



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS

“Creación de un servicio de hospedaje eco amigable de turismo rural y actividades de aventura en la zona de Bijagua de Upala”

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MARIA LISSETH MADRIGAL ZÚÑIGA

SAN JOSÉ, NOVIEMBRE 2018.

Índice	
Introducción	7
Resumen	8
Abstract	9
Palabras claves	10
Capítulo I: Generalidades del plan de negocios	11
Antecedentes generales de la empresa	12
Justificación del estudio	13
Problema	14
Objetivos: general y específicos	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Alcances y limitaciones	15
Alcances	15
Limitaciones	15
Capítulo II: Revisión de la literatura.	17
Aspectos generales	18
Estrategia empresarial	19
Análisis de mercados	22
Estimación de la demanda	26
Estudio técnico de un proyecto	28
Tamaño y localización de un proyecto	28
Estudio organizacional	30
Organigrama organizacional	31
Manuales administrativos	32
Manual de procedimientos	32
Aspectos financieros de un proyecto	33
Inversión inicial de un proyecto	33
Ingresos y costos proyectados	34
Estado de resultado proyectado	34
Flujo de caja	35
Estudio legal	37
Pirámide de Hans Kelsen	38
Constitución política de Costa Rica	38
Ley reforma procesal laboral	39

Ley general de salud	39
Reglamento general para autorizaciones y permisos sanitarios de funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud	39
Ley ambiental	40
Ley Forestal	40
Estudio ambiental	40
Capítulo III: Método de la investigación	42
Metodología para estudio de mercado	43
Objetivo general de la investigación	43
Objetivos específicos	43
Necesidades de información	43
Fuentes de información primaria	44
Fuente de información secundaria	44
Enfoque de la investigación	44
Diseño de la investigación	44
Unidad de análisis	44
Población	45
Muestra	45
Unidad de muestreo	45
Análisis de datos	45
Métodos para la recolección de datos	46
Manual del trabajo de campo	46
Metodología estudio técnico, organizacional, legal y financiero	46
Objetivo general de la investigación	46
Objetivos específicos	46
Fuentes de información primaria	47
Fuente de información secundaria	47
Recolección y análisis de información	48
Instrumentos para la recolección de la información	48
Capítulo IV: Plan de negocios	49
A.Situación actual	50
B.Análisis Preliminar	51
C. Plan estratégico	52
1. Diagnóstico externo	52
2. Direccionalidad	55

3. Objetivos estratégicos funcionales	56
4. Mapa estratégico	57
D. Plan de mercadeo	57
1. Investigación	57
2. Mercadeo estratégico	66
3. Mezcla de mercadeo	67
4. Ejecución del plan de mercadeo	70
5. Presupuesto de mercadeo	71
E. Plan técnico y organizacional	72
1. Proyección de ventas	72
2. Localización	74
3. Tamaño y necesidades de equipo	74
4. Mano de obra.	75
5. Necesidad de materiales	75
6. Costos indirectos de producción	76
7. Elementos ambientales	76
8. Inversión para la administración	77
9. Costos salariales administrativos	77
10. Otros costos administrativos	77
11. Organigrama	78
F. Plan financiero-económico	79
1. Presupuesto de ingresos	79
2. Presupuesto de inversiones	80
3. Presupuesto de gastos de mercadeo y ventas	80
4. Presupuesto de gastos administrativos	80
5. Proyección de gastos financieros	81
6. Estado de resultados proyectado	82
7. Flujo de efectivo	83
8. Análisis de escenarios	83
9. Análisis de riesgo cualitativo	85
G. Modelo de Negocios	86
H. Aspectos y trámites legales.	88
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	90
Conclusiones	91
Recomendaciones	92

Referencias bibliográficas	93
Apéndices	95
Apéndice 1. Cuestionario	96
Apéndice 2. Perfil del entrevistado según género y origen de residencia	99
Apéndice 3. Distribución de visita por primera vez según el turista	99
Apéndice 4. Distribución de las principales actividades que realiza el turista	100
Apéndice 5. Distribución de la frecuencia con la que los turistas salen de paseo.	100
Apéndice 6. Demanda anual para el servicio de hospedaje	101
Apéndice 7. Capacidad instalada proyecto por mes.	101
Apéndice 8. Número de personas que visitan la zona por mes.	101
Apéndice 9. Caja costarricense de Seguro Social	102
Anexos	103
Anexo 1	104
Anexo 2	104
Anexo 3	105
Anexo 4	105
Anexo 5	106
Anexo 6	106
Anexo 7	107
Anexo 8.	107
Anexo 9.	108
Anexo 10	109
Anexo 11.	109
Anexo 12.	110
Anexo 13	111
Anexo 14	112

Índice de tablas

Tabla 1. Tasa de incremento anual de visitantes.....	50
Tabla 2. Distribución de las personas promedio que visitan la zona según origen de procedencia.....	65
Tabla 3. Presupuesto de publicidad.....	72
Tabla 4. Atención de la demanda mensual.....	73
Tabla 5. Distribución de la demanda para actividades turísticas.....	73
Tabla 6. Estimación de la demanda anual	74

Tabla 7. Necesidades de equipo	75
Tabla 8. Costos de mano de obra.....	75
Tabla 9. Necesidades de materiales.....	76
Tabla 10. Costos indirectos de producción.....	76
Tabla 11. Inversión Inicial.	77
Tabla 12. Costos Salariales	77
Tabla 13. Costos Administrativos.....	78
Tabla 14. Presupuesto de Ingresos.....	79
Tabla 15. Proyección de inversión.	80
Tabla 16. Gastos de mercadeo.....	80
Tabla 17. Costos Administrativos.....	81
Tabla 18. Estructura de financiamiento	81
Tabla 19. Estado de Resultados.....	82
Tabla 20. Flujo de efectivo.....	83
Tabla 21. Escenario Estado de Resultados con disminución en el precio	84
Tabla 22. Escenario Estado de Resultados con disminución en demanda y precio	85
Tabla 23. Póliza de Riesgos del Trabajo.....	89

Índice de figuras

Figura 1. Las derivaciones de la estrategia empresarial	20
Figura 2. Componentes del macroambiente de una compañía	21
Figura 3. Etapas del proceso de la investigación.....	23
Figura 4. Etapas para la construcción de un flujo de caja	35
Figura 5. Trámites para el establecimiento de una empresa en Costa Rica	38
Figura 6. Mapa Estratégico.....	57
Figura 7. Logo	67
Figura 8. Distribución de instalaciones	69
Figura 9. Organigrama	79

Índice de gráficos

Gráfico 1. Perfil del entrevistado según edad y género.....	58
Gráfico 2. Perfil del entrevistado según edad y origen de residencia	59
Gráfico 3. Perfil del entrevistado según ocupación y nacionalidad	59
Gráfico 4. Distribución de la frecuencia de paseo según origen del turista.....	60
Gráfico 5. Distribución del lugar que visita con más frecuencia según el origen del turista.	60
Gráfico 6. Distribución del lugar donde frecuentan hospedarse.....	61
Gráfico 7. Distribución de los motivos que lo llevaron a visitar la zona	62
Gráfico 8. Distribución del medio por el que se informaron del lugar según nacionalidad del turista.....	63
Gráfico 9. Distribución de los factores que buscan los turistas en hospedaje según su nivel de importancia.	64
Gráfico 10. Distribución de los días de hospedaje según el origen de residencia del turista	64

Gráfico 11. Distribución de actividades realizadas según visitas a zonas montañosas y a Río Celeste.....	66
Gráfico 12. Distribución del Mix de medios.....	72

Índice de cuadros.

Cuadro 1. Propuesta de Valor	51
Cuadro 2. Componentes del macro entorno	52
Cuadro 3. Cuadro Comparativo	54
Cuadro 4. Factores Críticos del Éxito	55
Cuadro 5. Estrategia de diferenciación.....	56
Cuadro 6. Análisis de Riesgo Cualitativo	86
Cuadro 7. Modelo de Negocios Propuesto.....	87

Introducción

La zona de Bijagua de Upala se encuentra ubicada en el cantón número 13 de la provincia de Alajuela. Cuenta con un gran potencial turístico ya que ahí se encuentra uno de los principales atractivos que tiene la zona; las cataratas de Río Celeste en el Parque Nacional Volcán Tenorio, además de otros lugares que son poco frecuentados por turistas pero que aun así pueden ser aprovechados para el desarrollo turístico.

La idea de este proyecto surge de dos jóvenes que tienen un aprecio por la zona, donde ven un gran potencial. Se planea desarrollar un servicio de hospedaje con características particulares y diferenciadas. Adicionalmente, este proyecto plantea una oferta turística, con el fin de contribuir a la economía del lugar, mediante el encadenamiento de servicios periféricos de familias y grupos locales, como son: de aventura, tour guiados, observación de aves, ranas y otras especies silvestres.

Si bien es cierto en la zona hay una oferta visible, esta se enfrenta a una demanda cada vez mayor de visitantes. Por lo que se ve la necesidad de aprovechar el potencial que existe, buscando la explotación racional, que permita la sostenibilidad con el entorno y los recursos naturales. Con este estudio se pretende valorar características relevantes de una oferta con enfoque particular, evidenciando así los retos a que se enfrenta, las oportunidades de negocio y la carencia de la oferta existente. Plantea además los aspectos necesarios tanto organizacionales, administrativos, legales, ambientales, técnicos y financieros que se requieren para iniciar este proyecto.

Resumen

En el siguiente trabajo se presenta un plan de negocios para la creación de un servicio de hospedaje eco amigable de turismo rural y actividades de aventura en la zona de Bijagua de Upala.

Este proyecto se busca realizar para aprovechar una oportunidad de negocio, tomando en cuenta factores como la ubicación donde se encuentra, el crecimiento del turismo de los últimos años debido al Parque Nacional Volcán Tenorio y Rio Celeste.

En este estudio se consideró realizar un análisis del mercado, a una muestra de 86 turistas mediante un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental exploratorio, esto para conocer el perfil, hábitos de consumo, gustos y preferencias de los turistas que visitaron la zona del Volcán Tenorio y Bijagua de Upala, enfocado a servicios de hospedaje y actividades turísticas.

Se analizaron una serie de aspectos a nivel organizacional, legal y ambiental que permitieron identificar los permisos, documentación, tipo de sociedad y acuerdos para cumplir con todos los requisitos necesarios y así llevar a cabo el proyecto.

A nivel técnico se determinó el equipo, mobiliario e implementos que se necesitan para llevar a cabo el proyecto. Adicionalmente se establecieron los costos e inversiones en que se incurrirá, el cual asciende a ¢79.000.000 aproximadamente.

En la parte financiera, se analizaron todos los rubros monetarios que abarca cada uno de los aspectos analizados, así como también los riesgos que se pueden dar. Se busca realizar un financiamiento para cubrir con el 75% de la inversión inicial correspondiente a la construcción de cabañas, el otro 25% será cubierto por las empresarias. Por último se realizaron varios escenarios para establecer la posible rentabilidad del negocio, efectuando cambios el precio y demanda.

Abstract

The following work presents a business plan for the creation of an eco-friendly lodging service for rural tourism and adventure activities in Bijagua de Upala.

This project is being carried out to take advantage of a business opportunity, because of different factors: the location of the property and the tourism growth, attracted in recent years for Tenorio Volcano National Park and Río Celeste.

In this study was considered carrying out an analysis of the market to a sample of 86 tourists by means of a quantitative approach with a non-experimental exploratory design, this to know the profile, consumption habits, tastes and preferences of the tourists who visited the area of the Tenorio Volcano and Bijagua de Upala, focused on lodging services and tourist activities.

This work includes the search for a series of organizational, legal and environmental aspects that allowed the identification of permits, documentation, and type of company and agreements to comply with all the necessary requirements and thus carry out the project.

At the technical level, the equipment, furniture and implementation needed to carry out the project were determined. In addition, were established the costs and investments that will be incurred, which amount to ¢ 79,000,000 approximately.

In the financial part, all the monetary aspects covered by each of the aspects analyzed were studied, as well as the risks that can be take. It is sought to make a financing to cover with 75% of the initial investment corresponding to the construction of cabins, and the other 25% will be covered by the businesswomen. Finally, several scenarios were made to establish the possible profitability of the business, making changes in price and demand.

Palabras claves

Eco-amigable

Turismo rural

Bijagua de Upala

Río Celeste

Eco-friendly

Rural tourism

Bijagua de Upala

Rio Celeste

Capítulo I: Generalidades del plan de negocios

En este apartado se presenta la información relacionada con los antecedentes, justificación, objetivos, alcances y limitaciones de este proyecto.

Antecedentes generales de la empresa

No existe una organización estructurada, pero se ha trabajado en el terreno donde se va a implementar dicho proyecto: cuenta con 27.956 metros cuadrados aproximadamente, donde se desarrollan actividades de agricultura, ganadería, cría de animales de granja, elaboración de productos artesanales como queso y natilla. De una de las fincas aledañas, brota una naciente formando una laguna de origen natural que se ha aprovechado instalando botes, obteniendo así un atractivo interesante a los visitantes que teniendo acceso a ella disfrutan la oportunidad de apreciar gran diversidad de aves, tortugas, serpientes, ranas, entre otras especies. Existen diferentes árboles y plantas frutales como: limón, papaya, banano, naranjas. Cuenta con un mirador que tiene vista a la laguna.

El proyecto inicial consiste en la construcción de cuatro cabañas bajo el concepto “eco amigables”, se plantea el uso de paneles solares para reducir el consumo de energía eléctrica, disminuir el impacto ambiental y generar una conciencia a nuestros huéspedes y visitantes sobre el aprovechamiento de los recursos naturales. Bijagua se caracteriza por ser una zona mayormente lluviosa, siguiendo la misma línea el proyecto contempla la colocación de recolectores y tanques de almacenamiento de agua para ser utilizados en los servicios sanitarios, limpieza de las cabañas, riego de plantas y jardín. Contará con una habitación espaciosa, baño completo, cochera, cocina con desayunador, terraza con vista a la laguna (Ver anexo 1).

Este proyecto no contempla el servicio de restaurante. En cambio ofrecerá desayuno típico costarricense en cocina de leña que se servirá en una casa campesina ubicada en la misma finca.

Cada cabaña contará con un boletín informativo para hacer del conocimiento al huésped de nuestra misión, visión y una breve historia del lugar así como un instructivo para el manejo de desechos sólidos orgánicos e inorgánicos, se pretende utilizar una caja de compostaje para la recolección de los desechos.

Desarrollar un proyecto de este tipo plantea una cantidad considerable de retos y dificultades, entre las cuales se encuentra la trascendencia del valor agregado del negocio. Más que hospedar se busca involucrar al turista en las actividades cotidianas

de la finca, la sensación de formar parte de... o de participar en... para esto en la finca habrá una granja donde se tendrán animales de corral, se enseñará como se realiza el ordeño de vacas tradicional, con la leche recolectada se realizará el proceso de diferentes productos como quesos, natilla y cuajadas. Contará con senderos para que los visitantes puedan caminar y apreciar de plantas, arboles, aves y anfibios. Habrá botes para que los clientes puedan navegar por el lago, donde podrán ver animales como tortugas que lo habitan. Se implementará también la cría de truchas o tilapias para la pesca.

Otros servicios que se ofrecerán adicionales son: cabalgatas, caminatas, tour de ciclismo, así como tours a lugares como Río Celeste, Pozo Azul, Cataratas Bijagua, Caño Negro, Bijagua Ranas, entre otros.

Justificación del estudio

Esta investigación se realiza a solicitud de dos jóvenes emprendedoras, estudiantes y trabajadoras, las cuales tienen un gran aprecio por la zona de Bijagua de Upala (Ver anexo 2). Cada una de ellas labora en diferentes actividades al origen del proyecto. Una labora en el hospital de la zona de Upala y la otra para un ente bancario estatal. A pesar de que las dos trabajan no se ven toda su vida para una misma empresa, sino que desean contar con su propio emprendimiento y lo desean enfocar en un servicio de hospedaje ecológico, actividades turísticas y de recreación dentro de la finca, ya que cuentan con los recursos necesarios para realizarlo.

La aplicación del estudio se basará por medio del conocimiento teórico necesario que permita establecer todos los aspectos para desarrollar un proyecto con actividades turísticas y con servicio de hospedaje. La recolección de la información se basará por medio de una investigación de cada uno de los puntos, a nivel técnico, financiero, legal y de mercados con el fin de analizar los datos y establecer dicho plan de negocios.

Al finalizar este estudio le permitirá a las interesadas conocer todas las características de crear dicho proyecto, un punto importante por el cual se desea implementar es que se encuentra uno de los principales atractivos de la zona, el parque Nacional Tenorio que es visitado por aproximadamente cincuenta y seis mil turistas anualmente según el Instituto Costarricense de Turismo, por lo que se ve una

oportunidad de negocio. Adicionalmente existe un gran potencial turístico en la zona de Bijagua de Upala, por lo que se plantea desarrollar un proyecto sostenible con el ambiente y del cual pueda ser de ayuda en contribuir a la economía del lugar generando empleos a las personas de la zona (Ver anexo 3).

Problema

Ante la necesidad de emprender el proyecto se crea el siguiente planteamiento del problema:

¿Cuáles son los aspectos claves para el desarrollo de un proyecto turístico eco amigable y de aventura en la zona Huetar Norte del país?

Objetivos: general y específicos

Los principales objetivos tanto general como específicos de este trabajo se presentan a continuación:

Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para un proyecto con servicio de hospedaje eco amigable de turismo rural y actividades de aventura en la zona de Bijagua de Upala en un periodo de dos años.

Objetivos específicos

- Generar una propuesta de valor para la creación de un servicio de hospedaje y actividades de aventura en la zona de Bijagua de Upala.
- Estimar la demanda potencial del mercado que está dispuesta a visitar el proyecto turístico en la zona de Bijagua de Upala.
- Determinar los aspectos técnicos como insumos, materiales y recursos que son necesarios para la implementación y desarrollo de un proyecto turístico en la Zona de Bijagua de Upala.
- Establecer cuáles son los principales aspectos legales, administrativos y ambientales que se requieren y que puedan afectar la creación de un proyecto turístico.

- Analizar los principales aspectos financieros, costos relacionados y posibles riesgos que ayudarán a determinar la inversión inicial del proyecto.
- Proponer una estrategia de comunicación y distribución del proyecto con el fin de que posibles clientes potenciales conozcan del servicio.

Alcances y limitaciones

Los principales alcances y limitaciones que tendrá este estudio se detallan a continuación:

Alcances

Con este estudio se pretende identificar aquellos aspectos claves para la creación de un servicio de hospedaje eco amigable de turismo rural y actividades de aventura en la zona de Bijagua de Upala, a continuación se detallan los principales alcances:

- Implementar por medio de una herramienta estratégica, una propuesta de valor para la creación de un nuevo negocio que cuente con servicio de hospedaje y actividades de aventura.
- Conocer cuáles son los aspectos necesarios ya sean técnicos, legales, ambientales, financieros, administrativos y organizacionales que se requieren para conformar una empresa de este tipo.
- Determinar la posible demanda que estaría interesada en visitar el servicio de hospedaje y realizar actividades de aventura.
- Establecer cuánto es la inversión inicial que deberán de aportar las representantes para iniciar el proyecto.

Limitaciones

Todo proyecto tiene sus limitantes, para este estudio se establecieron las siguientes:

- Una limitante importante se presentará en la recolección de información, ya que al estar en una zona alejada es más difícil trasladarse hasta el lugar, como por ejemplo información de la municipalidad de Upala, ya que en la página no

se encuentra información detallada, por lo que se deberá visitar cada uno de los lugares que correspondan para recolectar cierta información relevante.

- Por un factor de tiempo y costos, no se podrá trabajar con toda una población, por lo que se deberá trabajar con una muestra.
- Puede existir un sesgo a la hora de realizar las encuestas, como el realizar preguntas mal planteadas, por lo que afectaría la información de los resultados obtenidos.
- Puede darse una respuesta lenta por parte de empresas a la hora de recolectar cierta información como la solicitud de cotizaciones, lo que afectaría los tiempos en las fechas programadas.

Capítulo II: Revisión de la literatura.

En este capítulo se presenta la parte conceptual que ayudará con el desarrollo del plan de negocios.

Aspectos generales

Bijagua es el distrito número cuatro del cantón de Upala, esta zona está ubicada entre el volcán Miravalles y el Parque Nacional Volcán Tenorio, los cuales forman parte del Corredor Biológico Mesoamericano, lo que genera que sea una zona con gran riqueza ecológica. (Ver anexo 4)

El desarrollo económico gira en torno a los volcanes y los humedales. Los principales puntos de atracción turística son Bijagua, Colonia Blanca y Dos Ríos ubicado este último en las Faldas del Volcán Rincón de la Vieja, donde funcionan varios albergues (Municipalidad de Upala, 2018).

Según datos de la Municipalidad de Upala, el nivel de desempleo en el cantón de Upala es del 13%, tres veces más alto que el nivel de desempleo nacional, esto para las personas entre edades de los 15 a los 24 años. Se debe en su mayoría a que los trabajos que se ofrecen son temporales por ser del sector agrícola. Con respecto a las fuentes de empleo las principales son del sector agrícola como las piñeras y naranjeras y del sector turismo.

De acuerdo al estado de la Nación (2011) la población que está fuera de la fuerza de trabajo en el cantón de Upala, un 43.4% se dedican a los oficios domésticos. Con respecto a la población que está en la fuerza de trabajo un 46% está dedicado al sector terciario y el 45% al sector primario.

La cantidad de empresas que están registradas en la base de datos de patentes municipales de Upala, en la zona de Bijagua de Upala hay registradas 79 empresas dedicadas al sector comercio y servicios.

La constitución de una empresa se debe basar en definir qué es lo que se quiere hacer y cómo se va a realizar, determinar los diferentes aspectos para establecer un negocio exitoso. Muchas veces, se crean empresas sin conocer un norte o bien sin tener ideas claras de que se quiere ofrecer, por lo que al final los representantes de la empresa deciden no continuar con el negocio.

Con relación al sector servicios según el Instituto Costarricense de Turismo la oferta turística ha logrado un valor cada vez mayor donde se incluyen desde el ecoturismo, turismo rural, aventura, sol y playa.

Estrategia empresarial

Todo nuevo emprendedor debe saber cuál será su estrategia del cómo y porqué se va a trabajar de cierta manera para satisfacer a sus clientes y ver crecer con el tiempo su negocio.

