



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Estudios Económicos

Trabajo de Diploma

En opción al título de
Licenciado en Economía

**Título: Formulación y evaluación del proyecto de inversión
Recategorización del Complejo Hotelero Jagua**

Autor: Giselle González Paz

Tutor: MSc. Eliover Leiva Padrón

Cienfuegos, 2017

Declaración de Autoridad



Hago constar que el presente Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Economía fue realizado en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios del Plan de Estudios de la carrera de Licenciatura en Economía. Autorizo a que el mismo sea utilizado por la Universidad para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que, además, no podrá ser presentado en evento, ni publicado sin la aprobación de la Universidad.

Firmo la presente a los __ días del mes de _____ del año 2017.

Giselle González Paz
Autor

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según las normas establecidas en nuestro centro y que el mismo cumple los requerimientos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

MSc. Elover Leiva Padrón
Tutor

Odalys Gómez Cáceres
Registrador CRAI

“Una inversión es la que, tras un análisis, promete la seguridad del principal y un adecuado retorno. Las operaciones que no cumplan estos requisitos son especulativas”

Benjamin Graham

Agradecimientos

Le estoy muy agradecida a todas aquella personas que colaboraron conmigo para la realización de este trabajo, en especial a:

Mi mamá Isabel y mi papá Felix y toda mi familia por hacer posible que estudiara en la Universidad y apoyarme siempre.

Mi tutor Eliover por dedicarme su tiempo y sus conocimientos.

Mis amigas, en especial a Eileen porque juntas conformamos un equipo de trabajo.

Lourdes y Fidel, trabajadores de la Inmobiliaria.

Arianna, Abel, Carlos y demás personas que me ayudaron.

Jose Enrique, delegado del MINTUR.

Yennifer y Maribel, trabajadoras del Complejo Hotelero Jagua.

Resumen

La presente investigación fue realizada en el Complejo Hotelero Jagua. Este es operado por el Grupo Hotelero Gran Caribe y actualmente ostenta la categoría 4 Estrellas Plus. El objetivo de esta es realizar una evaluación del proyecto de inversión Recategorización del Complejo Hotelero Jagua, a los efectos de determinar su factibilidad y analizar las perspectivas de recuperación del mismo.

Para desarrollar este trabajo se realiza una revisión bibliográfica sobre la temática formulación y evaluación de proyectos de inversión, se consultan documentos relacionados con este y se hacen varios intercambios con especialistas del Ministerio de Turismo (MINTUR). Se formula el proyecto mediante el método Enfoque del Marco Lógico (EML) y se evalúa el mismo para lo que se emplea la Metodología para evaluar la factibilidad de los proyectos turísticos y el método del Criterio del Ingreso Nacional (CIN).

Se arriba a resultados sobre la viabilidad del proyecto de inversión que permiten elevar la calidad de toma de decisiones del proceso inversionista. Producto a su relevancia resulta de interés para el MINTUR, la Inmobiliaria del Turismo, el Grupo Hotelero Gran Caribe y Complejo Hotelero Jagua lo que posibilita un adecuado desarrollo del turismo en el territorio.

Abstract

This research was carried out in the Hotel Complex Jagua. It is operated by the Gran Caribe Hotel Group and currently boasts the 4 Stars Plus category. The objective of this is to carry out an evaluation of the investment project Recategorization of the Hotel Complex Jagua, in order to determine feasibility and analyze the prospects of its recovery.

In order to carry out this project, a bibliographic review is carried out on the subject of project evaluation and formulation, documents related to it are consulted and several exchanges are made with Ministry of Tourism specialists. The project is formulated using the Logical Framework Approach method and is evaluated using the Methodology to evaluate the feasibility of tourism projects and the National Income Criterion method.

Results on the feasibility of the investment project are raised, which allow increasing the decision-making quality of the investment process, given its relevance to MINTUR, Tourism Real Estate, Hotel Group Gran Caribe and Hotel Complex Jagua, which allow an adequate increase of tourism in the territory.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Fundamentos teóricos sobre formulación y evaluación de proyectos	4
1.1. La evaluación de proyectos como proceso de aproximación sucesiva	4
1.2. Criterios y metodologías para formular y evaluar un proyecto	10
1.3. Experiencias cubanas	18
Capítulo II: Caracterización del Complejo Hotelero Jagua	24
2.1. Situación actual del Complejo Hotelero Jagua y su entorno	24
2.2. Formulación del proyecto mediante el Enfoque del Marco Lógico (EML)	33
2.3. Proyecto Recategorización del Complejo Hotelero Jagua.....	41
Capítulo III: Evaluación del proyecto Recategorización del Complejo Hotelero Jagua.....	44
3.1. Estudio de mercado	44
3.2. Ingeniería del proyecto	48
3.3. Fuerza laboral	55
3.4. Cronograma de ejecución	55
3.5. Evaluación económica y financiera.....	56
3.6. Evaluación social	65
Conclusiones	67
Recomendaciones.....	69
Bibliografía.....	70
Anexos.....	74

Introducción

A mediados de la década de 1990, el turismo en Cuba, experimentó un fuerte desarrollo que lo convirtió en el sector más dinámico de la economía, en su principal sostén como fuente fundamental de divisas y en una de las esferas económicas de más rápida amortización. Esto ha conllevado también al desarrollo de la competencia entre las empresas del sector por captar la preferencia y gestionar la satisfacción y la fidelidad de los clientes que reciben los servicios. De ahí que en las condiciones del mercado actual resulta de gran importancia ofrecer un producto turístico de alta calidad y confort.

La demanda turística en el país ha experimentado un fuerte aumento. Esta oportunidad que brinda el mercado tiene que estar respaldada con un incremento en las capacidades hoteleras y en la calidad de los servicios que se ofertan; estos requieren a su vez gran cantidad de capital para su desarrollo. El turismo figura de manera significativa en el plan de desarrollo del gobierno cubano, el cual dedica recursos importantes a la construcción de nuevas instalaciones y a la renovación de estructuras ya existentes. Debido a esto los procesos inversionistas en el sector turístico han alcanzado gran auge.

Resulta pertinente el estudio y evaluación de los proyectos de inversión ya que constituye una solución al problema de asignación de recursos y proporciona información útil para seleccionar la alternativa de inversión más viable, es decir, permite tomar la decisión correcta en el momento preciso.

La provincia de Cienfuegos constituye hoy un sitio de tránsito obligado para la mayoría de los circuitos que recorren el país. Se localiza en la región centro-sur y cuenta con un producto turístico peculiar por su enorme potencial náutico y sus ricas tradiciones histórico-culturales; además cuenta con importantes recursos naturales como la Sierra del Escambray. La ciudad de Cienfuegos, identificada como la Perla del Sur o la Ciudad del Mar, constituye una joya arquitectónica poseedora de notables valores y construcciones patrimoniales. Se erige como una atractiva ciudad con costas hacia el Mar Caribe y una bahía de bolsa, nombrada la Bahía de Jagua. Cuenta con un Centro Histórico declarado en 2005 Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). La riqueza de sus edificaciones se complementa con sus condiciones naturales. Todos estos valores hacen de Cienfuegos un atractivo turístico, por lo que se potencia su desarrollo. Se han ejecutado una serie de inversiones que han posibilitado elevar la calidad de los productos turísticos hoteleros y extrahoteleros.

El Ministerio del Turismo (MINTUR) en Cienfuegos tiene como objetivo primordial convertir al territorio en un polo turístico integrado y fortalecido a partir de sus recursos, para que pueda figurar entre los destinos más competentes del sur del archipiélago cubano.

El Complejo Hotelero Jagua se encuentra ubicado en la ciudad de Cienfuegos y es el de mayor relevancia en la provincia. Está integrado por el Hotel Jagua, el Palacio de Valle y los Hoteles Encanto La Unión, Palacio Azul, Casa Verde y Perla del Mar, operado por la Cadena Hotelera Gran Caribe. Este complejo actualmente ostenta la categoría 4 Estrellas Plus.

Para garantizar el avance técnico, comercial y financiero, posicionar el complejo a nivel internacional y lograr ofertar un mejor producto turístico que permita dar respuesta a la demanda creciente; la Dirección Comercial de Operaciones e Inversiones de Gran Caribe y el MINTUR plantean el proyecto de inversión Recategorización del Complejo Hotelero Jagua con vistas a elevar el estándar del producto y llevarlo a categoría 5 Estrellas.

Basado en lo anterior se plantea como **problema de la investigación**:

La determinación de la factibilidad del proyecto de inversión Recategorización del Complejo Hotelero Jagua.

Se formula como **hipótesis** la siguiente:

Si se evalúa el proyecto, se podrá tomar la decisión de inversión respecto a su viabilidad.

El **objetivo general** es:

Determinar la factibilidad del proyecto de inversión Recategorización del Complejo Hotelero Jagua.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar los aspectos teóricos metodológicos sobre formulación y evaluación de proyectos de inversión.

2. Diagnosticar la situación actual del Complejo Hotelero Jagua y la necesidad de elevar su categoría a 5 Estrellas.

3. Evaluar la factibilidad del proyecto de inversión Recategorización del Complejo Hotelero Jagua.

Variables de la investigación:

Independiente: demanda, estancia media por turista, nivel de ocupación, densidad ocupacional, ingreso total por turistas días.

Dependiente: ingresos por comercialización, costos y gastos de producción, flujos de caja, indicadores de factibilidad económicos, financieros y sociales y riesgos asociados al proyecto.

La investigación consta de introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos. En el primer capítulo se desarrolla un marco teórico conceptual donde se abordan los

fundamentos sobre formulación y evaluación de proyectos. En el segundo capítulo se caracteriza y diagnostica el Complejo Hotelero Jagua y la necesidad de elevar su categoría. Se fundamenta la idea del proyecto objeto de estudio y se formula mediante la metodología Enfoque del Marco Lógico (EML). En el tercer capítulo se realiza la evaluación del proyecto para lo que se emplea la Metodología para evaluar la factibilidad de los proyectos turísticos. Según como esta indica, se realiza un estudio de mercado que abarca aspectos como la demanda, la oferta y un balance demanda-capacidad; se abordan la ingeniería del proyecto, fuerza laboral y el cronograma de ejecución y se evalúa económica y financieramente el proyecto mediante el cálculo de indicadores de factibilidad, para lo que se confeccionan los estados financieros y los flujos de caja. Se efectúa la evaluación social basada en el método del Criterio del Ingreso Nacional (CIN). Se emplea la herramienta Microsoft Excel.

No se somete el proyecto a Estudio de Impacto Ambiental (EIA) debido a que la Delegación Territorial del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) en Cienfuegos ya otorgó la licencia ambiental del mismo y planteó que no se someta a este estudio.

Los resultados del trabajo son de interés para el MINTUR, la Inmobiliaria del Turismo y el Grupo Hotelero Gran Caribe, dado que en este se ofrece un análisis de la viabilidad de realizar el proyecto objeto de estudio, lo cual contribuirá a elevar la eficiencia del proceso inversionista. Tema este de singular relevancia para el adecuado desarrollo de la actividad turística, debido a la necesidad de contar con productos de un elevado nivel de competitividad.

Capítulo I: Fundamentos teóricos sobre formulación y evaluación de proyectos

En este capítulo se realizó una revisión bibliográfica para desarrollar el marco teórico conceptual donde se abordan los fundamentos sobre formulación y evaluación de proyectos.

1.1. La evaluación de proyectos como proceso de aproximación sucesiva

Antes de definir qué se entiende por evaluación de proyectos es necesario entender qué es un proyecto.

“Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana”. (Baca, 2010, p. 2)

Existen varias definiciones del término proyecto, aunque hay algunos elementos que son los que mejor lo caracterizan, tales como instrumento, herramienta o medio que permitirá alcanzar unos objetivos propuestos orientados a cubrir unas necesidades.

“Un proyecto es un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un período determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución”. (Fernández, 2002, p. 6)

Un proyecto de inversión surge de la necesidad de algunos individuos o empresas para aumentar las ventas de productos o servicios. Constituye una propuesta para la creación, ampliación y/o modernización de determinadas capacidades destinadas a incrementar la producción de bienes y/o servicios.

Las fuentes bibliográficas consultadas brindan algunas de las definiciones de proyectos de inversión.

Baca (2010) afirma que: “es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad”. (p.2).

Lawrence & Zutter (2012) expresan que: es un conjunto de planes detallados que tienen por objetivo aumentar la productividad de la empresa para incrementar las utilidades o la prestación de servicios, mediante el uso óptimo de los fondos en un plazo razonable. Desembolso de fondos, del cual se espera que genere beneficios durante un periodo mayor de un año.

Hernández H., Hernández V. y Hernández A. (2005) plantean que: “es una serie de planes que se piensan poner en marcha para dar eficacia a alguna actividad u operación económica o financiera, con el fin de obtener un bien o servicio en las mejores condiciones y conseguir una retribución”. (p. 4)

La evaluación de proyectos se entiende como un instrumento o herramienta para proveer información a quien debe tomar decisiones de inversión. Busca cuantificar el impacto efectivo, positivo o negativo del proyecto. Intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos. (Sapag N. & Sapag R., 1989)

Evaluar un proyecto es determinar la viabilidad financiera y conveniencia de realización de este a partir del análisis de los resultados arrojados por los estudios (de mercados, técnicos, jurídicos, administrativos, financieros), los cuales se constituyen en la información básica para la evaluación financiera del proyecto mediante la construcción de los flujos de caja y el cálculo de los indicadores.

1.1.1. Tipos de evaluación

Los proyectos requieren ser evaluados en varias de sus fases o etapas. Estas evaluaciones tienen, por su naturaleza, objetivos y metodologías diferentes. Se debe considerar que una evaluación corresponde a una actividad por realizar en un período determinado, dentro de una fase del ciclo del proyecto que se pretende evaluar y parte del establecimiento con claridad, tanto del propósito y alcance como de las interrogantes que la direccionan.

Clasificación de la evaluación de proyectos según el nivel de gestión:

- Política-Estratégica: La parte política verá la parte social y política, su consistencia para trascender en el tiempo y que sea en cierta forma equitativo.
- Administrativa: En el caso administrativo, el fin siempre es la mayor racionalización de todos los recursos, el logro de sus planes, objetivos, metas, actividades, programas; expresión de la eficiencia y eficacia.
- Técnica: Lo técnico es una mezcla de lo anterior y lo propio, en la actualidad incide al mejor logro de los dos puntos anteriores, por el avance en los descubrimientos, su rapidez, medición y precisión.

Clasificación de la evaluación de proyectos según la naturaleza de la evaluación:

- Evaluación privada: Esta incluye a la evaluación económica que asume que el proyecto está totalmente financiado con capital propio por lo que no hay que pedir crédito, a diferencia de la evaluación financiera que incluye financiamiento externo.
- Evaluación social: En la evaluación social tanto los beneficios como los costos se valoran a precios sombra de eficiencia, aquí interesan los bienes y servicios reales utilizados y producidos por el proyecto.

Clasificación de la evaluación de proyectos según el momento en que se realiza:

Los distintos tipos de evaluación varían según el momento en que se realicen. Los tipos de evaluación son: ex-ante, de proceso, ex-post y de impacto. (Bobadilla, 1998), (Medianero, 1998), (Vásquez, 2001)

- Evaluación ex-ante: Se efectúa antes de la aprobación del proyecto y busca conocer su pertinencia, viabilidad y eficacia potencial. Este tipo de evaluación consiste en seleccionar de entre varias alternativas técnicamente factibles a la que produce el mayor impacto al mínimo costo. Supone la incorporación de ajustes necesarios en el diseño del proyecto, lo cual podría generar incluso el cambio del grupo beneficiario, su jerarquía de objetivos y el presupuesto. El examen ex-ante puede basarse en variados tipos de análisis, los más conocidos son el análisis costo-beneficio, costo-impacto, costo-eficiencia y el análisis del diseño basado en la pertinencia y coherencia lógica.

- Evaluación de proceso, operativa, de medio término o continua: Se hace mientras el proyecto se va desarrollando y guarda estrecha relación con el monitoreo del mismo. Las fuentes financieras suelen requerir la realización de este tipo de evaluación para ejecutar los desembolsos periódicos.

- Evaluación ex-post, de resultados o de fin de proyecto: Se refiere a la evaluación de un proyecto a partir del segundo año de la etapa de operación y mantenimiento. Se enfoca en indagar el nivel de cumplimiento de los objetivos (propósitos y resultados en caso de Marco Lógico) asimismo busca demostrar que los cambios producidos son consecuencia de las actividades del proyecto. No solo indaga por cambios positivos, también analiza efectos negativos e inesperados para determinar su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad; tiene como función principal conocer los impactos y resultados frente a los programados, generar conclusiones y correcciones para programas o proyectos nuevos. Este proceso es sistemático puesto que debe ser cuidadosamente planificado y ejecutado.

- Evaluación de impacto: Es la que indaga por los cambios permanentes y las mejoras de la calidad de vida producida por el proyecto, es decir, se enfoca en conocer la sostenibilidad de los cambios alcanzados y los efectos imprevistos (positivos o negativos). En caso de diseño con Marco Lógico, se enfoca en la evaluación del fin de la jerarquía de objetivos. Esta evaluación necesariamente debe ser realizada luego de un tiempo de culminado el proyecto y no inmediatamente este concluya; el tiempo recomendado para efectuar la evaluación de impacto es de 5 años.

El estudio de la evaluación económica financiera o evaluación ex-ante de un proyecto se refiere a la valoración de este desde la perspectiva de tres ámbitos: financieros, económicos-sociales y ambientales:

- La evaluación financiera analiza la rentabilidad de la inversión y sus resultados financieros. Los elementos básicos del contenido de una evaluación financiera son: costos de inversión, costos de operación, ingresos o sostenibilidad del proyecto, flujo de fondos, fuentes de financiamiento y análisis de sensibilidad. Se utilizan indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Período de Recuperación (PR), y la Relación Costo-Beneficio o Índice de Rentabilidad (R-C/B, IR).

- La evaluación económica-social debe incorporar los siguientes puntos básicos: cálculo de los precios sociales para el proyecto (para efectos de valorar los beneficios y costos del proyecto desde el punto de vista social o de la economía donde tendrá influencia el proyecto), transformación del flujo financiero a económico como inversiones, costos de operación e ingresos y los impactos macroeconómicos del proyecto. Los indicadores que se utilizan son: el Valor Actual Neto Económico (VANE), la Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) y Relación Costo-Efectividad (R-C/E).

- La evaluación ambiental, tiene como indicador más referencial la valoración global de los impactos que el proyecto genera sobre el medio ambiente. Una Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) es un estudio de todos los efectos relevantes positivos y negativos, de una acción propuesta sobre el medio ambiente, los factores a considerar son: físicos, biológicos, socioculturales y económicos. Se debe realizar en una fase previa al diseño final y por ende a la construcción o puesta en marcha del proyecto, incorporándose al proceso de planificación de desarrollo como un instrumento auxiliar para la toma de decisiones. Una herramienta muy utilizada para realizar el mismo es el Análisis del Ciclo de Vida (ACV).

1.1.2. Alcance del estudio de los proyectos

En términos generales son cinco los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto: (Sapag N. & Sapag R., 1989)

- Viabilidad comercial o del mercado: Indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría por su consumo o uso. Estudia los fenómenos de oferta y demanda, las características del mercado, definido este como un espacio social, virtual, flexible y dinámico conformado por la organización como tal, por sus usuarios reales y potenciales y por los competidores teniendo en cuenta el ciclo de vida de los productos o servicios.

- Viabilidad técnica: Estudia las posibilidades materiales, físicas, químicas de producir el bien o servicio que espera generarse del proyecto. Involucra los costos directos e indirectos de fabricación del producto o de prestación del servicio.
- Viabilidad de la plataforma jurídica: Contempla dos ámbitos, el externo y el interno, el primero nos muestran las regulaciones jurídicas existentes que hacen o no viable la puesta en marcha del proyecto y el segundo nos remite a revisar los procedimientos, el análisis de información para identificar el tipo de servicio que la empresa está obligada a prestar, de acuerdo con la filosofía institucional (misión, visión y valores corporativos).
- Viabilidad de la gestión: Define las condiciones mínimas que se hacen necesarias para emprender el proyecto tanto en lo funcional, como en lo estructural. Por lo tanto precisa el organigrama, manuales de funciones y procedimientos, estrategias operativas y cronograma del proyecto.
- Viabilidad financiera: Estima la rentabilidad de la inversión; para ello se determinan los recursos financieros (fijos y corrientes), los ingresos estimados, los costos operacionales, las fuentes de financiamiento, así como un cronograma de la inversión.

1.1.3. Fases y etapas de un proyecto

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.

El desarrollo de un proyecto de inversión requiere de diversos estudios y etapas con diferentes grados de profundidad, lo que constituye un ciclo que consta de tres fases distintas: pre-inversión, inversión y operacional.

La fase de pre-inversión comprende varias etapas: identificación de oportunidades de inversión, (estudios de oportunidad), análisis de alternativas y selección preliminar del proyecto, así como preparación del proyecto (estudios de pre-viabilidad y de viabilidad). (Beherens & Hawranek, 1994) (Hernández A. H., Hernández A. V., & Hernández A. S., 2005) (Toro, 2007)

Etapas de la fase de pre-inversión:

- Estudios de oportunidad: Están dirigidos a identificar la oportunidad de inversión, son de carácter superficial y se basan en la agregación de estimaciones más que en un análisis detallado. Estos estudios parten de la existencia de recursos, que puedan ser fuentes de materias primas para el desarrollo industrial, la existencia de demanda insatisfecha, la posibilidad de sustitución de importaciones y/o de promoción de exportaciones. Los estudios de

oportunidad de proyectos concretos pueden definirse como: la transformación de una idea de proyecto en una propuesta de inversión.

- Estudios de pre-viabilidad: Constituye un estudio intermedio entre el estudio de oportunidad y el de viabilidad. Consiste en una evaluación técnico-económica preliminar del proyecto de inversión, donde deben estimarse las repercusiones financieras de algunos componentes como las estrategias del proyecto, el mercado y la comercialización, las materias primas, la localización y la tecnología.

- Estudios de viabilidad o factibilidad: Consisten en el estudio técnico-económico en profundidad de todos los aspectos (técnicos, económicos, financieros) que conforman el proyecto, proporcionando la base técnica, económica y comercial para la decisión de efectuar la inversión. Para ello se debe tener en cuenta los factores de producción vigentes y el mercado y las condiciones de producción lo que ha de expresarse en ingresos, costos y ganancias netas.

Dentro de los estudios realizados en la fase de pre-inversión se encuentran: el estudio de mercado, el estudio técnico y la evaluación económico-financiera. (Beherens & Hawranek, 1994) (Sapag N. & Sapag R., 1989) (Hernández A. H. et al., 2005)(Baca, 2010)

- Estudio de mercado: Es el primer estudio de apoyo que se requiere realizar para tomar cualquier decisión de inversión. Es preciso que exista una determinada necesidad del producto o servicio, y esta se expresará en una determinada demanda. Comprende el análisis y proyección de la demanda que se puede definir como el análisis y proyección del volumen y estructura de bienes y servicios requeridos en un determinado periodo de tiempo, en un mercado concreto, en función de sus precios, población consumidora, nivel de ingresos, esfuerzo comercial y situación político social dados. Resulta esencial para la evaluación de un proyecto de inversión, puesto que la demanda está muy interrelacionada con los fines del proyecto, con la determinación de su tamaño, con el surtido de producción, con la localización y con los precios.

