

## Propuesta de un plan de negocios para un emprendimiento de servicios cicloturísticos en Artemisa

### *Business Plan Proposal for a Cycle Tourism Services Entrepreneurship in Artemisa*

- <sup>1</sup> Inara Esther Márquez Hernández  <https://orcid.org/0000-0002-2869-4767>  
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba.  
[inaraesther09@gmail.com](mailto:inaraesther09@gmail.com)
- <sup>2</sup> Frandiel Alonso Remedios  <https://orcid.org/0000-0002-7961-8203>  
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, La Habana, Cuba.  
[frandielalonsoremédios@gmail.com](mailto:frandielalonsoremédios@gmail.com)
- <sup>3</sup> Thalía Rodríguez Deler  <https://orcid.org/0000-0002-2500-410X>  
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba.  
[trodriguezdeler@gmail.com](mailto:trodriguezdeler@gmail.com)
- <sup>4</sup> Luis Efraín Velastegui López  <https://orcid.org/0000-0002-7353-5853>  
Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador  
[velastegui@utb.edu.ec](mailto:velastegui@utb.edu.ec)



#### Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 05/06/2022

Revisado: 23/07/2022

Aceptado: 09/08/2022

Publicado: 30/08/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.1.2301>

#### Cítese:

Márquez Hernández, I. E., Alonso Remedios, F., Rodríguez Deler, T., & Velastegui López, L. E. (2022). Propuesta de un plan de negocios para un emprendimiento de servicios cicloturísticos en Artemisa. *Explorador Digital*, 6(3.1), 152-172. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.1.2301>



**EXPLORADOR DIGITAL**, es una Revista electrónica, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) [www.celibro.org.ec](http://www.celibro.org.ec)



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 International. Copia de la licencia: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

**Palabras claves:**

emprendimiento,  
sector turístico,  
cicloturismo,  
modelo Canvas.

**Keywords:**

entrepreneurship,  
tourism sector,  
cycle tourism,  
Canvas model.

**Resumen**

El emprendimiento se posiciona como un elemento relevante en el sector turístico, debido a su capacidad de crear productos creativos e innovadores. A escala internacional, el cicloturismo constituye una actividad de crecimiento vertiginoso, de ahí que constituya una tendencia en el desarrollo de proyectos de carácter emprendedor. La presente investigación tiene como objetivo proponer un plan de negocios para un emprendimiento de servicios cicloturísticos en Artemisa, Cuba. La idea de negocio propuesta se desarrolló bajo la metodología del modelo Canvas, donde el uso de diferentes métodos científicos, tanto teóricos como empíricos, permitieron recopilar, procesar y analizar información bibliográfica referente a la demanda del emprendimiento planteado y al entorno, al igual que información estadística resultante del procesamiento de los cuestionarios aplicados. Como principal resultado de la investigación destaca la propuesta del emprendimiento Artemisa Ride's Bike, el cual se proyecta como un negocio que pretende el acercamiento al patrimonio histórico, cultural y natural de Artemisa, fortalecido en la práctica de la actividad cicloturística. Asimismo, se determinó el segmento de demanda objetivo del emprendimiento y de las características y preferencias que lo tipifican, lo cual constituyó la base para la definición de los elementos que integran la metodología Canvas. Por último, se demostró que la empresa resulta factible desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, de ahí que posea una proyección óptima para su implementación.

**Abstract**

Entrepreneurship is positioned as relevant element in the tourism sector, due to its ability to create creative and innovative products. On an international scale, cycling tourism is a rapidly growing activity, which is why it is a trend in the development of projects of an entrepreneurial nature. The objective of this research is to propose a business plan for a cycle tourism services venture in Artemisa, Cuba. The proposed business idea was developed under the methodology of the Canvas model, where the use of different scientific methods both theoretical and empirical, allowed the collection, processing and analysis of bibliographic information regarding the demand for the proposed undertaking and the environment, as well as information statistics resulting from the

---

processing of the applied questionnaires. As the main result of the investigation, the proposal of the Artemisa Ride's Bike enterprise stands out, which is projected as a business that seeks to approach the historical, cultural and natural heritage of Artemisa, strengthened in the practice of cycling activity. Likewise, the target demand segment of the enterprise and the characteristics and preferences that typify it were determined, which constituted the basis for the definition of the elements that make up the Canvas methodology. Finally, it was shown that the company is feasible from a qualitative and quantitative point of view; this way it has an optimal projection for its implementation.

---

## Introducción

El turismo constituye un sector de gran dinamismo y capacidad de desarrollo, en función del potencial de los recursos naturales y las características histórico-culturales de los territorios, a la vez que promueve el disfrute y el bienestar humano. En este sentido, el emprendimiento constituye un elemento primordial dentro del ámbito turístico, al ser considerado una forma de organización que permite aprovechar los recursos que existen en una comunidad y formar un nuevo producto creativo e innovador con valor económico, que pueda ofrecerse a los turistas, lo cual a su vez genera la obtención de riqueza (Martínez & Ruíz, 2016; Almodóvar, et al., 2020).