Una estrategia se define en las competencias y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III, 2012)

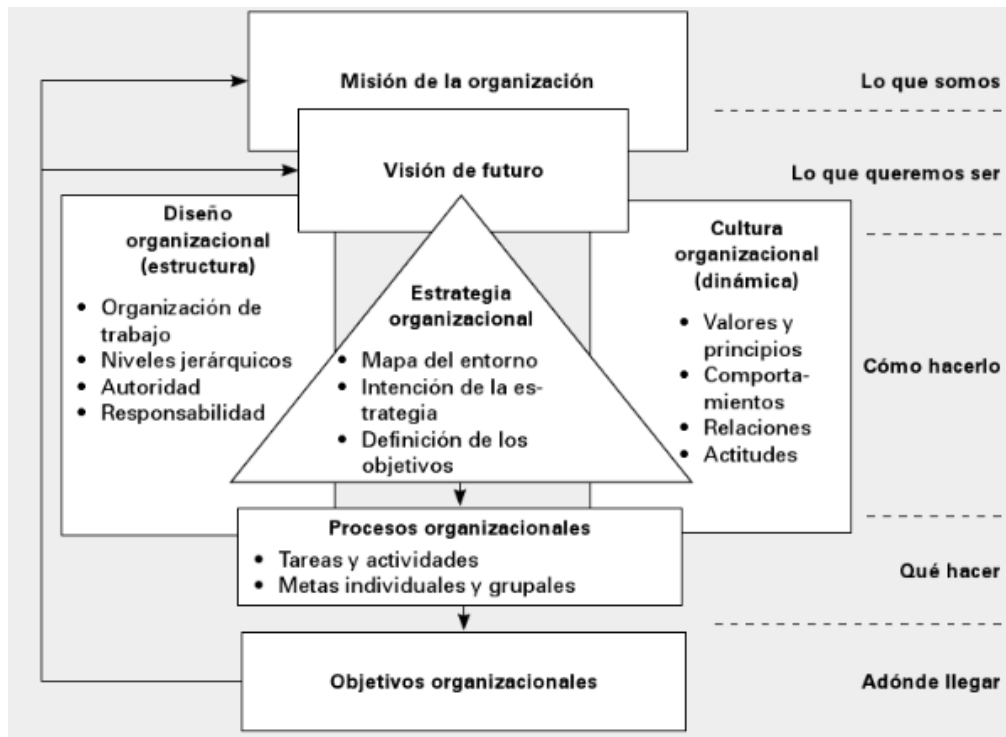
Una estrategia de acuerdo a lo que mencionan Thompson, et al., (2012) se basa en trabajar de manera diferente con respecto a los otros competidores, es decir, que se va a ofrecer que llamara la atención de los clientes y que no ofrecen los otros negocios. Con base en eso la empresa obtendrá una ventaja competitiva que hará que las necesidades de los clientes puedan satisfacerse de manera más eficiente y eficaz.

Para llevar a cabo una estrategia Thompson, et al., (2012) indican que se debe tomar en cuenta 5 fases que detallan a continuación:

- Elaborar una visión estratégica de la dirección a largo plazo, una misión que describe el propósito de la compañía y un conjunto de valores para guiar la búsqueda la misión y visión.
- Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
- Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
- Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz
- Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos y estrategias.

Una manera más fácil de visualizar una estrategia organizacional se presenta en la figura 1:

Figura 1. Las derivaciones de la estrategia empresarial



Fuente: Gestión del Talento Humano. Chiavenato 2009.

Como se puede ver en la ilustración 1, una estrategia organizacional abarca varios aspectos de la empresa. Según Chiavenato (2009), dentro de la planificación estratégica organizacional que debe de tener toda empresa están la misión, visión, objetivos y valores. El establecer una visión, misión, valores y objetivos permiten a la empresa el llevar un norte de lo que se quiere para el negocio, una revisión periódica de estos ayudan a conocer si se va por el camino correcto o bien, si se deben de realizar cambios para cumplir con las metas establecidas.

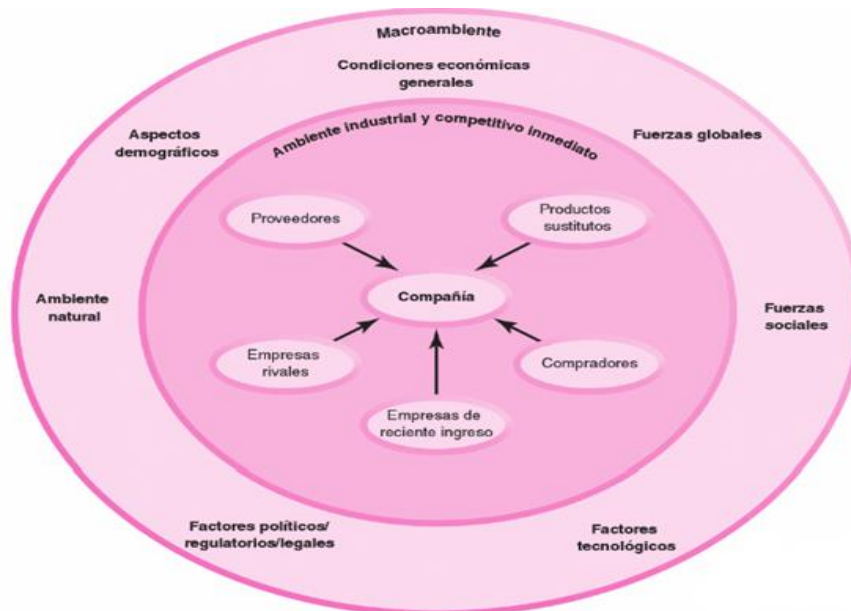
Debe de existir una misión ya que todas las empresas existen para cumplir con un fin en específico. La misión sirve para aclarar y comunicar los objetivos de la organización, sus valores básicos y su estrategia organizacional (Chiavenato, 2009).

La visión es la imagen que tiene la empresa de sí misma en un futuro, es como se ve la organización proyectada en el tiempo. Y por último los valores constituyen

las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual (Chiavenato, 2009)

Toda empresa debe tener en cuenta no solo la parte interna de la empresa, sino también la parte externa o bien el macroambiente. En Thompson, et al., (2012) se mencionan siete componentes que se presentan en la Figura 2:

Figura 2. Componentes del macroambiente de una compañía



Fuente: Administración estratégica. Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012.

Analizar el entorno externo, permite ver cuál es el impacto de esos factores sobre la empresa y determinar cuáles cambios son necesarios realizar sobre el negocio. Sin embargo Thompson, et al., (2012) indican que de estos factores los que tienen mayor efecto sobre la estrategia son los relacionados con el ambiente industrial y competitivo.

En Thompson, et al., (2012) se detallan cinco fuerzas competitivas que ayuda a diagnosticar cuales son los principales factores competitivos de un mercado. Estas fuerzas son:

- Competencia de vendedores rivales: un nuevo integrante al mercado puede generar alertas a los vendedores rivales los cuales van a reaccionar mediante promociones especiales, publicidad, rebajas entre otras.

- Competencia de nuevos participantes a la industria: las nuevas empresas buscarán la forma de ingresar al mercado, pero los negocios ya existentes pueden dificultar la tarea para que estos negocios se establezcan en el mercado y generen utilidades con facilidad.
- Competencia de los productores de productos sustitutos: la lucha contra productos sustitutos es algo muy común en el mercado. Hay tres factores que inciden en los clientes en la obtención de estos productos como la disponibilidad, atracción del precio en relación a la calidad y si los costos al cambiar a sustitutos son altos y bajos.
- Poder de negociación de los proveedores: este factor va a depender de los términos y condiciones que tenga la oferta a su favor.
- Poder de negociación de los clientes: la negociación de los clientes se basa de acuerdo al poder de negociación y a la sensibilidad de los precios.

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro (Thompson, et al., 2012).

Por medio del análisis FODA se pueden trabajar los aspectos internos de la compañía como lo son las fortalezas (es lo que la empresa hace bien) y debilidades (es lo que empresa carece o no realiza bien). Los factores externos que implica el análisis FODA son las oportunidades (son las oportunidades a nivel comercial) y amenazas (surgen por las tecnologías, nuevos productos, cambios en regulaciones, etc).

Análisis de mercados

Para conocer bien el comportamiento que tendrá el nuevo proyecto, es necesario conocer el punto de vista de los posibles clientes que puedan visitar dicho lugar y así tener un perfil más detallado del cliente, que permita establecer cuáles son sus gustos y preferencias a la hora elegir por cierto servicio. Analizar la competencia que existe en la zona es un punto importante ya que se puede rescatar información

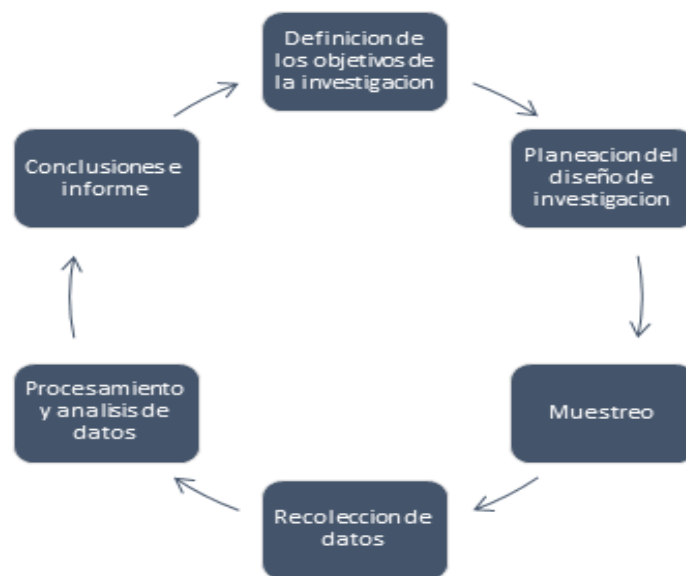
que permita al negocio ofrecer una propuesta de valor diferente a la de los competidores.

Se define la investigación de mercados como:

La aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos de marketing. Estas actividades incluyen la definición de oportunidades y problemas de marketing. Este proceso incluye el desarrollo de ideas y teorías, la definición del problema, la búsqueda y acopio de información, el análisis de datos y la comunicación de las conclusiones y sus consecuencias (Zikmund y Babin, 2009).

El proceso de investigación lleva consigo seis etapas que se presentan en la figura 3.

Figura 3. Etapas del proceso de la investigación



Fuente: Investigación de mercados Zikmund & Babin, 2009.

A pesar de que todas las investigaciones llegan a tener un objetivo diferente, existe una secuencia de actividades a seguir como se logra apreciar en la ilustración 3.

Para obtener resultados satisfactorios Zikmund y Babin (2009), clasifican la investigación de mercados con base a técnicas y propósitos. Algunas de las técnicas

pueden ser las encuestas, observación y experimentos. Los tipos de investigación de mercados que hay son:

- Exploratoria: estudia situaciones que son pocas claras o bien analizar ideas que son potenciales en nuevos negocios.
- Descriptiva: describe las características de quien obtiene cierto producto ya sea de los objetos, personas, grupos, entornos.
- Causal: se analiza la relación entre la causa y el efecto.

Un punto importante que hay que tomar en cuenta a la hora de realizar una investigación es el determinar una unidad de análisis ya que de ahí podemos recolectar datos importantes. Otro aspecto que se menciona en Zikmund y Babin (2009) son las variables que varían o cambian de una etapa a otra.

Se debe tomar en cuenta a la hora de realizar un análisis de investigación, la manera en cómo se va a segmentar el mercado, Sapag y Sapag (2014) define la segmentación como “el proceso mediante el cual se divide un mercado en grupos en grupos uniformes y homogéneos más pequeños que tengan características y necesidades semejantes”. Algunas variables que se pueden tomar son ingresos, sexo, edad, clase social, educación, región geográfica entre otras.

Cuando se desea recolectar datos primarios en el diseño de la investigación una de las fuentes que se utilizan son las encuestas. La naturaleza de las encuestas según Zikmund y Babin (2009), está en realizar preguntas a posibles entrevistados que sean potenciales, contestando de manera oral o escrita. Para elegir a los entrevistados se debe realizar mediante un muestreo, ya que lo que se busca es una representatividad de toda la población.

El muestreo puede ser probabilístico es donde todos los elementos de la muestra tendrán la misma oportunidad de ser elegidos y el no probabilístico, este último puede categorizarse por estratos, conveniencia y bola de nieve.

Se debe tomar en cuenta que al ser información nueva que se recolecta pueden existir errores en la recolección de la información. Esto se conoce como el error de muestreo que es la diferencia entre el estadístico de una muestra y el parámetro de la población correspondiente (Lind, Marchal y Watchen, 2008).

Una buena investigación de mercados hace más fácil la toma de decisiones de la empresa. Como mencionan Zikmund y Babin (2009) el desarrollo y ejecución de una estrategia de marketing comprende cuatro etapas:

- Identificación y evaluación de las oportunidades de mercado.
- Análisis de los segmentos de mercado y selección de mercados meta
- Planeación y aplicación de mezcla de marketing
- Análisis del desempeño de la empresa.

El marketing se refiere a la relación con los clientes. Es la actividad encaminada a atraer clientes y administrar relaciones redituables con ellos (Kotler y Armstrong, 2017).

Se debe tener presente el valor que se le va a ofrecer al cliente según Lovelock y Wirtz (2009) “el valor se crea cuando los clientes se benefician al obtener las experiencias y soluciones deseadas”.

Marketing de servicios: se basa en un conocimiento sólido del mercado, de los clientes y de los competidores; también es procesable, es decir, la empresa posee los recursos necesarios, y establece metas realistas en las que el progreso se puede medir con facilidad (Lovelock y Wirtz, 2009)

En el mercadeo de servicios se ampliará la mezcla de mercado a las 8'p. A continuación se detallan cuáles son esos elementos:

Producto: la creación de un producto incluye desde las características que va a tener, como por ejemplo el diseño, forma, marca, nombre, calidad, entre otros. De ahí dependerá mucho la aceptación por parte de los clientes a la hora de elegir un producto.

Precio: Kotler (2012) indica que el precio se define como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.

Sapag y Sapag (2014) expone ocho factores que determinan el precio:

1. Nivel de competencia en una industria.
2. Lista de marcas.
3. Costos marginales asociados con la fabricación del producto.

4. Aspectos psicológicos.
5. Volumen de ventas.
6. Preferencia de marcas de los clientes.
7. Segmentación de mercado.
8. Necesidades de los clientes.

Plaza: la distribución según Zikmund y Babin (2009), son todos aquellos canales de mercadeo por los cuales se distribuirá el producto de manera física, puede incluir varias empresas o bien solo productor y consumidor.

Promoción: en Zikmund y Babin (2009) se indica que por medio de la promoción se realiza la comunicación para ofrecer el producto y llamar la atención de los clientes. Algunos medios que pueden ser utilizados son: promociones, descuentos, redes sociales, premios, entre otros.

Personas: los niveles de servicio y la forma en que el personal de contacto entrega el servicio puede ser una fuente importante de distinción y de ventaja competitiva (Lovelock y Wirtz, 2009).

Condiciones físicas: los espacios físicos influyen en la experiencia que tenga el cliente a la hora de adquirir un servicio.

Procesos: son la arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes (Lovelock y Wirtz, 2009).

Productividad: son aquellos recursos o activos que una empresa puede utilizar para crear bienes o servicios (Lovelock y Wirtz, 2009).

Estimación de la demanda

Según Sapag y Sapag (2014), existen cuatro principales métodos para estimar la posible demanda:

1. Realización de encuestas en las que se pregunte a los consumidores potenciales qué cantidad de un producto están dispuestos a comprar a diferentes precios.

2. El segundo método consiste en seleccionar mercados representativos del mercado nacional, relacionados con el mercado objetivo del proyecto, fijando precios diferentes en cada uno de ellos y estimando una curva de demanda ajustando una recta de regresión a los puntos observados de relación de precio y cantidad.
3. El tercer método se basa en la información obtenida de diferentes individuos, familias, ciudades, regiones, etcétera, en un momento dado del tiempo, mediante la comparación de niveles de consumo.
4. El cuarto método es el más empleado y se basa en el uso de datos de series temporales que, mediante análisis regresiones multivariantes, busca definir la función de demanda más adecuada al proyecto.

El método cuantitativo empleado por Díaz (2017) mide la demanda a través de una sola variable independiente. Se debe hacer un diagrama de dispersión y con base en la tendencia definir un ajuste que puede ser lineal, polinomial, logarítmico o exponencial.

Donde la ecuación final es:

$$Y: a + bx$$

Y: Demanda proyectada

X: Años

Una vez definidos los datos de demanda, sabiendo cuánto producto será demandado con base en cantidades y frecuencia, se realizará el análisis conceptual que determine los factores que afectan el comportamiento del mercado y las posibilidades reales de que el producto o servicio resultante del proyecto pueda participar efectivamente en ese mercado (Sapag C. y Sapag P, 2014).

Se debe tomar en cuenta que aunque se puede calcular una demanda en el caso de los servicios puede que el negocio tenga ya establecida una capacidad instalada, por lo que la demanda permitirá establecer una posible ampliación y crecimiento del negocio.

Estudio técnico de un proyecto

El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinente a esta área (Sapag C. y Sapag P, 2014).

Como lo indica Sapag C. y Sapag P (2014), por medio de la parte técnica se puede establecer los requerimientos necesarios de equipo, recursos, materiales, así como, necesidades de capital.

El sector turismo en la zona de Upala ha crecido en los últimos años debido a su principal atractivo el Parque Nacional Volcán Tenorio ya que se ahí encuentran las cataratas de Río Celeste. Una de las principales entradas está en Bijagua, este lugar se caracteriza por su particular clima y por tener una gran biodiversidad. En el establecimiento del proyecto en esta zona se deberá analizar y determinar los aspectos relacionados con el tamaño, el porqué de la localización en el lugar, así como lo relacionado con la ingeniería que tendrá.

Tamaño y localización de un proyecto

El estudio técnico que indica Córdoba (2011) comprende: el tamaño del proyecto, la localización del proyecto y la ingeniería del proyecto.

Dependiendo del tipo de proyecto que se formule, el tamaño del proyecto se define como la capacidad de producción al volumen o número de unidades que se pueden producir en un día, mes o año (Córdoba, 2011). Este influye en las inversiones, costos y rentabilidad que pueda generar el negocio.

Una vez establecido el tamaño, Córdoba (2011) menciona tres tipos de capacidades para la producción o prestación de un servicio:

- Capacidad diseñada: nivel máximo de producción o prestación de un servicio.
- Capacidad instalada: nivel máximo de producción o prestación de un servicio que los trabajadores pueden generar.
- Capacidad real: es el porcentaje de la capacidad instalada que se utiliza en promedio.

Las empresas deben tomar en cuenta la capacidad que tiene su negocio, esto con el fin de llevar un control de lo que se ofrece al cliente y así evitar inconvenientes con los usuarios porque no se les puede ofrecer el servicio o producto.

Para analizar la capacidad de una empresa Chase y Jacobs (2014) hablan sobre tomar en cuenta los insumos y recursos con los que se cuenta. Una medición importante es el índice de medición de la capacidad que se calcula de la siguiente manera

$$\text{Índice de utilización de la capacidad} = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Mejor nivel de operación}}$$

A la hora de establecer un negocio, Córdoba (2011) menciona que es necesario establecer la disponibilidad de insumos, tanto humanos como materiales y financieros, ya que muchas veces estos recursos no están disponibles o al alcance del usuario, por lo que puede ser una limitante importante a considerar.

La disponibilidad de insumos está relacionada también con la ubicación del proyecto. Un concepto de localización del proyecto es el análisis de las variables que determinan el lugar donde el proyecto logra la máxima utilidad o el mínimo costo (Córdoba, 2011).

Algunos criterios que analizan Chase y Jacobs (2014) y que influyen en la planeación de la ubicación de un proyecto son:

- **Cercanía con los clientes:** con esto se garantiza que las necesidades de los clientes se tome en cuenta.
- **Clima de negocios:** toma en cuenta la presencia de empresas con un tamaño similar.
- **Costos totales:** se busca que el lugar presente los costos más bajos del mercado.
- **Infraestructura:** influye mucho el gobierno en invertir en la actualización de infraestructura; como por ejemplo en carreteras.
- **Calidad de mano de obra:** las necesidades de la compañía deben de ir acompañadas del nivel de educación y habilidades de los empleados.

- **Regulaciones ambientales:** se debe tomar en cuenta el impacto de la empresa en materia ambiental.

En la variable técnica se debe tomar en cuenta los requerimientos de maquinaria y equipo. La selección de maquinaria y equipo según Córdoba (2011), “comprende todos aquellos elementos o artículos materiales que se requieren para desarrollar el proceso de producción o prestación del servicio”. Se debe basar en cuatro criterios como las características técnicas, los costos, la atención de proveedores y el comportamiento que pueda tener el equipo o material.

Estudio organizacional

Se entiende por PYMES toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias. (Pymes Costa Rica Ventana Única, 2018)

De acuerdo al informe de Estadísticas Económicas de la Cámara de Comercio en Costa Rica, se indica que de las empresas privadas que están registradas en la CCSS aproximadamente el 98% son PYMES y su concentración está en los sectores de comercio, actividades inmobiliarias y servicios. (Ver anexo 5)

La empresa formará parte de las Micro empresas de acuerdo a su tamaño y su enfoque será en el sector servicios. Según datos de Estado de Situación de las PYME en Costa Rica (2016), en la región Huetar Norte del país las Micro empresas conforman el 75.4% del total de empresas registradas. Con relación al empleo, el sector de servicios en esta región representa el 44%. (Ver anexo 6)

En el estudio organizacional se establecen las variables internas de la empresa como lo es la parte administrativa, procedimientos, manuales y su estructura organizativa. Un concepto de organización es:

Es una parte del proceso administrativo, en la cual se integran y coordinan de manera ordenada y secuencial y con base en las necesidades de la empresa todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, para lograr la visión

establecida y trascender en el futuro, previa adaptación a los nuevos escenarios y tendencias (Naumov, 2011).

Existen diferentes grupos de interés que según Chiavenato (2009), hacen posible cualquier proceso ya sea productivo o de servicios, entre los que se mencionan están los proveedores, accionistas e inversionistas, consumidores o clientes y sus empleados. A estos grupos de interés se les conoce también como stakeholders, ya que están dentro y fuera de la empresa. Uno de los que tienen gran importancia dentro de la organización son los empleados o recurso humano.

Por medio del reclutamiento de personal, Chiavenato (2009) habla sobre la atracción que hará la empresa a posibles candidatos para que laboren en la compañía. En este proceso se recibe por medio de currículum la información de cada uno de los posibles elegidos. Una vez que se tengan los candidatos se procede a realizar la selección del personal que cumple con los requisitos solicitados por la empresa.

Organigrama organizacional

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Franklin 2014)

La utilidad de los organigramas según Franklin (2014) es proporcionar una imagen clara de cómo está compuesta la organización, mostrando los niveles jerárquicos de esta.

Algunos criterios fundamentales para la preparación de un organigrama que menciona Franklin (2014) son:

- Precisión: se deben definir todas las unidades administrativas.
- Sencillez: ya que debe de ser simple para que sea más fácil de comprender.
- Uniformidad: sus líneas y figuras deben de ser homogéneas.
- Presentación: la funcionalidad dependerá del formato y estructura que tenga.
- Vigencia: se debe de mantener actualizado

Manuales administrativos

Como lo indica Alemán (2004), los manuales administrativos son instrumentos donde se detalla información sobre objetivos, políticas de la empresa, actividades que servirán como una guía para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Para la elaboración de un manual administrativo Alemán (2004), expone que se pueden tomar en cuenta las siguientes etapas:

1. Planeación del trabajo.
2. Aplicación de técnicas de investigación.
3. Análisis de información.
4. Estructuración.
5. Validación de la información.
6. Autorización del manual.
7. Distribución.

Manual de procedimientos

Los manuales de procedimientos sirven como una guía donde se indica el cómo y para que se realiza cierta actividad, así como los responsables o participantes de esas actividades. Alemán (2004) detalla que la información que lleve el documento dependerá de lo que se quiere mostrar o dar a conocer.

Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que las desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación (Chiavenato, 2009).

Para establecer el diseño del puesto según Chiavenato (2009) hay que tomar en cuenta ciertas condiciones como: las tareas que el ocupante va a desempeñar, el método y proceso de los trabajos que va a realizar, quién será el superior inmediato y a quienes va a supervisar el ocupante en caso de que exista.