- Estudio técnico: se realizan los estudios de apoyo relacionados con la selección de la tecnología, los insumos, la mano de obra, el tamaño, la localización, la fuerza laboral y el impacto ambiental.

- Evaluación económico-financiera: considera el análisis de la rentabilidad de la inversión y tiene por objeto estudiar la factibilidad de un proyecto desde el punto de vista de sus resultados financieros, para lo cual, los ingresos y costos del proyecto se calculan en términos monetarios a los precios de mercado vigentes.

1.2. Criterios y metodologías para formular y evaluar un proyecto

Existen numerosas herramientas para la obtención de información en la formulación del proyecto, las grandes agencias de cooperación internacional optan por la aplicación del Enfoque del Marco Lógico (EML) y la Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP).

El primer Marco Lógico se elaboró por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) a fines de los años sesenta, desde entonces, lo han utilizado muchas agencias de cooperación internacional. Se trata de un instrumento útil para que el equipo involucrado en un proyecto de desarrollo llegue a un consenso sobre la concepción general del proyecto.

La Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), tras poner a prueba el EML, desarrolló a principios de los años ochenta una ampliación del mismo y en 1983 introdujo el método de planificación ZOPP. Este modelo, basado en el estadounidense, trata de estructurar la planificación del proyecto con base en una serie de talleres (Zopp 1, Zopp 2... Zopp 5) a partir del trabajo en equipos interdisciplinarios e interculturales, donde participaban las organizaciones contrapartes y los grupos destinatarios. Si bien se introdujo provisionalmente en 1983, para 1987 ya se había incluido como norma obligatoria y parte integral del ciclo de proyecto. Más adelante pasó a ser el sello de fábrica de la GTZ en los países contrapartes donde desarrollaba proyectos. (González, 2005)

El ZOPP es una metodología que permite que el grupo de trabajo defina en forma consensada las acciones a realizar y su secuencia para alcanzar los objetivos que se ha propuesto. Alemania, Suiza, España, los países escandinavos, Centro y Sur América, así como organismos multilaterales como la Unión Europea, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM) aplican esta metodología o sus principios fundamentales.

El EML considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Pone el énfasis en la estructuración lógica de los principales elementos de un proyecto, organizados en forma de matriz y subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados. Además, se indican los factores externos o supuestos que influyen en la realización satisfactoria de la intervención.

Los pasos del EML son: (Camacho, Cámara, Cascante, & Sainz, 2001)(Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005)

- Análisis de la participación: Sirve para que todos los implicados en la gestión del proyecto acuerden quienes serán los destinatarios de la intervención.

- **Análisis de los problemas:** El propósito de este es establecer la relación causa-efecto existente desde el punto de vista de los beneficiarios directos entre los problemas que estos mismos estiman que les afectan.

- **Análisis de los objetivos:** Se exploran las posibles actuaciones que se pueden llevar a cabo para resolver los problemas que afectan a los beneficiarios directos. Además, al ordenarlos de acuerdo con una relación medios-fines, da una pauta causal para llevar a cabo las diversas actuaciones que son posibles.

- **Análisis de las alternativas:** Se establecen y aplican los criterios que se consideren convenientes para elegir la mejor intervención posible de todas las que el análisis de los objetivos nos muestran como posibles.

- **Matriz de planificación del proyecto o matriz de marco lógico:** Nos permite mostrar sintéticamente los principales contenidos del documento de diseño del proyecto. Es un conjunto de conceptos que se describen de modo operativo en forma de matriz (cuadro de doble entrada), de tal forma que es posible verificar si la intervención ha sido instruida correctamente. Se presentan de manera sistemática y lógica los objetivos, resultados y actividades de una intervención y sus relaciones causales (lógica vertical), detallando los factores externos que pueden influir en el desarrollo de esa lógica, los indicadores verificables y sus fuentes para poder comprobar el cumplimiento de los objetivos y sus resultados.

El ZOPP, por su lado, parte de la idea de que la cooperación entre el personal del proyecto y las entidades contrapartes es más fácil si se ponen previamente de acuerdo en los objetivos. Abarca diferentes pasos de análisis y de planificación que sirven para determinar la situación inicial, el sistema de objetivos y la concepción del proyecto. Tal y como señala una breve presentación del método, la propia GTZ, en la medida de lo posible, dichos trabajos deben realizarse en equipo mediante técnicas de moderación, visualización y documentación de todas las fases para apoyar la comunicación y la toma de decisiones.

Según Behrens y Hawranek (1994) en el Manual para la preparación de los estudios de viabilidad industrial de la ONUDI: Para realizar un estudio de viabilidad de un proyecto se realizan diversos estudios que versan sobre las siguientes esferas:

- **Resumen de los antecedentes e historial del proyecto:** Donde se reflejan los antecedentes, objetivos, estrategia básica propuesta, ubicación del proyecto (a quien está orientado) y políticas económicas e industriales que lo respaldan.

- **Resumen del análisis de mercados y comercialización:** Se realiza una investigación de mercado que incluye mercado destinatario, segmentación del mercado, canales de distribución, competencia, demanda, oferta, precios, estrategia de comercialización.

- **Materias primas y suministros:** Se describe la disponibilidad de materias primas y suministros y posibles estrategias de comercialización de estos.
- **Ubicación, emplazamiento y medio ambiente:** Se localiza y describe la ubicación y el emplazamiento de la inversión comprendiendo el impacto ecológico y ambiental, las políticas, incentivos y restricciones socioeconómicas y las condiciones infraestructurales y de medio ambiente.
- **Ingeniería y tecnología:** Se esboza el programa y la capacidad de producción; se justifica la tecnología seleccionada.
- **Organización y gastos generales:** Se describe el diseño y gestión de la organización.
- **Calendario de ejecución del proyecto:** Indica la duración de la realización de la inversión y la duración de iniciación de las operaciones.
- **Análisis financiero y apreciación previa de la inversión:** Se expresan los criterios que rigen la apreciación de la inversión tales como: costos de inversión totales, costos totales de productos vendidos, financiación del proyecto (costo de la financiación y servicio de la deuda) , apreciación previa de inversiones (rendimiento general sobre el capital invertido y sobre el capital social), aspectos de incertidumbre y riesgo y posibles repercusiones en la viabilidad financiera del proyecto de inversión, evaluación económica y conclusiones sobre las posibilidades de ejecutar el proyecto.

1.2.1. Métodos de evaluación financiera de proyectos

Para realizar la evaluación financiera existen diversos métodos o modelos de valoración de inversiones. Se dividen básicamente entre métodos estáticos o aproximados y métodos dinámicos. (Derli, 2005)

- **Métodos estáticos o aproximados:** Estos son de selección de inversiones que no tienen en cuenta el factor cronológico, es decir, consideran la distribución temporal de los flujos de caja y operan con ellos como si simplemente se tratase de cantidades de dinero, con independencia del momento del tiempo en el que se cobran o pagan. Así no utilizan el concepto de capital financiero. Por ello se trata de métodos aproximados muy simples, pero que debido precisamente a su simplicidad resultan útiles en la práctica para realizar una primera toma de contacto con el proyecto de inversión.

1. Flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida.

2. Flujo neto de caja medio anual por unidad monetaria comprometida.

3. **Método de la Tasa de Rendimiento Contable (TRC):** Examina la contribución de un proyecto al ingreso neto de la entidad, esta técnica utiliza la utilidad neta después de impuesto y no los flujos de caja; por lo tanto viola la primera propiedad esencial para una técnica de

presupuestación de capital. La forma para decidir si un proyecto es aceptable o no mediante esta técnica consiste en que la TRC debe ser superior a la Tasa Requerida (TRR). Al seleccionar un grupo compuesto por proyectos mutuamente excluyentes la alternativa de más alta TRC es la más atractiva.

4. Método del *Pay-Back*, Plazo de Reembolso o Plazo de Recuperación: Esta técnica es utilizada frecuentemente y expresa el número de años que la empresa tarda en recuperar la inversión. Este método selecciona aquellos proyectos cuyos beneficios permiten recuperar más rápidamente la inversión, es decir, cuanto más sea el período de recuperación de la inversión, mejor será el proyecto. Este método no se considera para medir el valor de las inversiones puesto que no mide ni refleja todas las dimensiones que son significativas para la toma de decisiones sobre inversiones; es un método con deficiencias puesto que no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo y hace caso omiso de los flujos de efectivo esperados después del período de recuperación. Existen varias modalidades del *Pay-Back* entre ellas pueden citarse: el promedio, dinámico o descontado y óptimo.

- Métodos dinámicos: Son aquellos modelos que trabajan con el concepto de capital financiero, es decir no sólo consideran el importe monetario sino también el momento en que se produce la salida o entrada de recursos. Por ello utilizan la capitalización y la actualización o descuento para homogeneizar las magnitudes monetarias y poder así compararlas. Estos modelos dinámicos son mucho más refinados desde el punto de vista científico y además presentan la ventaja de poder incluir en ellos los factores coyunturales (inflación, avance técnico, fiscalidad) lo que hace que el resultado sea más cercano a la realidad que el obtenido por los modelos estáticos.

1. Valor Actual Neto (VAN):

Conocido bajo distintos nombres como: Valor Presente Neto (VPN), Valor Capital, Valor Actualizado, *Net Present Value* (NPV), *Discount Cash-Flow* (DCF), el Valor Actual Neto (VAN) se suele definir como el valor actual de los flujos de caja esperados, entendiéndose por flujos de caja el flujo de ingresos y egresos en efectivo. Una definición más explícita correspondería, entonces, a la que lo define como el valor actualizado del saldo entre el flujo de ingresos y egresos en efectivo generados por un proyecto durante su vida útil.

El VAN, se corresponde con el objetivo financiero de la empresa, pues el mismo es el resultado de deducirle al valor actual de los ingresos netos en efectivo generados durante la vida útil de un activo en particular, el valor actualizado del costo de inversión, es decir, que si al VAN se le suma el costo de inversión se tendría el Valor Actual del Activo (VA), de aquí la razón de que este criterio se utilice como uno de los métodos fundamentales de valoración de activos.

Aspectos que requieren consideración en el cálculo del VAN:

En el cálculo de los flujos de caja del proyecto existen determinadas partidas y situaciones que es preciso considerar en el cálculo del VAN y que, en ocasiones, son tratadas incorrectamente en la evaluación de los proyectos. A continuación se exponen:

- Valor residual del proyecto: Dado que el período por el que se evalúa el proyecto está en correspondencia con su vida útil económica, existen determinados componentes del costo de inversión que mantienen su valor o parte de su valor al final del proyecto.

- Tratamiento de la depreciación: Dado que la depreciación es una de las partidas de gastos en la determinación de los costos de producción y/o servicios; otro error frecuente es considerarla al calcular el VAN y la TIR, cuando no se debería incluir, pues el egreso se produjo al momento de pagar por el activo en cuestión. Este egreso, por tanto, ya está incluido en el valor de inversión cuando se examinan las fórmulas para el cálculo del VAN y la TIR. No obstante, la depreciación tiene un efecto indirecto sobre los flujos de caja, pues al formar parte del costo de producción afecta las utilidades antes de impuestos y estos últimos sí constituyen salidas de efectivo y, por tanto, forman parte del flujo de caja. Es decir, que en la evaluación del proyecto se requiere calcular la depreciación, pero sólo a los efectos de determinar los impuestos.

- Sustitución de equipos: Al determinar los flujos de caja del proyecto debe considerarse la sustitución de aquellos equipos que tienen una vida útil inferior a la vida útil económica estimada para el conjunto del proyecto.

- Actualización de los costos de inversión: Cuando el período de ejecución de la inversión no es mayor de un año no se actualiza el costo del proyecto de inversión, pues dicha inversión se realiza en el momento actual (año 0).

- Importancia de calcular los flujos de caja sobre una base incremental: Este es un problema sobre el cual es bastante frecuente la falta de claridad. Por cuanto no se pone de manifiesto aunque está implícito cuando se evalúa un nuevo proyecto, pero sí es esencial considerarlo cuando se evalúan inversiones de ampliación y modernización.

- Tratamiento de los costos hundidos o costos muertos: Estos costos obedecen esencialmente a que en ocasiones se realizan inversiones que no cumplen su objetivo, se desactivan posteriormente por alguna razón, se realizan en varias etapas con costos muy superiores a los previamente considerados al evaluar inicialmente el conjunto del proyecto, o simplemente, no tienen ningún uso en un determinado momento.

- Principio de homogeneidad en el cálculo del VAN: Este principio consiste en que al comparar costos y beneficios estos tienen que estar expresados tanto en la misma unidad

monetaria como en el mismo punto en el tiempo, usualmente en el año 0, aunque pudiera calcularse para otro año.

- Importancia de la distribución de los ingresos en el tiempo: Este aspecto puede ser importante en algunos proyectos, pues la lógica del criterio VAN considera que el dinero tiene un valor en el tiempo, por tanto, le dará siempre preferencia a aquellos proyectos que tengan la mayor proporción de sus ingresos en los primeros años que en un futuro distante (a igual tasa de descuento).

Criterios de decisión en base al VAN: Si el $VAN > 0$ el proyecto es aceptable, si el $VAN < 0$ el proyecto es rechazable, y si el $VAN = 0$ resulta indiferente o simplemente costeable. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada.

2. Tasa Interna de Rendimiento (TIR):

La TIR se define como aquella tasa de actualización o descuento que hace cero la rentabilidad absoluta neta de la inversión, es decir, aquella tasa de descuento que iguala el valor actual de la corriente de cobros con el valor actual de la corriente de pagos.

El procedimiento general consiste en utilizar aquellas tasas de actualización que aproximen lo más posible el VAN a cero hasta llegar a que el VAN sea negativo. La TIR se encontrará entre la última tasa que permite un VAN positivo y la primera que lo hace negativo, mientras más cerca sea la aproximación a cero, mayor será la exactitud obtenida, no debe la diferencia entre las tasas exceder de un 2 % si se quiere lograr una buena aproximación.

La TIR representa la rentabilidad general del proyecto y el criterio de selección corresponderá al proyecto que tenga la mayor TIR.

Criterios de decisión en base a la TIR: Si la TIR del proyecto es mayor que el costo de oportunidad del capital, entonces el proyecto debería ser aceptado (el proyecto mostraría un VAN positivo). Si la TIR del proyecto es igual al costo de oportunidad del capital el inversor estará indiferente entre realizar o no dicho proyecto (coincidimos con el punto donde el VAN del proyecto es igual a cero), y finalmente, si la TIR del proyecto es menor al costo de oportunidad del capital entonces el proyecto debería ser rechazado (puesto que tendría un VAN negativo).

3. El Índice de Rentabilidad (IR):

El IR, Relación Beneficio-Costo- (RBC) o Rentabilidad del Valor Actual Neto (RVAN) es una variante de la técnica del VAN. Este índice se calcula a fin de medir el beneficio del valor presente por cada peso invertido. La norma de decisión para determinar si un proyecto es atractivo por esta técnica es que el IR debe ser igual o mayor que uno, lo que equivale que el

VAN sea igual o mayor que cero. Esta técnica tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo y los flujos de caja, sin embargo se ve afectada por el volumen de la inversión.

Criterios de decisión en base al IR: si el $IR > 1$ se debe aceptar el proyecto, si el $IR < 1$ se debe rechazar el proyecto y si el $IR = 1$ se debe ser indiferente.

Lo general es que los diferentes criterios de evaluación coincidan en cuanto a la conveniencia de aceptar o rechazar un proyecto de inversión, pero en la práctica se pueden presentar discrepancias entre los criterios de evaluación debido a sus diferentes objetivos y características.

1.2.2. Métodos de evaluación social de proyectos

La temática de evaluación social la han abordado diversas organizaciones internacionales, como el Banco Mundial (BM), el Instituto Latinoamericano de Desarrollo Económico y Social (ILPES) y la Organización de Naciones Unidas (ONU). Así, se han desarrollado diversos métodos en la evaluación social de proyectos: el Método del Criterio del Ingreso Nacional (CIN), el Método de Análisis Beneficio-Costo (ABC) y el Método LMST. (López, 2011)

1. El Método del Criterio del Ingreso Nacional (CIN):

Partiendo del llamado método de los efectos, el método del CIN considera el ingreso nacional y no la ganancia, o sea, cómo contribuye el proyecto al incremento del ingreso nacional, por lo que en lugar del VAN se utiliza como criterio de evaluación el Valor Agregado Actualizado Neto (VAAN). Se destaca el hecho de que seguir este procedimiento implica que el indicador se calcule a precios de mercado y a precios sociales. Al aplicar los precios sociales, ocurre como particularidad, que se eliminan distorsiones como los subsidios, determinando el verdadero aporte del proyecto a la economía nacional. Este método contempla también una serie de criterios complementarios dirigidos a medir determinadas implicaciones socioeconómicas de un proyecto de inversión; tales como el efecto sobre el empleo en la distribución del ingreso por regiones y por grupos sociales, impacto en la balanza de pagos (ingreso neto en divisas), y efecto en la competitividad internacional de las exportaciones del proyecto.

2. El Método de Análisis Beneficio-Costo (ABC):

Este método se fundamenta en que el costo de oportunidad del capital, en el campo de la evaluación económica de proyectos, significa considerar a un beneficio no percibido como un costo y, a su vez, a un costo evitado como un beneficio. Su objetivo es comparar los beneficios de un proyecto con los costos necesarios para ejecutarlo en tal sentido para determinar la rentabilidad del proyecto se utiliza el análisis costo-beneficio, por lo que la idea de eficiencia en la asignación de los recursos es esencial para incrementar el valor de los bienes y servicios

producidos y lograr mayores beneficios sociales. Suplanta el sistema de precios del mercado por los precios sociales o los precios sombra; de esta forma los indicadores que se utilizan para evaluar los proyectos son el VAN, la TIR y RBC. Una vez que hayan sido medidos los beneficios y costos y determinado los precios sociales da la posibilidad de evaluar económicamente los bienes que no pueden ser cuantificados mediante los precios del mercado.

3. El Método LMST (evaluación a precios externos):

El método LMST se ha convertido en una herramienta de uso común por las instituciones nacionales de planificación para la determinación de parámetros nacionales para la evaluación de proyectos, debido a su difusión por parte de organismos como el BID. Este parte de considerar al comercio internacional como una oportunidad que tiene la economía en la mayoría de los países. Considera que los precios internacionales en divisa constituyen una apropiada e interesante vía para valorar los resultados de un proyecto pues el comercio internacional al proveer de información para el cálculo de los precios sociales ofrece las bases para la determinación del valor económico de la producción, de los insumos y de los factores productivos nacionales.

El procedimiento general de este método parte primeramente de la clasificación comercial de los bienes, en bienes transables y no transables. Los primeros a su vez se estructuran en dos grupos: los ofertados por el proyecto, que se dividen en exportables (FOB) y en los que sustituyen importaciones (CIF), y los demandados por el proyecto, que se dividen en importados (CIF) y en los que disminuyen las exportaciones (FOB). Por su parte, los segundos se pueden separar en dos categorías: los no comercializables por naturaleza o restricción física (mano de obra, transporte) y los no comercializables por restricciones institucionales (fijación de cuotas, aranceles prohibitivos). Posteriormente se determina el componente importado de los bienes no transables, en un proceso de aproximaciones sucesivas, mientras se obtengan valores significativos, sin llegar más allá de un segundo nivel de agregación. Otro aspecto a tener en cuenta, es que los precios de cuenta se dividen en: los precios de eficiencia y los precios sociales. Estos últimos buscan medir el impacto que genera en la distribución del ingreso la utilización o producción de bienes y servicios.

1.2.3. Métodos de análisis de riesgo e incertidumbre

La realización de un proyecto implica riesgos que tienen relación directa con algunas variables como el tipo de inversión que se realice, el entorno económico, las variables del mercado, la tecnológica; estas deben ser incluidas en el análisis y la toma de la decisión final. Por ello es necesario introducir los conceptos de riesgo e incertidumbre, dada la imposibilidad de tener total certeza acerca de que las cosas sucederán tal y como fueron pronosticadas.

El término riesgo se refiere a la probabilidad de que ocurra algún evento desfavorable. El riesgo de un proyecto se define como la variación de los flujos de caja reales respecto a los estimados. Mientras más grande sea esta variación, mayor es el riesgo del proyecto, lo que repercute en los rendimientos de la inversión y en la confiabilidad de los criterios de evaluación aplicados. Al no tener certeza sobre los flujos de caja futuros que ocasionará la inversión, se estará en una situación de riesgo o incertidumbre. Por lo que resulta más conveniente encontrar las variables que generan incertidumbre y pudieran afectar la eficiencia del proyecto. La incertidumbre es el nivel de seguridad que se tiene a la hora de proyectar los posibles resultados de una inversión. Existen métodos para reducir al mínimo la incertidumbre asociada a una decisión de inversión tales como: el análisis de sensibilidad y el análisis de escenarios. Estos métodos deben ser usados en conjunto para obtener una aproximación más exacta a lo que pueda ocurrir.

Análisis de sensibilidad:

El análisis de la sensibilidad es una técnica aplicada a la valoración de inversiones, permite el estudio de la posible variación de los elementos que determinan una inversión. Este tipo de análisis logra determinar las variables que pueden afectar la rentabilidad del proyecto y permite identificar aquellos elementos que son más sensibles ante una variación. Se realiza según el VAN y la TIR, se puede analizar cuál es la cuantía mínima de uno de los flujos de caja para que la inversión se efectúe según el VAN, o cuál es valor máximo que puede tener el desembolso inicial para que una inversión sea preferible a otra según la TIR. (Iturioz del Campo, 2017)

Su principal limitación parte del procedimiento utilizado, el cual considera las fluctuaciones de las variables por separado. Esto supone la independencia de las mismas, con el objetivo de poder medir cómo afecta cada una el curso del proyecto, lo cual entra en contradicción con la realidad, porque realmente existe cierta correlación entre algunas variables.

Análisis de escenarios:

Este método surge precisamente para erradicar la deficiencia del análisis de sensibilidad de tratar a las variables de forma independiente, por lo que reconoce que ciertas variables están correlacionadas y las variables pueden ser alteradas de manera consistente al mismo y evalúa el impacto de todas estas variables en cada uno de los indicadores, recalculando el proyecto bajo las nuevas condiciones.

1.3. Experiencias cubanas

Como parte de la actualización del modelo económico cubano, se aprobaron por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba celebrado el 18 de abril de 2011, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En los que se plantea como parte de

la Política Inversionista Capítulo IV lineamientos 116-128 que las inversiones fundamentales a realizar responderán a la estrategia de desarrollo del país a corto, mediano y largo plazos, erradicando la espontaneidad, improvisación, superficialidad, incumplimiento de los planes, falta de profundidad en los estudios de factibilidad y carencia de integralidad al emprender una inversión. Las inversiones se orientarán prioritariamente hacia la esfera productiva y de los servicios para generar beneficios en el corto plazo, así como hacia aquellas inversiones de infraestructura necesarias para el desarrollo sostenible de la economía del país.