Por esta razones, las entidades públicas y privadas buscan promover el desarrollo de nuevas empresas a través de iniciativas de emprendimiento que tienen como finalidad convertir los proyectos innovadores en modelos sustentables de negocio (Akbulaev et al., 2019). En este sentido, existen diversos modelos que describen el conjunto de elementos y sus relaciones, incluidas en la lógica de negocio de una organización específica, con el fin de permitir la creación y captura de valor al explotar las oportunidades del mercado y aportar dicho valor a uno o varios segmentos de clientes, a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos (Cervilla & Puente, 2013). Ejemplo de ello es el modelo Canvas, herramienta simplificada para la elaboración de un modelo de negocio, a partir de la descripción de nueve bloques que reflejan el funcionamiento de una empresa para conseguir ingresos: segmentación de clientes, propuesta de valor, relaciones con los clientes, canales, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves, estructura de costos e ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En Cuba, la actualización del modelo económico ha conllevado la diversificación de formas de gestión, aprovechando a su vez las capacidades individuales y colectivas para generar emprendimientos que se extienden a diversos sectores a lo largo de la geografía nacional (Echarri et al., 2019). Para ello posee gran diversidad de recursos naturales y culturales, lo que constituye un atributo diferenciador como base para desarrollar actividades para los turistas, a partir de la ejecución de proyectos emprendedores.

El municipio Artemisa, en específico, posee un conjunto de recursos y atractivos capaces de atraer flujos turísticos y fomentar el desarrollo local. El Plan de Desarrollo 2030 y la Cartera de Oportunidades para la Inversión Extranjera contemplan varias potencialidades de la provincia Artemisa; sin embargo, es una realidad que los recursos y atractivos del municipio quedan al margen de los proyectos previstos.

Es por ello que el Centro de Capacitación del Mintur: La Habana, Artemisa y Mayabeque, y la Delegación del Mintur en Artemisa, plantean la necesidad de promover la generalización de experiencias que fomenten el desarrollo turístico del municipio, brindando apoyo y asesoramiento a todos aquellos proyectos e investigaciones que se encuentren perfilados al logro de estos objetivos, dentro de los cuales los productos turísticos vinculados a la cultura y la naturaleza se posicionan entre los de mayor prioridad.

Tras la búsqueda de las potencialidades del municipio Artemisa para el desarrollo de la actividad turística, se observó que el municipio era visitado con gran frecuencia por cicloturistas que hacían un descanso de 15 minutos en el parque Libertad. El acercamiento en varias ocasiones al guía de los grupos, así como el intercambio con los propios turistas, permitió conocer que la mayoría de los visitantes amantes del cicloturismo estaban interesados en visitar la ciudad, conocer más su historia, recursos y atractivos, e interactuar con la población local; pero que no existía un producto de cicloturismo que les ofreciera estos beneficios que son fundamentales en su viaje.

De lo anteriormente referido surge como objetivo de la investigación: Proponer un plan de negocios para un emprendimiento de servicios cicloturísticos en Artemisa.

### **Metodología**

Se realizó una investigación descriptiva, utilizando una metodología tanto cualitativa como cuantitativa. Para el desarrollo del estudio se analizaron una serie de modelos y procedimientos relacionados al diseño de un modelo de negocio para empresas de emprendimientos turísticos, tales como los Pájaro (2020), Wilmer (2018), Pulido & Villanueva (2018), Casas & Poveda (2017), Quintero & Barreto (2015) y Gil & Méndez (2015). Luego de realizar un análisis comparativo entre las propuestas, se tomaron

determinadas fases y etapas de cada una de estas y se diseñó un procedimiento metodológico propio, conformado por 4 fases, como refleja la tabla 1.

**Tabla 1**

*Procedimiento metodológico empleado durante la investigación*

Fases	Etapas	Métodos, procedimientos y herramientas
Fase 1: Estudio de la demanda	Determinación del segmento de demanda objetivo	Histórico-lógico Análisis y síntesis Encuesta (cuestionario) Medición (Procesamiento estadístico a través del software SPSS)
	Caracterización del perfil del segmento de demanda objetivo	Revisión documental Segmentación de la demanda por beneficios
Fase 2: Análisis del entorno	Análisis del macroentorno	Histórico-lógico Análisis y síntesis Encuesta (entrevista) Observación científica
	Análisis del microentorno	Revisión documental Análisis PESTA Cinco Fuerzas de Porter
Fase 3: Diseño del modelo de negocio	Descripción del Modelo Canvas	Encuesta (entrevista) Observación científica Metodología Canvas
Fase 4: Análisis de factibilidad	Factibilidad cualitativa y cuantitativa	Método de Expertos Ratios de Rentabilidad: Valor Presente Neto o Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación e Índice de Rentabilidad (IR).

Fuente: Elaboración propia a partir de las metodologías consultadas.