Estos manuales sirven de guía tanto para los funcionarios actuales como nuevos que serán parte del negocio, ya que podrán ver cuáles son las funciones que deberán realizar. Esto ayuda a establecer límites de funciones entre cada uno de los puestos.

Aspectos financieros de un proyecto

Para conformar un negocio se debe tener en cuenta el aspecto financiero, ya que toda empresa debe buscar la forma de cómo invertir su dinero para generar mayores ingresos y reducir gastos y costos. El tomar las mejores decisiones a nivel financiero, permitirá maximizar los recursos de la empresa.

Una consideración que indica Córdoba (2011) que se debe tomar en cuenta al iniciar un proyecto es la determinación del horizonte que tendrá dicho proyecto. En la que menciona dos opciones:

- Proyecto con un horizonte definido: este determina el horizonte del proyecto con relación a la vida útil de los principales activos que tenga el negocio.
- Proyecto con un horizonte indefinido: en este caso el proyecto no termina o no tiene un horizonte establecido.

Inversión inicial de un proyecto

Todo proyecto requiere de una inversión para dar inicio a sus operaciones. Córdoba (2011) indica que la inversión inicial se constituye por los activos fijos, tangibles e intangibles y el capital de trabajo.

En la inversión fija, los activos tangibles abarcan terreno, edificios, maquinaria y equipo, mobiliario, etc. Córdoba (2011) menciona que es necesario especificar y clasificar cada uno de estos activos para la implementación del proyecto. Por ejemplo el terreno debe abarcar desde los costos por compra, traspasos, estudios de suelos, nivelación del terreno, entre otras. En el caso de las construcciones, según Córdoba (2011) se debe de incluir los servicios profesiones, planos, permisos de construcción. En el caso de los mobiliarios los costos se toman en cuenta con base en las cotizaciones realizadas.

En el caso de la inversión diferida como los activos intangibles, Córdoba (2011) manifiesta que estos son los bienes que la empresa necesita para poder funcionar, aquí se incluye los permisos, licencias, patentes, marcas, entre otras.

Por último el capital de trabajo son todos aquellos requerimientos que necesita el proyecto para poder operar. Dentro de ellos se encuentra según Córdoba (2011), las

materias primas, sueldos, cuentas por cobrar y el efectivo para dar frente a los gastos diarios.

Analizando muy bien cada una de ellas, se podrá calcular cuánto es el monto correspondiente a la inversión total que se requiere para iniciar con el proyecto. Aunado a la inversión inicial que se debe realizar, los inversionistas desean conocer en cuánto tiempo recuperarán lo invertido en dicho proyecto. El período de recuperación es el tiempo requerido para que una compañía recupere su inversión inicial en un proyecto, calculado a partir de las entradas de efectivo (Gitman y Zutter, 2016).

Ingresos y costos proyectados

Un aspecto importante en la parte financiera de un proyecto son los ingresos y gastos que puede generar el negocio, ya que de ellos dependen las utilidades que puedan llegar a tener la empresa.

La estimación de los ingresos que establece Sapag C. y Sapag P. (2014) dependerá de la información de precios, proyección de la demanda, de las condiciones en las ventas, entre otros. En el caso de los costos y gastos dependerá de cada uno de los estudios donde se puedan generar estos dos rubros. Los costos de operación que Sapag C. y Sapag P. (2014) indica que están más relacionados con la parte organizacional son la remuneración del personal y otros gastos administrativos. Dentro de los gastos administrativos se pueden incluir las depreciaciones, amortizaciones, papelerías y útiles de oficina.

Otros costos que eventualmente podrían tener una alta influencia en los resultados del proyecto y que se derivan del estudio organizacional son todos aquellos originados por servicios prestados de terceros (Sapag C. y Sapag P, 2014). En estos se pueden tomar en cuenta los servicios públicos, impuestos, seguros, entre otros.

Estado de resultado proyectado

En la presentación de los resultados de la operación de un negocio está el estado resultados, donde los accionistas pueden ver un resumen de un periodo específico los resultados operativos de la empresa. Cuando se realizan estudios

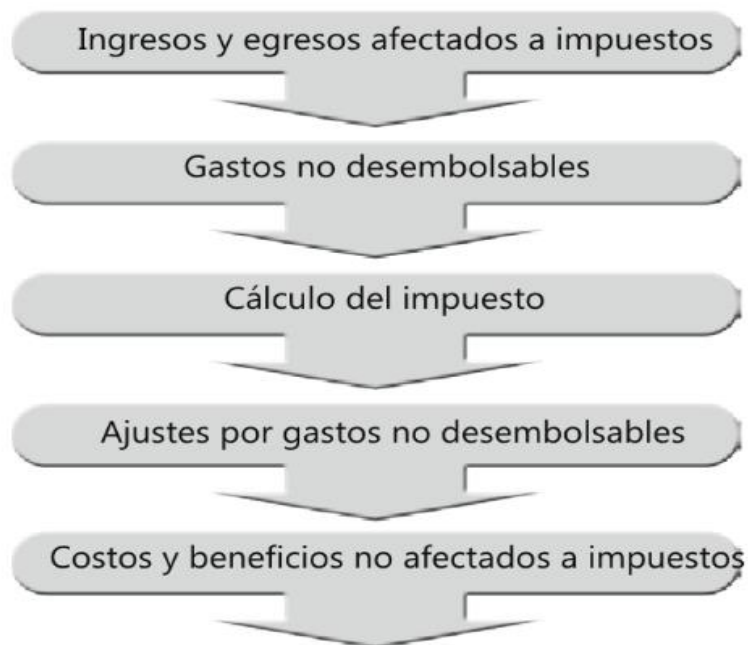
previos de un nuevo proyecto este estado de resultados es proyectado, por lo que los datos que ahí se presentan son datos que incluyen las ventas proyectadas y posibles costos y gastos operativos y administrativos que el negocio va a generar es un lapso de tiempo determinado.

Flujo de caja

Un aspecto de gran importancia en la evaluación de un proyecto que menciona Córdoba (2011) es el flujo de caja, ya que en este se pueden ver los movimientos de efectivo que puede tener la empresa. Este flujo está compuesto por los ingresos y egresos y gastos no desembolsables como la depreciación.

Hay cinco pasos básicos que conforman el flujo de caja como se puede apreciar en la figura 4.

Figura 4. Etapas para la construcción de un flujo de caja



Fuente: Formulación y evaluación de proyectos, Córdoba 2011.

Es importante resaltar que:

El objetivo de este flujo de efectivo es analizar la viabilidad financiera de la empresa o proyecto desde un punto de vista de la generación suficiente de dinero para cumplir sus obligaciones financieras y de efectivo para distribuir entre los socios (Córdoba, 2011).

Se debe especificar con claridad cómo se realizará la evaluación del proyecto, ya que según Córdoba (2011), puede ser sin financiamiento incluye aporte de los socios o bien por medio de financiamiento.

Una decisión relevante que se debe de analizar, es sobre si el proyecto se realiza por medio de financiamiento. Córdoba (2011) menciona que la decisión de financiar el proyecto significa tomar la decisión de cuáles son las fuentes que realizarán el financiamiento del proyecto y que permitirá cubrir la inversión inicial. Algunos efectos de realizar el proyecto por medio de financiamiento son que este genera un aumento en los costos fijos y que los ingresos netos que se generen no serán distribuidos para los accionistas sino que deberá destinarse una parte del pago para la amortización del préstamo.

Todo proyecto nuevo tiene sus riesgos, Sapag C y Sapag P (2014) “define una situación donde el comportamiento de un resultado está sujeto a un conjunto de resultados posibles, cada uno de los cuales con una probabilidad asignada”. Se debe tener claridad de los hechos que se pueden dar a futuro y que puedan generar situaciones donde los flujos de caja de la empresa puedan verse afectados.

El primer paso que menciona Sapag C y Sapag P (2014) en la identificación del riesgo, es el de identificar los posibles escenarios de riesgo que pueden generar un aspecto negativo en el proyecto, para esto se debe tomar en cuenta la fuentes internas y fuentes externas de riesgos. A nivel interno se puede mencionar la experiencia de los socios, el manejo de la tecnológica, el recurso humano. En el caso de las fuentes externas están los competidores, proveedores, consumidores, el aspecto social, económico.

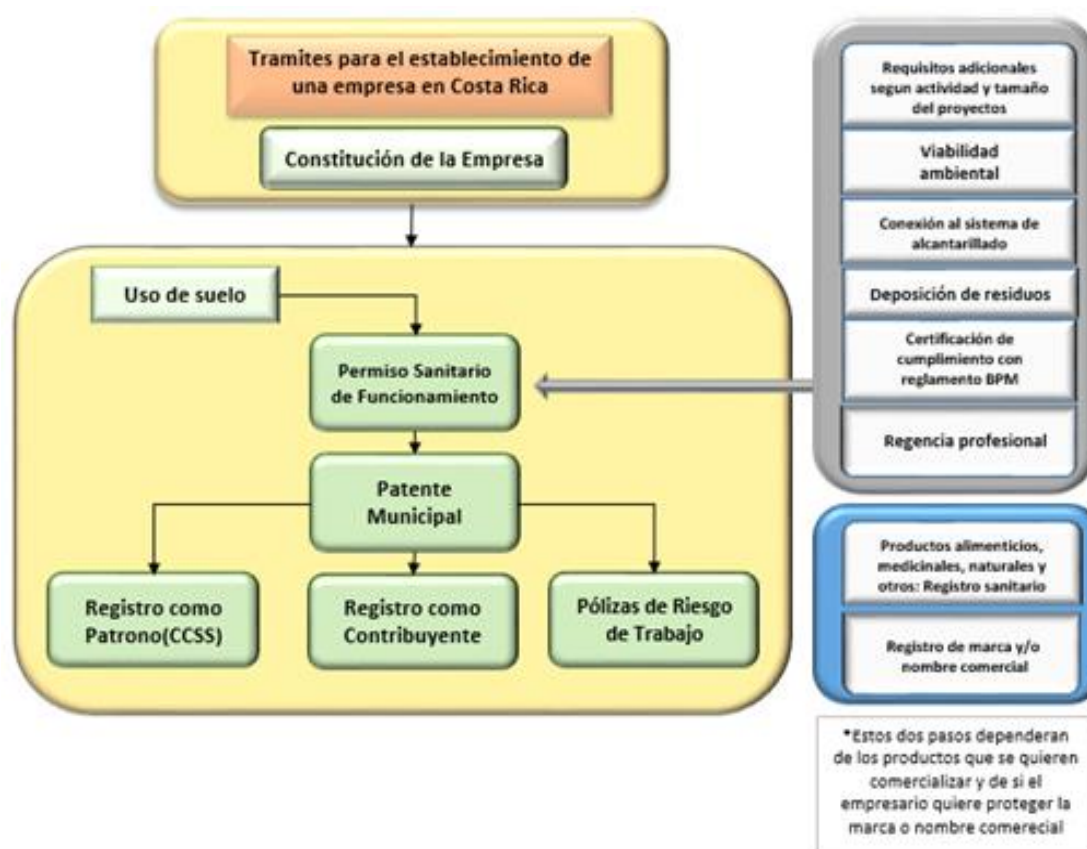
Estudio legal

Es importante conocer cuáles trámites legales son regulados en cada país con relación a la creación de un negocio, ya que varía dependiendo de cada lugar y del tipo de empresa que se quiere incluir al mercado.

El estudio legal para Sapag C. y Sapag P. (2014), es de gran importancia, ya que se rige por un marco regulatorio, que genera costos, así como los aspectos tributarios que generan los factores legales y reglamentarios.

Conocer cuáles son las regulaciones legales que existen en Costa Rica para crear una empresa, es necesario ya que así se evitará que en un futuro se evite el cierre del negocio. Algunos de los aspectos que se deben de tomar en cuenta para un establecimiento de una empresa en Costa Rica se presentan en la Figura 5:

Figura 5. Trámites para el establecimiento de una empresa en Costa Rica



Fuente: Cámara de Comercio de Costa Rica.

Pirámide de Hans Kelsen

De acuerdo con la Pirámide de Kelsen existe una serie de leyes, normas y reglamentos por lo que se rigen los países. A continuación, se detallan cuáles son esos aspectos por lo que hay que regirse y tomar en cuenta en Costa Rica a la hora de crear una empresa:

Constitución política de Costa Rica

Como se indica en la constitución política en su artículo 28 el principio de libertad implica el derecho de las personas a hacer todo aquello que la ley no prohíba.

De los derechos y garantías sociales que se establecen en la constitución, el artículo 57 habla de que todo trabajador tendrá derecho a un salario mínimo de fijación periódica, por jornada normal, que le procure bienestar y existencia digna. También se establece en el artículo 58 una jornada ordinaria diurna de 8 horas diarias. Y en el

artículo 59 que los trabajadores tienen derecho a un día de descanso y vacaciones anuales pagadas.

Un punto importante es el de los seguros sociales, como se indica en el artículo 73 de la constitución se establecen los seguros sociales en beneficio de los trabajadores manuales e intelectuales, regulados por el sistema de contribución forzosa del Estado, patronos y trabajadores, a fin de proteger a éstos contra los riesgos de enfermedad, invalidez, maternidad, vejez, muerte y demás contingencias que la ley determine.

Ley reforma procesal laboral

En el artículo 1 del Código de Trabajo, se dan las regulaciones de los derechos y obligaciones de los patronos y trabajadores.

Con la nueva reforma procesal laboral se debe tomar en cuenta lo estipulado en el artículo 404; se prohíbe toda discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica o cualquier otra forma análoga de discriminación.

Ley general de salud

Como indica esta ley, toda persona natural o jurídica que desee instalar un establecimiento, deberá obtener el correspondiente permiso del Ministerio, debiendo acreditar que cuenta con condiciones de ubicación, de instalación y de operación sanitariamente adecuadas.

Reglamento general para autorizaciones y permisos sanitarios de funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud

Se establecen los requisitos y lineamientos que deben realizar y cumplir toda persona que desee realizar una actividad en Costa Rica

Ley ambiental

El daño al ambiente constituye un delito de carácter social, pues afecta las bases de la existencia de la sociedad; económico, porque atenta contra las materias y los recursos indispensables para las actividades productivas; cultural, en tanto pone en peligro la forma de vida de las comunidades, y ético, porque atenta contra la existencia misma de las generaciones presentes y futuras.

Ley Forestal

El capítulo I de la Ley Forestal establece como función esencial y prioritaria del Estado, por la conservación, protección y administración de los bosques naturales y por la producción, el aprovechamiento, la industrialización y el fomento de los recursos forestales del país destinados a ese fin, de acuerdo con el principio de uso adecuado y sostenible de los recursos naturales renovables.

Estudio ambiental

Todo negocio debe velar porque se cumplan con los aspectos para resguardar el medio ambiente y buscar la forma de que no se vea afectado el ecosistema. Para eso se debe conocer cuáles son las entidades a cargo de esas regulaciones y así buscar la manera de cómo el negocio puede ayudar al medio ambiente.

La evaluación ambiental es un proceso formal empleado para predecir las consecuencias ambientales de una propuesta o decisión legislativa, la implantación de políticas y programas o la puesta en marcha de proyectos de desarrollo (Córdoba, 2011).

La Evaluación del Impacto Ambiental es un procedimiento administrativo científico-técnico que permite identificar y predecir cuáles efectos ejercerá sobre el ambiente, una actividad, obra o proyecto, cuantificándolos y ponderándolos para conducir a la toma de decisiones. (SETENA.GO.CR, 2016)

Existen una serie de objetivos en el estudio del impacto ambiental que menciona Sapag C. y Sapag P. (2014) que se detallan a continuación:

- Identificación de peligros, evaluación de los riesgos, medidas de control y verificar el cumplimiento de aquellas situaciones que puedan afectar al ser humano.
- Cumplimiento, aplicación y verificación del marco regulatorio según las políticas que tenga cada país.

En la ley 7554, en el artículo 60, se menciona sobre la prevención y control de la contaminación y sobre los principales servicios que son adecuados para la salud ambiental, como:

- Abastecimiento de agua para consumo humano.
- Disposición sanitaria de excretas, aguas servidas y aguas pluviales.
- Recolección y manejo de desechos.
- Control de contaminación atmosférica.
- Control de contaminación sónica.
- Control de sustancias químicas y radiactivas.

Es importante tomar en cuenta estos factores a la hora de implementar un negocio ya que permitirá a la empresa evaluar cuáles son los efectos negativos que pueden recaer sobre el ambiente, así como también los posibles beneficios que se puedan generar.

Capítulo III: Método de la investigación

En este apartado se detalla cuál será la metodología utilizada para cada uno de los componentes que tendrá el plan de negocios para el nuevo servicio de hospedaje que se ofrecerá en la zona de Bijagua de Upala.

Metodología para estudio de mercado

Objetivo general de la investigación

Obtener información primordial que permita el desarrollo de un servicio de hospedaje eco amigable de turismo rural y actividades de aventura en la zona de Bijagua de Upala

Objetivos específicos

- Proponer un plan de negocios para el desarrollo del análisis de mercado en la creación de un servicio de hospedaje y actividades de aventura en la zona de Bijagua de Upala.
- Identificar aquellas actividades recreativas o de ocio que buscan realizar los turistas en la zona de Bijagua de Upala.
- Definir cuál es el perfil de los turistas que visitan la zona de Bijagua de Upala.
- Investigar cuáles son las principales características que buscan los clientes cuando eligen un servicio hospedaje.
- Conocer qué aspectos claves toma en cuenta el turista cuando elige viajar a la zona de Upala.

Necesidades de información

Se estableció y conoció cuáles variables son necesarias para definir el tipo de cliente, la posible competencia y la demanda que tendrá el lugar, así como la estrategia de comunicación para dar a conocer el negocio.

- **Tipo de cliente:** se quería conocer cuál es la edad, sexo, lugar de residencia, nivel de ingresos, nivel de educación.
- **Competidores:** conoció cuál es la posible competencia con respecto a servicios de hospedaje que hay en la zona.
- **Demanda:** se debió establecer la demanda potencial que estaría dispuesta a visitar el establecimiento.

- **Gustos y preferencias de los consumidores:** se debía tener claridad qué es lo que buscan los posibles clientes a la hora de elegir un servicio de hospedaje y actividades recreativas.

Fuentes de información primaria

La principal fuente de información para la recolección de la información, fueron los turistas encuestados ya que de ellos se podría obtener información primordial acerca de la posible demanda, tipo de cliente, gustos, preferencias y precios.

Fuente de información secundaria

Las fuentes secundarias que se utilizaron fueron el Instituto Costarricense de Turismo, Sistema Nacional de áreas de conservación.

Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación fue de tipo cuantitativo, ya que se pretendía recolectar datos bajo una muestra previamente establecida que permitiría conocer cuáles son los aspectos y características que buscaban los turistas que viajaron a la zona de Upala con relación a hospedaje y actividades de recreación que se ofrecen en dicho lugar.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental-exploratorio, ya que al ser un proyecto nuevo no se tiene información sobre este, por lo que se pretendía analizar y explorar cuales fueron los factores o variables que se necesitaban para el desarrollo de un nuevo negocio.

La temporalidad de la información fue transversal ya que la recolección de los datos se realizó en el tercer trimestre del año dos mil dieciocho.

Unidad de análisis

La unidad de análisis fue el turista nacional o extranjero, mayor de 18 años.

Población

Los turistas nacionales o extranjeros, mayores de 18 años que estaban en el lugar en el momento de realizar el cuestionario, durante el tercer trimestre del año 2018.

Muestra

El muestreo utilizado fue el no probabilística por conveniencia. El tamaño de la muestra se calculó tomando en cuenta la cantidad de turistas nacionales que son residentes en Costa Rica y no residentes, que visitaron el parque en el tercer trimestre del año 2015 de acuerdo a datos recolectados del ICT. El cual fue de 12,625 turistas, el promedio de visitas diario fue de aproximadamente 140 personas durante ese trimestre. El tamaño de muestra estimado es de 140 personas en 4 días, por día se espera entrevistar un 25% de visita diaria lo que equivale a 35 personas por día.

La selección de la muestra se aplicó a los turistas que pagaron la entrada para ingresar al parque o bien los que salían de realizar el recorrido del Parque Nacional Volcán Tenorio. El horario de aplicación de las entrevistas fue de 8 a.m. a 12 md, ya que es cuando hay un mayor ingreso de turistas al parque. Adicional por grupo familiar se entrevistaría a una persona y en caso de ser grupos grandes (al menos un grupo de 20 personas) se entrevistarían no más de cinco personas.

Se consideraron días de visita entre semana y fines de semana, tanto en quincena de pago como quincena de no pago, para analizar el perfil de los visitantes en diferentes fechas.

Unidad de muestreo

La unidad de información fueron los turistas tanto residentes o no que aceptaban ser entrevistados por parte del encuestador de la investigación al momento del trabajo de campo y quienes deberán cumplir el requisito de ser mayor de 18 años.

Análisis de datos

Una vez finalizadas las entrevistas se procedió a validar los cuestionarios, para luego codificar cada una de las preguntas y así poder tabular la información en excel.

Mediante tablas dinámicas se realizó el cruce de variables de los datos recolectados y así realizar la interpretación de la información por medio de cuadros y gráficos.

Métodos para la recolección de datos

La recolección de los datos se realizó mediante un cuestionario debidamente estructurado que se aplicó en forma personal y el cual sería aplicado por el interesado del presente proyecto a los turistas que estén de visita el Parque Nacional Volcán Tenorio.

Manual del trabajo de campo

Se abordaron a los turistas que eran mayores de 18 años y que iban a entrar o que estuvieran saliendo del parque Nacional Volcán Tenorio, el entrevistador se presentaría y saludaría a los turistas, se les explicaría los motivos por los que se estaba realizando dicha encuesta.

El cuestionario estructurado consta de 16 preguntas, los cuales tienen preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas y preguntas de selección única.

Metodología estudio técnico, organizacional, legal y financiero

Objetivo general de la investigación

Analizar cuáles son los aspectos claves que están relacionados con la ingeniería del proyecto, inversión inicial, costos y parte legal que conlleva la creación de un proyecto turístico.

Objetivos específicos

- Proponer un plan de negocios para los aspectos a nivel financiero, técnico, organizacional y legal que se requieren para la implementación de un servicio de hospedaje y actividades de aventura en la zona de Bijagua de Upala.

- Definir que conlleva la parte técnica e ingeniera y las áreas involucradas para poder establecer la posible inversión que se requiere para iniciar con el negocio.
- Establecer las posibles fuentes de financiamiento para el desarrollo del proyecto, además de los presupuestos relacionados a ingresos, gastos que puede llegar a tener el negocio.
- Conocer cuáles son los trámites legales que se deben tomar en cuenta a la hora de crear un negocio en Costa Rica.

Fuentes de información primaria

La fuente de información estaría constituida por los datos que se lograron obtener de los turistas que estaban dispuestos a ser entrevistados y que se encontraban en la zona al momento de aplicar el cuestionario.

Otra fuente de información estaría constituida por los datos brindados por las inversionistas del proyecto, estas serían la principal fuente de información primaria ya que brindaron información relacionada de cómo estaría conformada la empresa, tipo de cabañas, equipo y mobiliario, cantidad de funcionarios.