El proceso inversionista en Cuba es regulado por el Decreto 327 del 2014 “Reglamento del Proceso Inversionista del Consejo de Ministros”. El cual plantea que las fases de dicho proceso son las siguientes: fase de pre-inversión, fase de ejecución y fase de desactivación e inicio de la explotación.

Los proyectos se elaboran en la fase de pre-inversión según programa o tarea de proyección presentada por el inversionista, en el siguiente orden:

1. Ideas Preliminares, que se pueden realizar en base a índices de proyectos similares, y se utilizan solo en los estudios de oportunidad.
2. Ideas Conceptuales o Tarea Técnica, para inversiones de construcción y montaje, por los cuales se elaboran los estudios de pre-factibilidad.
3. Proyecto o Programa de Ingeniería Básica, por los cuales se elaboran los estudios de factibilidad.
4. Proyecto Ejecutivo o Ingeniería de Detalle, por los cuales se acomete la ejecución de la inversión, en este se considera su inicio en la fase de pre-inversión y su conclusión en la fase de ejecución de las inversiones.

Según el Artículo 109, Capítulo II, Título V, Decreto N° 327/2014): la fase de pre-inversión comprende el conjunto de investigaciones, proyectos y estudios técnico-económicos y ambientales, encaminados a fundamentar la necesidad y conveniencia de su ejecución con un alto grado de certeza respecto a su viabilidad y eficacia, en las subsiguientes etapas de su desarrollo. Estas documentaciones se dividen en: a) Estudios y valoraciones previas al estudio de factibilidad técnico-económica; y b) estudio de factibilidad técnico-económica.

Para una inversión el estudio de factibilidad técnico-económica se elabora según las normas establecidas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), exceptuando las inversiones extranjeras que son objeto de regulaciones especiales del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. Para ello el MEP junto a la Dirección de Inversiones del MINTUR emitieron la Metodología para la evaluación de los estudios de factibilidad de las inversiones turísticas en febrero de 1996 y las Bases metodológicas para la elaboración de los estudios de factibilidad de

las inversiones industriales en agosto del 2001. Estas metodologías fueron elaboradas a partir de las bases establecidas en el Manual para la preparación de los estudios de viabilidad industrial de la ONUDI.

El estudio de factibilidad técnico-económica resume los principales aspectos técnicos, económicos, financieros y ambientales que caracterizan la inversión propuesta y que fundamentan la necesidad y viabilidad de su ejecución. Los indicadores de rentabilidad a calcular son: el VAN, la RVAN, TIR y el PR; para el análisis de sensibilidad se calcula el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad.

El objetivo central de la evaluación de los proyectos turísticos es garantizar que la necesidad de acometer cada inversión esté plenamente justificada y que las soluciones sean las más ventajosas para el país, procurando la óptima utilización de los recursos materiales y humanos, los mejores resultados en la balanza de pagos, una elevada eficiencia económica y garantizar que los planes previstos para la ejecución y puesta en explotación respondan a las posibilidades y necesidades de la economía nacional. Para ello se realizan análisis de mercado, tamaño y característica de la inversión, presupuesto y eficiencia económica. Se define la conveniencia y factibilidad de su ejecución y se precisan los esquemas de negociación y comercialización y los cronogramas de ejecución.

La evaluación de los proyectos industriales permite elevar la calidad en la gestión inversionista y garantizar que previo a su ejecución las inversiones se evalúen de acuerdo con criterios de rentabilidad y contribuyen a tomar la decisión más acertada acerca de la conveniencia de ejecutar un proyecto de inversión industrial. Con ello se logra el propósito de disponer de una cartera de proyectos que permita en la medida que existan recursos disponibles, priorizar la ejecución de los proyectos más viables y rentables, descartando los que no lo sean y la utilización más racional y eficiente de la cantidad significativa de recursos que participan en este proceso para lograr los mejores resultados técnicos, económicos y financieros.

El estudio de factibilidad debe presentar parámetros e indicadores lo suficientemente precisos y confiables, con un análisis en sus proyecciones económicas y financieras que no ofrezcan dudas de la conveniencia de ejecutar la inversión. Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen tanto los estudios técnicos, como los económicos, financieros y de mercado, y otros que se requieran.

Para elaborar el estudio de factibilidad técnico-económica de un programa integral se han empleado en Cuba las siguientes metodologías: el Programa de Desarrollo Humano Local

(PDHL), el Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Económico Local (FRIDEL) y la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL). En estas se considera la suma de los costos de inversión, ingresos, costos de explotación, pagos de deuda, ahorros energéticos por la utilización de tecnologías; y financiamientos, de cada una de las inversiones que lo componen. Igualmente, se considera la evolución de los índices técnico-económico antes y después de su ejecución.

El PDHL integraba la estrategia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en apoyo al proceso de descentralización y desarrollo local del país. Facilitaba un marco de cooperación a una amplia y diversa red de aliados y socios interesados en coordinar sus respectivos esfuerzos para enfrentar el desafío común del logro de las metas del milenio, lo que favoreció la mayor participación de la población en los procesos de desarrollo, mejorando sus condiciones de vida en términos de ingresos, educación, salud, integración social y medio ambiente con especial prioridad para los grupos vulnerables. En su primera etapa en Cuba (1999/2002), se acordaron y se pusieron en marcha junto con el Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica (MINVEC), mecanismos que posibilitaron programar localmente las iniciativas de cooperación (Grupos de Trabajo Provinciales y Municipales); su rapidez de aprobación en un Comité Nacional de Coordinación (CNC); la ágil y la transparente ejecución de las compras (Comité de Compras), y el seguimiento directo por parte de los múltiples actores involucrados. Se ejecutaron 321 sub-proyectos, como expresión de la acción completa de la red de alianzas creadas, que comprendió más de 14 Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), nueve universidades, seis cooperaciones bilaterales, y más de 200 actores entre asociaciones, empresarios, cámara de comercio, cooperativas sociales, centros de estudios y fundaciones. En su segunda etapa (2003/2007) se facilitó la creación y desarrollo de capacidades locales en 48 municipios, en 8 provincias y se logró articular una red de alianzas con participación de más de 300 entidades internacionales (gobiernos centrales, provinciales y locales, ONGs, universidades, empresas públicas y privadas). (Suárez, 2009)

La evaluación de los proyectos PDHL, se realizaba mediante:

1. Los elementos de evaluación (rentabilidad, empleo, tiempo de recuperación del capital, impacto ambiental, social y económico).
2. Los criterios de elección entre los indicadores seleccionados, donde la integración laboral de los grupos vulnerables estaba priorizada.
3. La metodología de evaluación.
4. La repartición de proyectos aprobados entre los municipios prioritarios de la provincia.

El FRIDEL fue creado en la segunda fase del programa para sustentar el desarrollo de la economía local en las áreas geográficas y en particular para: facilitar proyectos de desarrollo en pequeñas y medianas empresas y cooperativas agropecuarias en las áreas de acción del programa; apoyar el mejoramiento de la competitividad, productividad, organización, calidad y comercialización en los sectores agropecuario, industrial y de servicios a nivel local, así como la promoción para la creación de nuevas empresas; promover preferentemente la integración laboral de mujeres, discapacitados y jóvenes; facilitar el aprovechamiento y la valoración de los recursos humanos y financieros existentes a nivel local. (Suárez, 2009)

La propuesta metodológica IMDL facilita a los gobiernos municipales, junto a los actores claves de los territorios, elaborar una estrategia de desarrollo propia que contribuya al crecimiento económico, al aumento del nivel de vida de la población y a la sustentabilidad ambiental; mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país. En esta propuesta se hace especial énfasis en el análisis de su situación económica, así como en el desarrollo, por los propios territorios, de proyectos económicos de alcance local a partir de sus recursos, como complemento de las estrategias productivas dirigidas por los organismos de la Administración Central del Estado. Esta metodología forma parte del trabajo que viene realizando el MEP para el logro de una participación más activa de la planificación territorial en los planes nacionales, y que se conoce como iniciativa municipal. Para su diseño se analizaron las propuestas metodológicas utilizadas en la elaboración de planes y estrategias de desarrollo asociados a las principales experiencias de desarrollo local existentes en el país, con el objetivo de identificar los principales elementos positivos y problemas confrontados. Los gobiernos provincial y municipal de cada territorio están enfrascados en identificar y evaluar las actividades socioculturales e históricas y las características de las poblaciones radicadas en el territorio; con el propósito de determinar su factibilidad. Se evalúa la factibilidad de estos proyectos a partir del enfoque costo-eficiencia, para ello es necesario cuantificar los costos y beneficios de realizar el proyecto y evaluar si los beneficios que se obtienen son mayores que los costos involucrados.

Rodríguez (2007) sobre la temática de evaluación de proyectos plantea que:

El desarrollo de un proyecto de inversión requiere de diversos estudios y etapas con diferentes grados de profundidad. Se distinguen, en este sentido, tres momentos desde que se concibe hasta que finaliza el proyecto: formulación, evaluación e implementación, de ellos, la formulación y evaluación se corresponde con la fase de pre-inversión.

La fase de pre-inversión tiene tres etapas: estudios de oportunidad, estudios de pre-viabilidad y estudios de viabilidad, que requieren varios estudios de apoyo.

Los estudios de oportunidad, pre-viabilidad y viabilidad tienen, en general, el mismo contenido y necesitan de la realización de similares estudios de apoyo, aunque es de subrayar que estos últimos varían en cuanto al nivel de detalle y profundidad del análisis a realizar. Concluidas las etapas correspondientes a la fase de pre-inversión y de ser aprobado el proyecto se pasa a las etapas correspondientes a la fase de implementación, es decir, a la negociación y contratación, la elaboración del proyecto ejecutivo, la construcción y montaje y la puesta en marcha.

Los criterios de evaluación de inversiones constituyen los modelos y métodos mediante los cuales se mide la eficiencia económica de los proyectos de inversión. Precisamente, un problema fundamental que se presenta en toda decisión de inversión consiste en determinar su rentabilidad, toda vez que al establecer su eficiencia económica es posible: conocer si el proyecto es conveniente y seleccionar el más eficiente entre varios proyectos.

Capítulo II: Caracterización del Complejo Hotelero Jagua

El objetivo de este capítulo es diagnosticar la situación actual del Complejo Hotelero Jagua y formular el proyecto objeto de estudio, para lo cual se emplea el método Enfoque del Marco Lógico (EML).

2.1. Situación actual del Complejo Hotelero Jagua y su entorno

Cienfuegos, fundada en 1819 está situada al sur de la región central de Cuba, con costas al mar Caribe, limita con las provincias de Villa Clara, Matanzas y Sancti Spíritus. Se caracteriza por la homogeneidad y compactación constructivas a las que se subordinan valiosas edificaciones puntuales de altos valores monumentales de los siglos XIX y XX.

Entre sus potencialidades para realizar inversiones turísticas se encuentran:

- Ubicación geográfica privilegiada en el centro-sur de la isla de Cuba con costas al Mar Caribe y una de las mejores bahías del país.

- Altos índices de cultura, educación, seguridad y salud de su población.

- Mano de obra altamente calificada.

- Existencia de la infraestructura necesaria para el desarrollo de inversiones, como fábrica de cemento, carpinterías metálicas y de madera.

- Existencia de la infraestructura básica para el desarrollo de la actividad turística como aeropuerto internacional, terminal de cruceros, marina turística internacional y puerto comercial.

Además excelente comunicación terrestre vial y ferroviaria.

- Cobertura en telecomunicaciones de la mayoría de su territorio.

- Grandes atractivos culturales, náuticos y de naturaleza.

- Destino ideal para el desarrollo de turismo de evento y de incentivo.

- Hospitalidad del cienfueguero.

- Gran interés internacional de visitar Cienfuegos.

El MINTUR en su Plan de Desarrollo en Cienfuegos hasta el 2030, se plantea fomentar el desarrollo turístico en el territorio que permita aprovechar estas potencialidades y reafirmarlo como un polo turístico.

Por lo que este plan parte de cuatro premisas fundamentales:

- Aprovechar el abanico de posibilidades que posee el territorio que permite el desarrollo de diversas modalidades de turismo, haciendo énfasis en su ciudad declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad y en su excelente bahía.

- Complementar la actual modalidad de turismo de circuito¹ con un turismo de estancia² que permita destacar los atributos del territorio y mejores resultados económicos.
- Establecer como documentos bases los planes de ordenamiento territorial, el plan general de ordenamiento urbano de la ciudad de Cienfuegos y la política de desarrollo del MINTUR.
- Definir como meta para el año 2030 que el territorio se constituya como uno de los polos turísticos más competentes y atractivos del país, insertándose en el modelo económico que se propone el país.

El Hotel Jagua se encuentra ubicado en el polo turístico de Cienfuegos, en la parte sur de la ciudad, en la periferia de la Bahía Jagua, se inaugura el 28 de diciembre de 1959, de forma oficial comenzó a brindar sus servicios al pueblo el 31 de diciembre del propio año.

A partir del 1ro de enero de 1999 el hotel inicia su administración compartida con el grupo hotelero francés ACCOR, y pasó a llamarse Mercure Jagua Coralia. En este año se le otorga a su entorno la condición de Monumento Nacional como reconocimiento de los valores históricos, artísticos, paisajísticos y ambientales que atesora.

En el año 2002, se decide retirar la administración extranjera, continuó la operación bajo la administración propia del Grupo Hotelero Gran Caribe. Durante este mismo año fue sometido a un proceso de remodelación y ampliación. En esta etapa se construyó el edificio administrativo / bloque técnico y fueron modificadas muchas áreas del hotel.

El inmueble se inserta en una Zona de Protección de acuerdo con las regulaciones de la Oficina del Conservador de la Ciudad.

Actualmente el Hotel Jagua funciona como un complejo al que se le han incorporado el Palacio de Valle y los Hoteles Encanto³ de la ciudad La Unión, Palacio Azul, Casa Verde y el recientemente inaugurado Perla del Mar, siendo parte de la nueva estrategia de comercialización del MINTUR, todos operados por la Cadena Hotelera Gran Caribe. Entre las novedades del producto Hoteles Encanto, se destaca una atractiva apariencia, entre lo moderno y lo antiguo, siendo muy funcional una buena presentación de las habitaciones con precios para agencias y turoperadores (TTOO), así como un proceso de reserva más enfocado en el usuario.

¹ Turismo de circuito: rutas turísticas conformadas por vías y visitas que se enlazan, constituyendo un itinerario que incluye alojamiento y alimentación.

² Turismo de estancia: clientes directos que pernoctan por 2 días o más.

³ Hoteles Encanto: marca orientada a pequeños establecimientos hoteleros caracterizados por un ambiente íntimo y privado, alto nivel de servicios y céntricas ubicaciones en ciudades.

2.1.1. Características del Complejo Hotelero Jagua

El Hotel Jagua ubicado en la península de Punta Gorda, con domicilio legal en Calle 37, entre las Avenidas 0 y 2, ocupa un área de 16871.00m², con un área construida de 12 72770m², su arquitectura de líneas puras, soluciones rectilíneas y sencillas dan un efecto refrescante al entorno de su enclave. A sólo 3km del centro histórico de la ciudad, que permite a sus huéspedes acceder con la mayor comodidad y garantía a los lugares de valor histórico-cultural cienfuegueros.

Hotel compacto tipo I según la tipología constructiva, clasificado de acuerdo a la localización como un hotel de ciudad, modalidad turismo de tránsito, actualmente categoría 4 Estrellas Plus. Con un total de 149 habitaciones, de las cuales 13 son cabañas, 2 junior suites y 134 dobles, posee una habitación para minusválidos. Todas climatizadas, con teléfono, televisión satélite, caja de seguridad, secador de pelo, climatización centralizada, baño privado, vista al mar, minibar, servicio habitación, limpieza diaria, cambio diario de toallas y sábanas. Dispone de una piscina para adultos y otra para niños, servicios médicos, galería de tiendas, galería de arte, estacionamiento, buró de turismo, correo, lavandería, servicio de internet, cambio de moneda, alquiler de autos y taxis. Cuenta además con un salón con capacidad para 300 personas, diseñados para cócteles y banquetes, el Cabaret Guanaroca. Dispone de una mesa buffet con comida tradicional e internacional, un lobby bar con una variada gama de vinos, ron y licores y un bar-desayunador que funciona como cafetería. Esta instalación posee: sistema de clima centralizado, sistema contra incendio y detención de incendio, sistema de ventilación y extracción en cocina central, cocina del comedor obrero y bar-desayunador.

El Palacio de Valle es una joya arquitectónica del siglo XIX, que lo convierte en la obra más representativa de la ciudad, ubicado en Calle 37 y Avenida 0. Cuenta con un restaurante clásico, con capacidad para 180 comensales, también con un bar terraza, una bodega de vinos y un restaurante en los jardines, nombrado Los Laureles, que ofrece comida criolla.

El Hotel Encanto La Unión se encuentra situado en el centro de la ciudad de Cienfuegos, con domicilio legal en Calle 31 entre las Avenidas 54 y 56. Fundado en el año 1869, la edificación se distingue por el uso del código formal clásico típico de la época. El hotel fue destinado fundamentalmente para turistas que visitaban la ciudad y para hombres de negocios. Posee 49 habitaciones, de ellas 2 suite estándar, 11 junior suite y 36 dobles, las 2 suite estándar con posibilidades de comunicarse con 2 junior suite, brindan la oportunidad al hotel de poseer 2 signar suite cuando sean solicitadas por el cliente. Todas las habitaciones están climatizadas a través de un sistema de aire acondicionado centralizado que proporciona un mayor confort, y que contribuye a respetar el entorno decorativo según los patrones de lujo de un siglo atrás,

además están dotadas de televisión satélite, servicio de minibar, caja de seguridad, servicio telefónico, percha árbol y baño privado. Dispone de un restaurante con capacidad para 72 comensales, 3 bares, dos de ellos en la planta baja y uno en la terraza del hotel con vista a la ciudad, tienda, galería de arte, enfermería, farmacia, gimnasio, sauna, jacuzzi, piscina y un centro de negocios con dos salones para efectuar eventos de pequeño y mediano formato, como parte de la integración del producto al entorno y a su cultura todos los locales responden a nombres ya sean de personalidades o leyendas de la ciudad.

El Hotel Encanto Palacio Azul se encuentra ubicado en la zona de Punta Gorda en la Calle 37 entre las Avenidas 12 y 14. Con un ambiente familiar y trato personalizado, es un lugar perfecto para familias con niños, recorridos y larga estancia. Cuenta con 7 habitaciones de ellas 6 estándar dobles, 1 triple, con vista al mar y a los jardines. Además posee televisión satélite, teléfono, minibar, aire acondicionado, caja de seguridad, servicio de habitaciones y lobby bar.

El Hotel Encanto Casa Verde está ubicado frente al Hotel Jagua, símbolo del auténtico mensaje del patrimonio monumental cienfueguero. Posee una amplia área exterior, parqueo, áreas para baños de mar, muelle y jardín. Está compuesto por 8 habitaciones de fachada con auténtica luz natural, 4 de ellas dobles, 3 matrimoniales y 1 junior suite. Todas climatizadas, con teléfono, televisión satélite, caja de seguridad, baño, agua caliente, secador de pelo, minibar, y servicio de internet. Dispone de un bar-desayunador para ofrecer desayuno continental, bebidas, café y alimentos ligeros.

El Hotel Encanto Perla del Mar, está situado frente al Hotel Jagua y junto a la Casa Verde, tiene dos niveles. Recientemente se llevó a cabo una remodelación capital para convertirlo en hotel destinado al turismo nacional e internacional. Posee un mirador cimentado en el mar, al que se accede a través de una escalera caracol ubicada en una de sus espaciosas terrazas. Consta, además, de parqueos y jardines. Está conformado por 9 habitaciones con auténtica luz natural, 7 de ellas dobles y 2 junior suite. Todas climatizadas, con baño, agua caliente, secador de pelo, televisión satélite, caja de seguridad, teléfono, servicio de lavandería y planchado y minibar. Dispone de un bar desayunador para brindar desayuno continental, bebidas, café y alimentos ligeros.

Los clientes de los Hoteles Encanto La Unión, Palacio Azul, Casa Verde y Perla del Mar tienen la posibilidad de disfrutar de todos los servicios que se ofertan en el Hotel Jagua y el Palacio de Valle, conformándose así un armonioso complejo de servicios turísticos.

Servicios que posee:

Públicos-comerciales:

- Parqueo para huéspedes.

- Renta de autos / área anexa perteneciente a TRANSTUR.
- Servicio de internet y fax.
- Canje de monedas.
- Caja de seguridad
- Galería de tiendas
- Galería de arte
- Lavandería
- Farmacia

De alojamiento:

- Hotel Jagua: 136 habitaciones en el edificio principal y 13 cabañas en el lateral (lado norte) del área de piscina.
- Hotel La Unión: 49 habitaciones
- Palacio Azul: 7 habitaciones
- Casa Verde: 8 habitaciones
- Perla del Mar: 9 habitaciones

Gastronómicos:

- Hotel Jagua: restaurante con mesa buffet, lobby bar, bar-desayunador.
- Hotel La Unión: restaurante, 3 bares
- Palacio Azul, Casa Verde y Perla del Mar: cada uno posee un bar-desayunador.
- Palacio de Valle: 2 restaurantes, bar-terraza, bodega de vinos

Recreativos:

- Hotel Jagua: piscina para adultos, piscina para niños, Cabaret Guanaroca
- Hotel La Unión: gimnasio, sauna, jacuzzi, piscina, centro de negocios con dos salones

con posibilidades de efectuar eventos.

Administrativos:

- Buró de carpeta
- Oficinas de personal administrativo.
- Oficina de seguridad.
- Baños y taquillas de empleados.

Técnicos y de mantenimiento:

- Local de mantenimiento.
- Almacén.
- Local del grupo electrógeno.

- Local de camareras.
- Local de ama de llaves, local de corrientes débiles
- Local de administración
- Local de hidropresor,
- Supiadero y closet para el depósito de la basura.
- Sistema de abasto y tratamiento para el agua: ATA (cisterna e hidroneumático) y AKA (calentadores solares)
- Sistema automático de extinción de incendios
- Sistema alumbrado exterior
- Sistema eléctrico, banco de transformadores y banco de capacitores
- Sistema eléctrico de emergencia
- Pizarra telefónica automatizada.
- Sistema de corrientes débiles para la gestión hotelera
- Sistema de redes para la televisión
- Sistema telefónico y de comunicaciones
- Sistema automático de detección de incendios
- Sistema de pararrayos.
- Sistema de aterramiento

La misión del Complejo Hotelero Jagua es brindar un producto turístico competitivo a través de servicios de alojamiento, gastronomía y recreación de reconocida calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes en un medio sustentable, seguro y genuinamente cienfueguero, para garantizar la exclusividad con un servicio que invita a regresar.

La visión es ser líder del Grupo Hotelero Gran Caribe en un destino de ciudad patrimonial, cultural, náutica y de eventos, distinguido por una posición económica consolidada, clientes altamente satisfechos, y una cultura sustentable que promueva la mejora continua y la responsabilidad ambiental.

2.1.2. Diagnóstico estratégico del Complejo Hotelero Jagua

En el Plan de Negocios 2017 del Complejo Hotelero Jagua se realizó un diagnóstico estratégico mediante la aplicación de la técnica de planificación estratégica: Matriz DAFO. Se llevó a cabo un análisis de las características internas del complejo que permite sintetizar informaciones relativas a fortalezas y debilidades y la situación externa que permite analizar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno futuro.