## Resultados

### Fase 1: Estudio de la demanda

#### Determinación del segmento de demanda objetivo

Para el estudio de la demanda se realizó una segmentación por beneficios.

Para determinar la muestra a encuestar se tomó como unidad de análisis el número de visitantes anual de Artemisa. Por ello al consultar el Anuario Estadístico se pudo observar que Artemisa recibió en el 2018 un total de 11 784 visitantes procedentes de los principales mercados emisores de turismo a Cuba (Oficina Nacional de Estadísticas e Información [ONEI], 2019). A partir de ello se determinó la muestra aleatoria a encuestar, teniendo en cuenta un margen de error del 10% y un intervalo de confianza del 95%. Se analizaron y procesaron un total de 100 cuestionarios.

Del análisis de conglomerados o clúster, resultaron 2 clústeres:

- Clúster 1 (integrado por 78 individuos): 99, 95, 6, 90, 92, 85, 89, 80, 81, 74, 79, 72, 73, 68, 69, 63, 65, 57, 100, 58, 49, 55, 41, 47, 35, 36, 25, 29, 19, 23, 10, 13, 11, 40, 87, 64, 84, 77, 83, 27, 59, 61, 30, 16, 53, 1, 3, 52, 78, 2, 14, 26, 44, 48, 50, 70, 66, 86, 56, 75, 43, 20, 96, 9, 12, 94, 97, 4, 91, 93, 33, 39, 31, 32, 21, 28, 7, 15.
- Clúster 2 (integrado por 22 individuos): 38, 76, 89, 71, 46, 98, 67, 82, 5, 54, 62, 45, 51, 37, 42, 24, 34, 17, 18, 8, 60, 22.

Posteriormente se analizó la atractividad de cada uno de estos clúster, en aras de priorizar y seleccionar el segmento de demanda objetivo, sobre la base del tamaño y potencial de crecimiento del segmento y su accesibilidad. Luego de analizar los datos obtenidos, el segmento más atractivo resultó estar representado por el clúster número 1, al contener la mayor cantidad de encuestados.

El nombre dado al segmento identificado es “cicloturistas amantes de la cultura y la naturaleza”, integrado por 78 de un total de 100 individuos encuestados, con edades comprendidas fundamentalmente entre 40 y 70 años de edad, aficionados por la práctica del cicloturismo, combinada con la visita a ciudades o pueblos de interés cultural y valor patrimonial, y el disfrute de la naturaleza.

### **Caracterización del perfil del segmento de demanda objetivo**

El segmento objetivo está integrado por individuos mayoritariamente del sexo masculino, alemanes fundamentalmente, y en menor medida franceses y holandeses, con un nivel de ingresos medio-alto. Constituyen personas amantes del cicloturismo, que viajan con el propósito de conocer la historia y la cultura y realizar actividades en contacto directo con la naturaleza; buscan en sus experiencias aventura, disfrutan el intercambio con la comunidad local, y valoran en gran medida el bienestar físico-mental y la seguridad.

Sobre la base de los datos tabulados en los cuestionarios aplicados, se pueden identificar características más específicas del segmento en cuestión (Tabla 2).

**Tabla 2**
*Perfil del cicloturista que visita Artemisa*

<b>VARIABLES</b>	<b>RESULTADOS</b>
Sexo	Mayoritariamente masculino
País de origen	Alemania, fundamentalmente
Nivel de educación	Medio-superior
Nivel de ingresos	Entre 30 mil y 45 mil USD anuales
Estadía promedio en Cuba	11 días
Frecuencia de la práctica de cicloturismo en su viaje	Alta
Cantidad de kilómetros diarios recorridos en bicicleta	De 40 a 50 Km
Tiempo diario de pedaleo	Entre 5 y 7 horas
Forma de organización del viaje	De forma independiente o a través de una agencia de viajes
Fuentes de información para la organización del viaje	Fundamentalmente páginas webs sobre Cuba y blogs de ciclismo
Compañía para el viaje	Solo o en pareja, fundamentalmente
Tipo de alojamiento	Predominantemente hoteles y casas particulares
Principales beneficios buscados	Historia y conocimiento, apreciación de la riqueza cultural y natural, intercambio con la comunidad local, aventura, bienestar físico-mental y seguridad.
Motivación del viaje además del cicloturismo	Fundamentalmente conocer la historia y la cultura de Cuba y realizar actividades de naturaleza
Actividades que prefiere realizar	Pasear por la ciudad, visitar monumentos y lugares históricos-culturales y actividades vinculadas a la naturaleza (ecoturismo, apreciación de la flora y la fauna)

Fuente: Elaboración propia.

## Fase 2: Análisis del entorno

### Análisis del macroentorno

En lo referente al análisis del macroentorno, se empleó el Método PESTA: entorno político-legal, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental.

Entorno político-legal:

Cuba se caracteriza por la estabilidad de su sistema político-social y junto a ello goza de una excelente seguridad ciudadana, atributos que le otorgan un buen posicionamiento frente a su competencia y al mismo tiempo atrae un gran número de visitantes. También, en el presente contexto, se aprecia una situación favorable para la idea de

negocio a proponer, respaldada por la política para el turismo como parte de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana.