Fuente de información secundaria

Las principales fuentes secundarias son entidades del gobierno como Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la Caja Costarricense del Seguro Social, Registro Nacional, Ministerio de Hacienda, Instituto Nacional de Seguros, Secretaria Técnica Nacional, Municipalidad de Upala, abogado notario. Las entidades financieras fueron otra fuente de información secundaria ya que se obtuvo información con respecto al financiamiento, tasas de interés y plazo.

Además de la data obtenida del SINAC (Sistema Nacional de Áreas Conservación), así como del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). Otras fuentes son empresas constructoras que puedan realizar cotizaciones con relación a infraestructura.

Recolección y análisis de información

La recolección de la información se realizó por medio de las páginas web de cada entidad y empresas para conocer sobre requisitos y costos. Se solicitó información por medio de correo electrónico. Se realizaron llamadas telefónicas en caso de tener dudas o consultas y en caso de ser necesario se visitaron las entidades para obtener información y asesoría. Por medio de una reunión las empresarias especificaron como estaría conformada la organización y procesos que realizaría cada funcionario.

Por medio de excel se trabajó para realizar la consolidación de la información relacionada con costos e inversión del proyecto. También se realizó la creación de los presupuestos relacionados a ingresos, inversiones, costos de producción, mercadeo y ventas, gastos administrativos, financieros, estado de resultados proyectado, flujo de efectivo y análisis de escenarios y riesgos cualitativo.

Instrumentos para la recolección de la información

- **Páginas web:** por medio de las páginas de entidades del gobierno para la recolección de información referente a requisitos, costos de inscripciones.
- **Visita a entidades:** se visitaron entidades bancarias para obtener información y requisitos sobre los financiamientos que ofrecen.
- **Asesoría con expertos:** se consultó a expertos en temas legales y de construcción para recibir asesoría e información de costos e inversión inicial de proyecto.

Capítulo IV: Plan de negocios

En este apartado se detalla una serie de aspectos que están relacionadas al plan de negocio como la parte estratégica, de mercado, técnico y organizacional así como la parte legal y financiera que tendrán dicho proyecto.

A. Situación actual

Bijagua de Upala es un pequeño pueblo de la zona de Upala, su ubicación permite la entrada a turistas hacia el parque Nacional Volcán Tenorio, que se encuentra aproximadamente a 9km de Bijagua. Este parque es uno de los principales atractivos que tiene la zona, ya que ahí se encuentran las cataratas de Río Celeste. Como se logra apreciar en la tabla 1, de acuerdo a datos registrados por el SINAC entre el año 2011 y 2017 ha existido un incremento de visitantes residentes y no residentes al parque. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Tasa de incremento anual de visitantes.

Año	Visitantes	Tasa de incremento
2011	23331	
2012	36200	36%
2013	31540	-15%
2014	46063	32%
2015	59661	23%
2016	82485	28%
2017	92019	10%
Promedio		19%

Fuente: Datos del SINAC, 2011-2017

Un aspecto por los cuales se quiere implementar dicho proyecto turístico es que se ve una oportunidad de negocio debido al incremento de turistas en la zona.

Bijagua a pesar de ser un pueblo pequeño cuenta con una gran diversidad de bosque, aves y animales. Su clima normalmente es lluvioso con relación a los demás distritos del cantón de Upala ya que las precipitaciones van entre los 3000mm y 4000mm. El comercio de esta zona gira en su mayoría al turismo, cuenta con una variedad de pequeños comercios como supermercados, restaurantes y hoteles. Gran parte de los pequeños hoteles se encuentran cerca del parque Volcán Tenorio.

Upala se ubica en la zona Huetar Norte del país y es el cantón número 13 de la provincia de Alajuela (Ver anexo 7). Bijagua es uno de los distritos del cantón de Upala y la ubicación del proyecto a pesar de estar en el centro de Bijagua, no hay ningún tipo de comercio cerca y a su alrededor hay tres fincas que actualmente son

habitadas por sus propios dueños, por lo que es un lugar donde las personas pueden encontrar un lugar tranquilo y donde pueden alejarse del ruido (Ver anexo 8). Adicionalmente se quiere aprovechar los recursos naturales con los que se cuentan para desarrollar dicho proyecto turístico.

B. Análisis Preliminar

El análisis de la propuesta de valor busca generar un beneficio tanto a los posibles clientes como a la misma empresa. En el cuadro N° 1, se detalla la propuesta de valor establecida para el proyecto:

Cuadro 1. Propuesta de Valor

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
Tour operadores Agencias de viajes	Servicio al cliente Actividades recreativas Servicio de hospedaje eco amigable Recolección de desechos, recolección de agua de lluvia y uso de productos biodegradables	Brindar un servicio de calidad donde el cliente se sienta a gusto Ofrecer diferentes actividades recreativas en un solo lugar y atractivos de la zona Hospedaje eco amigable con el ambiente Programa de reciclaje para recolección de residuos, generando el menor impacto para el ambiente	Promociones en fechas importantes	Turistas extranjeros y nacionales Personas que buscan la montaña Personas interesadas en cuidar el medio ambiente
	Recursos Recurso humano		Canales Publicidad en redes sociales facebook, instagram Páginas de hospedaje Página web	

Estructura de Costos Pago de financiamiento Salarios y costos administrativos Servicios públicos		Fuentes de ingreso Hospedaje Cobro de entrada para actividades recreativas dentro de la finca <i>Formas de pago: efectivo, transferencia o tarjeta</i>	

C. Plan estratégico

1. Diagnóstico externo

Macroentorno

Uno de los aspectos que tienen gran relevancia es el entorno externo, en donde se incluyen componentes demográficos, económicos, sociales, tecnológicos entre otros. En el Cuadro N°2 se detallan aquellos componentes que influyen en el desarrollo de la zona de Bijagua de Upala.

Cuadro 2. Componentes del macro entorno

Componentes del macro entorno	Descripción
Condiciones económicas generales	Principales fuentes de empleo son sector agropecuario y turismo. Sector industrial es limitado. Tasa de desempleo: 13% para personas entre 15 y 24 años
Aspectos demográficos	Upala es el cantón No 13 de la provincia de Alajuela. La extensión total es de 1.589,67 Km ² . Población: 43.953 habitantes. Bijagua con 178,69 km ² representa un 11% del cantón. Y 10% de la población total del cantón. Porcentaje de mujeres representa el 49,89% y hombres 50,11%. 40,31% de la población se encuentra entre 20 y 49 años
Ambiente natural	Las condiciones climatológicas de la región Huetar Norte con clima tropical. Bijagua presenta precipitaciones entre 3000 y 4000 mm siendo una de las mayores del cantón. Problemas en algunas zonas por inundaciones y deslizamientos provocando inestabilidad de suelos.






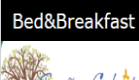






Factores políticos, regulatorios, legales	Poca regulación con problemas de asentamiento y precarios cerca de ríos. Deforestación.
Factores tecnológicos	Porcentaje bajo de viviendas con conexión a internet
Fuerzas sociales	Cuentan con diferentes asociaciones de productores y ganaderos así como también de turismo. Existen pequeñas cooperativas que buscan el desarrollo social de la comunidad.
Fuerzas globales	Producción y exportación de piña a Estados Unidos, Canadá y países de la Unión Europea

Del mismo se concluye que el aspecto económico se limita básicamente al sector agropecuario y turismo. Existe también una serie de factores donde se ve afectado la parte tecnológica, económica y política, como por ejemplo limitantes en vivienda con acceso a internet, poca regulación en la migración de personas indocumentadas lo que provoca el asentamiento. Si bien es cierto que existen factores que afectan a la zona, también existen factores que la benefician como el sector agrícola mediante la producción y exportación de la piña y el aumento en el sector turístico.

Sector competitivo

El aumento del turismo en la zona ha sido aprovechado para crear pequeños servicios de hospedaje y que han beneficiado al pueblo para generar empleo. Si bien es cierto que por un lado es beneficioso para la zona, también es cierto que hay una gran competencia por lo que se deberá trabajar de la mejor manera para ser una de las principales opciones para los clientes. Algunos de los principales hoteles que hay en la zona se presentan en el cuadro N°3:

Cuadro 3. Cuadro Comparativo

HOTELES		PRECIO POR NOCHE POR 2 ADULTOS PRECIO EN \$	ACTIVIDADES QUE OFRECEN
	Rio Celeste Hideaway	225,00	Tour a Rio Celeste, rafting, Kayak Rio Frio, Caño Negro, tubing, Volcan Arenal
	Tenorio Lodge	155,00	Tour a Rio Celeste, rafting, kayak, Caño Negro, cabalgatas, Parque Nacional Palo Verde, Puentes colgantes
	Celeste Mountain Lodge	150,00	Tour rio celeste, rafting, kayak, Caño Negro, tubing, tour en bicicleta, cabalgatas, tour nocturnos
	Casitas Tenorio B&B	140,00	Rio Celeste, rafting, kayak, Caño Negro, tubing, Caminata a Cataratas Bijagua, Laguna Danta, cabalgata
	Hotel Cacao	120,00	Rio Celeste, cabalgatas, caminatas, puentes colgantes.
	Finca Mei Tai	112,00	Caminata por sendero dentro de la finca
	Sueño Celeste	100,88	Senderos para observacion de aves dentro de la finca
	Heliconias Rainforest lodge	95,00	Caminata por puentes colgantes dentro de la finca
	La Carolina Lodge	90,00	Yoga, cabalgatas, caminatas, ordeño de vacas, nado en el rio
	Posada Cielo Roto	75,00	Tour rio celeste, tour caño negro, cabalgata.
	Finca Verde Lodge	75,00	Visita a la granja, jardin de mariposas, Parque Nacional Volcan Tenorio, Caño negro
	Finca La Amistad Cacao Lodge	81,00	Cuentan con siembra de cacao
	Cataratas Bijagua Lodge	70,00	Tour Rio Celeste, Caño Negro, caminata nocturna, cabalgatas, kayak, tubing, rafting
	Naciente Lodge Bijagua	69,25	
	Rincon Verde	65,00	
PROMEDIO		\$91,09	

El costo promedio por hospedaje en la zona ronda los \$91, en la mayoría de hoteles se detallan las diferentes actividades que se pueden realizar en la zona sin embargo en su mayoría el hotel no ofrece el servicio directamente sino que se brinda el contacto de un tour operador para que pueda brindar el servicio o bien la persona puede realizar el tour por sus propios medios.

Factores críticos de éxito

Para garantizar el crecimiento del negocio y lograr la planificación de los procesos es necesario analizar aquellos factores claves que ayudaran al éxito organizacional. En el cuadro N°4, se presentan algunos de los factores:

Cuadro 4. Factores Críticos del Éxito

Factores Críticos del Éxito	
Factores	Características
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la motivación de los trabajadores • Capacitar al personal para lograr un buen servicio al cliente • Satisfacer las necesidades de los clientes
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Generar el menor impacto al ambiente • Ser un lugar amigable con la naturaleza
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Atracción de clientes potenciales

2. Direccionalidad

Visión organizacional

“Posicionarse en el mercado local como una de las primeras opciones para los turistas en hospedaje eco amigable y actividades recreativas en la zona Norte de Costa Rica “

Misión organizacional

“Ofrecer un servicio de calidad en hospedaje eco amigable y actividades recreativas a los clientes que visitan la zona Norte del país, donde puedan disfrutar de la naturaleza, tranquilidad del lugar y humildad de su gente. “

Valores organizacionales

Servicio al cliente: brindar el mejor servicio al cliente para satisfacer sus necesidades.

Respeto: mantener siempre el respeto hacia los clientes y empleados.

Calidad: ofrecer calidad a los clientes en cada uno de los servicios que se ofrecen.

Responsabilidad ambiental: ser responsables en cuidar del medio ambiente mediante programas y mejores prácticas ambientales.

Estrategia genérica básica

No se busca una estrategia basada en costos, a pesar de que tampoco se busca ser el lugar con el precio más alto en servicio de hospedaje. Se busca un equilibrio del precio comparado al de la competencia. La estrategia que se quiere va relacionada con la diferenciación del servicio, brindando calidad en el servicio al cliente, ofreciendo un lugar que genere el menor impacto al ambiente por medio de programas de reciclaje y recolección de residuos y en el aprovechamiento de los recursos naturales como el agua. Adicionalmente brindar actividades recreativas en un mismo lugar, como se presenta en el Cuadro N°5.

Cuadro 5. Estrategia de diferenciación

	Diferenciación
Ámbito Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer el mejor servicio al cliente donde se sientan a gusto y satisfechos. • Aprovechamiento de los diferentes recursos • Actividades recreativas en un solo lugar
	Nicho o concentración
	en diferenciación
	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades de los clientes que buscan un servicio de calidad.

3. Objetivos estratégicos funcionales

Financiero

Mantener márgenes de utilidad mayores al punto de equilibrio.

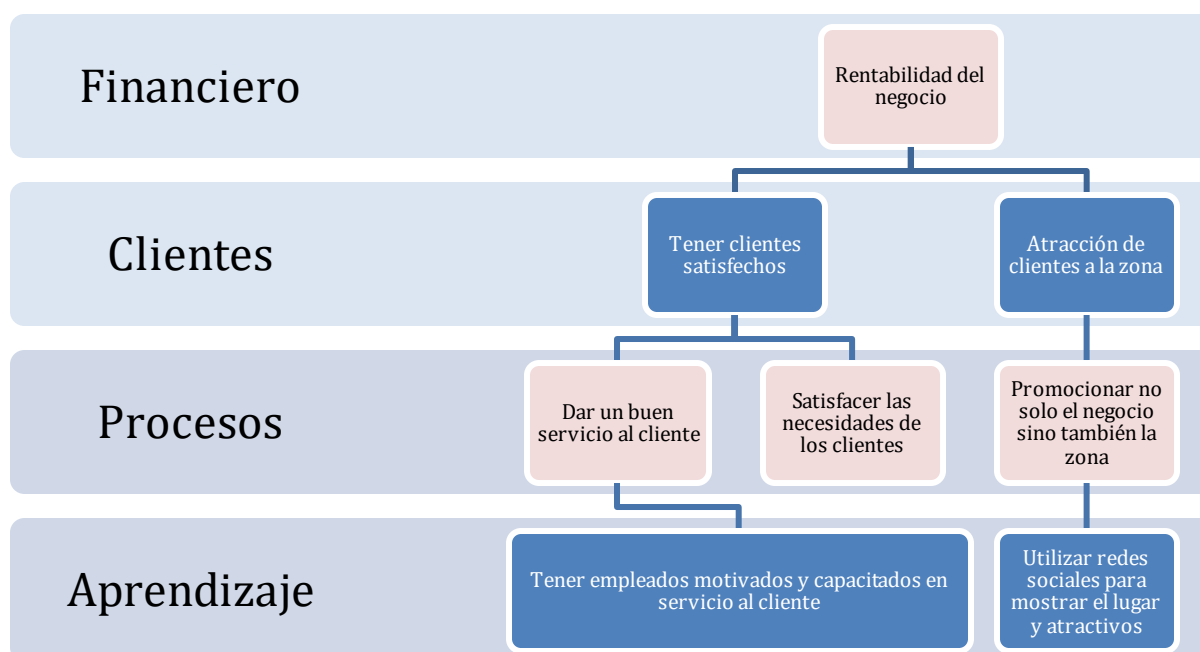
Mercadeo

Posicionar el negocio en el mercado ofreciendo un servicio de alta calidad a sus clientes.

4. Mapa estratégico

Por medio de un mapa estratégico como se muestra en la Figura N° 6, se detallan cada uno de los aspectos que se deben de tomar en cuenta para cada uno de los factores. Para buscar una rentabilidad en el negocio, es necesario buscar la atracción de turistas y satisfacción de los que visitarán el proyecto. Esto se logra ejecutando de la mejor manera cada uno de los procesos y servicios ofrecidos.

Figura 6. Mapa Estratégico



D. Plan de mercadeo

1. Investigación

Por medio de la recolección de datos que se realizó durante la segunda y tercera semana del mes de setiembre en la zona de Bijagua y del Parque Nacional Volcán Tenorio a turistas que estuvieron de visita, se logró obtener información relevante que permitirá tomar decisiones a la hora de conformar el negocio. Al obtener una muestra pequeña durante esas fechas por factores como la temporada baja y el poco ingreso de turistas debido a la huelga, se localizaron personas que hubieran visitado con anterioridad el parque y Bijagua para poder aplicar el cuestionario. El tamaño de la muestra final fue de 86 entrevistados.

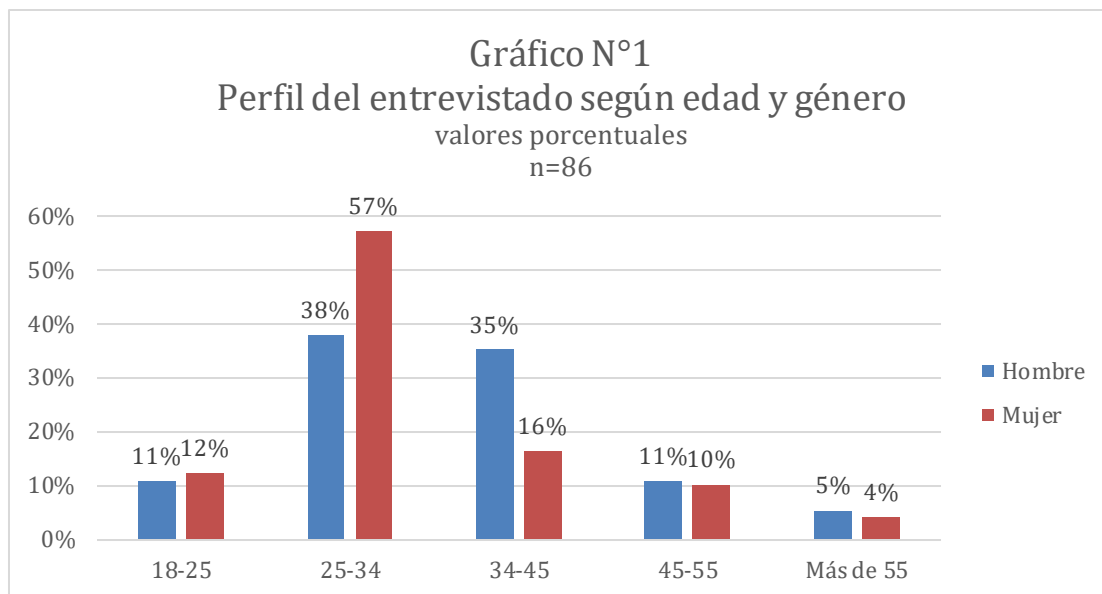
Algunos de los datos más relevantes se presentan a continuación:

Perfil del cliente

Para conocer el perfil de los turistas que visitaron la zona se realizaron diferentes cruces de variables según edad, género, ocupación y origen de residencia ya sea nacional o extranjero. A continuación se presentan en los gráficos del N°1 al N°3 dichas cruces.

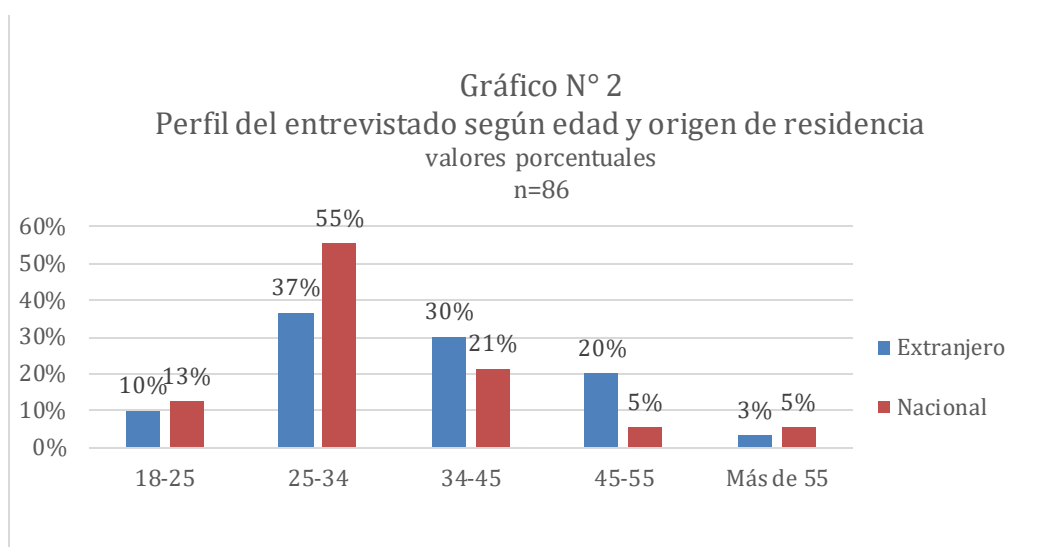
En el gráfico N°1 se detalla el perfil del entrevistado según el rango de edad por cada género, de este se puede detallar que la mayoría de personas que visitaron la zona se encuentran en edades entre 25 y 45 años tanto para hombres como mujeres.

Gráfico 1. Perfil del entrevistado según edad y género



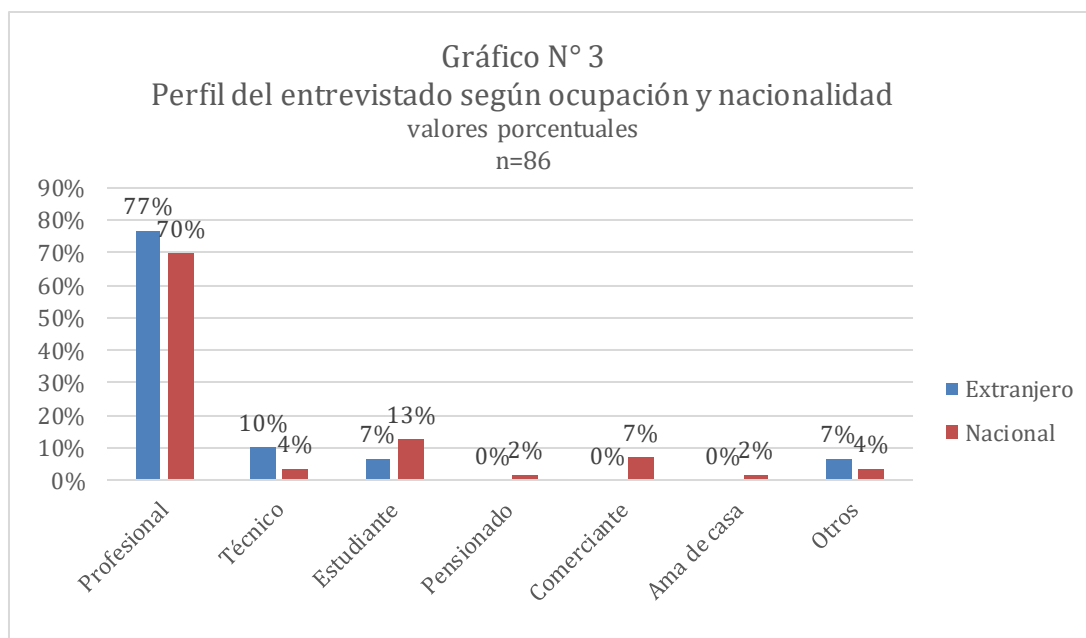
Con base en la edad y el origen de residencia del turista se puede apreciar en el gráfico N°2, que el turista nacional se encuentran en edades entre 18-45 años, por otro lado el turista extranjero suele ser un poco más adulto con respecto a la edad, que se encuentran entre los 25-55 años de edad. El enfoque a nivel de mercadeo entre nacionales y extranjeros deberá ser diferente de acuerdo al rango de edad.