Atendiendo a la situación actual del complejo se hizo un levantamiento de:

Las fortalezas: son las capacidades y características especiales con que cuenta el complejo, que le dan una posición privilegiada frente al entorno y le permite contar con una ventaja sobre los competidores.

Las debilidades: son aquellos factores internos que provocan una posición desfavorable respecto a la competencia.

Las amenazas: se refieren a determinadas tendencias económicas, factores y situaciones que provienen del exterior del complejo y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad.

Las oportunidades: hechos del entorno que resultan positivos, si el complejo es capaz de detectarlos y explotarlos a su favor, pueden influir positivamente en la evolución económica y el proceso de transformación deseado.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Fortalezas:

1. Elevada capacidad del equipo de dirección.
2. Capital humano estable, altamente calificado y con sentido de pertenencia.
3. Perfeccionamiento empresarial.
4. Presencia de valores históricos, arquitectónicos, culturales y patrimoniales intrínsecos.
5. Incorporación de las instituciones patrimoniales Palacio de Valle y los Hoteles Encanto La Unión, Palacio Azul, Casa Verde y Perla del Mar.
6. Ubicación geográfica favorable.
7. Política del MINTUR de fomentar el desarrollo de Hoteles Encanto.
8. Efectiva comunicación horizontal y vertical.

Debilidades:

1. Sistemas tecnológicos y planta hotelera deteriorada en el Jagua.
2. Débil nivel de modernización de la tecnología existente.
3. No está implantado el Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO-9001.
4. Alta dependencia de los receptivos nacionales.
5. Desmotivación del capital humano por insuficiente estimulación.

Oportunidades:

1. Reconocimiento internacional de Cuba como destino turístico seguro.
2. Apertura de nuevas operaciones aéreas hacia Cuba, especialmente de los Estados Unidos.
3. Hospitalidad, cultura y educación de nuestro pueblo.

4. Tendencia actual que predominan los mercados de Estados Unidos y Canadá a realizar viajes más cortos al extranjero.

5. El comercio electrónico como vía de promoción y ventas debido al incremento del uso de internet.

6. Preferencias por los hoteles de 4 y 5 Estrellas.

7. Desarrollo de eventos nacionales e internacionales en el territorio.

Amenazas:

1. Crisis económica mundial.

2. Creciente competitividad en el territorio.

3. Limitaciones en la conectividad aérea.

4. Existencia de la doble moneda.

5. Clientes y segmento del mercado cada vez más exigente en cuanto a: variedad de ofertas, calidad de servicio y satisfacción.

6. Falta de calidad en los servicios por productores e inestabilidad en los suministros.

Los resultados obtenidos se llevaron a una Matriz de Posicionamiento (ver anexo A), para analizar el peso que tiene cada uno de ellos en el desenvolvimiento del complejo.

Se obtuvieron los resultados mostrados en la siguiente Matriz DAFO:

Tabla 1. Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Ofensiva Valor Promedio Matricial: 3.55	Defensiva Valor Promedio Matricial: 1.71
Debilidades	Adaptativa o de Reorientación Valor Promedio Matricial: 2.34	Supervivencia Valor Promedio Matricial: 2.23

Fuente: Plan de Negocios 2017, Complejo Hotelero Jagua

Sobre el Complejo Hotelero Jagua están influyendo la existencia de un entorno constantemente cambiante. Si no se atenúan o resuelven los problemas que están afectando los productos y servicios que posee, aunque tenga importantes fortalezas no podrá aprovechar las oportunidades que brinda el entorno.

De ahí que las estrategias a seguir sean fundamentalmente ofensivas y se centren en minimizar las debilidades, continuar aprovechando de las oportunidades que brinda el entorno y seguir posicionándose para tener menos vulnerabilidad ante las amenazas.

La estrategia del Complejo Hotelero Jagua, se ha elaborado en principio basado en la política trazada por el Grupo Hotelero Gran Caribe y el MINTUR, enfoca las acciones vinculadas a los objetivos de desarrollo futuro de la entidad para garantizar su avance técnico, comercial y financiero, sobre la base de los siguientes aspectos:

- Categorización del Complejo Hotelero Jagua a 5 Estrellas.
- Recuperación de habitaciones.
- Mejoramiento de la planta hotelera.
- Crecimiento habitacional bajo la modalidad de Hoteles Encanto con recursos propios.
- Preparación y ejecución de un proceso inversionista en correspondencia con los requerimientos actuales.
- Desarrollo de productos turísticos extrahoteleros que sirvan de complemento o apoyo a la oferta de alojamiento.

El Complejo Hotelero Jagua requiere inversiones y mantenimiento constantemente por dos factores fundamentales:

- Altos niveles de explotación durante el año, fundamentalmente en temporada alta en los meses de noviembre a abril.
- Bajo nivel de calidad del equipamiento e insumos existentes.

Las mayores afectaciones se encuentran en el confort de las habitaciones y los sistemas tecnológicos.

Dentro de los aspectos que más están incidiendo están:

- Mobiliario de las habitaciones en mal estado.
- Filtraciones a causa de la condensación producto del sistema de clima.
- Inestabilidad de los suministros y abastecimientos para cumplir con el plan de mantenimiento y algunos estándares de servicio.
- Problemas con los sistemas de clima.
- Problemas con el abasto regular de agua potable.

Actualmente los niveles de precios que se contratan se forman partiendo de los precios corporativos mínimos, disponiéndose de ofertas en función de la solicitud de operadores a partir de un análisis profundo que parte de la base de la producción. Es una prioridad del grupo lograr una correcta coherencia de la relación calidad-precio y ajustar la oferta a fin de maximizar los beneficios por clientes, crecer en ingresos a partir de incrementos del ingreso medio en aquellos mercados que lo permitan y no solo a partir del aumento de turistas días.

Dando continuidad a esta política desde el 2012 se vienen haciendo cambios en la contratación centrados en incrementar precios y se hicieron incrementos en todos los precios de

contratación y ajustes de temporadas dirigidos a optimizar el aprovechamiento de la temporada alta.

2.2. Formulación del proyecto mediante el Enfoque del Marco Lógico (EML)

La metodología EML es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Contempla el análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la matriz de marco lógico, la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

La misma posee dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto: (Ortegón et al., 2005)

- Identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios, y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias o alternativas (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).
- Planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

Las dos herramientas para diagnosticar la situación actual son:

- El análisis de involucrados
- El análisis de problemas

Mediante estos dos pasos alcanzamos la identificación del problema.

Las dos herramientas para especificar la situación deseada son:

- El análisis de objetivos
- El análisis de estrategias o alternativas

El resultado de estos pasos es la identificación de un proyecto.

2.2.1. Análisis de involucrados

Este análisis se hace para identificar y esclarecer qué grupos y organizaciones están directa o indirectamente involucrados en el problema de desarrollo específico que intentamos resolver, para tomar en consideración sus intereses, su potencial y sus limitaciones. (Camacho et al., 2001)

El análisis de involucrados implica: (Ortegón et al., 2005)

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional)
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

Tabla 2. Análisis de involucrados directos.

Grupos Directos	Intereses	Problema Percibido	Recursos
MINTUR	Tener ofertas turísticas con mayor estándar.	Deterioro de los estándares de servicio del complejo hotelero.	Recursos Humanos
Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) Servicios al Turismo (SERVITUR)	Dirigir las operaciones de un complejo hotelero con mayor estándar.		Recursos Financieros y Humanos
UEB Inmobiliaria del Turismo	Arrendar el complejo hotelero con mayor estándar.		Recursos Financieros y Humanos
Grupo Hotelero Gran Caribe	Explotar el complejo hotelero con mayor estándar.		Recursos Humanos
Complejo Hotelero Jagua	Aumentar los estándares de servicios.		Recursos Humanos
Clientes	Quedar satisfechos con el servicio.	Los servicios no cumplen sus exigencias.	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Análisis de involucrados indirectos.

Grupos Indirectos	Problema Percibido
Gobierno	Ser una carga para el gobierno.
Patrimonio	Deterioro de las instituciones patrimoniales Palacio de Valle y Hotel Jagua.
Cultura	Pocas ofertas representativas de la cultura.
Servicios Comunes	Existencia de desechos detrás de la Casa Verde.
Vialidad	Calles, aceras, parqueos y caminos peatonales en mal estado.
Acueducto y Alcantarillado	Problemas con el abasto regular de agua potable.
Empresa Eléctrica	Sistema eléctrico deteriorado
ETECSA	Inexistencia de red Wi-Fi, sistema telefónico deteriorado.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2. Análisis de problemas

Se trata de identificar los problemas que afectan a los colectivos inicialmente priorizados y de establecer las relaciones que existen entre esos problemas.

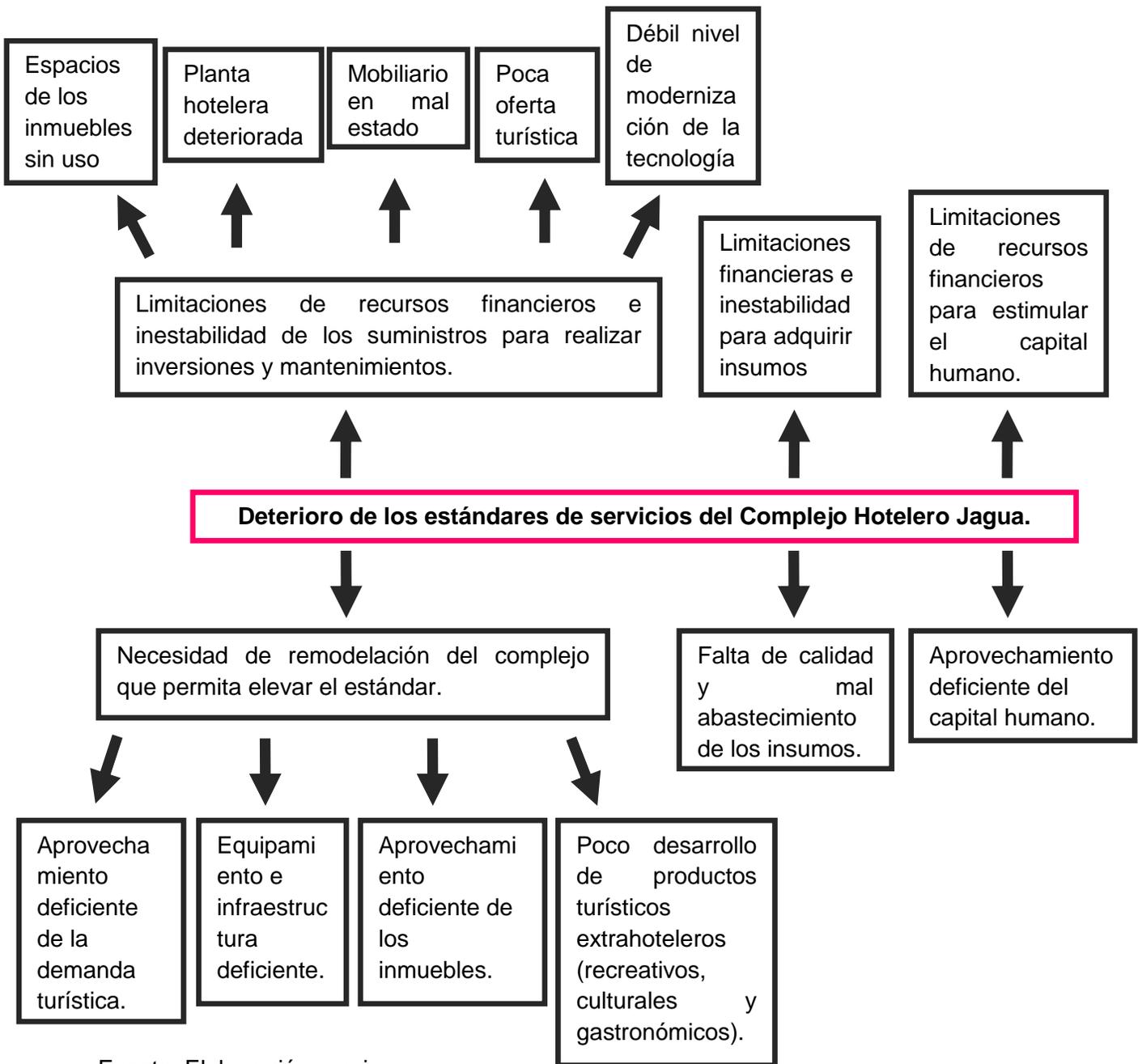
Se elabora un diagrama de causa y efecto entre los distintos problemas identificados, árbol de problemas, que supone el documento quizás más característico de la identificación de proyectos de desarrollo según el EML.

El árbol de problemas se construye de la siguiente manera: (Camacho et al., 2001)

- Identificar los problemas existentes.
- Escribir cada problema en una tarjeta.
- Determinar las causas que provocan ese problema, preguntándose por qué se produce esa situación considerada indeseable. Situar esas tarjetas en el nivel inmediatamente inferior al del problema considerado focal o central.
 - Avanzar hacia abajo preguntándose por las causas de las causas.
 - Establecer los efectos provocados por el problema central. Situar esa tarjeta en la parte superior del árbol.
- Recomprobar las relaciones causales.

El árbol de problema debe ofrecer una visión parcial de la realidad.

Gráfico 1. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia.

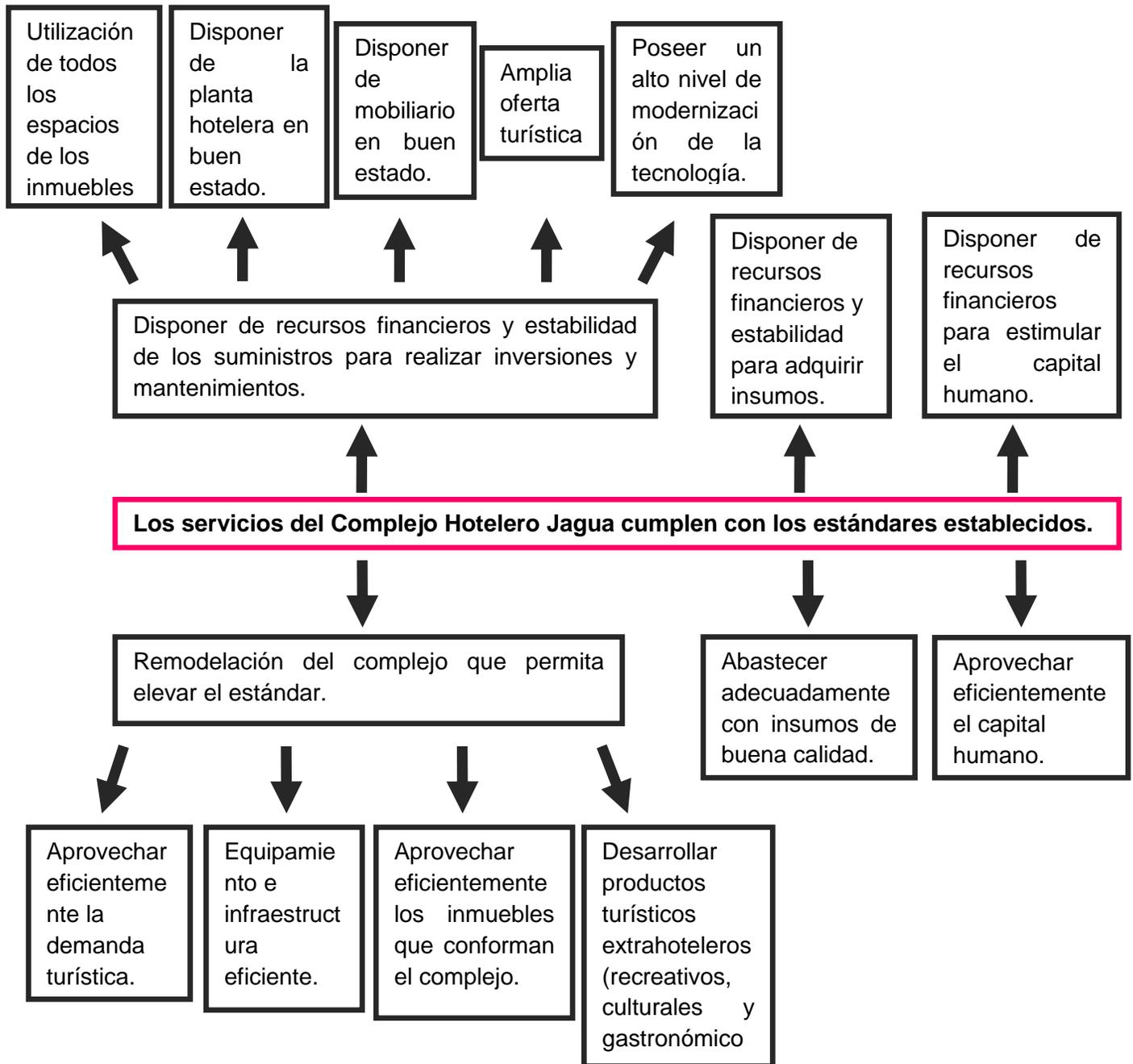
2.2.3. Análisis de objetivo

Es un paso de la identificación de un proyecto de desarrollo que se construye sobre los resultados obtenidos en el anterior análisis de los problemas. Los problemas que habían sido descritos como situaciones negativas percibidas como tal para algunos de los implicados pasan

ahora a ser definidos como estados alcanzados positivos que se establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificados.

En principio es una copia en positivo del árbol de problema, pero donde las causas pasan a convertirse en medios y los efectos en fines. (Camacho et al., 2001)

Gráfico 2. Árbol de objetivos.



Fuente: Elaboración propia.

2.2.4. Análisis de alternativa

El análisis de alternativas también llamado discusión de estrategias tiene como función básica comparar las diferentes opciones que pueden identificarse en el árbol de objetivo, se rechazan las que no nos parezcan deseables o presentan un grado excesivo de incertidumbre y se selecciona dentro de la alternativa que parece óptima, la tarjeta objetivo que va a convertirse en el objetivo del futuro proyecto de desarrollo.

Lo más habitual es que se efectúe un análisis de decisión multicriterio, mediante el que se valoran cada una de las alternativas en función de toda una serie de criterios que se consideran significativos. Las valoraciones pueden efectuarse a través del manejo de criterios cualitativos (bueno-regular-malo; alto-medio-bajo, etc.) o bien se asignan puntuaciones numéricas en una escala predeterminada a cada una de las alternativas en función de cada criterio.

Los criterios que pueden manejarse para la valoración de las diferentes alternativas detectadas son muy variados pero pueden avanzarse algunos que se consideran, con carácter general, como fundamentales: (Camacho et al., 2001)

- Recursos disponibles, tanto en lo que hace referencia a los recursos materiales (financieros) como a los recursos humanos (capacidades).
- Tiempo estimado para el logro de los distintos objetivos que se valoran.
- Adecuación a las prioridades de cada una de las partes implicadas en el proceso.
- Riesgos identificados en cada una de las alternativas/probabilidades de logro de los objetivos.
- Contribución de las diferentes alternativas al logro de objetivos de carácter más general.
- Posibles efectos generados por el logro de los diferentes objetivos valorados.
- Vinculación entre las distintas alternativas y los colectivos seleccionados como beneficiarios prioritarios.
- Posibilidades de viabilidad de cada una de las alternativas.

La cuantificación de las valoraciones cualitativas se ha realizado mediante la asignación en primer lugar de unos coeficientes a cada uno de los criterios utilizados, en los que las puntuaciones más elevadas significan una mayor importancia. De la misma manera se ha valorado cada alternativa en función de cada criterio. En tercer lugar, se ha multiplicado el valor asignado a cada alternativa por el coeficiente, obteniendo unas puntuaciones ponderadas.

La suma total de esas puntuaciones constituye la valoración final de las estrategias consideradas. La máxima puntuación supone que esa alternativa aparece como la más deseable.

La base numérica utilizada ha sido de 1 a 5, en la que las puntuaciones más altas representan las valoraciones más positivas y las más bajas las que se consideran menos adecuadas.

Tabla 4. Análisis cualitativo

Criterios	Alternativa 1 Realizar acciones de mantenimiento e inversiones que permitan elevar el estándar.	Alternativa 2 Abastecer adecuadamente con insumos de buena calidad.	Alternativa 3 Aprovechar eficientemente el capital humano.
Costo	Alto	Medio	Bajo
Tiempo	Largo	Corto	Corto
Riesgos Financieros	Medio	Medio	Medio
Impacto Ambiental	Medio	Medio	Bajo
Viabilidad	Alto	Bajo	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Análisis cuantitativo

Criterios	Coeficientes	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 4	
Costo	5	3	15	4	20	5	25
Tiempo	3	4	12	5	15	5	15
Riesgos Financieros	4	4	16	4	16	4	16
Impacto Ambiental	3	4	12	4	12	5	15
Viabilidad	5	5	25	1	5	1	5
Total			80		68		76

Fuente: Elaboración propia.

Alternativa más deseable: Alternativa 1 Realizar acciones de mantenimiento e inversiones que permitan elevar el estándar.

2.2.5. Matriz de marco lógico:

En este documento quedan sintetizados los principales componentes del diseño de un proyecto. Además, existe una relación entre todos esos elementos que, de alguna manera, están vinculados entre sí. Existen dos lógicas básicas que establecen esa interdependencia: las lógicas vertical y horizontal.

La lógica vertical establece la siguiente relación:

Si se dan unas condiciones previas entonces se libera un presupuesto con el que se movilizan unos recursos para hacer unas actividades. Si se hacen esas actividades y se producen unos supuestos que están fuera de la competencia de la intervención se logran unos resultados. Si se logran esos resultados y se producen los supuestos situados a su nivel, se

alcanza el objetivo específico. El logro de ese objetivo específico, unido al cumplimiento de los supuestos colocados en su nivel, supondrá una contribución significativa a un objetivo general o superior y si se producen los supuestos de ese nivel el objetivo general podrá perdurar.

La lógica horizontal indica que:

Todo resultado u objetivo se expresa mediante, al menos, un indicador verificable objetivamente. Ese indicador debe poder comprobarse mediante una fuente de verificación específica.

Tabla 6. Matriz de planificación del proyecto.