#### Entorno económico:

En el contexto económico actual, se aprecia una situación de incertidumbre para la puesta en práctica del emprendimiento propuesto a corto plazo, determinada por la crisis económica mundial derivada de la pandemia del coronavirus, escenario en el que se ha visto afectada en gran medida la actividad turística.

Por otra parte, un escenario pos COVID-19, a mediano y largo plazo, refleja un entorno beneficioso, a partir de perspectivas positivas de recuperación tanto de la demanda como de la oferta. De esta misma forma, el gobierno cubano ha adoptado una estrategia para la recuperación de la economía cubana, donde resalta objetivos estratégicos referidos al logro de una mayor alianza con la cultura, así como el fomento del turismo especializado en buceo, naturaleza o calidad de vida (Alonso et al., 2020).

#### Entorno sociocultural:

En este contexto se identifican tendencias y cambios en el estilo de vida y del comportamiento del consumidor a la hora de viajar. En los últimos años, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019) señala tendencias mundiales que reflejan una mayor conciencia de las personas en el momento de viajar por la sostenibilidad, así como un crecimiento vertiginoso del turismo de naturaleza y el turismo cultural, cuyas ofertas se posicionan entre sus principales motivaciones para escoger un destino. Estas tendencias, principalmente la del incremento del turismo de naturaleza, se vieron fuertemente acrecentadas a raíz de la pandemia de COVID-19, como vía de escape del denominado turismo masificado.

#### Entorno tecnológico:

En Cuba existen notables deficiencias en materia tecnológica, las cuales se manifiestan como inconvenientes a la hora de introducir las nuevas tecnologías que favorezcan la gestión de la empresa de servicios cicloturísticos que se pretende emprender.

#### Entorno ambiental:

La Ley del Medio Ambiente vigente, así como otras regulaciones, se posicionan como limitaciones que exigen de la necesidad de evaluar la situación de la idea de negocio y trazar estrategias que prevean el menor impacto posible en el entorno medioambiental. En este sentido, resulta importante señalar que la práctica cicloturística constituye una actividad que supone de un gran contacto con la naturaleza y al mismo tiempo se posiciona como una importante alternativa de turismo sostenible, que respeta el medio ambiente y favorece el crecimiento económico.

## **Análisis del microentorno**

Para el análisis del microentorno, se empleó el enfoque de las Cincos Fuerzas de Porter.

### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

El modelo económico cubano, a través de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana en materia de turismo, prioriza el incremento de la competitividad turística de Cuba y favorece la apertura de negocios no estatales como oferta complementaria a la estatal. De igual manera, el Plan de Desarrollo del 2030 prioriza el desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos culturales y de naturaleza, dentro de los cuales está incluida la actividad cicloturística.

Se evidencia así un contexto político-legal favorable, en el cual se identifican oportunidades respaldadas por las facilidades que la política y la legislación cubana brindan para la apertura del negocio de servicios cicloturísticos. A pesar de ello, el cicloturismo es una actividad que necesita de grandes inversiones de recursos financieros para competir, lo cual constituye una importante limitante para aquellas empresas que piensan iniciarse en esta actividad, y por ende, una alta barrera de entrada al mercado.

### **2. Rivalidad entre los competidores existentes:**

En Cuba el cicloturismo tiene un desarrollo relativamente incipiente, existiendo muy pocas agencias o empresas especializadas en esta actividad. En el territorio artemiseño, específicamente, se evidencia la carencia de negocios dedicados a estos servicios. Por otra parte, en un análisis de la competencia más amplio, se identificó la agencia individual WowCuba, con sede en La Habana, que brinda servicios de alquiler de bicicletas para realizar recorridos en la ciudad capitalina a precios módicos. Después de un análisis de estas ofertas, se concluye que ninguna de las mismas, constituyen excursiones cicloturísticas guiadas para admirar y conocer los atractivos históricos-culturales y naturales del territorio artemiseño.

Ante lo expuesto, se puede afirmar que la rivalidad entre los competidores existentes puede considerarse media, ya que existen competidores, pero ninguno se encuentra dedicado a la oferta de excursiones cicloturísticas por el territorio artemiseño para disfrutar de sus sitios histórico-culturales y naturales; por lo tanto, se manifiesta la carencia de competencia directa para el negocio que se pretende iniciar. De esta forma, se identifica en cambio la existencia de competidores indirectos, que satisfacen la misma necesidad pero con un producto diferente. Constituye entonces, el principal competidor del negocio propuesto: la agencia WowCuba.

