,354.1	1,361.2	1,365.2	1,376.9	1,388.1	1,390.6	1,393.1	1,395.6
- Aporte al Capital Social	1,300.0	1,300.0														
- Intereses en Per.Construcción																
- Reembolso del Préstamo	22,144.8			1,489.9	3,152.3	3,397.1	3,660.9	3,945.1	4,251.5	2,248.0						
- Reposición de Activo Fijo	4,635.6	1.6%					463.6	463.6	463.6	463.6	463.6	463.6	463.6	463.6	463.6	463.6
+ Valor Remanente	18,854.2															18,854.2
Flujo de Caja del Capital	35,372.2	(1,300.0)		1,060.1	(923.9)	(958.7)	(1,342.2)	(1,389.7)	(1,111.2)	994.0	3,300.1	3,467.7	3,626.7	3,662.5	3,698.4	22,588.5
Flujo de Caja Acumulado		(1,300.0)	(1,300.0)	(239.9)	(1,163.8)	(2,122.5)	(3,464.7)	(4,854.4)	(5,965.5)	(4,971.5)	(1,671.4)	1,796.3	5,422.9	9,085.4	12,783.8	35,372.2

Déficit de Efectivo	4335.0				923.9	958.7	878.6	926.2	647.6							
									-4.37	6.00	1.51	0.48	-0.50			
VAN del Préstamo	16,035.7			2,333.6	4,667.3	4,667.3	4,667.3	4,667.3	4,667.3	2,333.6			(172.2)	(172.2)	(172.2)	(172.2)