Gráfico 2. Perfil del entrevistado según edad y origen de residencia



Para el gráfico N°3 se detallan las ocupaciones de los entrevistados. La principal ocupación de los turistas que visitaron la zona, son en su mayoría “profesionales”, tanto para nacionales como extranjeros. En el caso de los extranjeros al tener un rango de edad mayor y al ser en su mayoría profesionales puede que estos cuenten con mayores recursos para viajar. Por otro lado los turistas nacionales en su mayoría son profesionales y hay un pequeño porcentaje que son estudiantes.

Gráfico 3. Perfil del entrevistado según ocupación y nacionalidad

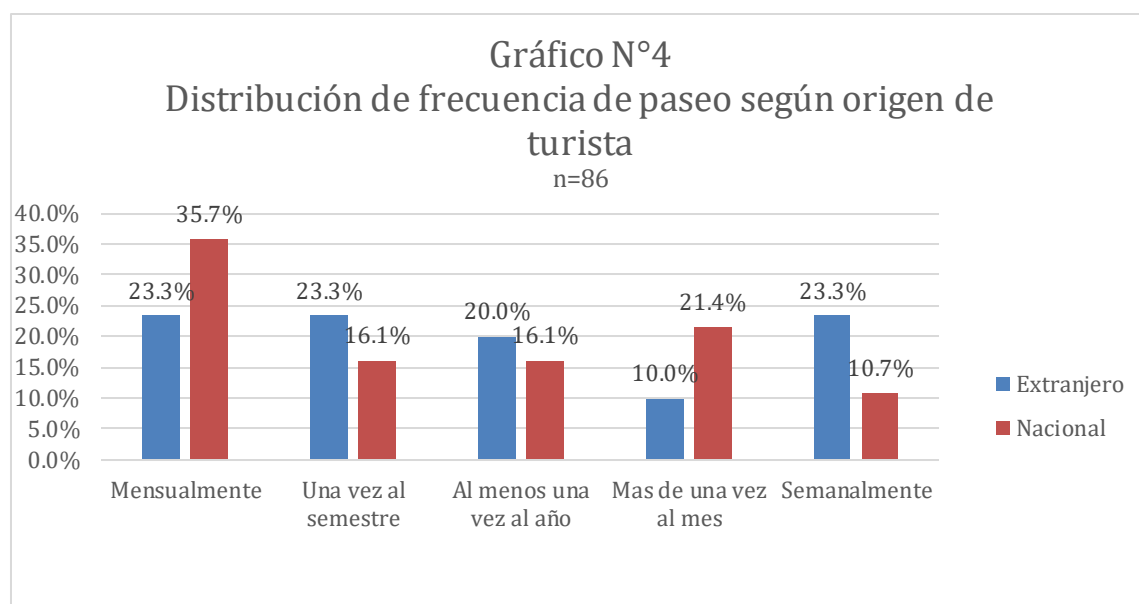


Hábitos de consumo

Para conocer los hábitos de consumo de los turistas que visitaron la zona, se consultó la frecuencia con la que salen de paseo y de los lugares que más frecuentan visitar. En los gráficos N° 4 al N° 7 se puede apreciarse cuales son las costumbres o hábitos de los entrevistados.

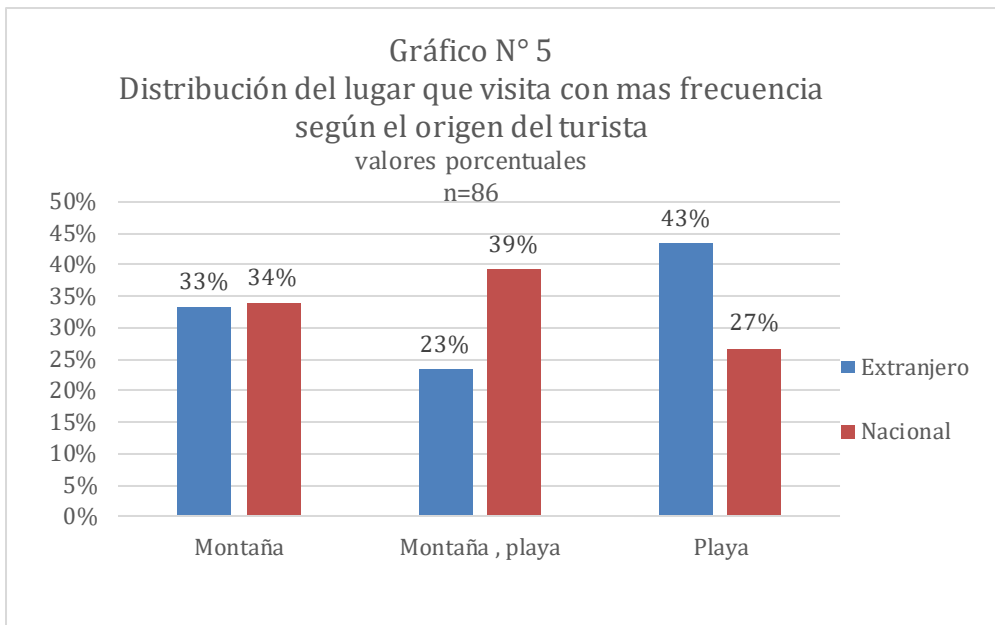
En el gráfico N°4 se detalla la frecuencia de paseo de los turistas, el turista nacional comparado con el turista extranjero frecuenta más el paseo de forma mensual, caso contrario a los extranjeros que hay un balance entre la frecuencia de salida mensual, semanal o al menos una vez al semestre.

Gráfico 4. Distribución de la frecuencia de paseo según origen del turista



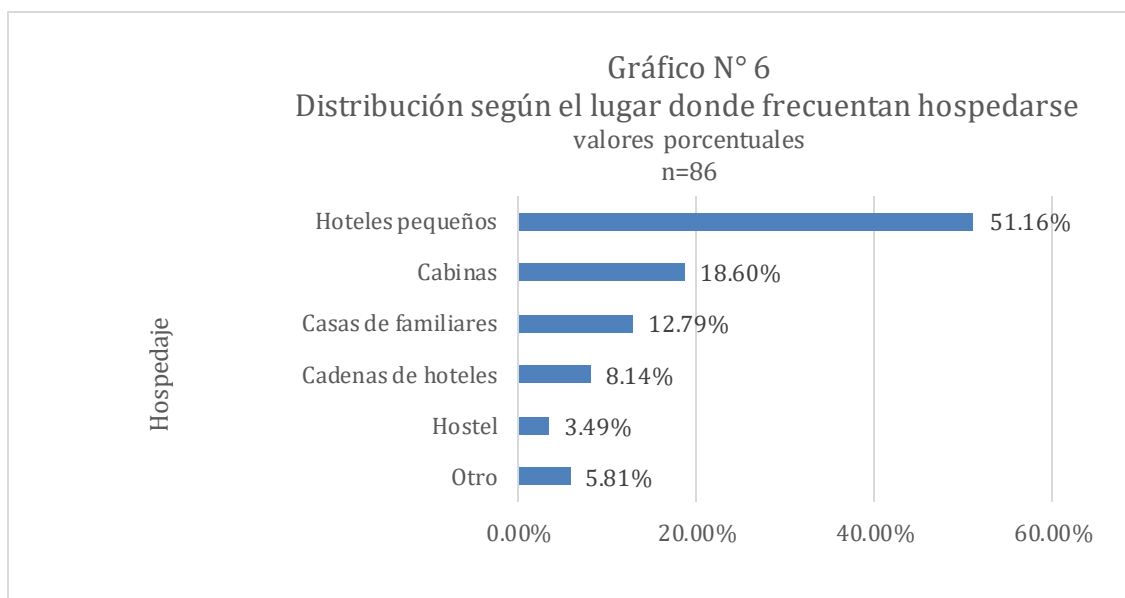
En el gráfico N°5 se detalla la distribución del lugar que más visitan los turistas según su origen de procedencia, de este se concluye que el turista extranjero visita con mayor frecuencia la playa, los turistas nacionales no eligen un lugar en específico ya que el 39% eligen entre playa o montaña como destinos para salir de paseo.

Gráfico 5. Distribución del lugar que visita con más frecuencia según el origen del turista.



En el gráfico N°6 se presenta el lugar donde frecuentan hospedarse los turistas, estos prefieren hospedarse en hoteles pequeños, lo que puede representar una ventaja en el proyecto cuando los turistas busquen opciones de hospedaje cuando visitan la zona.

Gráfico 6. Distribución del lugar donde frecuentan hospedarse

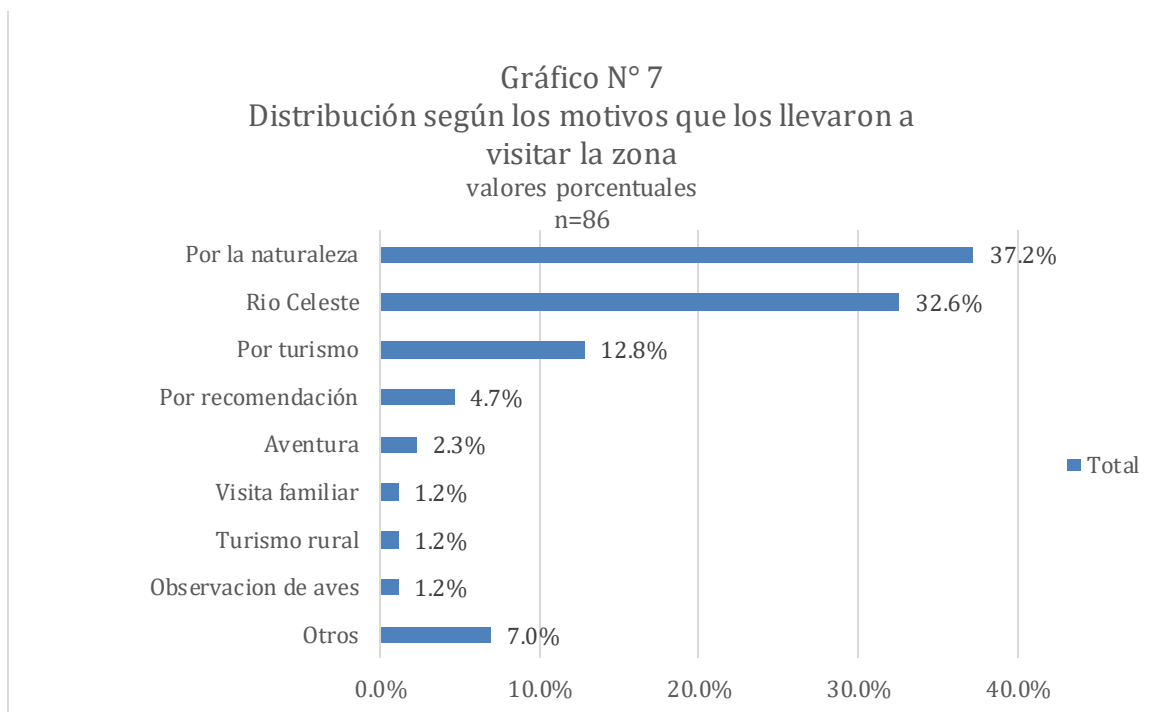


Fuentes de información y motivación

En la investigación se buscaba identificar cuáles son los medios de comunicación por los que se informaron de la zona así como los motivos que los llevaron a visitar el lugar, en los gráficos del N°7 al N°8 se presenta la información:

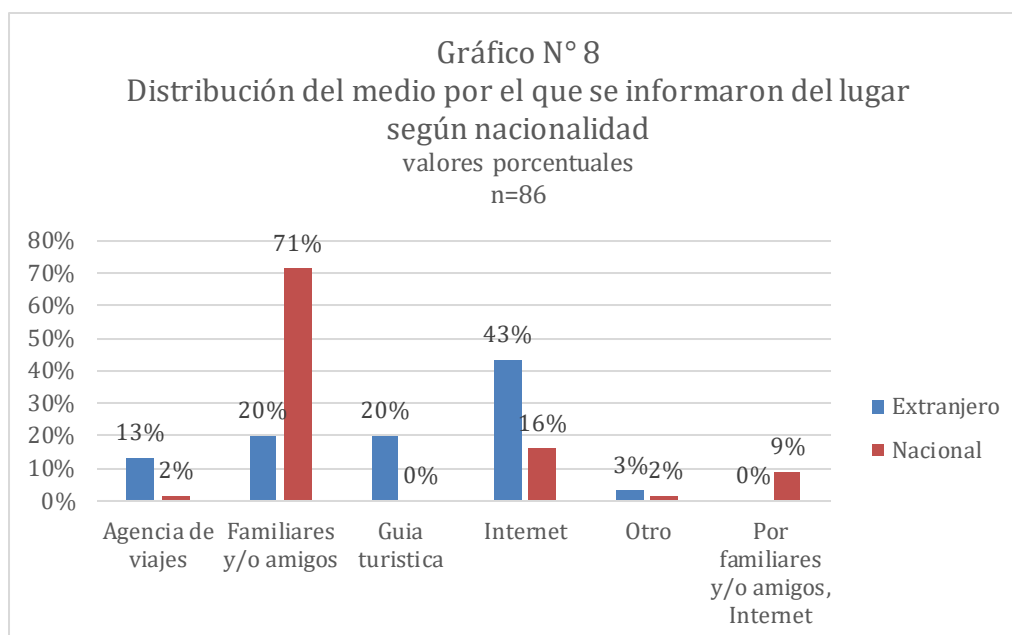
Los motivos por los que los turistas visitaron la zona se detalla en el gráfico N°7. Los principales motivos de visita se debe a la “naturaleza del lugar” y por “Río Celeste”, los cuales representan aproximadamente el 69.8%.

Gráfico 7. Distribución de los motivos que lo llevaron a visitar la zona



En el gráfico N°8 se presenta la distribución de los medios por los que se informaron los turistas. El turista extranjero tiene como principal medio de información internet. Para el caso de los turistas nacionales es más frecuente que se informen por medio de referencias de familiares y/o amigos.

Gráfico 8. Distribución del medio por el que se informaron del lugar según nacionalidad del turista

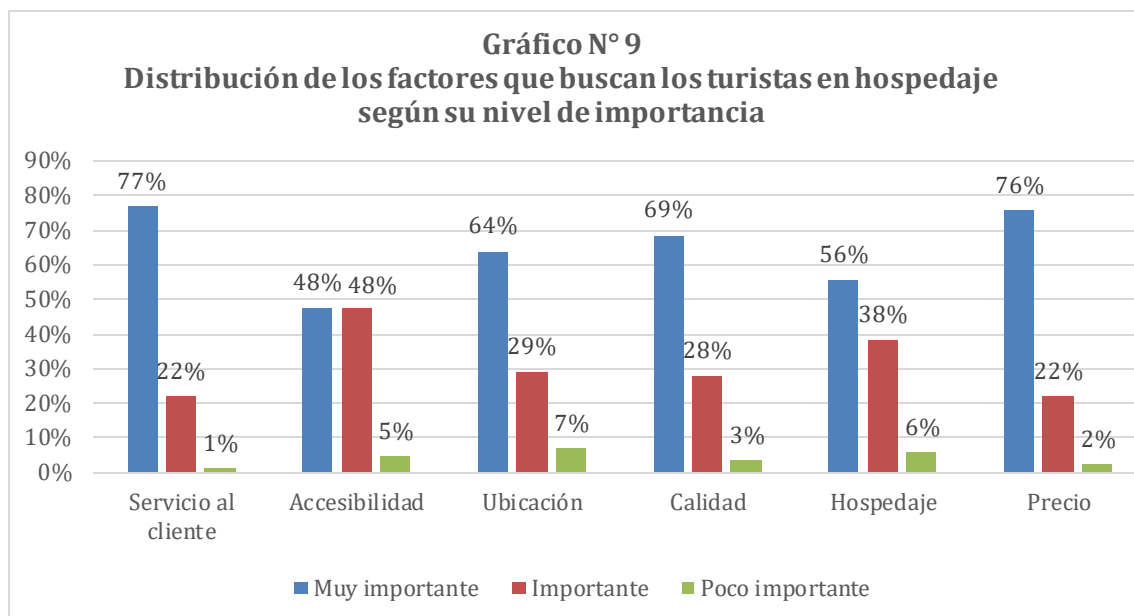


Evaluación de los motivos de visita

Al brindar un servicio de hospedaje se busca identificar los factores más importantes que buscan los turistas, así como los días que frecuenta hospedarse en un lugar. Esta información se presenta en los gráficos N°9 al N°10.

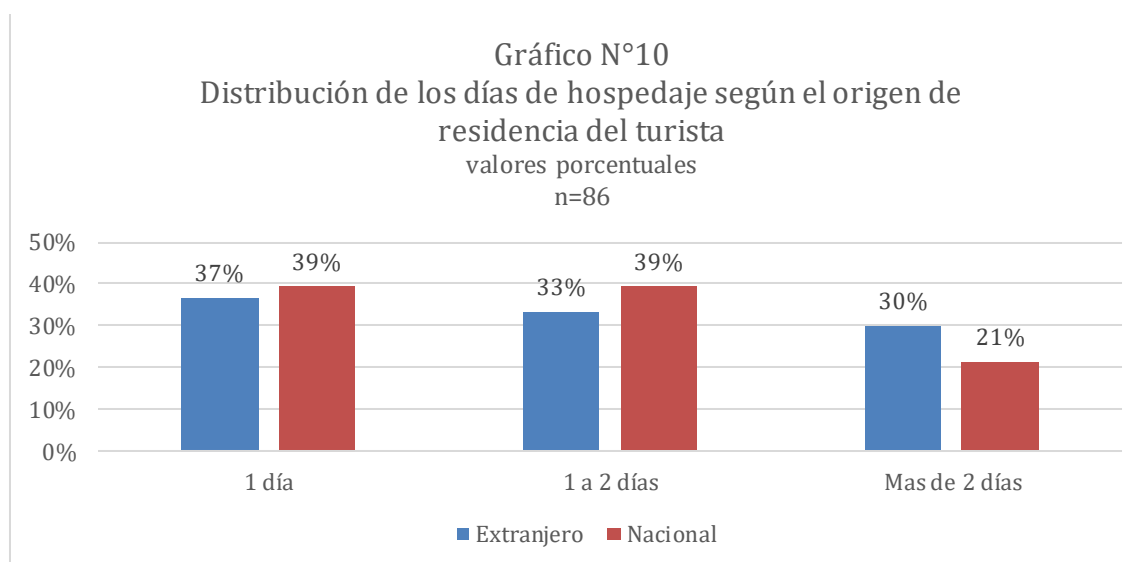
En el gráfico N°9 se presenta la distribución de los factores cuando buscan hospedaje. Cuando los turistas eligen opciones de hospedaje los factores que tienen mayor importancia para ellos son: el servicio que se le brinda al cliente, la calidad y precio.

Gráfico 9. Distribución de los factores que buscan los turistas en hospedaje según su nivel de importancia.



Los días de hospedaje de los turistas se presentan en el gráfico N°10. De acuerdo a los días de visita que estuvieron los turistas en la zona, los extranjeros tuvieron una mayor porcentaje al hospedarse un día, sin embargo el 63% estarían entre 1 y más de dos días de visita. En el caso de los turistas nacionales hay un balance entre los que visitaron solamente 1 día y los que visitaron entre 1 y 2 días la zona.

Gráfico 10. Distribución de los días de hospedaje según el origen de residencia del turista



La tabla N°2 presenta los días promedio de visita del turista. De esta se puede deducir que la cantidad de turistas entrevistados viajan en promedio con un grupo de 2.9 personas aproximadamente.

Tabla 2. Distribución de las personas promedio que visitan la zona según origen de procedencia.

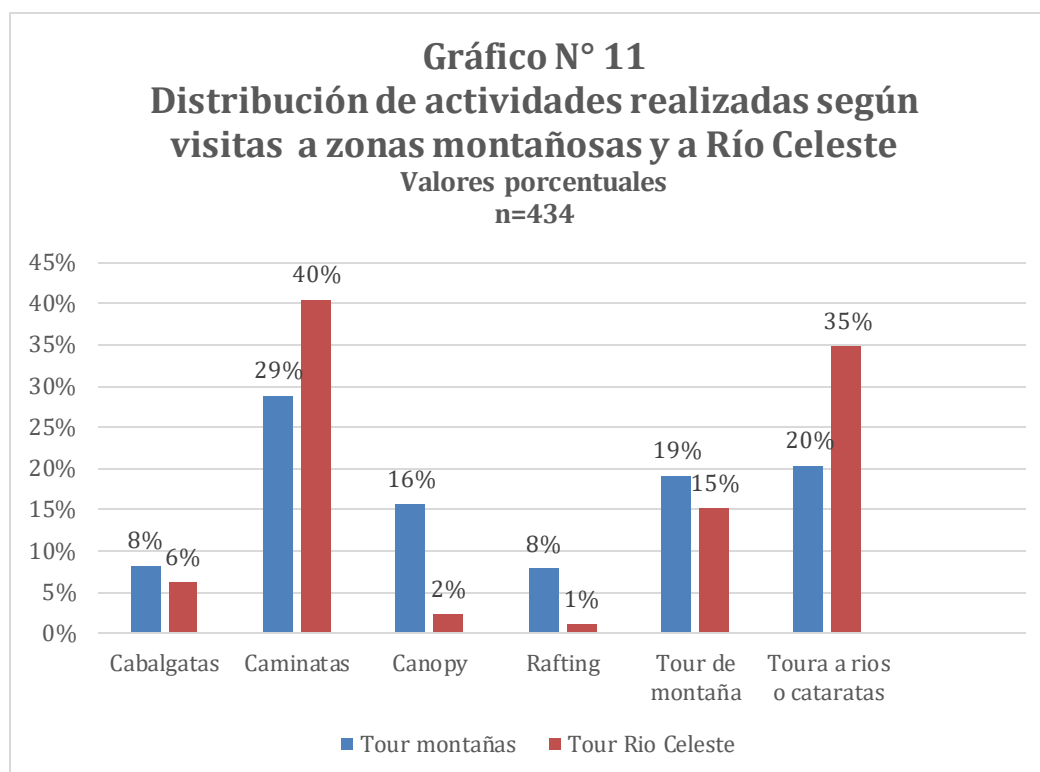
Tabla N° 2		
Distribución de personas promedio que visitan la zona según origen de procedencia		
Origen procedencia	Personas promedio	Porcentaje
Extranjero	2,7	47%
Nacional	3	53%
Total	2.9	100%

Actividades realizadas

Algunas consultas efectuadas fueron las actividades que los turistas iban a realizar mientras estaban de visita en la zona, además de las que frecuentan realizar cuando visitan zonas montañosas.

El gráfico N°11 se presenta las actividades que los turistas iban a realizar los turistas en la zona. Las caminatas y visita a ríos o cataratas son las más frecuentadas, esto se debe principalmente al Parque Nacional Volcán Tenorio. En el caso de canopy y rafting no se realizan con mayor frecuencia ya que el turista no está tan enterado de que este tipo de actividades se puedan realizar en el lugar. En el caso de las visitas a zonas montañosas existe una distribución más equitativa de las actividades que realizan los turistas

Gráfico 11. Distribución de actividades realizadas según visitas a zonas montañosas y a Río Celeste



2. Mercadeo estratégico

Mercado Meta

Turistas nacionales o extranjeros que les guste y frecuenten visitar zonas de montaña, que se encuentren entre edades de 25 a 45 años de edad

Desarrollo de marca

Para el desarrollo de la marca se buscó en un diseño sencillo pero que a la vez puede representar la naturaleza de la zona basándose en los árboles y el agua. El eslogan se busca que se conozca como un lugar donde las personas puedan disfrutar de la naturaleza y de las diferentes actividades pero que a la vez sea un lugar donde pueden descansar del ruido de la ciudad.