Resumen narrativo del objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
<p>Objetivo General: Los servicios del Complejo Hotelero Jagua cumplen con los estándares establecidos.</p>	<p>1. Incremento de la cuota de mercado del complejo hotelero. 2. Incremento de la satisfacción de los clientes. 3. Mejora de la reputación online en los sitios de opinión <i>Tripadvisor</i> y <i>Holiday Check</i>. 4. Disminución de las no conformidades detectadas en inspecciones y auditorias técnicas y de servicios.</p>	<p>1. Registro de los clientes que visitan el complejo hotelero. 2. Libros de Cliente (existentes en lobby y restaurantes). 3. Encuestas a clientes. 4. Entrevistas a turoperadores y clientes. 5. Recomendación en páginas web: <i>Tripadvisor</i> y <i>Holiday Check</i></p>	<p>Las quejas y no conformidades se generan internamente.</p>
<p>Objetivo Específico: Remodelación del complejo que permita elevar el estándar.</p>	<p>1. Categorización como complejo hotelero 5 estrellas.</p>	<p>2. Categorización según Norma Cubana Requisitos para la Clasificación por Categoría de los Establecimientos de Alojamiento Turístico.</p>	<p>El proceso de recategorización del complejo hotelero ha concluido.</p>
<p>Resultados: 1. Equipamiento e infraestructura eficiente. 2. Aprovechar eficientemente los inmuebles que conforman el complejo. 3. Desarrollar productos turísticos extrahoteleros (recreativos, culturales y gastronómicos). 4. Aprovechar eficientemente la demanda turística.</p>	<p>1. Aumento de la calidad del servicio. 2. Aumento de los ingresos por clientes. 3. Aumento de las ofertas turísticas del complejo.</p>	<p>1. Encuestas a clientes. 2. Entrevistas a turoperadores y clientes. 3. Sitios de internet (Complejo Hotelero Jagua). 4. Libros de Cliente (existentes en lobby y restaurantes). 5. Resultados del Balance Económico Financiero.</p>	<p>El complejo hotelero tiene un funcionamiento adecuado.</p>
<p>Actividades: 1. Remodelación y de</p>	<p>1. Certificar que todos los trabajos de</p>	<p>1. Expediente de la Inversión.</p>	<p>Todos los espacios del complejo cumplen</p>

lobby, lobby bar, restaurantes y habitaciones. 2. Reparación de habitaciones, baños y áreas de servicio. 3. Reparación o sustitución de equipos. 4. Reparación e impermeabilización de todas las cubiertas. 5. Reparación de los sistemas de tratamiento de agua potable, residuales, electricidad, instalaciones hidráulicas y sanitarias, telefonía, pararrayos, ventilación y extracción, climatización y CCTV. 6. Instalación de nuevas tecnologías (Wi-Fi y luminarias led) 7. Habilitar una Casa del Habano. 8. Habilitar un Centro de Negocios. 9. Incorporación de un salón de belleza al centro de salud. 10. Habilitar el Cabaret como Salón Multiuso.	ejecución, fueron realizados con la calidad requerida. 2. Realización de pruebas de puesta en explotación. 3. Cerrar el Expediente de Inversión. Otorgar el Certificado de Habitable-Utilizable	2. Certificado de Inversión Concluida 3. Certificado de Habitable-Utilizable.	los estándares internacionales de servicios y están en función de satisfacer las expectativas de los clientes.
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Proyecto Recategorización del Complejo Hotelero Jagua

Para elevar el estándar del Complejo Hotelero Jagua y llevarlo a la categoría 5 Estrellas se realizará un proyecto de diseño y ambientación por áreas del complejo, para lograr esa majestuosidad y elegancia que inspira su arquitectura, con nuevas tendencias en el diseño hotelero, incorporándole atributos indispensables para una buena operación y comercialización, con un servicio de calidad.

Se tendrán en cuenta para el desarrollo del proyecto las regulaciones de Patrimonio y de la Dirección Provincial de Planificación Física, además todos los aspectos enumerados en la norma NC 775 – 2:2012 Requisitos para las Instalaciones Turísticas, la NC 127/2014 Requisitos para la Clasificación por Categorías de los Establecimientos de Alojamiento Turístico, así como los demás documentos técnicos normativos que regulan los requerimientos necesarios para desarrollar una instalación hotelera.

Objetivo general:

Remodelar el Complejo Hotelero Jagua con vistas a elevar el estándar del producto para categorizarlo como 5 Estrellas, teniendo en cuenta el complejo de operaciones que lo integran.

Objetivos específicos:

- Desarrollar un proyecto de interiorismo, ambientación y señalética con un cambio de imagen en las áreas públicas lobby, lobby bar, restaurantes y habitaciones, para elevar el estándar con diseños novedosos de la arquitectura moderna y los códigos que impone el diseño minimalista de los espacios.
- Definir como nuevo producto del complejo una Casa del Habano en el área que ocupa actualmente el Bodegón en el sótano del inmueble Palacio de Valle.
- El actual Cabaret Guanaroca se propone por el operador simultanear funciones como salón multiuso en horarios diferidos, adecuar el mobiliario y el equipamiento necesario para satisfacer ambas funciones.
- Se diseñará un espacio para las actividades relacionadas con un centro de negocios en el segundo piso del Palacio de Valle, espacios actualmente sin uso.
- Se incorporara al hotel un salón de belleza (peluquería-barbería unisex y otros espacios de tratamiento corporal).
- Instalación de los sistemas inteligentes con soluciones de ahorro y tecnología de punta (gestión hotelera automática, Wi-Fi, luminarias tipo led), reparación de los sistemas ingenieros tratamiento de agua potable, residuales, electricidad, telefonía, pararrayos, ventilación y extracción, climatización y circuito cerrado de televisión.
- Ejecutar reparaciones en habitaciones y baños, áreas de servicio; reparación o sustitución de equipos gastronómicos.

Resultados esperados:

Después de la categorización a 5 Estrellas, se consolidará el posicionamiento del Complejo Hotelero Jagua a nivel internacional, que permitirá crecer en mercados y en segmentos; por lo que se propondrá como parte de la política comercial incrementar los precios en ambas temporadas, debido a la elevación del estándar del producto y a la atracción del polo turístico Cienfuegos a nivel mundial.

Se prevé lograr una correcta relación calidad-precio y ajustar la oferta para maximizar los beneficios por clientes, es decir crecer en ingresos a partir de incrementos del ingreso medio por turista y no solo a partir del aumento de turistas días, se prevé también incrementar el nivel de ocupación, la estancia media y las pernoctaciones.

Como parte del proceso inversionista se mejorarán y ampliarán las ofertas turísticas extrahoteleras: recreativas, culturales y gastronómicas; para complementar la oferta de alojamiento e incrementar los ingresos turísticos.

Se pretende aprovechar las oportunidades comerciales externas e internas, así como consolidar el turismo de circuito y combinados de grupos e individuales, el turismo de estancia con la creación de valores agregados y la mejora de los existentes y el turismo cultural.

Se podrá coordinar con las agencias receptoras la inclusión del complejo como parte de los alojamientos de eventos, congresos, reuniones y viajes de incentivos.

Capítulo III: Evaluación del proyecto Recategorización del Complejo Hotelero Jagua

El objetivo de este capítulo es evaluar la factibilidad económica, financiera y social del proyecto objeto de estudio.

Para determinar la factibilidad económica y financiera del proyecto se emplea la Metodología para la evaluación de los estudios de factibilidad de las inversiones turísticas (ver anexo B), y para realizar la evaluación social se emplea el método del Criterio del Ingreso Nacional (CIN).

3.1. Estudio de mercado

El estudio de mercado refleja aspectos de la demanda, oferta y el balance demanda-capacidad que fundamentan la inversión en cuanto a tamaño, localización, categoría, servicios a ofrecer y otras características de la instalación.

3.1.1. Demanda

El año 2015 representó el año del salto del sector turístico, con la llegada de 3524779 visitantes a Cuba, lo que significó un crecimiento del 17,4%. En el año 2016 Cuba recibió 4 millones de turistas, lo que representa un crecimiento del 13% en relación con la cifra alcanzada en el 2015. En el actual año 2017, el turismo ha mantenido un sólido crecimiento, al registrar en los meses de enero y febrero un crecimiento del 15% en comparación con igual etapa del 2016.

Cienfuegos ha experimentado en los últimos años un incremento en la entrada de turistas al territorio, registrándose en 2016, 146540 turistas físicos extranjeros que visitan instalaciones hoteleras, que representaron 413009 turistas días.

Comportamiento histórico de la demanda del Complejo Hotelero Jagua:

En el Complejo Hotelero Jagua la demanda de turistas se ha comportado de la siguiente forma:

Tabla 7. Entradas al Complejo Hotelero Jagua en el periodo 2014-2016.

Indicadores	2014	2015	2016
Turistas Físicos	61232	75119	73704
Extranjeros	54868	69277	68260
Nacionales	6364	5842	5444
Turistas Días	87311	105536	105717
Extranjeros	78492	97408	97946
de ellos: Paquete	75579	94362	94076
Opcionales	2913	3046	3870
Nacionales	8819	8128	7771
Estancia media por turista	1.43	1.40	1.43

Fuente: Balance Económico Financiero al cierre de 2014, 2015 y 2016; Complejo Hotelero Jagua

La comercialización del Complejo Hotelero Jagua está dirigida a un segmento de mercado con un nivel adquisitivo moderado. Por la estructura de clientes que caracteriza al complejo y el nivel de servicios y facilidades del mismo, se desarrolla y prioriza el segmento circuito. El turismo de circuito representa el 88% de la operación del complejo y los clientes directos representan el 12%.

Actualmente Alemania se consolida como primer mercado emisor de turistas físicos del complejo representado el 18%, Francia pasa a ser el segundo que representa el 17%, le sigue Estados Unidos con el 15% y Reino Unido con el 11%. Con respecto a turistas días los mercados más representativos son: Estados Unidos como principal mercado, constituye el 24% de los clientes casa⁴, este mercado mantiene una operación estable y la tendencia es al incremento según la disponibilidad de cupos. Francia como segundo mercado emisor de turistas días representa el 17%, Alemania que representa el 16% de los turistas días mantiene una tendencia al crecimiento, mientras que Reino Unido representa el 12%, resultan atractivos en este sentido los mercados de Holanda, España, Canadá, Suiza e Italia representan el 14.3% del total, con una tendencia al crecimiento.

Proyección de la demanda:

La magnitud de la demanda a captar del polo ciudad Cienfuegos se proyecta para un período de 10 años a partir de la fecha prevista para el inicio de las operaciones de la instalación después de recategorizada. Los indicadores que se reflejan son: turistas físicos, turistas días y estancia media por turista.

Para proyectar la demanda se emplea el método de la tasa de crecimiento histórico. Se divide la demanda por temporadas: temporada alta que comprende los meses de noviembre a abril y temporada baja que comprende los meses de mayo a octubre. Se estiman las tasas de crecimiento anual para los turistas físicos y turistas días, ambas del 10%. (Ver Anexo C)

Se obtienen los siguientes resultados:

⁴ Clientes casa: clientes que se hospedan en los Hoteles Encanto Casa Verde, Perla del Mar y Palacio Azul.

Tabla 8.1. Proyección de la demanda por temporadas.

Años	Demanda total de turistas físicos		Demanda total de turistas días	
	Temporada alta	Temporada baja	Temporada alta	Temporada baja
2020	40592	33112	59928	45789
2021	44651	36423	65921	50368
2022	49116	40066	72513	55405
2023	54028	44072	79764	60945
2024	59431	48479	87741	67040
2025	65374	53327	96515	73744
2026	71911	58660	106166	81118
2027	79102	64526	116783	89230
2028	87013	70979	128461	98153
2029	95714	78076	141307	107968

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.2. Proyección de la demanda total.

Años	Demanda total de turistas físicos	Demanda total de turistas días
2020	73704	105717
2021	81074	116289
2022	89182	127918
2023	98100	140709
2024	107910	154780
2025	118701	170258
2026	130571	187284
2027	143628	206013
2028	157991	226614
2029	173790	249275

Fuente: Elaboración propia.

La estancia media por turista se mantiene constante para los diez años, cuyo valor es de 1,43.

Se pronostica para los años posteriores que Estados Unidos se consolide como primer mercado emisor de turistas físicos, seguido de Alemania, Francia e Inglaterra. Resultarán atractivos también los mercados de Holanda, Suiza, España e Italia, ya que en estos predomina una tendencia al crecimiento.

En la siguiente tabla se muestra el pronóstico de la cuota de mercado del complejo:

Tabla 9. Principales mercados emisores.

	Países	Cuota %
1	Estados Unidos	22.64
2	Alemania	17.43
3	Francia	15.53
4	Inglaterra	12.06
5	Holanda	5.08
6	Suiza	4.32
7	España	2.94
8	Italia	2.23
		82.23

Fuente: Plan de Negocios 2017, Complejo Hotelero Jagua.

3.1.2. Oferta

Cienfuegos cuenta con una capacidad de 925 habitaciones pertenecientes al sector estatal, de ellas están disponibles para el turismo internacional 861. Al Complejo Hotelero Jagua corresponden el 24% de estas habitaciones. Las 703 habitaciones restantes están distribuidas de la siguiente forma: el Grupo Hotelero Gran Caribe opera además 268 habitaciones pertenecientes al Complejo Rancho Luna - Faro Luna, de ellas 222 pertenecen al Hotel Rancho Luna y 46 al Hotel Faro Luna, la Cadena Hotelera Islazul cuenta con 313 habitaciones, 188 pertenecen al Hotel Pasacaballo, 67 al Hotel Punta La Cueva y 58 a la Villa Yaguanabo; el Grupo Empresarial Campismo Popular cuenta con 118 habitaciones, de ellas solo 54 están disponibles para el turismo internacional pertenecientes a la Villa Guajimico y el Grupo Extrahotelero Palmares cuenta con 4 habitaciones en el Parador La Aguada.

El Complejo Hotelero Jagua constituye un conjunto de instalaciones que están dirigidas a un segmento de mercado con preferencias por hoteles de ciudad con intereses históricos y patrimoniales, las otras instalaciones hoteleras del territorio brindan un turismo de sol y playa, se exceptúa el Parador La Aguada.

En el territorio no existe actualmente ninguna instalación hotelera que ostente la categoría 5 Estrellas, por lo que la recategorización del Complejo Hotelero Jagua lo situaría en una posición ventajosa sobre los demás establecimientos, deviniendo de gran importancia para captar la demanda.

Los principales canales de distribución son los receptivos nacionales, la turoperación mayorista, las agencias minoristas y los clientes directos. Las agencias de viajes nacionales continúan siendo el primer canal de distribución. Este comportamiento se ha mantenido similar en los últimos 15 años. Las principales cuentas del grupo son: Havanatur Cuba, Agencias de

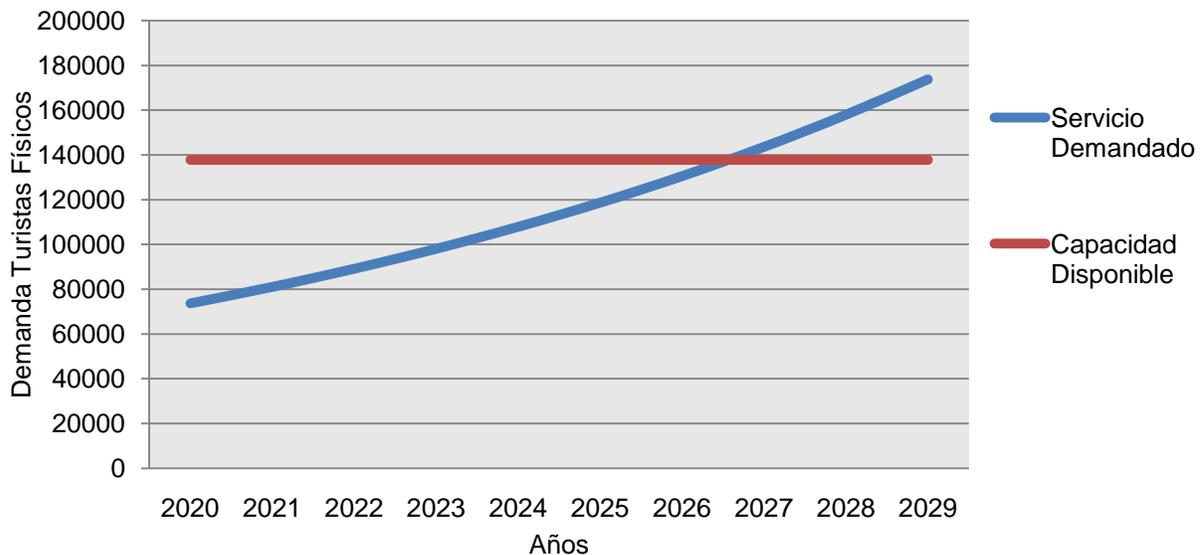
Viajes Cubanacan, Cubatur, Gaviota Tours S.A Cuba, Havanatur-UK, All Ways Travel Panama, Paradiso Prom. Cultural Cuba, Agencia San Cristobal y Havanatur Paris Eur.

3.1.3. Balance demanda-capacidad

El balance demanda-capacidad se realiza para 10 años a partir de la demanda de turistas físicos proyectada. Para ello se toman datos brindados por Gran Caribe para realizar el estudio de factibilidad. Se tiene en cuenta que la cantidad de habitaciones que conforman el complejo son 222; la densidad ocupacional es de 1,70; los días hábiles de servicio son 365; a partir de estos se calcula la capacidad anual de turistas físicos, la utilización de las capacidades y los déficits o excedentes por año de estas capacidades. (Ver anexos D y E)

Se obtienen los siguientes resultados:

Gráfico 3. Balance demanda-capacidad



Fuente: Elaboración propia.

Con el incremento de la demanda pronosticado, ascenderá la utilización de las capacidades del complejo. A partir del año 7 de operación después de recategorizado si se logra captar toda esta demanda, el complejo se podrá explotar casi al 100% y para los años posteriores existirá un déficit en la capacidad disponible. Por lo que para incrementar las capacidades se han proyectado nuevos ingresos de instalaciones hoteleras. Se considera la reapertura del Hotel San Carlos, el cual actualmente está en proceso constructivo y en perspectiva de ser incorporado al Complejo Hotelero Jagua, al igual que los Hoteles Encanto La Punta y El Amanecer.

3.2. Ingeniería del proyecto

El Hotel Jagua, tiene un largo aproximado de 94,00m por 12,00m de ancho. La altura es de 26,00m hasta el nivel terminado de cubierta y 26,90m hasta la cara superior del pretil de la

misma. Las plantas del segundo al séptimo nivel están compuestas por un pasillo de 2,10m de ancho, por la fachada sur del edificio que da acceso a todas las habitaciones (cada habitación cuenta con un baño y balcón) y a la torre de circulación vertical.

Patologías más frecuentes en la edificación:

- Manchas de humedad y pérdida de revestimiento por estado deficiente de instalaciones hidrosanitarias.

- Manchas de humedad por filtraciones de la cubierta y obstrucción o mal funcionamiento de los bajantes pluviales

- Falta de pintura.

El Palacio de Valle actualmente presenta distintas lesiones en su edificación que de mantenerse pueden limitar su vida útil así como su función estructural y estética. La humedad y las filtraciones son las causas fundamentales que aceleran las lesiones presentes.

Patologías más frecuentes en la edificación:

- Filtraciones en la cubierta la cual se debe impermeabilizar para garantizar la transitabilidad y accesibilidad de mantenimiento.

- Presenta elementos estructurales dañados por la corrosión del acero de refuerzo, lo que ocasiona agrietamiento, abofamiento o desprendimiento del recubrimiento.

- Existencia de carpintería deteriorada, se requiere colocar la cristalería faltante (generalmente en el segundo nivel).

- Existencia de tuberías correspondientes a las instalaciones hidrosanitarias deterioradas que son la fuente de la humedad y corrosión a la estructura.

- Se requiere realizar tratamientos a base de pinturas por la agresividad del medio que lo rodea.

El proyecto se llevará a cabo en el Complejo Hotelero Jagua, se propone realizar una serie de trabajos para elevar la categoría a 5 Estrellas. Estos se realizarán por áreas del complejo, comprende el Hotel Jagua, Palacio de Valle, y los Hoteles Encanto Casa Verde y Perla del Mar, los Hoteles Encanto La Unión y Palacio Azul no se incluyen en este proyecto. A continuación se presentan los trabajos a realizar:

- Áreas exteriores: rediseño de las áreas exteriores pavimentadas a partir las principales circulaciones peatonales y vehiculares; recuperación y/o inserción de los jardines, jardineras y plantas ornamentales, reparación y/o sustitución de las luminarias exteriores, reparación de la cerca perimetral del Hotel Jagua, diseño y colocación de la verja perimetral y reparación de las rejas metálicas perimetrales del Palacio de Valle y reparación del sistema de riego.

- Motor lobby Hotel Jagua: jerarquizar la entrada del hotel para lo cual se propone: restauración del cartel lumínico Jagua, reparación de elementos estructurales, albañilería en pisos y paredes, pintura y eliminación de humedades, diseño y renovación de las plantas ornamentales de las jardineras y las luminarias exteriores.

- Lobby Hotel Jagua: rediseño de interiores que incluye: el espacio destinado a carpeta, reparación y/o sustitución del mobiliario, textiles, obras de arte y objetos decorativos; reparación integral del espacio, que incluye los elementos estructurales, albañilería en pisos y paredes, carpintería y cristales, pintura en paredes y techos y reparación capital de los servicios sanitarios públicos del lobby, incluye muebles sanitarios, enchapes, pisos, iluminación, grifería, espejos y carpintería. (Ver Anexo F)

- Galería de circulación: reubicar y diseñar las funciones actuales en las galerías: área de ventas de artesanía, buros de turismo y renta de autos; cambio de imagen que incluye: mobiliario, imágenes y objetos decorativos y reparación integral del espacio, que incluye albañilería en pisos y paredes, pintura en paredes y techos.

- Cabaret Guanaroca: rediseñar el espacio para incorporar las funciones de un salón multiuso con una capacidad para 200 plazas para servicios de banquetes, fiestas y eventos; reparación y/o sustitución del sistema audio-visual, luces y mecánica escénica y reparación y/o sustitución del mobiliario, decoración y escenario.

- Sala de belleza: incorporar los servicios de una sala de belleza (peluquería- barbería unisex), ubicarla en la galería en una parte del área ocupada por la tienda y definir mobiliario y equipamiento necesario para estas nuevas funciones.

- Centro de negocios: incorporar un centro de negocios, en el segundo piso del Palacio de Valle, en el que se encontrarán: espacios físicos de trabajo y salas de reuniones, los locales estarán debidamente amueblados y climatizados, se restauraran y rehabilitaran los servicios sanitarios existentes para hombres y mujeres, así como un área para ofertar servicios de buffet.

- Subsistema de alojamiento:

- Rediseño de interiores con un cambio de imagen y reparación integral que incluye: eliminar humedades, descolchados y fisuras, reparación estructural en techos (viga y losas), en baños, terrazas y habitaciones, se realizará tratamiento al acero y a las superficies con masilla y yeso, pintura interior (paredes y techos), lo cual incluye la terminación adecuada de las superficies, reparación y/o sustitución de las puertas, marcos y cerraduras magnéticas (acceso principal y baños), reparación y/o sustitución de los pisos.

- En los baños de habitaciones se realizará una reparación capital que incluye: sustitución de los muebles sanitarios, accesorios, grifería y herrajes, sustitución de bañeras

por pocetas con cerámica y se colocará una mampara de vidrio moteado, en las duchas se seleccionarán mezcladoras de alta calidad y se colocarán en pared lateral, colocar ducha de aseo y portarrollos en cubículo del inodoro, agarradera y toallero múltiple, colgador de ropa, dos toalleros de argollas en el faldón de la encimera, espejo panorámico sobre encimera y de aumento y secador de pelo y sustitución de las puertas y sus herrajes, así como los falsos techos.

– En los pasillos habitacionales se incluye: la reparación integral y pintura en paredes, techos y puertas, con una terminación adecuada de las superficies con masilla y yeso, sustitución de las puertas y ventanas, sustitución o reparación de las puertas contra incendios de los pasillos, incluye los herrajes, sustitución y/o reparación de los pisos y colocación de obras plásticas, se tematizará cada nivel con la historia del hotel, con personalidades históricas y de la cultura que han visitado el hotel o han estado vinculadas con este y con imágenes de la ciudad o vistas del entorno.