### 3. Amenaza de productos sustitutos:

Existen productos que amenazan como sustitutos del negocio cicloturístico propuesto. Se identifica como aquel que más amenaza supone la agencia WowCuba, ya que esta ofrece un producto diferente, constituido por servicios de recorridos autoguiados individuales que incluye la visita de otros lugares y atractivos diferentes a precios económicos, pudiendo estas ofertas resultar más atractivas para los clientes. La modalidad independiente y los económicos precios de estos productos constituirá un elemento que podrá llegar a atraer a los clientes e incluso llegar a convertirlos en productos sustitutos de la empresa propuesta; además, resulta importante destacar la existencia de la posibilidad de que una elevación en la calidad de los servicios de WowCuba o una reducción de sus precios les permita también erigirse como importantes productos sustitutos.

### 4. Poder de negociación de los proveedores:

Se identifican poca cantidad de proveedores que suministren los servicios y productos necesarios, donde de cada uno de ellos dependerá la calidad del servicio prestado y por ende el éxito del negocio cicloturístico. Es relevante destacar, principalmente, el pequeño número de suministradores de bicicletas que existen en Cuba, las cuales son imprescindibles para el desarrollo de las excursiones; lo cual aumenta el poder de negociación de los proveedores al no tener que competir con muchos sustitutos. Por estas razones, se concluye que los proveedores tienen un alto poder de negociación.

### 5. Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que se reduce su poder de selección al no existir muchas alternativas de productos para la satisfacción de sus necesidades. En este sentido, los consumidores tienen una sensibilidad casi nula sobre los precios de las excursiones cicloturísticas a ofertar por la empresa.

## **Fase 3: Diseño del modelo de negocio**

### **Descripción del Modelo Canvas**

“Artemisa Ride’s Bike” es una empresa de servicios cicloturísticos que ofrece excursiones por el territorio de Artemisa para los visitantes amantes de la cultura y la naturaleza, con el objetivo de apreciar su patrimonio histórico-cultural y natural, y a su vez, acercar al cliente con las tradiciones y la cotidianidad de la comunidad local.

A continuación, se presenta la explicación de cada uno de los nueve bloques que componen el modelo Canvas para la empresa de prestación de servicios de cicloturismo.

### 1. Segmentación de clientes:

El segmento de demanda objetivo son los “*cicloturistas amantes de la cultura y la naturaleza*”, constituido por las personas de edades comprendidas entre 40 y 70 años de edad.

### 2. Propuesta de valor:

Teniendo en cuenta los beneficios buscados por los clientes, se ofrecerán servicios de excursiones cicloturísticas, los cuales cuentan con características y beneficios generadores de valor. Entre los beneficios y atributos, como proposición de valor única para captar la atención de los clientes, destacan:

- El acercamiento del cliente al patrimonio histórico, cultural y natural de Artemisa, mediante la práctica del cicloturismo.
- El disfrute de experiencias de intercambio con la comunidad local.
- Servicios de guía durante todo el recorrido, encargado de brindar asistencia personalizada, adaptando el servicio a las necesidades específicas de los clientes.
- Apoyo logístico (traslados de equipajes, auxilio en la vía en caso de roturas, etc.).
- Accesibilidad y comodidad para la reserva y compra del producto/servicio.

### 3. Canales:

La empresa se comunicará con los potenciales clientes mediante varios canales: venta en el establecimiento, venta a través del sitio web, distribución a través de intermediarios (agencias de viajes receptoras cubanas), redes sociales, y revistas especializadas y folletos.

En la fase de transmisión de información, se utilizará como canales de comunicación las revistas especializadas y folletos, y publicidad en internet, a través del sitio web y cuentas en las redes sociales de la empresa (Facebook, Twitter, YouTube e Instagram).

Para la venta de los servicios se utilizará la venta B2C (venta directa empresa-cliente), en el punto de venta del propio establecimiento y en el sitio web de la empresa. Además, se distribuirá, de forma complementaria, a través de agencias de viajes receptoras cubanas como intermediarias, con las que se crearán alianzas en pos de alcanzar una mayor cobertura del mercado.

Por último, se dispondrá un espacio en el sitio web de la empresa, en el que se le brindará soporte para la comunicación, con la finalidad de recoger información y comentarios sobre la experiencia de los clientes.

#### 4. Relaciones con el cliente:

Las relaciones que se mantendrán con los clientes serán de dos formas. Por una parte se mantendrán relaciones personales, fundamentalmente, en el punto de venta del establecimiento y durante el recorrido (evidenciada en la relación guía-cliente); y por otra parte, se mantendrá una relación automatizada por medio de las redes sociales y a través del sitio web de la empresa.

#### 5. Actividades claves:

Las actividades más importantes que la empresa debe hacer para que su trabajo se convierta en un modelo de negocio son: diseño y ejecución de los recorridos cicloturísticos; acompañamiento del guía en ruta; diseño, desarrollo, mantenimiento y operación del portal en la web; y publicidad y comercialización.

Las actividades claves se encaminarán al desarrollo y seguimiento del funcionamiento óptimo del sitio web, tales como escoger las personas indicadas para su desarrollo, realizar capacitaciones a los empresarios que sean partícipes de la propuesta en su buen uso y mantenimiento, revisar y controlar que se hagan las debidas actualizaciones de contenido a tiempo y con la periodicidad indicada para garantizar que la oferta esté siempre actualizada.