- **Logo**

El logo es una representación clara del entorno donde se va a desarrollar el proyecto. Mediante el agua se pretende transmitir la tranquilidad y quietud del lago

que está ubicado en el terreno. Por medio del árbol se representa la fortaleza y armonía de la naturaleza.

Figura 7. Logo



- **Eslogan**

"Su lugar para disfrutar y descansar".

Escrito en tipografía Brush Script M9

Posicionamiento

Las personas conocen Bijagua de Upala solo cuando se les habla de Río Celeste. Aproximadamente hace cuatro años se creó una página en redes sociales llamada Bijagua de Upala donde se muestran diferentes lugares de la zona con el fin de que las personas puedan conocer un poco más de lo que ofrece este pequeño lugar. Esto ha generado una respuesta positiva por parte de las aproximadamente 4700 personas que siguen la página. A raíz de esto se quiere atraer a más personas que visiten la zona. Para el proyecto turístico se pretende trabajar fuertemente por medio de redes sociales y de internet. Ya que son los medios donde las personas pueden acceder más fácilmente a la información.

3. Marketing de servicios

Producto

Cómo se ha descrito en el presente documento el producto a ofrecer es un servicio, el cual obviamente deberá ir complementado con una infraestructura adecuada.

Los servicios que se ofrecerán incluye:

- a) Cabañas: son 4 cabañas construidas en madera rustica, incluyen dormitorio, área para precalentado y preparación de alimentos, servicio sanitario, baño, terraza y parqueo).
- b) Desayuno típico: Incluye gallo pinto, huevo al gusto, queso, plátano, café negro o con leche, jugo de naranja o bien té y frutas como papaya, banano, piña. Se ofrecerá en una cabaña campesina.
- c) Los visitantes tendrán a su disposición un mirador y senderos para la observación de aves, ranas, mariposas, plantas, hongos entre otros. Además de caballos para realizar cabalgatas, botes que podrán ser utilizados en la laguna y la pesca de truchas para los visitantes.

El objetivo es brindar diferentes servicios en un solo lugar, ofreciendo la calidad y servicio al cliente.

Precio

Con respecto al precio se establece un precio promedio con relación al de la competencia, no se busca ser el más caro pero tampoco el más accesible ya que se deben cubrir al menos los gastos que pueda tener el negocio. Sin embargo no será un precio fijo ya que al estar relacionado al sector turismo se debe tomar en cuenta las fechas que son temporada baja. Por lo que el precio establecido será de ¢35.000 por pareja por noche. Este precio incluye el desayuno típico, para las personas que se hospeden. Estará a disposición de los visitantes que no se hospeden el servicio de desayuno, el cual tendrá un precio promedio de entre ¢2.500 a ¢3.000.

En caso de que el turista no desee el desayuno incluido en el hospedaje, se podrá realizar una variación en el precio a ¢30.000, tomando como referencia que el precio por desayuno sea de ¢2.500 por persona.

Se manejará un precio especial de aproximadamente ¢50.000, cuando se trate de un grupo de 4 personas máximo, que se hospeden en una sola cabaña aproximadamente. En caso de ser niños menores de 12 años no se cobrará ningún costo adicional por el hospedaje.

Plaza

Por su ubicación el proyecto se encuentra en una zona totalmente accesible en vehículo y cerca del centro de Bijagua aproximadamente a un kilómetro por lo que el recorrido puede hacerse caminando. Al no estar cerca de la calle principal y del tránsito de vehículos lo que permite que sea un lugar tranquilo (Ver anexo 9).

Promoción

La encuesta realizada deja ver un dato interesante y es que los principales medios donde los turistas conocen la zona son por medio de internet, familiares o amigos.

La publicidad virtual además de tener un bajo impacto en el medio ambiente al no producir desechos físicos se convierte en la mejor herramienta. En la actualidad es la manera más directa y tangible de llegar al público meta, ofrece métricas que servirán para evaluar el impacto de la campaña publicitaria, promociones y servicios.

La publicidad de paga en redes sociales como Facebook o Instagram permite filtrar y facilitar el manejo de la información y lograr abarcar una mayor cantidad de usuarios en redes. Otros medios a utilizar son la página web del negocio y sitios de hospedaje como Booking, Airbnb, Trivago, con el fin de abarcar un mayor mercado a nivel nacional e internacional.

Personas

Los funcionarios que sean parte de la empresa deberán tener las cualidades necesarias para dar un excelente servicio al cliente, esto incluye desde la presentación personal hasta la forma en que se comunican con el cliente.

Condiciones físicas

La distribución del proyecto se presenta en la Figura N°8, donde se detalla la distribución de las cabañas, estas se construirán en una área de aproximadamente de 1000 metros, el área para el servicio de desayuno.

Figura 8. Distribución de instalaciones



Procesos

Los procesos van a estar relacionados con la cada uno de los aspectos relacionados a los servicios que se van a ofrecer, se deberá contar con un protocolo de servicios para la entrega y recepción de las habitaciones. Se considera también la limpieza de habitaciones ya que el cliente será el que indique si desea el servicio de limpieza, se tomará en cuenta los procesos que se deben tomar en cuenta en caso de que exista alguna emergencia.

Productividad

Se debe contar con los recursos necesarios para ofrecer los servicios de hospedaje, desayuno y actividades. Con relación al hospedaje las habitaciones deberán estar limpias a tiempo, en el servicio de desayuno que se va a ofrecer deberá contar con todos los ingredientes necesarios para realizar las preparaciones, por lo que se realizará una revisión periódica del inventario con el que se cuenta.

4. Ejecución del plan de mercadeo

Con relación al servicio se trabajará en la presentación de las diferentes actividades que se pueden realizar tanto dentro como fuera del lugar. El precio se

trabajará con un precio más bajo al de los principales servicios de hospedaje que existen, sin embargo no será el más bajo con respecto a otros lugares de hospedaje. La promoción será de bajo costo por lo que los principales medios para dar a conocer el lugar será por medio de redes sociales e internet y si se trabajará de manera semanal la publicidad en redes.

Cronograma de actividades

Dentro de las actividades que se van a realizar para el plan de mercados se van a tomar en consideración las siguientes:

- Participación anual en ferias promocionales del ICT, Expotur y Feria Nacional de Turismo y en ferias que promueven el desarrollo del turismo.
- Promoción semanal en redes sociales con instagram, Facebook y medios de comunicación.
- Ofrecer el servicio en páginas de hospedaje.

5. Presupuesto de mercadeo

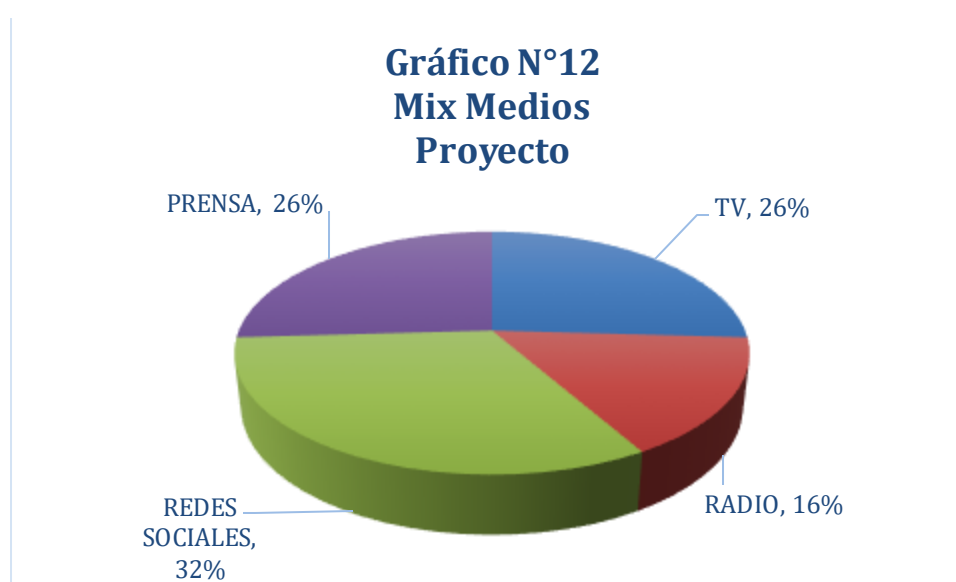
De acuerdo a la recolección de datos realizada se logró ver que uno de los medios por los que las personas se informaron del lugar es por internet y por familiares o amigos. Las redes sociales son uno de los medios más influyentes en la decisión de compra para los consumidores, por lo que se pretende invertir en publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram, para lograr llegar a una mayor cantidad de usuarios. Con esto se buscan estrategias de bajo costo para promocionar el negocio. El presupuesto de mercadeo establecido se muestra en la Tabla N°3, tanto mensual como anual:

Tabla 3. Presupuesto de publicidad

Costos del plan de mercadeo					SEMANAS				
CANAL	# cuñas o spots	Precio por spot 30"	Total	Mix Media	1	2	3	4	5
TV	1		₡ 400.000	26%					
Canal 7									
.+Que Noticias	1	₡ 400.000	₡ 400.000		1				
RADIO									
	8		₡ 244.000	16%					
Besame	8	₡ 30.500	₡ 244.000		3	2	1	1	1
REDES SOCIALES									
	125		₡ 500.000	32%					
Facebook									
Visualizaciones	75	₡ 4.000	₡ 300.000		30	25	10	5	5
Instagram									
Visualizaciones	50	₡ 4.000	₡ 200.000		20	10	8	8	4
PRENSA									
	1		₡ 400.000	26%					
La Nación									
Revista Dominical	1	₡ 400.000	₡ 400.000		1				
			₡ 1.544.000	100%					

La distribución de los medios para la publicidad se presenta en el gráfico N°12. Su mayor enfoque se centra en redes sociales, seguida de la prensa escrita y televisiva, con esto se busca abarcar al público por medio de los diferentes medios de comunicación.

Gráfico 12. Distribución del Mix de medios



E. Plan técnico y organizacional

1. Proyección de ventas

La proyección de las ventas para el servicio de hospedaje se realizó con base a la demanda estimada por cantidad de turistas que visitaron la zona durante el año

2017 (Ver anexo 10). De acuerdo a las entrevistas realizadas se determinó el porcentaje de turistas que permanecían al menos dos días hospedándose en los alrededores de Bijagua o Rio Celeste el cual corresponde al 72% de los visitantes y de la cantidad de turistas que iban por grupo, lo que corresponde a 2.9 personas en promedio. De ahí se estableció el promedio mensual de visitantes por grupo y con un supuesto de captura de demanda mensual de un 5% para la demanda baja que va del segundo y tercer trimestre del año y de un 7% para la demanda en temporada alta que corresponde al primer y cuarto trimestre del año. En la tabla N°4 se muestra la ocupación mensual que tendrá el proyecto y el porcentaje de capacidad utilizada en la época de temporada baja y en la época de temporada alta.

Tabla 4. Atención de la demanda mensual.

Turistas	Atención demanda mensual Época Baja			Atención demanda mensual Época Alta		
	Captura demanda mensual	Ocupación mensual	Capacidad instalada usada	Captura demanda mensual	Ocupación mensual	Capacidad instalada usada
Nacionales	5%	224	47%	7%	313	65%
Extranjeros	5%	52	11%	7%	73	15%
Total		276	58%		386	81%

En el caso de las actividades recreativas que se van a ofrecer la estimación se tomó con relación a los mismos turistas que visitaron el Parque durante el 2017, de ahí se estableció las personas que visitaron solamente un día y los que visitaron al menos entre uno y dos días, esto corresponde al 76% del total de turistas entrevistados. En la tabla N°5 se presenta la distribución de la posible demanda que visitará el proyecto para actividades turísticas

Tabla 5. Distribución de la demanda para actividades turísticas.

Turistas	Atención demanda mensual		Atención demanda mensual	
	Captura demanda mensual	Ocupación mensual	Captura demanda mensual	Ocupación mensual
Nacionales	5%	235	8%	376
Extranjeros	5%	55	8%	88
Total		290		464

En la tabla N°6 se presenta la distribución total de la demanda anual para el servicio de hospedaje y para el de actividades recreativas.

Tabla 6. Estimación de la demanda anual

Estimación de la demanda anual													
AÑO 1													
Servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Hospedaje	386	386	386	276	276	276	276	276	276	386	386	386	3.975
Actividades recreativas	464	464	464	290	290	290	290	290	290	290	290	290	3.999
Total	850	850	850	566	566	566	566	566	566	676	676	676	7.974

2. Localización

La localización del proyecto será en la zona de Bijagua de Upala, su ubicación se debe a que las empresarias cuentan con un terreno donde se va a implementar la construcción de las cabañas y los servicios turísticos, adicionalmente ven la oportunidad en el negocio al aprovechar el incremento del turismo que existe en la zona.

3. Tamaño y necesidades de equipo

En el tamaño del proyecto se incluyó la construcción de las cabañas las cuales se realizarán llave en mano por medio de la empresa Natural Homes quienes realizan construcciones sostenibles con el ambiente. Se cotizó en diferentes empresas los electrodomésticos para el área del servicio de restaurante y para las cabañas. Para el mobiliario la cotización se realizó con una persona de la zona que realiza trabajos en madera donde se incluye las camas, mesas, sillas y muebles para el área de recepción. El monto total para las necesidades de equipo se presenta en la Tabla N°7:

Tabla 7. Necesidades de equipo

Necesidades de equipo	Costos
Construcción de cabañas	¢60.000.000
Electrodomésticos para cabañas	¢3.305.600
Ropa de cama	¢2.824.840
Equipo de restaurante	¢1.689.710
Equipo de lavado	¢609.900
Equipo actividades recreativas	¢381.140
Utensilios para cabañas	¢335.360
Costo total	¢69.146.550

4. Mano de obra.

Se establecieron tres puestos que están conformados por un administrador de tiempo completo, un misceláneo y un cocinero, estos dos últimos tendrán un horario de medio tiempo laborando 6 días a la semana y en el caso del administrador su horario será de tiempo complemento. En la tabla N°8 se muestra el costo de los salarios mensuales por cada uno de los puestos.

Tabla 8. Costos de mano de obra.

Salarios estimados		
Puesto	Salario mensual	Salario Anual
Administrador	¢350.000	¢4.200.000
Misceláneo	¢150.128	¢1.801.536
Cocinero	¢267.402	¢3.208.824
Total	¢767.530	¢9.210.360

Nota: Para el misceláneo y cocinero el tiempo de trabajo será de medio tiempo

5. Necesidad de materiales

Al contar con animales de granja en la finca, algunos de los productos como por ejemplo huevos, queso, natilla y leche, no serán necesarios de adquirirlos a terceros. Algunos productos como verduras, legumbres serán adquiridos a agricultores de la zona de forma semanal. Productos de la canasta básica se comprarán en uno de los supermercados que se encuentran en Bijagua de forma mensual. En la tabla N°9 se detalla el costo promedio mensual y anual para este rubro.

Tabla 9. Necesidades de materiales

Necesidad de materiales		
Rubro	Costo mensual	Costo anual
Gastos por alimentación	¢167,650	¢2,011,800
Total	¢167,650	¢2,011,800

6. Costos indirectos de producción

Los costos indirectos asociados al proyecto son agua, electricidad de las cabañas y cable. A pesar de que contará con el abastecimiento de agua potable por parte del AYA, se busca utilizar el uso de recolectores de agua en las cabañas para reducir el consumo en la limpieza de cada una y en el uso de los servicios sanitarios. En el caso de la electricidad se utilizarán paneles solares que permitan reducir el consumo de energía. El costo estimado se presenta en la Tabla N°10:

Tabla 10. Costos indirectos de producción.

Costos indirectos de producción		
Rubro	Costo mensual	Costo anual
Agua	¢29.560	¢354.720
Electricidad	¢167.772	¢2.013.264
Cable	¢50.000	¢600.000
Teléfono	¢9.200	¢110.400
Patente	¢30.000	¢120.000
Total	¢286.532	¢3.198.384

7. Elementos ambientales

En el área ambiental se busca realizar un impacto positivo para la zona, mediante la reforestación progresiva de árboles endémicos como botarrama y robles. Establecer a nivel comunitario un programa para la recolección de desechos sólidos como el plástico, aluminio y vidrio, en coordinación con la Municipalidad de Upala.

Bijagua ofrece un clima mayormente lluvioso, esta característica nos da la posibilidad de utilizar el recurso hídrico proveniente de la lluvia para los servicios

sanitarios y limpieza de las cabañas. La colocación de paneles solares para las cabañas permitirá que sean utilizados en calentadores de agua y así reducir el impacto en el ambiente.

8. Inversión para la administración

De acuerdo a cotizaciones realizadas en diferentes empresas, la inversión inicial del proyecto se detalla en la tabla N°11:

Tabla 11. Inversión Inicial.

Inversión Inicial del proyecto	Total
Construcción de cabañas	¢60.000.000
Inversión en activo fijo	¢5.916.000
Inversión necesidades de equipo	¢2.680.750
Inversión necesidades de cabañas	¢6.465.800
Equipo y mobiliario administrativo	¢829.206
Trámites legales y conformación sociedad	¢614.492
Otros rubros	¢2.971.000
Total	¢79.477.248

Esta inversión incluye la constitución de la sociedad, inversión en infraestructura así como equipo y mobiliario, su costo total aproximado se estima en ¢79.477.248.

9. Costos salariales administrativos

Inicialmente los costos salariales como cargas sociales, vacaciones y aguinaldo que se presupuestaron, se detallan a continuación en la tabla N°12.

Tabla 12. Costos Salariales

Costos salariales		
Rubro	Costo mensual	Costo anual
Cargas sociales	¢281.453	¢3.377.436
Vacaciones	¢25.584	¢307.012
Aguinaldo	¢63.961	¢767.530
Total	¢370.998	¢4.451.978

10. Otros costos administrativos

Los costos administrativos que se consideraron son implementos de oficina para el área de recepción e implementos de limpieza que se ocuparan para las

cabañas, recepción y servicio de restaurante. En el rubro de servicios profesionales se incluye el costo que se cancelará al contador por los trámites contables, el cual se tomó el costo mínimo por hora con al menos 8 horas máximas de trabajo. En la tabla N°13 de detallan los costos mensuales y anuales de este rubro.

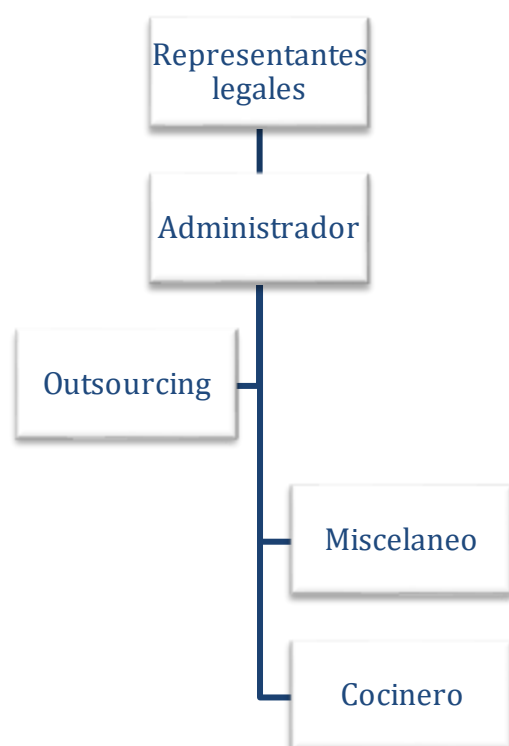
Tabla 13. Costos Administrativos.

Costos administrativos		
Rubro	Costo mensual	Costo anual
Implementos de limpieza	¢68,040	¢816,480
Implementos de oficina	¢13,647	¢163,764
Servicios profesionales	¢200,608	¢2,407,296
Total	¢282,295	¢3,387,540

11. Organigrama

La empresa estará conformada por las representantes legales, inicialmente se contará con una administrador que encargado de las labores administrativas como reservaciones, compra de materiales y suministros. A su vez el administrador tendrá a cargo a un misceláneo que será el encargado de la limpieza de las cabañas una vez desocupadas por los huéspedes. Se contará con un cocinero quien será el encargado de los desayunos que se les brinden a los turistas que se hospeden en el lugar. Como outsourcing se contratará a un contador encargado de llevar la parte contable de la empresa. En el gráfico figura N°9 se presenta como estará constituida la sociedad.

Figura 9. Organigrama



F. Plan financiero-económico

1. Presupuesto de ingresos

Los ingresos que se obtendrán serán producto del servicio de hospedaje y cobro de actividades recreativas dentro del lugar, como lo es el uso de botes, cabalgatas, caminatas por senderos. Este cobró se realizará a las personas que visiten el lugar y hagan uso de las instalaciones. Los ingresos por año de detallan en la tabla N°14.

Tabla 14. Presupuesto de Ingresos

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Servicio de hospedaje	139.132	139.132	139.132	139.132	139.132	139.132	139.132	139.132	139.132	139.132
Actividades recreativas	19.95	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995
Total	¢159.127	¢159.127	¢159.127	¢159.127	¢159.127	¢159.127	¢159.127	¢159.127	¢159.127	¢159.127

Nota: datos en miles

2. Presupuesto de inversiones

La inversión inicial que se realizará incluye el activo fijo y capital de trabajo, estos dos rubros son aportados por las empresarias, ya que cuentan con el disponible para hacer dicha inversión. Con respecto a la construcción de las cabañas se deberá realizar por medio de un financiamiento bancario para cubrir el monto de la inversión. Para el crédito se deberá realizar un aporte de aproximadamente ¢2.971.000 para cubrir gastos de formalización, abogado, avalúo y pólizas (Ver anexo 11). En la tabla N°15 se detalla el presupuesto de la inversión inicial que se hará:

Tabla 15. Proyección de inversión.

Inversión Inicial del proyecto	
Inversión inicial	¢8.887.000,00
Inversión capital de trabajo	¢10.590.247,50
Financiamiento	¢60.000.000,00
Total en inversión	¢79.477.247,50

3. Presupuesto de gastos de mercadeo y ventas

Esta proyección se realizó tomando en cuenta que en redes sociales el usuario puede establecer un monto fijo a pagar y de los costos que cobran cada medio de comunicación. En la tabla N°16 se muestra la proyección de gastos para los primeros 10 años.

Tabla 16. Gastos de mercadeo

Gastos de mercadeo										
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gastos de mercadeo	1.953	1.953	1.953	1.953	1.953	1.953	1.953	1.953	1.953	1.953
Total	¢1.953	¢1.953	¢1.953	¢1.953	¢1.953	¢1.953	¢1.953	¢1.953	¢1.953	¢1.953

Nota: Monto en miles de colones

4. Presupuesto de gastos administrativos

Se presupuestan gastos de administración que incluyen suministros de oficina e imprevistos, en gastos de limpieza se toma en cuenta los implementos de limpieza para las cabañas y áreas comunes y se incluye los gastos por cargas sociales, vacaciones y aguinaldos. Otro rubro que se toma en cuenta es el pago por servicios

profesionales del contador el cual se estima la hora mínima en ¢26.000. En la tabla N°16 se detallan los costos relacionados a este rubro.