(Ver anexo G)

- Subsistema de gastronomía público:

– Lobby bar Hotel Jagua: rediseño de los interiores que incluye: el área del office y la barra, frente y mostrador, ampliación del área de trabajo y sustitución del mobiliario, ampliación de la capacidad del lobby bar de 70 a 120 plazas y sustitución de los equipos gastronómicos. (Ver anexo H)

– Restaurante buffet Escambray Hotel Jagua: ambientación y cambio de imagen que incluye: rediseño de la mesa buffet, incluyendo sustitución de las islas, sobres, área de *show-cooking*, campanas de extracción y sustitución de las redes eléctricas e hidrosanitarias, reparación integral de los espacios interiores para eliminar humedades, descolchados y fisuras, reparación en techos y pintura, reparación y pintura de la carpintería, colocar cristales, reparación y/o sustitución de los pisos, reposición de los equipos gastronómicos en mal estado. (Ver anexo I)

– Restaurante al aire libre Los Laureles: ambientación, se considera el cambio de mobiliario, señalética, iluminación, mobiliario urbano.

– Restaurante Palacio de Valle: rediseñar el espacio del restaurante y las áreas de la cocina central para brindar un servicio categorizado como 5 Tenedores; decoración en función de la nueva categoría que incluye: sustitución del mobiliario, luminarias y elementos decorativos; climatización del restaurante; restauración y reparación de las paredes, techos, columnas, puertas, marcos, herrería y vitrales; reparación y/o sustitución de los pisos; restauración o reparación de la escalera de caracol; restauración de lámparas y sustitución

de las luminarias por led; restauración y reparación de los servicios sanitarios que incluye sustitución de enchapes, muebles sanitarios, herrajes, grifería, accesorios, espejos y luminarias; reparación de la cocina, que incluye reparación y pintura en paredes, sustitución de enchapes en pisos y paredes, colocación de esquineros de acero inoxidable, sustitución de luminarias y reparación de la carpintería; reparación y/o sustitución de las redes eléctricas e hidrosanitarias; reposición de los equipos gastronómicos y reparación de las áreas de terraza e impermeabilización de la cubierta.

– Restaurante Casa Verde: ambientación y cambio de imagen que incluye: sustitución y/o reparación de mobiliario, luminarias y objetos decorativos; reparación integral del espacio, pintura general en fachadas, paredes, techos, carpintería, sustitución de cristales y herrería y reparación de las instalaciones eléctricas e hidrosanitarias.

– *Snack-bar* Piscina Hotel Jagua: rediseño del espacio donde se ampliará el área con un intercolumnio techado en ambos extremos para el aumento de la capacidad de 50 a 120 plazas para que oferte servicio en el horario de la noche como un piano bar, donde se incorpore la terraza exterior; rediseño de interiores que incluye: reparación de las paredes para eliminar humedades, descolchados y fisuras, sustitución de enchape y pintura en paredes y techos; sustitución del piso; reparación de la barra incluye frente, sobre y mueble expositor de bebidas; reparación de la cocina de terminación, que incluye: reparación y pintura en paredes, reparación y/o sustitución de enchapes en pisos y paredes, colocación de esquineros de acero inoxidable, sustitución de luminarias; reparación y/o sustitución de las redes hidráulicas, eléctricas y sanitarias; reparación y/o sustitución de la carpintería interior (cocina) y exterior, incluye los cristales; reposición de los equipos gastronómicos; construcción de un baño para empleados y climatización del espacio.

– Bodegón Palacio de Valle: crear un espacio destinado a una Casa del Habano, ambientación que incluya ambas funciones; restauración y reparación de las paredes, techos, columnas, puertas, marcos, herrería y vitrales; reparación y/o sustitución de los pisos; restauración de lámparas y sustitución de las luminarias por led; reparación de los servicios sanitarios que incluye: sustitución de enchapes, muebles sanitarios, herrajes, grifería, accesorios, espejos y luminarias; reparación y/o sustitución de las redes eléctricas e hidrosanitarias y reposición de los equipos gastronómicos

– Bar terraza Palacio de Valle: ambientación y cambio de imagen; restauración y reparación de las paredes, techos, columnas, puertas, marcos, herrería y vitrales; reparación y/o sustitución de los pisos; restauración de lámparas y sustitución de las luminarias por led; reposición de los equipos gastronómicos.

- Bar Perla del Mar: ambientación y cambio de imagen.
- Subsistema de recreación: sustitución de enchape en paredes y piso, con mosaico de vidrio; reparación y/o sustitución de piso exterior de la terraza con losas antideslizantes; reparación del cuarto de equipos, sustitución de filtros, bombas, canal perimetral; colocación de luminarias exteriores y sumergibles; colocación de elementos surtidores de agua; reparación de las duchas de piscina y sustitución de accesorios; reparación capital de los servicios sanitarios que incluye: sustitución de enchapes, equipos sanitarios, herrajes, grifería, accesorios, espejos y luminarias; colocar jacuzzi en área exterior; señalización del área; reparación de los baños y taquillas de empleados que incluye: sustitución de los equipos sanitarios, accesorios, grifería y herrajes y reparación y/o sustitución de las redes hidráulicas, sanitarias y eléctricas en mal estado en los baños de empleados. (Ver anexo J)
 - Subsistema de gastronomía servicios:
 - Cocina central y almacenes: reparación y pintura en paredes, sustitución de enchapes en pisos y paredes; colocación de esquineros de acero inoxidable; sustitución de luminarias; reparación y/o sustitución de redes hidrosanitarias y eléctricas; reparación y/o sustitución de la carpintería interior y exterior, incluye los cristales; se repararán y/o sustituirán los equipos gastronómicos, debe preverse equipamiento para servicio de banquete, como carros fríos y calientes, hornos, abatidores de temperatura; habilitar local para *room service*, con el equipamiento necesario de refrigeración, medios, carros transportadores para brindar el servicio de habitación las 24 horas del día; rehabilitar la panadería-dulcería, se repararán y/o repondrán los equipos gastronómicos; reparación y/o sustitución de las cámaras frías, incluye puertas, juntas, pisos y unidades condensadoras y sustitución de los falsos techos de cocina, comedor obrero y almacenes.
 - Subsistema técnico y de mantenimiento: reparación de las paredes en las áreas técnicas y de mantenimiento para eliminar humedades y descolchados; solucionar problemas de acústica en las habitaciones; reparación del sistema de tratamiento del sistema de agua potable; instalación de Wi-Fi en el Hotel Jagua y Palacio de Valle; instalación del sistema de audio público centralizado; reparación de la pizarra general de distribución y paneles eléctricos para llevarlos al estado óptimo de explotación; reparación de la fuente, incluye la sustitución de la bomba de recirculación; reparación y/o sustitución del sistema de residuales, montaje y puesta en marcha de la planta de tratamiento de residuales, reparación del drenaje pluvial, que incluye bajantes; reparación y/o sustitución del sistema de clima centralizado, incluye sustitución de motores, tuberías, bandejas de desagüe, condensadores, *fan coil*, y las enfriadoras del restaurante y cabaret, además del aislamiento de las tuberías del cuarto de equipo y agua

caliente; reparación y/o sustitución del sistema de extracción y ventilación, incluye el Hotel Jagua y el Palacio de Valle; reparación y/o sustitución del sistema eléctrico, de pararrayos, telefónico en el Hotel Jagua y el Palacio de Valle, ubicar cabina telefónica en el lobby; reparación y/o sustitución del sistema automático, iluminación, bombeo asociado al clima y agua caliente, hidroneumático, clima central, incluyendo enfriadoras y manejadoras de aire, además en las habitaciones; reparación y/o sustitución del sistema de circuito cerrado de televisión, incluye cámaras, el grabador y monitor; construcción de escaleras de evacuación; reposición del grupo electrógeno por uno de mayor capacidad; reparación e impermeabilización de todas las cubiertas y para la jardinería incorporar un riego por aspersión que se pueda utilizar el agua de la planta de tratamiento residual que se propone construir.

- Subsistema administrativo: reparación integral de las paredes para eliminar humedades, descolchados y fisuras o agrietamientos en los mismos, incluye los muros de la caja de escalera; reparación estructural en techos (viga y losas), se realizará tratamiento al acero y a las superficies; sustitución de los falsos techos en los locales que lo posean; pintura interior en paredes y techos y reparación y/o sustitución de la carpintería en puertas y ventanas.

La siguiente tabla muestra un balance de las áreas por subsistemas del complejo.

Tabla 10. Valor porcentual por subsistema de las diferentes áreas del establecimiento.

Áreas	Subsistemas	Área útil (m ²)	Valor porcentual	m ² /habitación
Huéspedes	Alojamiento/ huéspedes	5,554.43	47.83%	33.46
Públicas	Gastronómico/ público	1435.20	12.34%	20.41
	Público comercial	1837.77	15.80%	
	Recreativo bajo techo	102.70	0.88%	
	Subtotal	3387.67	29.03%	
Servicios	Alojamiento/servicios	375.29	19.847%	13.90
	Gastronomía/servicios	1114.69		
	Público comercial/servicios	12.00		
	Técnico y de mantenimiento	805.20		
	Subtotal	2307.18		
Administrativas	Administrativo	390.65	3.36%	2.35
Total		11627.93	100%	70.05

Fuente: Programa Recategorización del Complejo Hotelero Jagua.

La Microlocalización del proyecto fue aprobada y emitido su certificado el 21 de junio de 2016, por la Dirección Provincial de Planificación Física de Cienfuegos.

Las entidades ejecutoras del proyecto son:

- Inversionista: Unidad Empresarial Básica (UEB) Inmobiliaria Villa Clara
- Projectista: Empresa de Proyectos para la Industria Básica (EPROB)

- Constructora: Empresa de Servicios al Turismo (EMPRESTUR) Cienfuegos

3.3. Fuerza laboral

Se realiza un análisis de la fuerza laboral prevista para operar la instalación, según el nivel de ocupación del complejo hotelero, de donde se obtienen los siguientes datos:

Tabla 11. Promedio de trabajadores según nivel de ocupación.

Ocupación promedio anual de habitaciones	Promedio de trabajadores	
	Directos	Indirectos
Hasta 50%	159	49
Más de 50% y hasta 60%	159	49
Más de 60% y hasta 70%	183	49
Más de 70% y hasta 80%	183	49
Más de 80% y hasta 90%	183	49
Más de 90%	183	49

Fuente: Informe para realizar el estudio de factibilidad del Complejo Jagua, Gran Caribe.

Se prevé que el complejo hotelero opere a un nivel de ocupación que varía del 80% hasta el 86% para un periodo de 10 años posterior a la recategorización, por lo que se utiliza en la evaluación un promedio de trabajadores de 232, según su vinculación a los servicios de ellos 183 son directos y 49 indirectos, para ambos tipos de trabajadores se establece como salario medio mensual 605,50 pesos.

La fuerza laboral se estructura por categorías ocupacionales como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12. Estructura laboral según categoría ocupacional.

Categoría ocupacional	Cantidad
Fuerza Laboral Total	232
Dirigentes	20
Técnicos	37
Administrativos	0
Obreros	41
De Servicios	134

Fuente: Informe para realizar el estudio de factibilidad del Complejo Jagua, Gran Caribe.

3.4. Cronograma de ejecución

La ejecución del proyecto durará un tiempo aproximado de 2 años, comenzará el 1 de junio de 2018 y concluirá el 28 de febrero de 2020. La documentación y los servicios técnicos comenzaron el 2 de enero de 2017.

Tabla 13. Cronograma de ejecución.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Recategorización Complejo Hotelero Jagua	825 días	02/01/17	28/02/20
Construcción y Montaje	414 días	01/06/18	01/01/20
Movimiento de tierras	21 días	01/06/18	29/06/18
Construcción civil y arquitectura	414 días	01/06/18	01/01/20
Montaje e instalaciones	132 días	02/07/19	01/01/20
Equipos	66 días	01/11/19	31/01/20
Mobiliario	66 días	01/11/19	31/01/20
Equipos institucionales	23 días	01/01/20	31/01/20
Equipos tecnológicos	44 días	01/11/19	01/01/20
Otros	825 días	02/01/17	28/02/20
Decoración y señalización	76 días	01/11/19	14/02/20
Documentación y servicios técnicos	247 días	02/01/17	12/12/17
Capacitación, comercialización y puesta en marcha	43 días	01/01/20	28/02/20
Insumos de explotación	33 días	15/01/20	28/02/20
Gastos de administración	456 días	01/06/18	28/02/20

Fuente: Elaborado por Fidel Monteagudo, especialista en preparación y desarrollo UEB Inmobiliaria Villa Clara.

3.5. Evaluación económica y financiera

3.5.1. Costo de inversión

El costo de inversión se calcula, a partir de la suma del capital fijo y el capital de trabajo inicial. (Ver anexo K)

El presupuesto estimado para la inversión fija es de 18 525 000,00 moneda total, teniendo en cuenta que el tipo de cambio que se utiliza es el vigente en el sector estatal, o sea, 1 x 1 según la equivalencia establecida para este, de ello se estima en CUC 11 133 525,00 y en CUP 7 391 475,00.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 14.1 Presupuesto de la inversión.

Conceptos	MT	CUC	CUP
Capital fijo			
Inversión fija	18525000,00	11133525,00	7391475,00
Capital de trabajo	821814,86	502103,26	319711,61
Costo de inversión	19346814,86	11635628,26	7711186,61

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto de la inversión se desglosa de la siguiente forma:

Tabla 14.2 Desglose de la inversión fija total.

Inversiones	MT	CUC	CUP
Construcción y Montaje	11115000,00	6224400,00	4890600,00
Equipos	5557500,00	4446000,00	1111500,00
Mobiliario	1111500,00	889200,00	222300,00
Equipos Tecnológicos y de Explotación	4446000,00	3556800,00	889200,00
Otros	1852500,00	463125,00	1389375,00
Total	18525000,00	11133525,00	7391475,00

Fuente: Elaboración propia a partir de Indicadores para Estimar el Presupuesto de Inversión, Dirección de Desarrollo MINTUR.

3.5.2. Fuentes de financiamiento del proyecto

El proyecto se ejecutará con crédito bancario proveniente de dos fuentes diferentes:

- La moneda nacional (CUP) se financiará por el Banco Popular de Ahorro (BPA) con las condiciones siguientes: tasa de interés anual del 8%, período de gracia de 2 años, 5 años de plazo para la devolución y con una comisión bancaria del 0,8% sobre el valor del préstamo.
- La divisa (CUC) se financiará por la Casa Financiera del Turismo (FINTUR) con las condiciones siguientes: tasa de interés anual del 8,5%, 2 años de período de gracia y 5 años de plazo para la devolución del principal.

3.5.3. Pronósticos de comercialización

Para la estimación de los ingresos por comercialización se toma como referencia información facilitada por el Grupo Hotelero Gran Caribe, para un período de 10 años, estos datos son del año 2015, y el complejo deberá comenzar a operar recategorizado en el 2020, por lo que se le realizan varias adecuaciones. Para los primeros años se mantiene el ingreso total por turistas días en 80,00 CUC; a partir de 2027 se prevé que aumente a 90,00 CUC. El nivel de ocupación promedio se espera que aumente en el transcurso del tiempo, con una variación desde 80% hasta 86%. Los ingresos por comercialización se estiman solo en CUC. (Ver anexo L)

Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 15. Ingresos por comercialización.

Años	Ingresos por ventas
2020	8816064,00
2021	8926264,80
2022	8926264,80
2023	9036465,60
2024	9036465,60
2025	9036465,60
2026	9146666,40
2027	10413975,60
2028	10537951,50
2029	10661927,40

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4. Costos y Gastos Totales de Servicio

La proyección de los costos y gastos totales de servicios se estima en moneda total y en divisa, para ello se contemplan las siguientes partidas:

- Gastos de ventas que incluye: en moneda total costos de alimentos y bebidas, centro nocturno y otros costos y en divisa costos de alimentos y bebidas, tabacos y cigarros y otros costos.
- Gastos operacionales que incluye: para ambas monedas consumo eléctrico, consumo de agua, consumo de combustible con fines tecnológicos, gastos comerciales, mantenimientos a equipos propios y otros gastos de operación, en moneda total incluye además el gasto por fuerza de trabajo directa.
- Gastos generales y de administración que incluye: para ambas monedas materiales de administración, combustibles, comunicaciones, mantenimientos a equipos de oficina y otros gastos de administración, en moneda total se incluye además el gasto por fuerza de trabajo indirecta.
- Gastos financieros que incluye: en moneda total seguros y comisiones bancarias y en divisa comisiones bancarias.
 - Financiamiento entregado a la OSDE en ambas monedas.
 - Impuestos, tasas y contribuciones en moneda total incluye: contribución a la seguridad social, impuesto sobre la fuerza de trabajo, contribución al desarrollo local e impuesto sobre el transporte terrestre.
 - Depreciación: se halla según lo establecido en la Resolución No.701/2015 “Aprobar las tasas máximas anuales de depreciación y de amortización de los activos fijos tangibles e intangibles a los efectos del cálculo del Impuesto sobre Utilidades”, del Ministerio de Finanzas y

Precios, la cual establece las tasas de depreciación anuales para edificaciones de mampostería y otros materiales del 3%, para el mobiliario del 10% y para maquinaria en general del 6%.

Para el cálculo de los gastos se toma como referencia información facilitada por el Grupo Hotelero Gran Caribe. (Ver anexo M)

Se pronostican para un período de 10 años como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 16. Costos y gastos totales de servicio.

Años	Total de costos y gastos	
	Moneda total	CUC
2020	5735515,90	2558885,40
2021	6993020,70	3052833,90
2022	7166856,30	3136242,70
2023	7166142,80	3139692,10
2024	7223512,20	3167098,70
2025	7164736,90	3146616,40
2026	7222120,30	3173945,70
2027	7163359,10	3154396,70
2028	7336908,30	3229025,10
2029	7394312,30	3254453,10

Fuente: Elaboración propia.

3.5.5. Flujos financieros y sus indicadores

Flujos de caja sin financiamiento:

Los flujos de caja sin financiamiento se presentan para 15 años, ya que los proyectos turísticos tienen larga vida útil, se realizan en moneda total y en divisa, siendo esta última de gran importancia para la decisión inversionista. (Ver anexo N)

Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 18. Flujos de caja sin financiamiento externo.

Años	Flujos de caja	
	Moneda total	CUC
2018	-5557500,00	-3112200,00
2019	-12967500,00	-8021325,00
2020	3581455,98	6451230,67
2021	2512085,00	6306205,43
2022	2368954,23	6225267,56
2023	2473137,50	6321917,67
2024	2424735,51	6304442,16
2025	2484551,49	6324725,64
2026	2527158,71	6399584,82
2027	3757844,19	7590201,46
2028	3802075,58	7736394,10
2029	3870862,69	7834419,99
2030	3870862,69	7834419,99
2031	3870862,69	7834419,99
2032	3870862,69	7834419,99
2033	3870862,69	7834419,99
2034	3870862,69	7834419,99

Fuente: Elaboración propia.

Estos flujos muestran valores satisfactorios a partir del 2020, tanto en moneda total como en CUC, estos oscilan entre 2368954,23 y 3802075,58 en moneda total y entre 6225267,56 y 7834419,99 en CUC. Los dos años de ejecución de la inversión presentan valores negativos, los cuales son de -5557500,00 y -12967500,00 en moneda total y en CUC de -3112200,00 y -8021325,00.

Evaluación financiera sin financiamiento:

Para la evaluación financiera del proyecto sin financiamiento se calculan (para lo que se utiliza la herramienta Microsoft Excel) los siguientes indicadores financieros: VAN, TIR, PR y RVAN; a una tasa de descuento del 11%, se calculan en moneda total y en CUC, de donde se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 19. Cálculo de los indicadores financieros.

Indicadores		Moneda total	CUC
Valor Actual Neto (VAN)	11%	\$2.429.650,05	\$30.558.022,42
Tasa Interna de Retorno (TIR)		13%	50%
Periodo de Recuperación (PR)		8 Años	2 Años
RVAN		0,13	2,74

Fuente: Elaboración propia.

En ambas monedas el VAN es positivo, en CUC se obtiene un VAN considerablemente alto, lo que resulta muy favorable para la decisión inversionista; la TIR es mayor que el costo de

oportunidad del capital lo que representa un rendimiento bastante bueno, el período de recuperación del proyecto es en moneda total de aproximadamente 8 años y en CUC de aproximadamente 2 años a partir de su puesta en marcha. El proyecto produce 0,13 en moneda total y 2,74 en CUC de valor actual neto, por cada peso de inversión.

Se realiza el cálculo del VAN para otras tasas de descuento, de donde se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 20. Cálculo del VAN para otras tasas de descuento.

		Moneda total	CUC
VAN	10%	\$3.669.684,03	\$33.626.467,95
VAN	12%	\$1.332.836,33	\$27.803.160,53
VAN	13%	\$361.645,41	\$25.324.769,87
VAN	14%	-\$499.151,50	\$23.090.651,69

Fuente: Elaboración propia.

Flujos de caja con financiamiento:

Los flujos de caja con financiamiento se presentan para 15 años. Se le añade además el servicio de la deuda con el reembolso del principal, los intereses y comisiones y se realiza en moneda total y en CUC. (Ver anexo O)

Los resultados se muestran a continuación.

Tabla 21. Flujos de caja con financiamiento externo

Años	Flujos de caja	
	Moneda total	CUC
2018	0,00	0,00
2019	0,00	0,00
2020	-1851790,65	3278176,05
2021	-2431962,87	3322420,73
2022	-2294309,11	3430752,79
2023	-1886480,58	3716672,82
2024	-1626069,77	3888467,23
2025	2483253,84	6324725,64
2026	2528474,72	6399584,82
2027	3756757,76	7590201,46
2028	3805989,20	7736394,10
2029	3872180,99	7834419,99
2030	3872180,99	7834419,99
2031	3872180,99	7834419,99
2032	3872180,99	7834419,99
2033	3872180,99	7834419,99
2034	3872180,99	7834419,99

Fuente: Elaboración propia.

Estos flujos muestran valores satisfactorios a partir del 2025 para la moneda total y de 2020 para el CUC, presentan en moneda total a partir de 2020 hasta 2024 los siguientes valores respectivamente: -1851790,65; -2431962,87; -2294309,11; -1886480,58 y -1626069,77; lo que está provocado por el servicio de la deuda, los años siguientes oscila entre 2483253,84 y 3872180,99. En CUC todos los valores son positivos y fluctúan entre 3278176,05 y 7834419,99. Los años 2018 y 2019, presentan valores igual a 0, debido a que la ejecución del proyecto será con financiamiento externo.

Evaluación financiera con financiamiento:

Para la evaluación financiera del proyecto con financiamiento se calculan (para lo que se utiliza la herramienta Microsoft Excel) los mismos indicadores financieros que en la evaluación anterior: VAN, TIR, PR y RVAN); a una tasa de descuento del 11%, se calculan también en moneda total y en CUC, de donde se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 22. Cálculo de los indicadores financieros.

Indicadores		Moneda total	CUC
Valor Actual Neto (VAN)	11%	\$4.090.134,69	\$31.371.518,49
Tasa Interna de Retorno (TIR)		19%	No Tiene
Periodo de Recuperación (PR)		9 Años	No Tiene
RVAN		0,22	2,82

Fuente: Elaboración propia.