Son de gran importancia también las actividades dirigidas al diseño y ejecución de las excursiones cicloturísticas, tales como identificar y seleccionar los atractivos y lugares a incluir en el recorrido, definir el programa de la excursión (actividades y espacios de tiempo), establecer relaciones contractuales con las entidades involucradas en el desarrollo de las excursiones, y definir los costos y precios.

También, las actividades claves se orientarán a la promoción de los productos y servicios, con el fin de darlos a conocer a los potenciales clientes mediante la planeación de campañas publicitarias efectivas que los incentive a su consumo. En las campañas y publicaciones se mostrarán los atributos del patrimonio natural y cultural artemiseño, la belleza de sus paisajes, y se enfatizará en las actividades que se pueden realizar.

#### 6. Recursos claves:

Se requieren múltiples recursos para gestionar la operación de la empresa, con el fin de poder ofrecer la propuesta de valor. Los recursos principales para el desarrollo de actividades claves que soportan el modelo de negocio son:

- Infraestructura tecnológica (sitio web interactivo)
- Infraestructura física en el municipio Artemisa (local), con las condiciones requeridas para guardar las bicicletas.
- Bicicletas de calidad, de categorías híbridas y de carretera.
- Recursos humanos con perfiles profesionales tanto para el guiaje de las excursiones cicloturísticas, como para los servicios de venta y operación.

#### 7. Asociaciones claves:

Durante el desarrollo del modelo se identificaron asociaciones claves que requiere la empresa para facilitar su operación, entre ellas se encuentran:

- Empresa para desarrollo y gestión del sitio web
- Empresas del sector turístico (agencia de viajes, Publicitur, Delegación del Mintur en Artemisa)
- Entidades socio-culturales y de restauración en Artemisa
- Proveedor de bicicletas

#### 8. Ingresos:

El ingreso que recibirá la empresa se dará por medio de la venta de excursiones cicloturísticas, tanto en efectivo, como online, o por medio de agencias de viajes intermediarias, a los diferentes clientes que contraten los servicios con ella. Es un tipo de ingreso mediante pago fijo por la prestación del servicio. El pago lo realizarán los clientes en línea a través del sitio web, o en efectivo, directamente en el punto de venta del establecimiento de la empresa. También podrá ser por transacción a la cuenta bancaria de la empresa. El precio será determinado a partir de los costos, tanto fijos como variables, en los que se incurre durante la prestación del servicio, estableciendo una lista de precios fijos para los productos/servicios que se ofertarán.

#### 9. Costos:

Entre los principales costos en los que se incurre, se encuentran los siguientes:

##### *Costos fijos*

- Salarios
- Alquiler del local
- Publicidad
- Diseño y mantenimiento del sitio web
- Gastos de administración (electricidad, agua, Internet)

### *Costos variables*

- Alquiler y/o adquisición de las bicicletas
- Alimentos y bebidas (clientes)

## **Fase 4: Análisis de factibilidad**

### **Factibilidad cualitativa**

Para el análisis de la viabilidad cualitativa del proyecto de creación de la empresa Artemisa Ride's Bike, se utilizó el Método de Expertos o Método Delphi, ofreciendo en este caso una valoración integral de las diferentes factibilidades (Territorial, Social, Medioambiental, Operacional, Comercial, Técnica, Institucional y Financiera). En el desarrollo de este método, primeramente, se seleccionó el comité de expertos, conformado por especialistas de diferentes áreas para obtener una visión integral que permita el análisis de los diferentes criterios de factibilidad utilizados. Para ello, se confeccionó inicialmente un listado de 20 especialistas que aparentemente cumplieran con los requisitos buscados, los cuales fueron:

- Más de 5 años de experiencia de trabajo.
- Poseer conocimientos sobre productos vinculados al cicloturismo por la ciudad y entornos naturales.
- Participación en proyectos de investigación y desarrollo de artículos y ponencias sobre el tema.

Para evaluar los requisitos antes mencionados, se aplicó una encuesta a los 20 posibles expertos, que facilitó la recolección de información para su selección. Posteriormente, se obtuvo el coeficiente de competencia ( $K$ ), cuyo objetivo consiste en determinar el nivel de experticia de un candidato a experto, calculado a partir de la fórmula:  $K = \frac{1}{2}(kc + ka)$ .

El cálculo de  $kc$  requirió de la autoevaluación del candidato en una escala de 0 a 10. El valor seleccionado por el experto en esta escala se multiplicó por 0.1 para determinar el valor real de la variable  $kc$ .

Para el cálculo de  $ka$ , la ponderación de dicha influencia es determinada por criterios relacionados con la importancia de las fuentes, a partir de un patrón. Una vez determinados los coeficientes de conocimiento ( $kc$ ) y de argumentación ( $ka$ ), se calcularon los coeficientes de competencia ( $K$ ) de cada uno de los posibles expertos, tomando como base que:

- $0.8 < K < 1$ : coeficiente de experticia alto. En este rango se identificaron 7 participantes, siendo este el número de expertos seleccionados.