Tabla 17. Costos Administrativos

Gastos administrativos										
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Salarios	9.210	9.210	9.210	9.210	9.210	9.210	9.210	9.210	9.210	9.210
Cargas Sociales	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377	3.377
Vacaciones	307	307	307	307	307	307	307	307	307	307
Aguinaldo	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767
Patente	120	13.605	13.817	14.130	14.451	14.780	15.117	15.463	15.817	16.181
Gastos de limpieza	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816
Gastos de oficina	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
Servicios profesionales	2.407	2.407	2.407	2.407	2.407	2.407	2.407	2.407	2.407	2.407
Poliza riesgos de trabajo	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
Servicios publicos	3.078	3.078	3.078	3.078	3.078	3.078	3.078	3.078	3.078	3.078
Alimentación	2.011	2.011	2.011	2.011	2.011	2.011	2.011	2.011	2.011	2.011
Total	22.430	¢35.915	¢36.127	¢36.441	¢36.761	¢37.090	¢37.427	¢37.773	¢38.128	¢38.491

Nota: Monto en miles de colones

5. Proyección de gastos financieros

El financiamiento se va a realizar para efecto de construcción de las cabañas solamente. Se optó como primera opción para la solicitud del crédito el Banco de Costa Rica, ya que ofrecen la opción de crédito de vivienda cuando es construcción de hasta 5 unidades, con un financiamiento del 90% sobre el monto del avalúo, con un plazo máximo de 10 años. En la tabla N° 18 se detalla la cuota anual, amortización e intereses.

Tabla 18. Estructura de financiamiento

Estructura de financiamiento				
Año	Amortización	Intereses	Cuota	Saldo
Año 1	3.955.478	5.017.016	8.972.494	56.044.522
Año 2	4.310.155	4.662.339	8.972.494	51.734.367
Año 3	4.696.636	4.275.858	8.972.494	47.037.731
Año 4	5.117.771	3.854.723	8.972.494	41.919.960
Año 5	5.576.669	3.395.825	8.972.494	36.343.291
Año 6	6.076.715	2.895.779	8.972.494	30.266.576
Año 7	6.621.598	2.350.896	8.972.494	23.644.978
Año 8	7.215.340	1.757.154	8.972.494	16.429.637
Año 9	7.862.321	1.110.173	8.972.494	8.567.316
Año 10	8.567.316	405.178	8.972.494	0

6. Estado de resultados proyectado

La proyección del estado de resultados se hizo a 10 años ya que corresponde al plazo del financiamiento bancario. Considerando una demanda constante en el servicio de hospedaje y en actividades recreativas y con un precio constante, se estarían generando utilidades en el proyecto, se incluyó también un efecto inflacionario anual correspondiente a la inflación del año 2017 de 2.57%.

Tabla 19. Estado de Resultados

Estado de Resultados										
El Iago Lodge SA										
Periodo Año 1-Año 10										
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos:										
Ingresos por hospedaje	139.132	142.708	146.375	150.137	153.996	157.953	162.013	166.176	170.447	174.828
Ingresos por actividades	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995
Total de ingresos	159.127	162.703	166.370	170.132	173.991	177.948	182.008	186.171	190.442	194.823
Gastos:										
Salarios	9.210	9.447	9.689	9.938	10.194	10.456	10.725	11.000	11.283	11.573
Cargas Sociales	3.377	3.464	3.553	3.644	3.738	3.834	3.932	4.033	4.137	4.243
Vacaciones	307	315	323	331	340	349	357	367	376	386
Aguinaldo	767	787	807	827	849	871	893	916	939	964
Patente	120	13.605	13.817	14.130	14.451	14.780	15.117	15.463	15.817	16.181
Poliza riesgos de trabajo	174	178	183	188	193	198	203	208	213	219
Servicios publicos	3.078	3.157	3.238	3.321	3.407	3.494	3.584	3.676	3.771	3.868
Implementos de limpieza	816	837	858	881	903	926	950	975	1.000	1.025
Implementos de oficina	163	167	171	176	180	185	190	195	200	205
Servicios profesionales	2.407	2.469	2.532	2.597	2.664	2.733	2.803	2.875	2.949	3.025
Alimentación	2.011	2.063	2.116	2.170	2.226	2.283	2.342	2.402	2.464	2.527
Publicidad	1.953	2.003	2.055	2.107	2.162	2.217	2.274	2.333	2.393	2.454
Depreciación de equipo	815	815	815	815	815	815	815	815	815	815
Amortización	3.955	4.310	4.697	5.118	5.577	6.077	6.622	7.215	7.862	8.567
Intereses	5.017	4.662	4.275	3.854	3.395	2.895	2.350	1.757	1.110	405
Total de gastos	34.170	48.279	49.130	50.099	51.093	52.111	53.156	54.229	55.329	56.456
Utilidad antes de impuestos	124.957	114.424	117.240	120.033	122.898	125.837	128.851	131.942	135.114	138.366
Impuesto de renta 30%	37.487	34.327	35.172	36.010	36.869	37.751	38.655	39.583	40.534	41.510
Utilidad neta	¢87.470	¢80.097	¢82.068	¢84.023	¢86.029	¢88.086	¢90.196	¢92.360	¢94.580	¢96.856

Nota: Montos en miles de colones

7. Flujo de efectivo

Al igual que el estado de resultados, el flujo de efectivo se hizo con una proyección de 10 años.

Tabla 20. Flujo de efectivo

Rubro	Flujo de efectivo										
	El Lago Lodge SA										
	Periodo Año 1 al Año 10										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Saldo inicial		19.477	100.732	150.131	186.566	213.899	234.900	251.508	265.080	276.566	286.632
Ingresos por hospedaje		139.132	142.708	146.375	150.137	153.996	157.953	162.013	166.176	170.447	174.828
Ingresos por cobro de actividades		19.995	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995	19.995
Utilidad bruta		178.604	263.435	316.501	356.698	387.890	412.848	433.515	451.251	467.008	481.455
Depreciación de equipo		815	815	815	815	815	815	815	815	815	815
Patente		120	13.605	13.817	14.130	14.451	14.780	15.117	15.463	15.817	16.181
Salarios		9.210	9.447	9.689	9.938	10.194	10.456	10.725	11.000	11.283	11.573
Cargas Sociales		3.377	3.464	3.553	3.644	3.738	3.834	3.932	4.033	4.137	4.243
Vacaciones		307	315	323	331	340	349	357	367	376	386
Aguinaldo		767	787	807	827	849	871	893	916	939	964
Poliza riesgos de trabajo		174	178	183	188	193	198	203	208	213	219
Servicios publicos		3.078	3.157	3.238	3.321	3.407	3.494	3.584	3.676	3.771	3.868
Implementos de limpieza		816	837	858	881	903	926	950	975	1.000	1.025
Implementos de oficina		163	167	171	176	180	185	190	195	200	205
Servicios profesionales		2.407	2.469	2.532	2.597	2.664	2.733	2.803	2.875	2.949	3.025
Alimentación		2.011	2.063	2.116	2.170	2.226	2.283	2.342	2.402	2.464	2.527
Publicidad		1.953	2.003	2.055	2.107	2.162	2.217	2.274	2.333	2.393	2.454
Total de gastos administrativos		25.198	39.306	40.158	41.127	42.121	43.140	44.185	45.257	46.356	47.484
Utilidad operativa		153.406	224.128	276.343	315.571	345.769	369.709	389.331	405.995	420.652	433.971
Intereses		5.017	4.662	4.275	3.854	3.395	2.895	2.350	1.757	1.110	405
Utilidad antes de impuestos		148.389	219.466	272.068	311.717	342.374	366.814	386.981	404.238	419.542	433.566
Impuesto de renta 30%		44.517	65.840	81.620	93.515	102.712	110.044	116.094	121.271	125.863	130.070
Utilidad despues de impuesto		103.872	153.626	190.448	218.202	239.662	256.769	270.886	282.966	293.679	303.496
Depreciación de equipo		815	815	815	815	815	815	815	815	815	815
Inversion Inicial	8.887										
Capital de trabajo	10.590										
Amortización préstamo		3.955	4.310	4.697	5.118	5.577	6.077	6.622	7.215	7.862	8.567
Recuperación capital de trabajo											(10.590)
FNE	¢19.477	¢100.732	¢150.131	¢186.566	¢213.899	¢234.900	¢251.508	¢265.080	¢276.566	¢286.632	¢285.154

Nota: monto en miles de colones

8. Análisis de escenarios

Se analizaron dos posibles escenarios uno en la disminución del precio para el servicio de hospedaje con la demanda constante y otro escenario donde se realiza una disminución en demanda y precio. Con una disminución en el precio a ¢20.000 por pareja, se puede ver en la Tabla N°21 que se siguen obteniendo utilidades con la demanda constante previamente establecida.

Tabla 21. Escenario Estado de Resultados con disminución en el precio

Estado de Resultados										
El lago Lodge SA										
Periodo Año 1-Año 10										
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos:										
Ingresos por hospedaje	79.504	81.547	83.643	85.793	87.998	90.259	92.579	94.958	97.398	99.902
Ingresos por actividades	14.996	14.996	14.996	14.996	14.996	14.996	14.996	14.996	14.996	14.996
Total de ingresos	94.500	96.543	98.639	100.789	102.994	105.255	107.575	109.954	112.394	114.898
Gastos:										
Salarios	9.210	9.447	9.689	9.938	10.194	10.456	10.725	11.000	11.283	11.573
Cargas Sociales	3.377	3.464	3.553	3.644	3.738	3.834	3.932	4.033	4.137	4.243
Vacaciones	307	315	323	331	340	349	357	367	376	386
Aguinaldo	767	787	807	827	849	871	893	916	939	964
Patente	120	7.982	8.101	8.278	8.459	8.645	8.835	9.031	9.231	9.437
Poliza riesgos de trabajo	174	178	183	188	193	198	203	208	213	219
Servicios publicos	3.078	3.157	3.238	3.321	3.407	3.494	3.584	3.676	3.771	3.868
Implementos de limpieza	816	837	858	881	903	926	950	975	1.000	1.025
Implementos de oficina	163	167	171	176	180	185	190	195	200	205
Servicios profesionales	2.407	2.469	2.532	2.597	2.664	2.733	2.803	2.875	2.949	3.025
Alimentación	2.011	2.063	2.116	2.170	2.226	2.283	2.342	2.402	2.464	2.527
Publicidad	1.953	2.003	2.055	2.107	2.162	2.217	2.274	2.333	2.393	2.454
Depreciación de equipo	815	815	815	815	815	815	815	815	815	815
Amortización	3.955	4.310	4.697	5.118	5.577	6.077	6.622	7.215	7.862	8.567
Intereses	5.017	4.662	4.275	3.854	3.395	2.895	2.350	1.757	1.110	405
Total de gastos	34.170	42.656	43.413	44.247	45.101	45.977	46.875	47.797	48.743	49.712
Utilidad antes de impuestos	60.330	53.887	55.226	56.542	57.893	59.278	60.700	62.157	63.652	65.185
Impuesto de renta 30%	18.099	16.166	16.568	16.963	17.368	17.784	18.210	18.647	19.096	19.556
Utilidad neta	¢42.231	¢37.721	¢38.658	¢39.579	¢40.525	¢41.495	¢42.490	¢43.510	¢44.556	¢45.630

Otro posible escenario es el de la disminución del 25% en la demanda establecida, con una disminución en el precio a ¢20.000. En la tabla N°22 se aprecia el resultado obtenido.

Tabla 22. Escenario Estado de Resultados con disminución en demanda y precio

Estado de Resultados										
El lago Lodge SA										
Periodo Año 1-Año 10										
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos:										
Ingresos por hospedaje	74.536	76.452	78.416	80.432	82.499	84.619	86.794	89.024	91.312	93.659
Ingresos por actividades	14.996	14.996	14.996	14.996	14.996	14.996	14.996	14.996	14.996	14.996
Total de ingresos	89.532	91.448	93.412	95.428	97.495	99.615	101.790	104.020	106.308	108.655
Gastos:										
Salarios	9.210	9.447	9.689	9.938	10.194	10.456	10.725	11.000	11.283	11.573
Cargas Sociales	3.377	3.464	3.553	3.644	3.738	3.834	3.932	4.033	4.137	4.243
Vacaciones	307	315	323	331	340	349	357	367	376	386
Aguinaldo	767	787	807	827	849	871	893	916	939	964
Patente	120	7.550	7.660	7.826	7.996	8.170	8.348	8.531	8.719	8.911
Poliza riesgos de trabajo	174	178	183	188	193	198	203	208	213	219
Servicios publicos	3.078	3.157	3.238	3.321	3.407	3.494	3.584	3.676	3.771	3.868
Implementos de limpieza	816	837	858	881	903	926	950	975	1.000	1.025
Implementos de oficina	163	167	171	176	180	185	190	195	200	205
Servicios profesionales	2.407	2.469	2.532	2.597	2.664	2.733	2.803	2.875	2.949	3.025
Alimentación	2.011	2.063	2.116	2.170	2.226	2.283	2.342	2.402	2.464	2.527
Publicidad	1.953	2.003	2.055	2.107	2.162	2.217	2.274	2.333	2.393	2.454
Depreciación de equipo	815	815	815	815	815	815	815	815	815	815
Amortización	3.955	4.310	4.697	5.118	5.577	6.077	6.622	7.215	7.862	8.567
Intereses	5.017	4.662	4.275	3.854	3.395	2.895	2.350	1.757	1.110	405
Total de gastos	34.170	42.224	42.973	43.795	44.637	45.502	46.388	47.298	48.230	49.186
Utilidad antes de impuestos	55.362	49.224	50.439	51.633	52.857	54.113	55.402	56.723	58.078	59.469
Impuesto de renta 30%	16.608	14.767	15.132	15.490	15.857	16.234	16.621	17.017	17.423	17.841
Utilidad neta	€ 38.753	€ 34.457	€ 35.307	€ 36.143	€ 37.000	€ 37.879	€ 38.781	€ 39.706	€ 40.655	€ 41.628

Nota: montos en miles de colones

9. Análisis de riesgo cualitativo

Se analizaron una serie de factores que pueden causar un posible riesgo sobre el negocio y el cual puede generar impactos negativos.

A nivel económico, al tener un financiamiento existe la posibilidad de que se dé un aumento en la tasa de interés del préstamo, la disminución en la inversión extranjera y la no generación de nuevos empleos pueden generar un impacto alto a nivel económico. Un factor importante son los desastres naturales, se conoce que esa zona fue afectada por un fenómeno que causó daños elevados. Con respecto a la ausencia de personal capacitado se consideró bajo ya que este se puede trabajar directamente con el empleado, buscando mejoras en sus actividades y servicio al cliente.

En el área social, la inestabilidad social puede provocarse por manifestaciones, inseguridad, que esto a su vez puede provocar una disminución del turista extranjero.

A pesar de que Costa Rica tuvo una disminución en el ranking de los países más pacíficos a nivel mundial, a nivel centroamericano sigue siendo uno de los países más tranquilos (ver anexo 12). Con relación a los accidentes la provincia de Alajuela es la que cuenta con mayor cantidad de muertes por accidentes de tránsito, aun así la cantidad de fallecidos para el 2018 es menor que para el mismo periodo del año 2017 (Ver anexo 13).

En el cuadro N°6 se presenta la valoración para cada uno de los factores analizados.

Cuadro 6. Análisis de Riesgo Cualitativo

Análisis de Riesgo Cualitativo		Valoración del Riesgo		
Tipo	Factores	Alto	Medio	Bajo
Económico	Aumento en tasas de interés-Tasa Básica Pasiva			
	Estancamiento en la economía			
	Incremento en la inflación			
	Variación en tipos de cambio del dólar			
Naturaleza	Huracanes, derrumbes, daño en infraestructura vial			
Factor humano	Ausencia de personal capacitado			
Social	Disminución del turismo extranjero			
	Inestabilidad social			

G. Modelo de Negocios

Una vez analizados todos los aspectos que conllevará realizar dicho proyecto, se estructuró un modelo que permita el desarrollar de mejor manera la idea del negocio y hacia a donde va enfocada. En el cuadro N°7 se presenta el modelo de negocio propuesto.

Cuadro 7. Modelo de Negocios Propuesto

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
<p>Tour operadores</p> <p>Turistas que visiten la zona y hablen de forma positiva del lugar</p>	<p>Servicio al cliente</p> <p>Calidad en el servicio</p> <p>Actividades recreativas</p> <p>Servicio de hospedaje eco amigable con el ambiente</p> <p>Programas de reciclaje</p>	<p>Brindar un buen servicio al cliente donde se ofrezca calidad y el cliente se sienta a gusto</p> <p>Ofrecer diferentes actividades recreativas en un solo lugar</p> <p>Hospedaje eco amigable con el ambiente para disminuir la huella en el impacto ambiental</p> <p>Programa de reciclaje para recolección de residuos</p>	<p>Promociones en fechas importantes</p>	<p>Turistas nacionales y extranjeros con edades entre los 25 y 55 años</p> <p>Personas amantes de la naturaleza</p> <p>Personas interesadas en el medio ambiente</p>
	<p>Recursos</p> <p>Recurso humano</p> <p>Opción de otras fuentes de financiamiento</p>		<p>Canales</p> <p>Publicidad en redes sociales Facebook</p> <p>Paginas de hospedaje</p> <p>Pagina web</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Pago del financiamiento</p> <p>Salarios</p> <p>Servicios públicos</p> <p>Costos legales</p>		<p>Fuentes de ingreso</p> <p>Servicio de hospedaje</p> <p>Ingresos por actividades recreativas</p> <p><i>Formas de pago:</i> efectivo, transferencia o tarjeta</p>		

H. Aspectos y trámites legales.

Para cumplir con lo establecido según las leyes que existen en Costa Rica, se realizarán todos los trámites legales. Estos trámites y costos se detallan a continuación:

- Dirección General de Tributación: inscripción como contribuyente. El régimen que deberá tener la empresa será el tradicional porque la actividad del negocio es de carácter lucrativo.
- Registro Nacional-registro de la sociedad: se realizará por medio de la abogada notaria Jeimy Chaves un abogado contratado quien se encargará de presentar la documentación ante la entidad. Por acuerdo de las socias se conformará como Sociedad Anónima. Los costos relacionados con la inscripción de la sociedad tienen un costo total de ₡310.719,50 (Ver anexo 14).
- Registro Nacional- registro de la marca: será de tipo Mixta, ya que incluye letras y un diseño. Se verificó con anterioridad que no existiera ya una marca registrada con el fin de evitar atrasos en el proceso. El costo relacionado a la tasa de presentación de la inscripción de la marca es de \$50 correspondiente a timbres del Registro Nacional.
- Ministerio de salud: permiso de funcionamiento, este permiso deberá solicitarse para ofrecer el servicio de cabaña para alojamiento con desayuno. Su costo para la solicitud es de \$50 y posterior al primer año se deberá realizar la renovación del permiso cancelando un costo de \$250.
- Municipalidad de Upala: permiso de patente, esta información sobre la patente fue suministrada por Javier Reyes colaborador de la Municipalidad de Upala. El cobro del primer año de la patente para un negocio de hospedaje con desayuno es de aproximadamente ₡30.000 por trimestre, a partir de que se presente la primera declaración ante el Ministerio de Hacienda el cobro de la patente es de un 1% sobre ingresos bruto y de un 8% sobre la utilidad.

- Caja Costarricense de Seguro Social: la inscripción ante la CCSS no tiene ningún costo. Solo se debe cancelar ₡2800 por la certificación de personería jurídica emitida por el Registro Nacional.
- Instituto Nacional de Seguros: inscripción de la póliza de Riesgos de Trabajo de INS se realizará de forma anual. El costo de la póliza estimado se presenta en la tabla N° 23.

Tabla 23. Póliza de Riesgos del Trabajo.

Póliza Riesgos de Trabajo Costo Anual	
Planilla anual	9.210.360
Porcentaje tarifa comercial	1,90%
Monto póliza anual	174.997

Acuerdo de socios

El acuerdo de las dos socias con respecto al capital accionario es del cincuenta por ciento para cada una, al igual que la distribución de las utilidades que pueda generar el negocio.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

En este apartado se presentara las conclusiones y recomendaciones que se pueden deducir del proyecto.

Conclusiones

- Este proyecto se considera viable, considerando aspectos como la ubicación geográfica del lugar, el valor agregado con el que se cuenta y el crecimiento en el turismo en los últimos años.
- La oportunidad de negocio se ve reflejada en el valor de lo que se ofrecerá en cuando a infraestructura y servicio.
- Se ha generado una propuesta de valor basada en la creación del servicio de hospedaje y actividades de turísticas en la zona de Bijagua de Upala, considerando factores claves que permitirán el crecimiento del negocio.
- De acuerdo al estudio de mercados realizado cabe destacar que los turistas en su mayoría son nacionales, los principales motivos de visita, se debe a la naturaleza y a Rio Celeste ubicados muy cerca de donde se hará este proyecto. Con relación a servicios de hospedaje buscan el buen servicio al cliente, calidad y el precio
- Se ha logrado establecer los equipos e insumos, materiales y recursos que son necesarios para la implementación del proyecto.
- Se han considerado los principales aspectos legales necesarios para la implementación del proyecto, así como los costos administrativos en los que incurrirá el negocio para poder funcionar.
- Se analizaron los costos, riesgos y aspectos financieros que tendrá el proyecto, aproximadamente el 75% de la inversión inicial del proyecto se realizará por medio de un financiamiento bancario a un plazo de 10 años, mientras que el 25% restante será aportado por las empresarias.
- Se ha propuesto una estrategia de comunicación y distribución para dar a conocer el proyecto por diferentes medios, con el fin de que posibles clientes tanto nacionales como extranjeros conozcan del servicio.

Recomendaciones

- Bijagua es una zona con poca autonomía económica siendo el turismo una muy importante por la cercanía a una zona volcánica, motivando un alto nivel de turismo local e internacional en el pasado y se considera para el futuro, por lo que este proyecto le conviene a la zona, permitiendo apoyar y reforzar los servicios para la actividad económica local, que se apoya en el turismo.
- Es conveniente acercarse a instituciones gubernamentales que promuevan el turismo para evaluar otras líneas de crédito que permitan un financiamiento con un menor riesgo económico.
- El perfil del visitante extranjero y local demuestra que estos están dispuestos a pagar por recibir buen servicio, alimentación, instalaciones y actividad recreativa, siendo un proyecto diferente a lo que se ha ofrecido en la zona.
- El desarrollar campañas apoyado en redes sociales e internet para llegar a un mercado nacional y extranjero más amplio, con el fin de que los turistas puedan conocer más sobre las bondades de las zonas.
- Maximizar la utilización de los recursos para reducir costos que puedan afectar a la organización y maximizar las fortalezas.
- Mantener al día los diferentes requerimientos legales para cumplir con las debidas regulaciones, así como la debida organización de la sociedad.

Referencias bibliográficas

Thompson. A, Peteraf. M, Gamble. J & Strickland III.A (2012) Administración Estratégica 18a ed. México: Mc Graw Hill.

Zikmund.W, y Babin.B (2009) Investigación de Mercados 9a ed. México: Cengage Learning.

Kotler, Philip y Gary, Armstrong. (2017) Marketing 16a ed. México: Pearson Educación.