En la evaluación financiera con financiamiento externo, en ambas monedas el VAN resultó superior al obtenido en la evaluación sin financiamiento; la TIR en moneda total es mayor que el costo de oportunidad del capital, el período de recuperación del proyecto es en moneda total de aproximadamente 9 años. El proyecto produce 0,22 en moneda total y 2,82 en CUC de valor actual neto por cada peso de inversión.

Se realiza el cálculo del VAN para otras tasas de descuento, de donde se arriba a los siguientes resultados:

Tabla 23. Cálculo del VAN para otras tasas de descuento.

		Moneda total	CUC
VAN	10%	\$8.949.694,55	\$44.402.430,99
VAN	12%	\$6.985.476,09	\$39.014.788,61
VAN	13%	\$6.176.313,88	\$36.677.399,49
VAN	14%	\$5.462.943,04	\$34.544.064,90

Fuente: Elaboración propia.

3.5.6. Estados financieros

Estado de Rendimiento Financiero:

Este se calcula a partir de los ingresos anuales que se obtienen después de la inversión para compararlos con los costos, los gastos financieros y los impuestos lo que da como resultado las utilidades hasta el nivel del explotador. Se realiza para el período 2020-2029, se toman como base los datos brindados por Gran Caribe. (Ver anexo P)

Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 17. Resultados del Estado de Rendimiento Financiero

Años	Utilidad hasta nivel del explotador	
	Moneda total	CUC
2020	3625183,10	6635240,47
2021	2477879,10	6251272,37
2022	2304043,60	6167863,57
2023	2414957,80	6274394,57
2024	2357588,40	6246987,97
2025	2416363,70	6267470,27
2026	2469181,00	6350121,37
2027	3795251,60	7634444,95
2028	3745678,20	7683544,50
2029	3812250,10	7781844,45

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto se prevé que tenga utilidades a partir del primer año de explotación después de realizada la recategorización.

Para los 10 años de operación tomados la utilidad hasta el nivel del explotador en moneda total oscila a un nivel de 0,26 a 0,41 pesos por peso de ingreso total, en CUC esta utilidad varía desde 0,69 hasta 0,75 pesos por peso de ingreso total. Lo que representa como promedio en moneda total 43,85 pesos por habitación, y en CUC un promedio de 118,42 pesos por habitación.

3.5.7. Análisis de riesgo e incertidumbre

Los pronósticos de la demanda y las ventas pueden no ser exactos debido a la fluctuación del futuro, por lo que es necesario realizar un análisis de riesgo e incertidumbre.

Para este proyecto se realiza un análisis de umbral de rentabilidad y un análisis de sensibilidad para la variable, ingreso total por turistas días, debido a que esta es la que más puede cambiar.

Análisis de umbral de rentabilidad:

El Umbral de Rentabilidad Contable es el punto en que el valor de las ventas es igual a los gastos de producción, por lo que lo determina el punto de equilibrio entre los ingresos por

comercialización y los costos y gastos de producción. Para su cálculo se realiza un desglose de los costos y gastos totales de producción en costos indirectos y costos directos (Ver anexo Q)

Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 24. Umbral de Rentabilidad Contable

Años	Umbral de rentabilidad	
	Moneda total	CUC
2020	31,13%	9,96%
2021	44,68%	12,67%
2022	47,08%	13,17%
2023	46,11%	12,98%
2024	46,90%	13,14%
2025	46,10%	12,99%
2026	45,95%	12,95%
2027	36,70%	10,93%
2028	37,81%	11,16%
2029	37,72%	11,13%

Fuente: Elaboración propia.

El umbral de rentabilidad varía en moneda total desde 31,13% hasta 47,08% y en CUC desde 9,96% hasta 13,17%, lo que significa que a partir de esos niveles de comercialización es que se cubren los costos y se comienzan a tener utilidades. Es conveniente que este sea menor, ya que permite cubrir los costos a un nivel más bajo de aprovechamiento de la capacidad, hace al complejo menos vulnerable a los cambios en la producción y disminuye el riesgo.

Análisis de sensibilidad:

Se realiza un análisis de sensibilidad para determinar cómo influye en el proyecto la variación del ingreso total por turistas días. Se establecen pronósticos optimista y pesimista sobre el posible comportamiento de la variable en cuestión, no se considera el aumento del ingreso proyectado a partir de 2027.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 25. Análisis de sensibilidad para el ingreso total por turistas días.

	Ingreso total por turistas días	Moneda total		CUC	
		VAN	TIR	VAN	TIR
Optimista	96,00	\$10.711.968,83	22%	\$38.840.341,21	62%
Esperado	80,00	\$96.354,87	11%	\$28.224.655,52	50%
Pesimista	64,00	-\$10.590.988,46	-5%	\$17.537.383,92	37%

Fuente: Elaboración propia.

Para el ingreso total por turistas días se calcula (mediante la herramienta Excel) el punto crítico que hace el VAN igual a 0, se arriba como resultado que un ingreso total por turistas días de 78,29 igualaría el VAN a 0.

Para el pronóstico pesimista, el ingreso total por turistas días está por debajo del punto crítico, de ahí que la variación conduce a un VAN y TIR negativos, lo que significa que el proyecto no debe alcanzar esos niveles de ingresos pues no se aceptaría.

3.6. Evaluación social

Para realizar la evaluación social se emplea el método Criterio del Ingreso Nacional (CIN), el cual parte del llamado método de los efectos. Se debe considerar el ingreso nacional y no la ganancia, es decir, cómo contribuye el proyecto al incremento del ingreso nacional. Por tanto, en lugar del VAN, se propone como criterio de evaluación el Valor Agregado Actualizado Neto (VAAN) que permite medir la rentabilidad nacional y disponer de un índice agregado que evalúe el impacto principal del proyecto en la economía.

Para realizar la evaluación social se requiere de información financiera básica tomada de la evaluación financiera antes realizada (Ver anexo R)

3.6.1. Cálculo del VAAN a precios de mercado

Para el cálculo del VAAN a precios de mercado, se parte del supuesto de que no hay distorsiones de precio, ni de la tasa de cambio oficial. (Ver anexo S)

Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 27. Cálculo del VAAN a precios de mercado.

Valor Agregado Actualizado Neto (VAAN al 12%)	30539593,39
Valor presente de los salarios	11325456,00
Valor presente de excedentes económicos	19214137,39

Fuente: Elaboración propia.

Si no hay distorsiones de precio, el proyecto ofrece un VAAN de 30,5 millones de pesos y un excedente económico de 19,2 millones de pesos, que cumplen las dos condiciones de eficiencia requeridas, el VAAN es mayor que 0 y el excedente económico es mayor que 0, lo que significa que el valor agregado producido por el proyecto no solo permite recuperar los salarios pagados en su operación, sino que además genera un excedente económico que permitirá incrementar tanto el consumo presente, como garantizar la expansión de la economía.

3.6.2. Efecto del proyecto en el empleo

El efecto total en el empleo por unidad de inversión se calcula a partir de: el número de empleos creados por unidad de inversión, el número total de oportunidades de empleo creadas y las inversiones totales, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 28. Oportunidades para nuevo empleo.

Localización del efecto	Trabajadores no calificados	Trabajadores calificados	Total	Costo de Inversión
En el proyecto		232	232	18525000,00
Total	0	232	232	18525000,00
Efecto total en el empleo por unidad de inversión (Zt)				12,52

Fuente: Elaboración propia.

El efecto total en el empleo por unidad de inversión es de 12,52; lo que significa que se crearán aproximadamente 12 empleos por cada millón de pesos de inversión.

3.6.3. Efecto del proyecto en la distribución

El análisis del efecto en la distribución se realiza a precios de mercado y para un año que se considere normal, por tanto se selecciona el 2028 ya que en este año ya se pago la deuda y se estabilizaron las operaciones del complejo, por lo que constituye un año representativo del impacto del proyecto.

Para calcular los efectos del proyecto se analiza cómo se distribuye el Valor Agregado Interno Neto (Ver anexo T), a partir de estos datos se calcula la distribución de los ingresos a la región a partir de: el porcentaje de los ingresos recibidos por la región, los ingresos recibidos por la región, y el VANN los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 29. Distribución de los beneficios para la región.

Indicadores	2028
Salarios de los trabajadores de la región	1685712,00
Dividendos de las empresas locales	0,00
Intereses pagados a bancos locales	0,00
Impuestos pagados al gobierno local	537,40
Total	1686249,40
Porcentaje de los ingresos recibidos por la región	78,63%

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto contribuirá significativamente a los ingresos regionales, pues un 78,63% del valor agregado nacional neto producido quedará en la región.

Conclusiones

- La evaluación de proyectos de inversión tiene objetivos diferentes y necesita de metodologías distintas, cualquiera que esta sea tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social.
- Los criterios básicos para la selección de proyectos de inversión son: que el valor actualizado del rendimiento sea superior al valor actual del costo de inversión y que la empresa pueda soportar la tensión financiera que se va a producir entre el momento de realizar la inversión o los pagos de la misma y el momento en que se recogen sus beneficios.
- El proceso inversionista en Cuba es regulado por el Decreto 327 del 2014 “Reglamento del Proceso Inversionista”. Plantea que para una inversión turística el estudio de factibilidad técnico-económica se elabora según la Metodología para la evaluación de los estudios de factibilidad de las inversiones turísticas.
- Se aplicó la técnica de planificación estratégica Matriz DAFO en el Complejo Hotelero Jagua. Se obtuvo como resultado que las estrategias a seguir son ofensivas y se centran en minimizar las debilidades.
- Se formuló el proyecto mediante la metodología EML, de donde resultó como objetivo remodelar el Complejo Hotelero Jagua con vistas a elevar el estándar del producto para categorizarlo como 5 Estrellas.
- Se evaluó la factibilidad económica y financiera de donde se obtuvo que:
 - El proyecto tiene un costo de inversión por valor de 19346814,86 moneda total, de ellos 11635628,26 divisa (CUC) y 7711186,61 moneda nacional (CUP).
 - Los ingresos por comercialización se estimaron CUC, a partir de que el ingreso total por turistas días es de 80,00 CUC y después de 2027 se prevé que aumente a 90,00 CUC.
 - Para la evaluación financiera sin financiamiento resultaron negativos los flujos de caja de los dos primeros años tanto en moneda total como en CUC; los demás son positivos. El proyecto es rentable, y en CUC es altamente beneficioso, así lo demuestran los indicadores del VAN, TIR, RVAN y PR, siendo este último de 8 años para la moneda total y 2 años para la divisa aproximadamente.
 - Del análisis que incluye la financiación externa resultaron los flujos de caja de los dos primeros años igual a 0 para ambas monedas, en moneda total los cinco años siguientes son negativo y los años restantes positivos, en CUC todos los años

restantes son positivos. Se produce un apalancamiento de la rentabilidad del proyecto, la TIR en moneda total pasó de 13% a 19%.

- Para el análisis de riesgo e incertidumbre se realizó el umbral de rentabilidad y el análisis de sensibilidad de donde se obtuvo que a partir de un rango para moneda total entre 31,13% y 47,08% y en CUC entre 9,96% y 13,17% de niveles de comercialización es que se comienzan a generar utilidades. Para calcular el punto crítico no se consideró el aumento del ingreso proyectado a partir de 2027, de ello resultó que un ingreso total por turistas días de 78,29 igualaría el VAN a 0.
- Se realizó la evaluación social de donde se obtuvo que:
 - El VAAN y el excedente económico son mayores que 0, por lo que el valor agregado producido generará un excedente económico.
 - Se crearán 12 empleos aproximadamente por cada millón de pesos de inversión.
 - El proyecto contribuirá a los ingresos regionales con un 78,63% del valor agregado nacional neto producido que quedará en la región.
- Como resultado de lo antes expuesto se puede afirmar que el proyecto de inversión Recategorización del Complejo Hotelero Jagua es factible, por lo que se acepta el mismo.

Recomendaciones

- Dar a conocer a los organismos interesados: MINTUR, Inmobiliaria del Turismo, Grupo Hotelero Gran Caribe y Complejo Hotelero Jagua las metodologías implementadas así como los resultados obtenidos en la presente investigación, a los efectos de ofrecer un análisis de viabilidad que permita tomar la decisión de inversión y contribuir a la eficiencia del proceso inversionista.
- Realizar la evaluación de proceso y ex-post que mostrará una visión real de la factibilidad del proyecto, después que comience la etapa de operación.
- Capacitar a directivos y trabajadores en cuanto al tema evaluación de proyectos de inversión, con la finalidad de ampliar el espectro cognitivo en este sector debido a su importancia para el adecuado desarrollo del turismo.

Bibliografía

- Acosta, E. (2015). Informe para realizar el estudio de factibilidad del Complejo Jagua. Cuba: Gran Caribe.
- Agencia Cubana de Noticias. (2016, December 31). Llegan cuatro millones de turistas a Cuba en 2016. Cubadebate. Retrieved from <http://www.cubadebate.cu/noticias/2016/12/31/llegan-cuatro-millones-de-turistas-a-cuba-en-2016/>
- Baca, G. (2010). Evaluación de proyectos (Sexta.). México: McGraw-Hill Companies.
- Beherens, W., & Hawranek, P. (1994). Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial (Corregida y Aumentada.). Viena, Austria: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).
- Bobadilla, P. (1998). Enfoque y formulación del monitoreo y evaluación de proyectos. In Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo (pp. 133–154). Lima, Perú: RA Editores.
- Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R., & Sainz, H. (2001). El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Madrid, España: Fundación CIDEAL, Acciones de Desarrollo y Cooperación (ADC).
- Complejo Hotelero Jagua. (2016). Plan de Negocios 2017.
- Consejo de Ministros. (2015). Decreto 327/2014 Reglamento del Proceso Inversionista, Pub. L. No. Gaceta Oficial Gaceta Oficial No. 5 Extraordinaria.
- De Jesús, V. (2017, March 3). Sostenido crecimiento del turismo. Granma. Retrieved from <http://www.granma.cu/cuba/2017-03-03/sostenido-crecimiento-del-turismo-03-03-2017-22-03-23>
- Derli, C. (2005). Clasificación de los proyectos de inversión. Formación gerencial de la Administración. Retrieved from <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/formaciongerencialdelaadministracion/capiulo3.htm>

- Dirección de Inversiones de Gran Caribe. (2015a). Programa Recategorización Complejo Hotelero Jagua.
- Dirección de Inversiones de Gran Caribe. (2015b). Tarea Técnica para la Reparación del Hotel Jagua con vistas a Elevar el Estándar del Producto y llevarlo a la Categoría 5 Estrellas.
- Fernández, N. (2002). Manual de proyectos. España: Junta de Andalucía, Consejería de Gobernación.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera (Decimosegunda.). México: Pearson Educación.
- González, L. (2005). La Evaluación en la Gestión de Proyectos y Programas de Desarrollo. Vitoria-Gasteiz, España: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Hernández A. H., Hernández A. V., & Hernández A. S. (2005). Formulación y evaluación de proyectos de inversión (Quinta.). México: Thomson Learning.
- Iturioz del Campo, J. (2017). Análisis de sensibilidad en valoración de Inversiones.
- López, L. (2011). Procedimiento para preparar y evaluar proyectos de inversión del Sistema Penitenciario Nacional. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Macías, M., González, D., & Álvarez, M. (2016, February 2). El turismo cubano, el sector más dinámico de la economía nacional. Cubadebate. Retrieved from <http://www.cubadebate.cu/noticias/2016/02/02/el-turismo-cubano-el-sector-mas-dinamico-de-la-economia-nacional/>
- Marrero, M., Naranjo, M., & Ruíz, A. (2015). Estudio de Factibilidad Económica para propuesta de inversiones del parque acuático inflable y el Canopy- tour en el Parque Turístico Canimar, en la Ciudad de Matanzas, Cuba. Retos Turísticos, 14(1).
- Medianero, D. (1998). Sistema de diseño de proyectos de cooperación técnica. Lima, Perú: CEMPRO.
- Ministerio de Economía y Planificación. (1996). Metodología para la evaluación de los estudios de factibilidad de las inversiones turísticas.

- Ministerio de Economía y Planificación. (2001). Bases Metodológicas para la elaboración de los estudios de factibilidad de las inversiones industriales.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2015). Resolución No.701/2015, Pub. L. No. Gaceta Oficial Ordinaria No.48
- Ministerio del Turismo. (2016). Plan de Desarrollo en Cienfuegos hasta el 2030.
- Ortegon, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Ortiz, N. (2000). Diseño y Evaluación de Proyectos: una herramienta para el fortalecimiento institucional. Bogotá, Colombia: UNICEF, Fundación Antonio Restrepo Barco.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana.
- Sapag N., & Sapag R. (1989). Preparación y evaluación de proyectos (Segunda.). México: McGraw-Hill Companies.
- Ramírez, J. (2015). Estudio de factibilidad técnico-financiero de las alternativas de inversión para la industria cementera cubana a corto, mediano y largo plazo. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Rodríguez, G. (2007). Formulación y evaluación financiera y social de proyectos de inversión. Cuba: Facultad de Economía, Universidad de la Habana.
- Suárez, P. (2009). Evaluación del producto financiero FRIDEL con destino a las PYMES en Cienfuegos. Su aplicación en PEXAC. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Toro, J. (2007). Formulación y evaluación de proyectos. Manizalez, Colombia: Universidad Autónoma de Manizalez.
- Vásquez, E. (2001). Gerencia social: diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

UBI Cienfuegos, Inmobiliaria del Turismo. (2016). Informe Técnico de Microlocalización.
Cienfuegos, Cuba: Ministerio del Turismo.

Anexos

Anexo A. Matriz de posicionamiento

		Oportunidades							Amenazas					
		Cuba destino turístico seguro	Apertura de nuevas operaciones aéreas	Hospitalidad, cultura y educación del pueblo	Tendencia a realizar viajes más cortos	El comercio electrónico como vía de promoción	Preferencias por los hoteles de 4 y 5 *	Desarrollo de eventos	Crisis económica mundial	Creciente competitividad en el territorio	Limitaciones en la conectividad aérea	Existencia de la doble moneda	Clientes y segmento del mercado cada vez más exigentes	Falta de calidad en los servicios por productores
Fortalezas	Elevada capacidad del equipo de dirección	4	3	4	3	4	4	4	2	1	2	1	3	2
	Capital humano altamente calificado	3	2	3	2	5	4	4	2	3	4	3	1	2
	Perfeccionamiento Empresarial	3	2	3	5	4	4	3	1	3	4	3	1	0
	Presencia de valores históricos, arquitectónicos, culturales	5	4	3	4	3	4	5	1	3	3	2	4	4
	Incorporación del Palacio de Valle y los Hoteles Encanto	5	4	2	4	2	3	4	0	4	2	3	2	2
	Ubicación geográfica favorable.	5	4	3	2	4	2	4	2	1	4	0	1	1
	Fomentar el desarrollo de Hoteles Encanto	5	4	1	4	3	4	5	1	1	1	2	0	0
	Efectiva comunicación horizontal y vertical	4	3	4	2	3	3	3	1	2	1	1	0	0
		Valor Promedio Matricial: 3.55							Valor Promedio Matricial: 1.71					
Debilidades	Sistemas tecnológicos y planta hotelera deteriorada	3	1	0	4	1	2	2	1	2	4	1	3	3
	Débil nivel de modernización de la tecnología existente	4	2	0	4	0	2	4	1	1	3	2	3	4
	No está implantado el SGC según la norma ISO-9001	5	3	0	4	2	3	2	2	1	4	0	5	5
	Alta dependencia de los receptivos nacionales	4	3	0	4	2	3	3	2	1	3	0	4	4
	Desmotivación del capital humano	2	4	1	2	1	5	0	2	1	2	1	1	1
		Valor Promedio Matricial: 2.34							Valor Promedio Matricial: 2.23					

Fuente: Plan de Negocios 2017, Complejo Hotelero Jagua.

Anexo B. Contenido del estudio de factibilidad según la Metodología para la evaluación de los estudios de factibilidad de las inversiones turísticas.

I. CONTENIDO (GUION) DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

1.1. Antecedentes, objetivos, caracterización y alcance de la Inversión

1.2. Estudio de Mercado

1.2.1. Demanda

1.2.2. Oferta

1.2.3. Balance Demanda-Capacidad

1.3. Ingeniería del Proyecto

1.4. Fuerza Laboral

1.5. Cronograma de Ejecución y Otras Informaciones de la Inversión

1.6. Evaluación Económica y Financiera

1.6.1. Costo de Inversión

1.6.2. Fuentes de Financiamiento del Proyecto.

1.6.3. Pronósticos de Comercialización (Ingresos)

1.6.4. Costos Totales de Servicios.

1.6.5. Flujos Financieros y sus indicadores.

1.6.6. Estados Financieros que se requieren.

1.6.7. Análisis de Riesgo o de Incertidumbre.

Anexo C. Proyección de la demanda por temporadas.

Turistas Físicos Temporada Alta (Noviembre-Abril)

Años	Co	$(1+x\%)^n$	Cn	Demanda de Turistas Físicos
2020	6765	1,00	6765	40592
2021		1,10	7442	44651
2022		1,21	8186	49116
2023		1,33	9005	54028
2024		1,46	9905	59431
2025		1,61	10896	65374
2026		1,77	11985	71911
2027		1,95	13184	79102
2028		2,14	14502	87013
2029		2,36	15952	95714

Fuente: Elaboración propia.

Turistas Físicos Temporada Baja (Noviembre-Abril)

Años	Co	$(1+x\%)^n$	Cn	Demanda Turistas Físicos
2020	5519	1,00	5519	33112
2021		1,10	6071	36423
2022		1,21	6678	40066
2023		1,33	7345	44072
2024		1,46	8080	48479
2025		1,61	8888	53327
2026		1,77	9777	58660
2027		1,95	10754	64526
2028		2,14	11830	70979
2029		2,36	13013	78076

Fuente: Elaboración propia.

Turistas Días Temporada Alta (Noviembre-Abril)

Años	Co	$(1+x\%)^n$	Cn	Demanda Turistas Días
2020	9988	1,00	9988	59928
2021		1,10	10987	65921
2022		1,21	12085	72513
2023		1,33	13294	79764
2024		1,46	14623	87741
2025		1,61	16086	96515
2026		1,77	17694	106166
2027		1,95	19464	116783
2028		2,14	21410	128461
2029		2,36	23551	141307

Fuente: Elaboración propia.

Turistas Días Temporada Baja (Noviembre-Abril)

Años	Co	$(1+x\%)^n$	Cn	Demanda Turistas Días
2020	7632	1,00	7632	45789
2021		1,10	8395	50368
2022		1,21	9234	55405
2023		1,33	10158	60945
2024		1,46	11173	67040
2025		1,61	12291	73744
2026		1,77	13520	81118
2027		1,95	14872	89230
2028		2,14	16359	98153
2029		2,36	17995	107968

Fuente: Elaboración propia.

Anexo D. Utilización de las capacidades.