- $0.5 < K < 0.8$ : coeficiente de experticia medio. En este rango se encontraron 10 participantes.
- $K < 0.5$ : coeficiente de experticia bajo. En este rango se identificaron 3 participantes.

Se calculó el resultado de la autoevaluación para determinar  $K$ . El promedio obtenido fue de 81%, lo que posiciona al conjunto de participantes involucrados en una condición de coeficiente de competencia alto.

Finalmente, de acuerdo al número de expertos y atendiendo al cálculo y al rango establecido, fueron seleccionados 7 expertos para el desarrollo de rondas de preguntas en la investigación.

Posteriormente, se les aplicó un cuestionario en dos rondas de evaluación, una primera ronda para la evaluación individual y una segunda ronda para la grupal. Los criterios se recogieron tomando como base una escala del 1 al 5 (1- el indicador no es factible para desarrollar el proyecto; 2- poco factible; 3- medianamente factible; 4- factible y 5- muy factible).

Después de recoger, tabular, procesar y analizar la información obtenida con la aplicación de los cuestionarios, se arribaron a los resultados expuestos en la tabla 3.

**Tabla 3**

*Resultados en % de la evaluación de las diferentes factibilidades*

Tipo de factibilidad	% de factibilidad
Territorial	87
Social	89
Medioambiental	86
Operacional	92
Comercial	90
Técnica	91
Institucional	86
Financiera	91

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos resultados se calculó el Índice de Mérito General (IMG), que permitió obtener una valoración general del proyecto de desarrollo del negocio propuesto. De esta forma, la propuesta del negocio Artemisa Ride's Bike presentó un 89% de aceptación, por lo que se considera factible.

#### 4.2. Factibilidad cuantitativa

En el estudio de la factibilidad económica se determinó el monto total de la inversión inicial, que resultó ser de 91 625.00 CUP.

El pronóstico de la demanda potencial resultó con una tasa de crecimiento promedio anual de 10%. Para realizar dicho pronóstico de la demanda, se consideró a Alemania como el principal mercado emisor y se consideró el total de arribo de visitantes alemanes a Cuba en los últimos años, según datos de la ONEI (2021) en el período 2011-2020.

Con la tasa resultante, se pronosticó la cantidad anual de llegadas de visitantes alemanes a Cuba en los próximos años, teniendo en cuenta el año en que la empresa Artemisa Ride's Bike comienza su operación (año proyecto X1), así como el año hasta el cual se determinará el flujo de caja potencial (año horizonte, X5). Los resultados evidenciaron un crecimiento sostenido de la demanda del segmento alemán del destino Cuba como se evidencia en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Pronóstico de las llegadas de visitantes alemanes a Cuba para una tasa de crecimiento del 10%*

Año	Pronóstico de las llegadas de visitantes alemanes a Cuba para una tasa de crecimiento del 10%
X1	49 584
X2	54 543
X3	59 998
X4	65 998
X5	72 598

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario precisar que las excursiones cicloturísticas que se ofertarán están comprendidas para 12 pax con salidas cinco (5) días por semana (martes-sábado), lo que representa un total de 240 salidas al año aproximadamente; de igual forma suponiendo que se realizara con el 100% de pax, se alcanzaría la cifra de 2880 pax al año.

A los efectos de la presente investigación, teniendo en cuenta esta capacidad máxima de las excursiones, se tomó solo un 4% de la cantidad anual de llegadas de visitantes alemanes a Cuba pronosticada anteriormente, para realizar una previsión anual del total de clientes finales que se atenderán en el negocio.

### Cálculo de ratios de rentabilidad

- Valor Presente Neto o Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto del proyecto, aplicando una tasa de descuento del 12%, resultó superior a cero ( $VAN > 0$ ), lo cual significa que el proyecto va a producir más efectivo del que se necesita para pagar su deuda y alcanzar una tasa interna de rendimiento.

**Tabla 5**

*Resultados para el cálculo del VAN*

<b>Año</b>	<b>Previsión anual del total de clientes para un 4% de la cantidad anual de llegadas de visitantes alemanes a Cuba</b>	<b>Flujos de caja</b>
X1	1984	447 151.00
X2	2182	528 676.00
X3	2400	621 277.00
X4	2640	736 015.00
X5	2880	847 880.00

Fuente: Elaboración propia.

- Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno resultó ser del 70%. Esta es considerablemente mayor que la tasa de descuento del mercado, por lo que existe un superávit. Se demuestra así que es posible obtener ganancias y que, por tanto, lo más conveniente es aceptar el proyecto e implementar el negocio.

- Período de Recuperación

Los resultados obtenidos a partir del flujo de caja durante los primeros cinco años muestran que la inversión será recuperada en 136 días. Ello es sumamente positivo, pues los flujos netos de efectivo recuperan su inversión inicial en el primer año de operación del negocio y a partir de ese momento se puede generar utilidades.

**Tabla 6**

*Flujos de cajas descontados y valores acumulados durante los primeros 5 años de operación del negocio*

Negocio Artemisa Ride's Bike	Horizonte del negocio					
	<i>I<sub>0</sub></i>	<i>F<sub>c1</sub></i>	<i>F<sub>c2</sub></i>	<i>F<sub>c3</sub></i>	<i>F<sub>c4</sub></i>	<i>F<sub>c5</sub></i>
	-91 625.00	220 187.00	364 096.00	521 512.00	688 031.00	843 520.00
FCND	-91 625.00	339 241.964	421 457.27	442 212.697	467 750.838	481 109.883
Acumulado	-91 625.00	247 616.964	669 074.234	1 11 286.93	1 579 037.77	2 060 147.65

Fuente: Elaboración propia.

- Índice de Rentabilidad (IR)

El índice de rentabilidad permitió demostrar una vez más que el proyecto resulta viable cuantitativamente. Al ser en este caso el resultado mayor a la unidad, se comprueba que el VAN es positivo y que, por ende, el proyecto es capaz de generar utilidades después de haber suplido la inversión.

De esta forma, queda demostrada la factibilidad cuantitativa del proyecto del emprendimiento de servicios cicloturísticos desde el punto de vista económico y su capacidad de generar utilidades una vez materializado.

### Conclusiones

- El análisis de la demanda realizado permitió definir las características y preferencias de los visitantes amantes de la actividad cicloturística, con el fin de plantear estrategias que incluyeron estudio de relaciones, definición de la oferta, propuestas de valor, canales de comunicación y demás elementos que integran la metodología Canvas.
- Artemisa Ride's Bike se proyecta como un negocio que pretende el acercamiento al patrimonio histórico, cultural y natural de Artemisa, fortalecido en la práctica de la actividad cicloturística, siendo la puesta en valor turístico de los atractivos históricos y culturales del municipio hasta el momento descomercializados, uno de los mayores aportes de la idea de negocio.
- El emprendimiento de servicios cicloturísticos Artemisa Ride's Bike resulta factible desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, de ahí que posea una proyección óptima para su implementación.

### Referencias bibliográficas

- Akbulaev, N., Aliyev, Y. & Ahmadov, T. (2019). Research models for financing social business: theory and practice. *Heliyon*, 5(5), 1-7.
- Almodóvar, M., Fernández, A. & Díaz, J. (2020). Entrepreneurial activity and economic growth. A multi-country analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 9-17.
- Alonso, R., Figueredo, O., Sifonte, Y. J., Arce, A., & Izquierdo, L. (2020). *Nueva estrategia socioeconómica cubana: ¿Qué acciones impulsarán los sectores turismo y transporte?* <https://www.mep.gob.cu>
- Casas, W. J., & Poveda, J. (2017). *Modelo de negocio para validar el emprendimiento “Verduritas” en la ciudad de Bogotá*. [Tesis de pregrado, Universidad Libre].
- Cervilla, M. & Puente, R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales*, 19, 289-308.
- Echarri, M., Cisneros, L., Robert, M. O. & Perera, L. (2019). Emprendimientos turísticos: realidades y desafíos para Cuba. *Economía y Desarrollo*, 161(1).
- Gil, J. D., & Méndez, W. F. (2015). *Modelo de negocio para una empresa de servicios de ecoturismo en la ciudad de Leticia, Amazonas*. [Tesis de pregrado, Universidad EAFIT].
- Martínez, S. & Ruíz, J. (2016). Entrepreneurship and strategies for economic development. *Small Business Economics*, 47(1), 1-20.
- Oficina Nacional de Estadística e Información. (2019). *Anuario Estadístico 2018 Artemisa*. <https://www.onei.gob.cu>
- Oficina Nacional de Estadística e Información. (2021). *Series estadísticas 1985-2020*. <https://www.onei.gob.cu>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). *Panorama del turismo internacional Edición 2019*. <https://www.e-unwto.org>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. <https://www.cecma.com.ar>
- Pájaro, T. J. (2020). *Modelo de negocio Canvas aplicado a un proyecto de emprendimiento en la ciudad de Bogotá*. [Trabajo de Síntesis Aplicada, Universidad Católica de Colombia].

- Pulido, A. L., y Villanueva, A. F. (2018). *Diseño del modelo de emprendimiento para la Fundación Piccolino Bogotá*. [Trabajo de pregrado, Universidad Católica de Colombia].
- Quintero, L. M., y Barreto, M. J. (2015). *Aplicación del modelo Lean Canvas en la modelación del negocio del proyecto de empresa Intifem*. [Tesis de pregrado, Universidad EAFIT].
- Wilmer, C. V. (2018). *Plan de negocios, mediante la aplicación de la metodología de Canvas/, para proponer la implementación del agroturismo en la hacienda Guingla, Parroquia Santa Cecilia, Cantón Lago Agrio*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Loja].



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Indexaciones