Años	Demanda total de turistas físicos	Cantidad de habitaciones	Densidad ocupacional	Capacidad de turistas físicos	Días hábiles de servicio	Capacidad turistas físicos anual	Utilización de capacidad
2020	73704	222	1,70	377	365	137751	53,51%
2021	81074	222	1,70	377	365	137751	58,86%
2022	89182	222	1,70	377	365	137751	64,74%
2023	98100	222	1,70	377	365	137751	71,22%
2024	107910	222	1,70	377	365	137751	78,34%
2025	118701	222	1,70	377	365	137751	86,17%
2026	130571	222	1,70	377	365	137751	94,79%
2027	143628	222	1,70	377	365	137751	104,27%
2028	157991	222	1,70	377	365	137751	114,69%
2029	173790	222	1,70	377	365	137751	126,16%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo E. Balance demanda-capacidad.

Año	Servicio Demandado	Capacidad Disponible	Déficit o Excedentes
1	73704	137751	64047
2	81074	137751	56677
3	89182	137751	48569
4	98100	137751	39651
5	107910	137751	29841
6	118701	137751	19050
7	130571	137751	7180
8	143628	137751	-5877
9	157991	137751	-20240
10	173790	137751	-36039

Fuente: Elaboración propia.

Anexo F. Rediseño del lobby Hotel Jagua.



Anexo G. Rediseño del subsistema de alojamiento.



Anexo H. Rediseño del lobby bar Hotel Jagua.



Anexo I. Rediseño del restaurante buffet Escambray.



Anexo L. Cálculo de los ingresos por comercialización.

Conceptos	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Habitaciones total	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
Índice de disponibilidad	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Habitaciones disponibles	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
Días de servicio anual	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Habitaciones * Día Disponibles	81030	81030	81030	81030	81030	81030	81030	81030	81030	81030
Ocupación promedio	80%	81%	81%	82%	82%	82%	83%	84%	85%	86%
Habitaciones * Día Ocupadas	64824	65634	65634	66445	66445	66445	67255	68065	68876	69686
Densidad ocupacional	1,70	1,70	1,70							
Turistas * Día	110201	111578	111578	112956	112956	112956	114333	115711	117088	118466
Ingreso total por turistas días	80,00	90,00	90,00	90,00						
Ingreso total por ventas	8816064	8926264	8926264	9036465	9036465	9036465	9146666	10413975	10537951	10661927

Fuente: Elaboración propia.

Anexo M. Cálculo de los costos y gastos totales de producción.

Moneda total

Conceptos	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Gastos de Ventas	954912	1241385	1289131	1289131	1305046	1289131	1305046	1289131	1336877	1352792
Alimentos y Bebidas	946639	1230630	1277962	1277962	1293740	1277962	1293740	1277962	1325294	1341072
Centro Nocturno	5532	7191	7468	7468	7560	7468	7560	7468	7744	7836
Otros Costos	2742	3564	3701	3701	3747	3701	3747	3701	3838	3884
Gastos de Operación	2721605	3265084	3325994	3325273	3345106	3323853	3343700	3322462	3383415	3403282
Fuerza de Trabajo Directa	1155294	1329678	1329678	1329678	1329678	1329678	1329678	1329678	1329678	1329678
Consumo Eléctrico	437562	568831	590709	590709	598001	590709	598001	590709	612587	619880
Consumo de Agua	73543	72807	72079	71359	70645	69938	69239	68547	67861	67183
Consumo de Combustible Fines Tecnológicos	11099	14429	14984	14984	15169	14984	15169	14984	15539	15724
Gastos Comerciales (Promoción y Publicidad)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento (Equipos Propios)	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000
Otros Gastos de Operación	784107	1019339	1058544	1058544	1071612	1058544	1071612	1058544	1097749	1110818

Gastos Generales y de Administración	1126319	1464215	1520531	1520531	1539302	1520531	1539302	1520531	1576847	1595618
Fuerza de Trabajo Indirecta	356034	356034	356034	356034	356034	356034	356034	356034	356034	356034
Materiales de Administración	23723	30840	32026	32026	32421	32026	32421	32026	33212	33607
Combustibles	22553	29319	30446	30446	30822	30446	30822	30446	31574	31950
Comunicaciones	42320	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000
Mantenimientos (Equipos de Oficina)	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Otros Gastos de Administración	666689	987022	1041024	1041024	1059025	1041024	1059025	1041024	1095027	1113027
Gastos Financieros	35741	36066	36395							
Seguros	32541	32866	33195	33195	33195	33195	33195	33195	33195	33195
Comisiones Bancarias	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200
Financiamiento entregado a la OSDE	11480	29192	30961	30968	31563	30982	31577	30996	32765	33360
Impuestos, Tasas y Contribuciones	340824	412444	419210	419210	421465	419210	421465	419210	425976	428231
Contribución a la Seguridad Social	211586	236000	236000	236000	236000	236000	236000	236000	236000	236000
Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo	69193	89951	93410	93410	94563	93410	94563	93410	96870	98023
Contribución al Desarrollo Local	59508	85957	89263	89263	90365	89263	90365	89263	92569	93671
Impuesto sobre el Transporte Terrestre	537	537	537	537	537	537	537	537	537	537
Depreciación	544635									
Total de Costos y Gastos:	5735516	6993021	7166856	7166143	7223512	7164737	7222120	7163359	7336908	7394312

Fuente: Elaboración propia.

Divisa (CUC)

Conceptos	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Gastos de Ventas	859904	1117875	1160870	1160870	1175202	1160870	1175202	1160870	1203865	1218197
Alimentos y Bebidas	851714	1107228	1149814	1149814	1164009	1149814	1164009	1149814	1192399	1206595
Tabacos y Cigarros	5448	7083	7355	7355	7446	7355	7446	7355	7628	7719
Otros Costos	2742	3564	3701	3701	3747	3701	3747	3701	3838	3884
Gastos de Operación	1124798	1322163	1355055	1357979	1368472	1363849	1374365	1370485	1395400	1403741
Fuerza de Trabajo Directa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consumo Eléctrico	437562	499554	510489	514134	517779	521424	525078	529452	532368	533826
Consumo de Agua	73543	72807	72079	71359	70645	69938	69239	68547	67861	67183
Consumo de Combustible Fines Tecnológicos	11099	14429	14984	14984	15169	14984	15169	14984	15539	15724
Gastos Comerciales (Promoción y Publicidad)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Mantenimiento (Equipos Propios)	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000
Otros Gastos de Operación	442594	575372	597502	597502	604879	597502	604879	597502	619632	627008
Gastos Generales y de Administración	138174	179626	186534	186534	188837	186534	188837	186534	193443	195746
Fuerza de Trabajo Indirecta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiales de Administración	19971	25963	26961	26961	27294	26961	27294	26961	27960	28293
Combustibles	22516	29271	30397	30397	30772	30397	30772	30397	31522	31898
Comunicaciones	32478	42221	43845	43845	44386	43845	44386	43845	45469	46010
Mantenimientos (Equipos de Oficina)	9274	12056	12520	12520	12674	12520	12674	12520	12983	13138
Otros Gastos de Administración	53935	70115	72812	72812	73711	72812	73711	72812	75509	76408
Gastos Financieros	2100									
Seguros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comisiones Bancarias	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100
Financiamiento entregado a la OSDE	38216	35377	35990	36515	36794	37570	37748	38714	38523	38975
Impuestos, Tasas y Contribuciones	0									
Contribución a la Seguridad Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contribución al Desarrollo Local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto sobre el Transporte Terrestre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	395694									
Total de Gastos:	2558885	3052834	3136243	3139692	3167099	3146616	3173946	3154397	3229025	3254453

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N. Flujos de caja sin financiamiento externo.

Moneda total

Conceptos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	...	2034
Entradas	0	0	88160	89262	89262	90364	90364	90364	91466	10413	10537	10661		10661
Ingresos por Ventas Turísticas			88160	89262	89262	90364	90364	90364	91466	10413	10537	10661		10661
			64	65	65	66	66	66	66	976	952	927		927
Salidas	55575	12967	52346	64141	65573	65633	66117	65519	66195	66561	67358	67910		67910
Capital Fijo	55575	12967												
	00	500												
Incremento o Decremento del Capital de Trabajo			90948	31052	2445	9183	810	-810	9994	104799	12763	11142		11142
Costos de Operación			48028	59706	61356	61349	61894	61335	61880	61321	62971	63516		63516
			36	84	56	35	54	15	49	23	38	92		92
Impuestos			34082	41244	41921	41921	42146	41921	42146	41921	42597	42823		42823
			4	4	0	0	5	0	5	0	6	1		1
Honorarios de Administración			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Saldo Anual	-	-	35814	25120	23689	24731	24247	24845	25271	37578	38020	38708		38708
	00	500	56	85	54	38	36	51	59	44	76	63		63

Fuente: Elaboración propia.

Divisa (CUC)

Conceptos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	...	2034
Entradas	0	0	88160	89262	89262	90364	90364	90364	91466	10413	10537	10661		10661
Ingresos por Ventas Turísticas			88160	89262	89262	90364	90364	90364	91466	10413	10537	10661		10661
			64	65	65	66	66	66	66	976	952	927		927
Salidas	31122	80213	23648	26200	27009	27145	27320	27117	27470	28237	28015	28275		28275
Capital Fijo	31122	80213												
	00	25												
Incremento o Decremento del Capital de Trabajo			24195	396	-1461	9165	-487	487	8678	10588	5	8849	9824	9824
Costos de Operación			21228	26196	27024	27053	27325	27112	27384	27178	27927	28176		28176
			76	63	59	83	11	53	04	89	08	84		84
Impuestos			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Honorarios de Administración			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Saldo Anual	-	-	64512	63062	62252	63219	63044	63247	63995	75902	77363	78344		78344
	00	25	31	05	68	18	42	26	85	01	94	20		20

Fuente: Elaboración propia.

Anexo O. Flujo de caja con financiamiento externo.

Moneda total

Conceptos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	...	2034
Entradas	0	0	88160 64	89262 65	89262 65	90364 66	90364 66	90364 66	91466 66	10413 976	10537 952	10661 927		10661 927
Ingresos por Ventas Turísticas			88160 64	89262 65	89262 65	90364 66	90364 66	90364 66	91466 66	10413 976	10537 952	10661 927		10661 927
Salidas	0	0	10667 855	11358 228	11220 574	10922 946	10662 535	65532 12	66181 92	66572 18	67319 62	67897 46		67897 46
Capital Fijo														
Incremento o Decremento del Capital de Trabajo			24195 8	396	-1461	9165	-487	487	8678	10588 5	8849	9824		9824
Costos de Operación			48028 36	59706 84	61356 56	61349 35	61894 54	61335 15	61880 49	61321 23	62971 38	63516 92		63516 92
Impuestos			34082 4	41244 4	41921 0	41921 0	42146 5	41921 0	42146 5	41921 0	42597 6	42823 1		42823 1
Servicio de la Deuda														
CUP														
Intereses			59131 8	47305 4	35479 1	23652 7	11826 4							
Reembolso del Préstamo			14782 95	14782 95	14782 95	14782 95	14782 95							
Comisión			39569	39569	39569	39569	39569							
CUC														
Intereses			94635 0	75708 0	56781 0	37854 0	18927 0							
Reembolso del Préstamo			22267 05	22267 05	22267 05	22267 05	22267 05							
Honorarios de Administración			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Saldo Anual	0	0	18517 91	24319 63	22943 09	18864 81	16260 70	24832 54	25284 75	37567 58	38059 89	38721 81		38721 81

Divisa (CUC)

Conceptos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	...	2034
Entradas	0	0	8816064	8926265	8926265	9036466	9036466	9036466	9146666	10413976	10537952	10661927		10661927
Ingresos por Ventas Turísticas			8816064	8926265	8926265	9036466	9036466	9036466	9146666	10413976	10537952	10661927		10661927
Salidas	0	0	5537888	5603844	5495512	5319793	5147998	2711740	2747082	2823774	2801557	2827507		2827507
Capital Fijo														
Incremento o Decremento del Capital de Trabajo			241958	396	-1461	9165	-487	487	8678	105885	8849	9824		9824
Costos de Operación			2122876	2619663	2702459	2705383	2732511	2711253	2738404	2717889	2792708	2817684		2817684
Impuestos			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Servicio de la Deuda														
CUC														
Intereses			946350	757080	567810	378540	189270							
Reembolso del Préstamo			2226705	2226705	2226705	2226705	2226705							
Honorarios de Administración			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Saldo Anual	0	0	3278176	3322421	3430753	3716673	3888467	6324726	6399585	7590201	7736394	7834420		7834420

Fuente: Elaboración propia.

Anexo P. Estado de Rendimiento Financiero.

Moneda total

Conceptos	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Habitaciones Días Ocupadas	64824	65634	65634	66445	66445	66445	67255	68065	68876	69686
Turistas Días	110201	111578	111578	112956	112956	112956	114333	115711	117088	118466
Ingresos por ventas	8816064	8926265	8926265	9036466	9036466	9036466	9146666	10413976	10537952	10661927
Costo de Ventas	954912	1241385	1289131	1289131	1305046	1289131	1305046	1289131	1336877	1352792
Alimentos y Bebidas	946639	1230630	1277962	1277962	1293740	1277962	1293740	1277962	1325294	1341072
Centro Nocturno	5532	7191	7468	7468	7560	7468	7560	7468	7744	7836
Otros Costos	2742	3564	3701	3701	3747	3701	3747	3701	3838	3884
Utilidad en Ventas	7861152	7684880	7637134	7747335	7731420	7747335	7841620	9124845	9201075	9309136
Gastos Generales y de Administración	1126319	1464215	1520531	1520531	1539302	1520531	1539302	1520531	1576847	1595618
Fuerza de Trabajo Indirecta	356034	356034	356034	356034	356034	356034	356034	356034	356034	356034
Materiales de Administración	23723	30840	32026	32026	32421	32026	32421	32026	33212	33607
Combustibles	22553	29319	30446	30446	30822	30446	30822	30446	31574	31950
Comunicaciones	42320	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000

Mantenimientos (Equipos de Oficina)	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Otros Gastos de Administración	666689	987022	1041024	1041024	1059025	1041024	1059025	1041024	1095027	1113027
Gastos de Operación	2721605	3265084	3325994	3325273	3345106	3323853	3343700	3322462	3383415	3403282
Fuerza de Trabajo Directa	1155294	1329678	1329678	1329678	1329678	1329678	1329678	1329678	1329678	1329678
Consumo Eléctrico	437562	568831	590709	590709	598001	590709	598001	590709	612587	619880
Consumo de Agua	73543	72807	72079	71359	70645	69938	69239	68547	67861	67183
Consumo de Combustible Fines Tecnológicos	11099	14429	14984	14984	15169	14984	15169	14984	15539	15724
Gastos Comerciales (Promoción y Publicidad)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento (Equipos Propios)	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000
Otros Gastos de Operación	784107	1019339	1058544	1058544	1071612	1058544	1071612	1058544	1097749	1110818
Utilidad antes de Honorarios	4013229	2955581	2790609	2901531	2847011	2902951	2958618	4281853	4240814	4310235
Honorario Básico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Honorario Incentivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de Cargos Fijos	4013229	2955581	2790609	2901531	2847011	2902951	2958618	4281853	4240814	4310235
Gastos Financieros	35741	36066	36395							
Seguros	32541	32866	33195	33195	33195	33195	33195	33195	33195	33195
Comisiones Bancarias	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200
Financiamiento entregado a la OSDE	11480	29192	30961	30968	31563	30982	31577	30996	32765	33360
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	340824	412444	419210	419210	421465	419210	421465	419210	425976	428231
Contribución a la Seguridad Social	211586	236000	236000	236000	236000	236000	236000	236000	236000	236000
Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo	69193	89951	93410	93410	94563	93410	94563	93410	96870	98023
Contribución al Desarrollo Local	59508	85957	89263	89263	90365	89263	90365	89263	92569	93671
Impuesto por Explotación de Playas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto sobre el Transporte Terrestre	537	537	537	537	537	537	537	537	537	537
Otros Gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Manutención y Otros Gastos Sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transporte del Personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promoción y Publicidad (Corporativo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad hasta el Nivel del Explotador	3625183	2477879	2304044	2414958	2357588	2416364	2469181	3795252	3745678	3812250

Fuente: Elaboración propia.

Divisa (CUC)

Conceptos	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Habitaciones Días Ocupadas	48618	55506	56721	57126	57531	57936	58342	58828	59152	59314
Turistas Días	82651	107446	111578	111578	112956	111578	112956	111578	115711	117088
Ingresos por ventas	8798432	8908412	8908412	9018393	9018393	9018393	9128373	10393148	10516876	10640604
Costo de Ventas	859904	1117875	1160870	1160870	1175202	1160870	1175202	1160870	1203865	1218197
Alimentos y Bebidas	851714	1107228	1149814	1149814	1164009	1149814	1164009	1149814	1192399	1206595
Tabacos y Cigarros	5448	7083	7355	7355	7446	7355	7446	7355	7628	7719
Otros Costos	2742	3564	3701	3701	3747	3701	3747	3701	3838	3884
Utilidad en Ventas	7938528	7790538	7747542	7857523	7843191	7857523	7953171	9232278	9313010	9422407
Gastos Generales y de Administración	138174	179626	186534	186534	188837	186534	188837	186534	193443	195746
Fuerza de Trabajo Indirecta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiales de Administración	19971	25963	26961	26961	27294	26961	27294	26961	27960	28293
Combustibles	22516	29271	30397	30397	30772	30397	30772	30397	31522	31898
Comunicaciones	32478	42221	43845	43845	44386	43845	44386	43845	45469	46010
Mantenimientos (Equipos de Oficina)	9274	12056	12520	12520	12674	12520	12674	12520	12983	13138
Otros Gastos de Administración	53935	70115	72812	72812	73711	72812	73711	72812	75509	76408
Gastos de Operación	1124798	1322163	1355055	1357979	1368472	1363849	1374365	1370485	1395400	1403741
Fuerza de Trabajo Directa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consumo Eléctrico	437562	499554	510489	514134	517779	521424	525078	529452	532368	533826
Consumo de Agua	73543	72807	72079	71359	70645	69938	69239	68547	67861	67183
Consumo de Combustible Fines Tecnológicos	11099	14429	14984	14984	15169	14984	15169	14984	15539	15724
Gastos Comerciales (Promoción y Publicidad)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento (Equipos Propios)	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000
Otros Gastos de Operación	442594	575372	597502	597502	604879	597502	604879	597502	619632	627008
Utilidad antes de Honorarios	6675556	6288749	6205954	6313010	6285882	6307140	6389969	7675259	7724167	7822920
Honorario Básico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Honorario Incentivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de Cargos Fijos	6675556	6288749	6205954	6313010	6285882	6307140	6389969	7675259	7724167	7822920
Gastos Financieros	2100	2100	2100							
Seguros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comisiones Bancarias	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100
Financiamiento entregado a la OSDE	38216	35377	35990	36515	36794	37570	37748	38714	38523	38975
Otros Impuestos, Tasas y	0	0	0							

Contribuciones										
Contribución a la Seguridad Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contribución al Desarrollo Local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto por Explotación de Playas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto sobre el Transporte Terrestre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Manutención y Otros Gastos Sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transporte del Personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promoción y Publicidad (Corporativo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad hasta el Nivel del Explotador	6635240	6251272	6167864	6274395	6246988	6267470	6350121	7634445	7683544	7781844

Fuente: Elaboración propia.

Anexo Q. Umbral de Rentabilidad Contable

Moneda total

Conceptos	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	8816064	8926264	8926264	9036465	9036465	9036465	9146666	10413975	10537951	10661927
Costos Directos	2988444	3583164	3652615	3651894	3674573	3650474	3673167	3649082	3718575	3741290
Costos Indirectos	1814391	2387519	2483040	2483040	2514880	2483040	2514880	2483040	2578561	2610402
Total	4013228	2955581	2790609	2901530	2847011	2902950	2958617	4281852	4240814	4310235
Umbral de Rentabilidad	31,13%	44,68%	47,08%	46,11%	46,90%	46,10%	45,95%	36,70%	37,81%	37,72%

Fuente: Elaboración propia.

Divisa (CUC)

Conceptos	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	8816064	8926264	8926264	9036465	9036465	9036465	9146666	10413975	10537951	10661927
Costos Directos	1382107	1704665	1758422	1761346	1778794	1767216	1784688	1773852	1819633	1834929
Costos Indirectos	740767	914997	944036	944036	953715	944036	953715	944036	973074	982754
Total	6693188	6306601	6223806	6331082	6303955	6325212	6408262	7696086	7745243	7844243
Umbral de Rentabilidad	9,96%	12,67%	13,17%	12,98%	13,14%	12,99%	12,95%	10,93%	11,16%	11,13%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo R. Información Financiera Básica.

Conceptos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	...	2034
Ingreso			88160 64	89262 64	89262 64	90364 65	90364 65	90364 65	91466 66	10413 975	10537 951	10661 927		10661 927
Pagos por insumos materiales	55575 00	12967 500	18407 11	22786 10	23503 75	23496 54	23731 04	23482 34	23716 99	23468 42	24186 49	24421 35		24421 35
Inversiones	55575 00	12967 500												
Materias primas y materiales			18407 11	22786 10	23503 75	23496 54	23731 04	23482 34	23716 99	23468 42	24186 49	24421 35		24421 35
Valor agregado interno neto	- 55575 00	- 12967 500	69753 52	66476 54	65758 89	66868 11	66633 60	66882 31	67749 67	80671 33	81193 01	82197 92		82197 92
Valor agregado nacional	- 55575 00	- 12967 500	69753 52	66476 54	65758 89	66868 11	66633 60	66882 31	67749 67	80671 33	81193 01	82197 92		82197 92,30
Salario			15113 28	16857 12	16857 12	16857 12		16857 12						
Excedente económico	- 55575 00	- 12967 500	54640 24	49619 42	48901 77	50010 99	49776 48	50025 19	50892 55	63814 21	64335 89	65340 80		65340 80

Fuente: Elaboración propia.

Anexo S. Cálculo del VAAN

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	...	2034
Ingreso	0	0	88160 64	89262 64	89262 64	90364 65	90364 65	90364 65	91466 66	10413 975	10537 951	10661 927		10661 927
Insumos materiales	55575 00	12967 500	18407 11	22786 10	23503 75	23496 54	23731 04	23482 34	23716 99	23468 42	24186 49	24421 35		24421 35
Valor agregado interno neto	- 55575 00	- 12967 500	69753 52	66476 54	65758 89	66868 11	66633 60	66882 31	67749 67	80671 33	81193 01	82197 92		82197 92
Valor agregado nacional	- 55575 00	- 12967 500	69753 52	66476 54	65758 89	66868 11	66633 60	66882 31	67749 67	80671 33	81193 01	82197 92		82197 92
Salario			15113 28	16857 12	16857 12	16857 12		16857 12						
Excedente económico	- 55575 00	- 12967 500	54640 24	49619 42	48901 77	50010 99	49776 48	50025 19	50892 55	63814 21	64335 89	65340 80		65340 80
VAAN al 12%						30539593,39								
Valor presente de los salarios						11325456,00								
Valor presente de excedentes económicos						19214137,39								

Fuente: Elaboración propia.

Anexo T. Distribución del Ingreso Nacional Neto

Distribución del Ingreso Nacional Neto	2028
Salarios	1685712,00
Intereses por prestamos	0,00
Dividendos	0,00
Impuesto sobre las ganancias	425975,60
Financiamiento entregado a la OSDE	32765,30
Total	2144452,90

Fuente: Elaboración propia.