Lind D, Marchal W y Wathen S. (2012) Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía 15a ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

Franklin, Enrique Benjamín. (2014) Organización de empresas 4a ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

Jacobs, F. Robert y Richard B. Chase. (2014) Administración de operaciones, producción y cadena de suministros 13a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto. (2009) Gestión del talento humano 3a. ed. México, McGraw-Hill Interamericana.

Gitman, Lawrence J y Chad J. Zutter. (2016) Principios de administración financiera 14a. ed. México: Pearson Educación.

Sapag, Xhain, Nassir, et al. (2014) Preparación y evaluación de proyectos 6a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

Córdoba, Padilla, Marcial. (2011) Formulación y evaluación de proyectos, 2a ed. Colombia: Ecoe Ediciones.

Alemán, M. (2004). *Metodología para la elaboración de Manuales Administrativos*. México. Recuperado de: <https://jgomezr.wikispaces.com/file/view/METODOLOGIA+MANUALES+ADM+Veracruz.pdf>

Naumov, García, Sergio Luis (2011). Organización total.1a ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2011.

PYMES Costa Rica (2018) Recuperado de <http://www.pyme.go.cr>

Cámara de Comercio de Costa Rica (2012) Recuperado de http://camara-comercio.com/camara2/wp-content/uploads/2015/11/17_docestadisticasempresas.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2015) Recuperado de <http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Ley%209343%20Reforma%20Procesal%20Laboral.pdf>

Constitución Política (1920) Recuperado de http://www.asamblea.go.cr/sd/Otras_publicaciones/Colecci%C3%B3n%20de%20Constituciones%20Pol%C3%ADticas%20de%20Costa%20Rica/1917%20Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica.pdf

Ley Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad: <http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/leyigualdaddeoportunidades.pdf>

Estadísticas Vitales (2016) Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/repoblacv2016.pdf>

Corredores Biológicos (2017) Recuperado de: <http://www.sinac.go.cr/ES/correbiolo/Paginas/default.aspx>

Municipalidad de Upala (2018). Recuperado de: <https://muniupala.go.cr/caracteristicas-del-canton/cobertura-de-servicios-desarrollo-economico-y-social>

Indicadores Cantonales (2011) Recuperado de: https://www.estadonacion.or.cr/images/stories/biblioteca_virtual/otras_publicaciones/Indicadores-Cantonales-FINAL-ALAJUELA.pdf

Estado de Situación de las PYME en Costa Rica. Recuperado de: <http://reventazon.meic.go.cr/información/pyme/2017/informe.pdf>

Apéndices

Apéndice 1. Cuestionario

Cuestionario

Entrevista de turismo en Bijagua de Upala

(Tourism interview with Bijagua)

Buenos días (tardes) mi nombre es _____ y estoy realizando una entrevista a turistas, con el fin de conocer los motivos y aspectos que busca en su visita por la zona, por lo que agradecería unos minutos de su tiempo para realizarle unas preguntas. (Entrevistar solamente personas mayores 18 años)

Indicar Ubicación: Bijagua _____ Río Celeste: _____ Upala: _____

Sección: Hábitos de consumo

1. ¿Acostumbra usted salir de paseo? () Si () No

2. ¿Con que frecuencia acostumbra salir de paseo?
 - a) () Semanalmente
 - b) () Mensualmente
 - c) () Mas de un vez al mes
 - d) () Una vez al semestre
 - e) () Al menos una vez al año

3. ¿Cuáles de los siguientes lugares acostumbra visitar con más frecuencia cuando va de paseo?
 - a) () Playa: ¿Cuál es la que más visita? _____
 - b) () Montaña ¿Cuál es la que más visita? _____

4. ¿Es la primera vez que visita esta zona?
 - a) () Si (Pasa a pregunta 6)
 - () No (Pasa a pregunta 5)

5. ¿Con que frecuencia visita esta zona?
 - a) () Una vez al año
 - b) () Dos veces al año
 - c) () Más de dos veces al año

6. ¿Cuáles aspectos lo motivaron a visitar este lugar?:

7. ¿Cómo se informó o conoció de este lugar y de los atractivos que tiene la zona?
 - a. () Oficina información turística
 - b.() Agencias de viaje
 - c.() Por familiares y/o amigos

Rafting		
Tour montaña		
Tour a ríos o cataratas		
Ninguna (indique si no acostumbra)		

12. ¿Cuánto tiempo estará de visita en esta zona? 1 día () 1 a 2 días () Más de dos días () # días _____

13. Incluido usted ¿Cuántas personas componen su viaje según grupo de edad?
 ___ Infantes (-3 años) ___ Niños (3-12) ___ Adolescentes (13-18) ___ Adultos (+18)
 Total personas por grupo familiar: _____

Sección: Datos Personales

15.1 Género: (por observación)

() Masculino () Femenino

15.2 ¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra usted?

a) () 18 < 25 () 25 < 34 () 34 < 45 () 45 < 55 () Más de 55

15.3 ¿Cuál es su ocupación principal?

() Profesional () Comerciante () Técnico () Estudiante
 () Ama de Casa () Construcción () Agricultor () Pensionado
 () Otro: _____

16 ¿Cuál es su origen de residencia?

Nacional	Costa Rica	Cantón:	Distrito
Extranjero		Ciudad:	

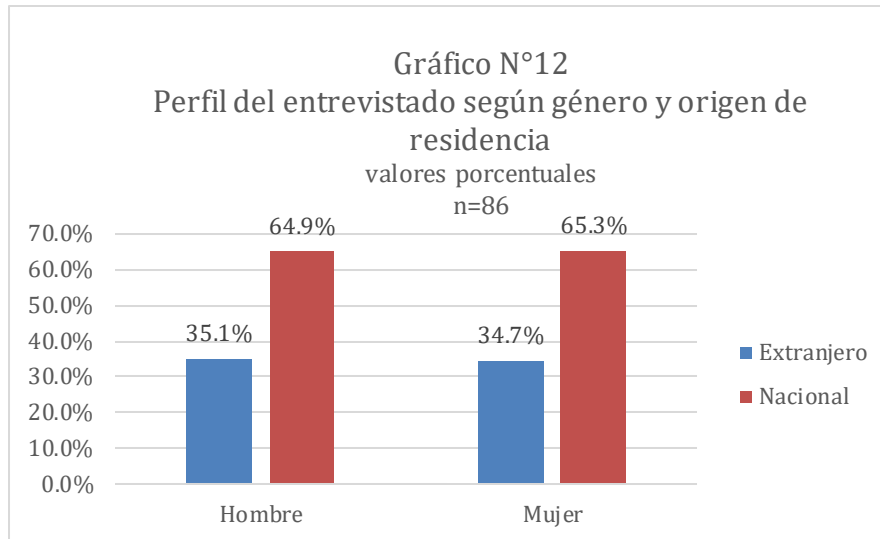
MUCHAS GRACIAS POR SU INFORMACIÓN

(Thank you for your information)

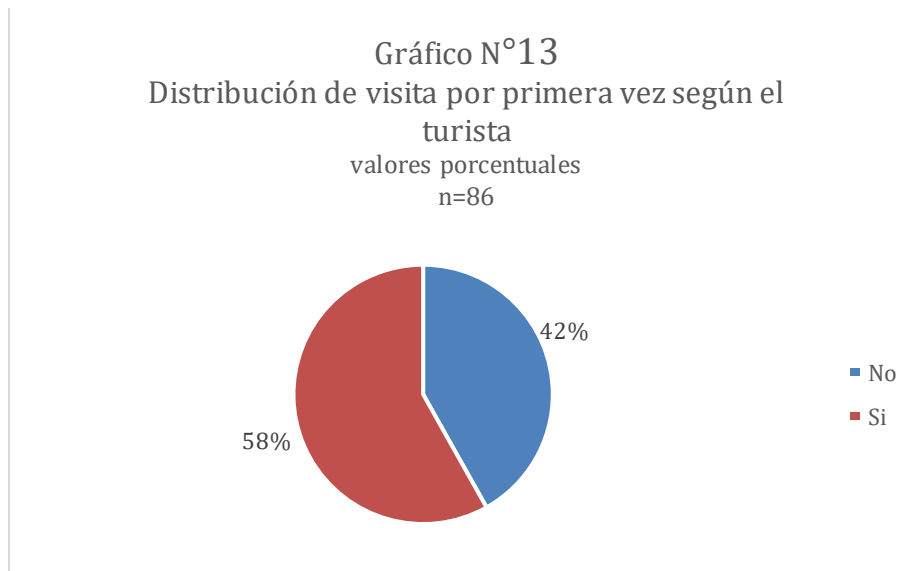
Entrevistador: _____

Fecha y Hora: _____

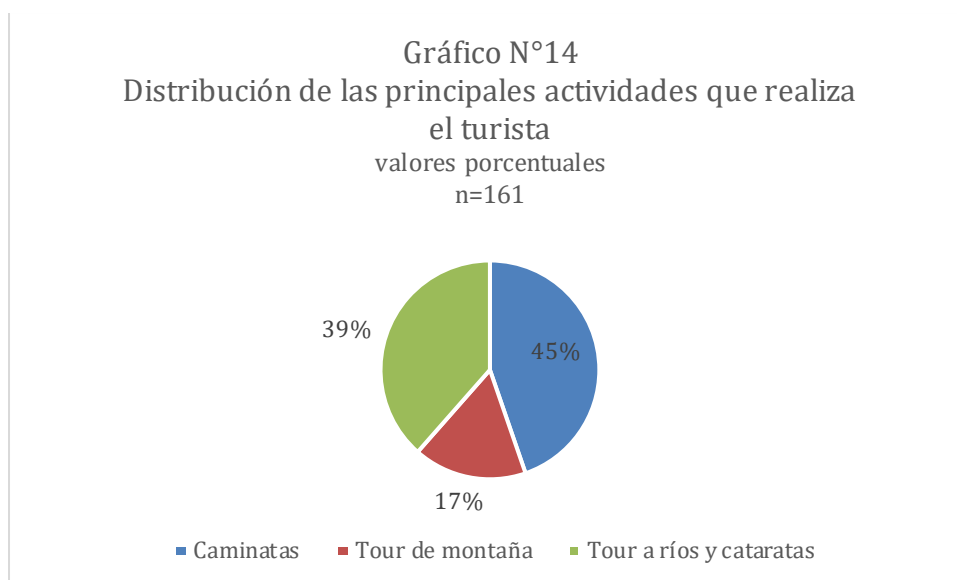
Apéndice 2. Perfil del entrevistado según género y origen de residencia



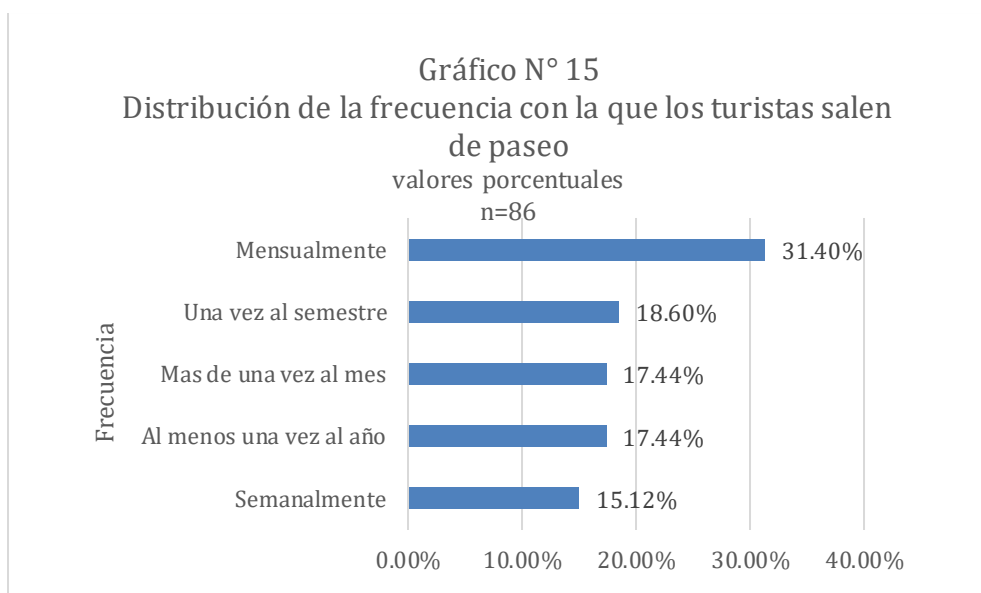
Apéndice 3. Distribución de visita por primera vez según el turista



Apéndice 4. Distribución de las principales actividades que realiza el turista



Apéndice 5. Distribución de la frecuencia con la que los turistas salen de paseo.



Apéndice 6. Demanda anual para el servicio de hospedaje

Demanda anual para el servicio de hospedaje				
Reporte turistas de la zona en el año 2017	% Estadía de al menos dos días	Cantidad turistas	Cantidad de personas por grupo	Total de personas
92.019	72%	66.254	2,9	22.512
Total				22.512

Fuentes: ICT y recolección de datos de las encuestas

Número de personas que visitan la zona por mes			
Turistas	% visitantes a Rio Celeste, Upala o Bijagua	Total personas mensual	Total de personas por grupo
Nacionales	100%	1.520	4.472
Extranjeros	100%	356	1.049
Total personas mensual		1.876	5.521

Apéndice 7. Capacidad instalada proyecto por mes.

Capacidad instalada proyecto por mes			
Cantidad cabañas	Camas por cabaña	Personas por cama	Total huéspedes atender
4	2	2	480
Total			480

Apéndice 8. Número de personas que visitan la zona por mes.

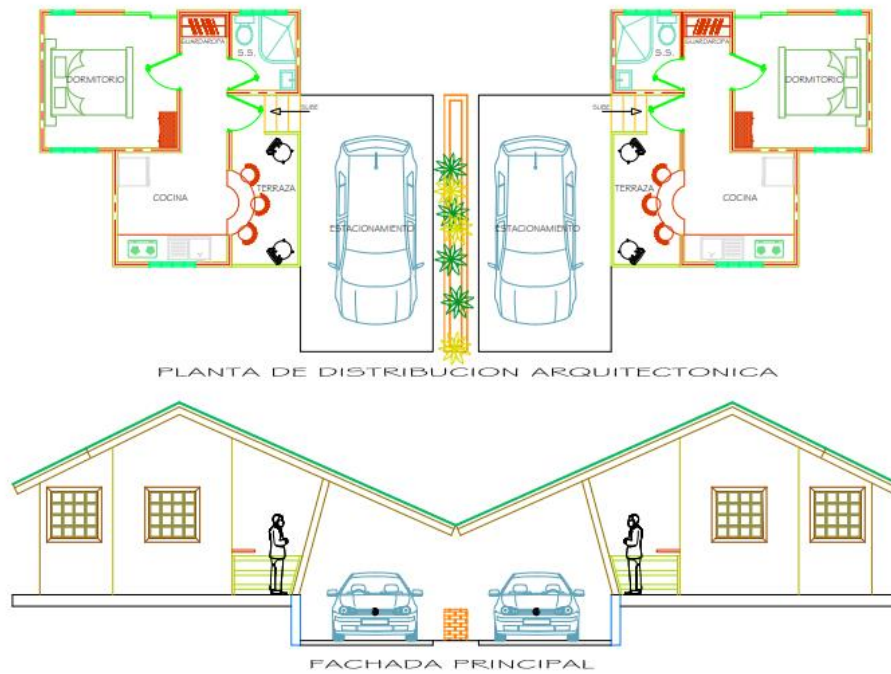
Número de personas que visitan la zona por mes			
Turistas	% visitantes a Rio Celeste, Upala o Bijagua	Total personas mensual	Total de personas por grupo
Nacionales	100%	1.595	4.694
Extranjeros	100%	374	1.101
Total personas mensual		1.969	5.796

Apéndice 9. Caja costarricense de Seguro Social

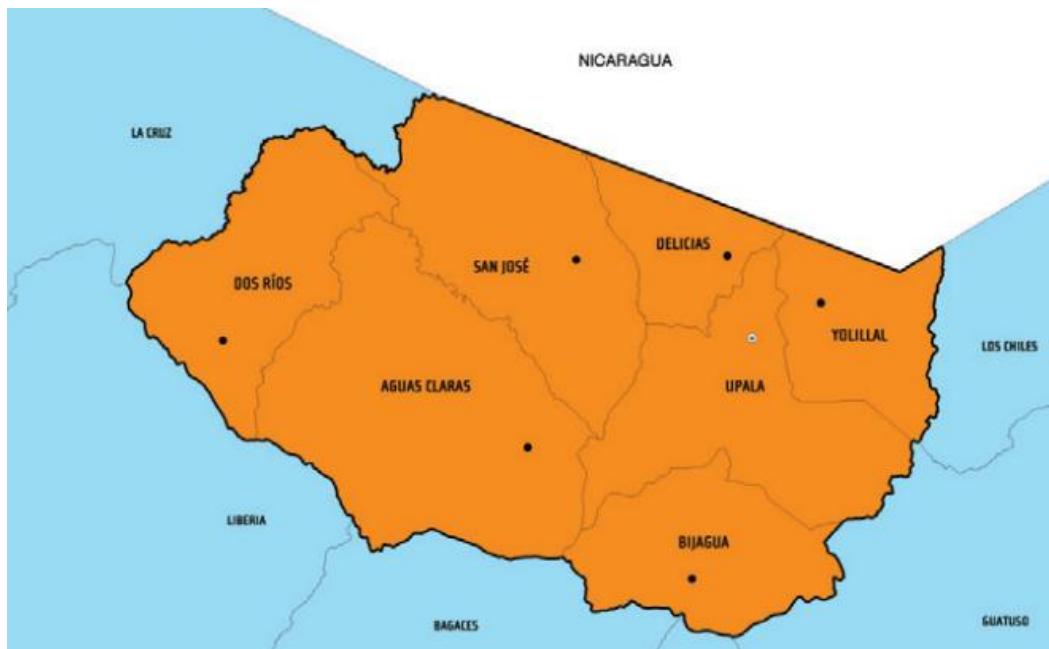
Caja Costarricense de Seguro Social			
Concepto	Patrono	Trabajador	Monto
SEM	9,25%	5,50%	¢113,211
IVM	5,08%	3,84%	¢68,464
TOTAL CCSS	14,33%	9,34%	¢181,674
Recaudación Otras Instituciones			
Institución	Patrono	Trabajador	Monto
Cuota Patronal Banco Popular	0,25%	-	¢1,919
Asignaciones Familiares	5,00%	-	¢38,377
IMAS	0,50%	-	¢3,838
INA	1,50%	-	¢11,513
TOTAL OTRAS INSTITUCIONES	7,25%	-	¢55,646
Ley de Protección al Trabajador (LPT)			
Concepto	Patrono	Trabajador	Monto
Aporte Patrono Banco Popular	0,25%	-	¢1,919
Fondo de Capitalización Laboral	3,00%	-	¢23,026
Fondo de Pensiones Complementarias	0,50%	-	¢3,838
Aporte Trabajador Banco Popular	-	1,00%	¢7,675
INS	1,00%	-	¢7,675
TOTAL LPT	4,75%	1,00%	¢44,133
Total			
	Patrono	Trabajador	Total
PORCENTAJES TOTALES	26,33%	10,34%	36,67%
MONTOS TOTALES	¢202,091	¢79,363	¢281,453

Anexos

Anexo 1



Anexo 2



Anexo 3

Datos Generales Distrito Bijagua de Upala

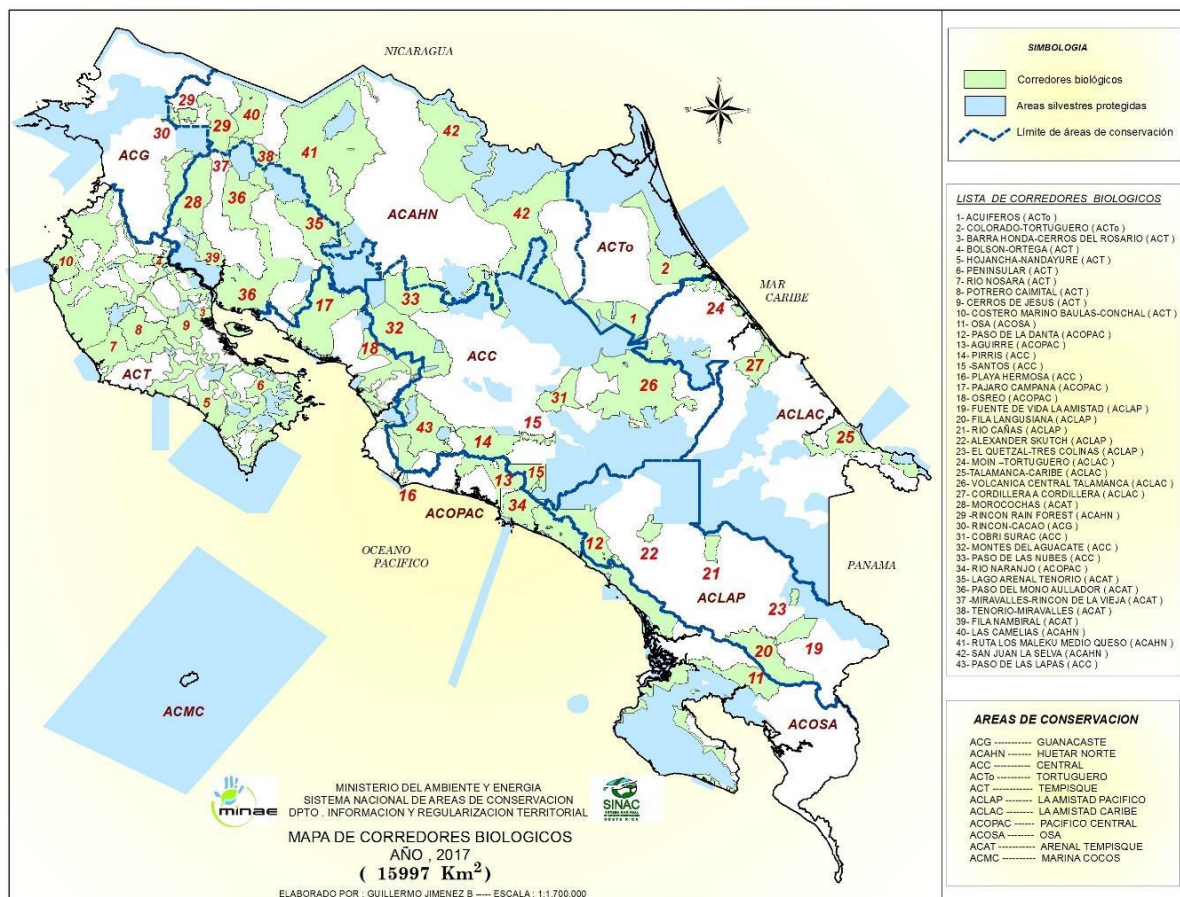
Datos poblacionales			
Aspectos	Total	Hombres	Mujeres
Población	5140	2621	2519
Nacimientos	64	25	39
Defunciones	29	18	11

Fuente: Estadísticas Vitales, 2016

Altura	0-1900
Precipitación promedio	3000-4500
Temperatura promedio	16-24
Area	186,39 KM2

Fuente: Atlas de Costa Rica, 2008

Anexo 4



Anexo 5



ESTADÍSTICAS ECONÓMICAS CÁMARA DE COMERCIO DE COSTA RICA

EL COMERCIO: NÚMERO DE EMPRESAS

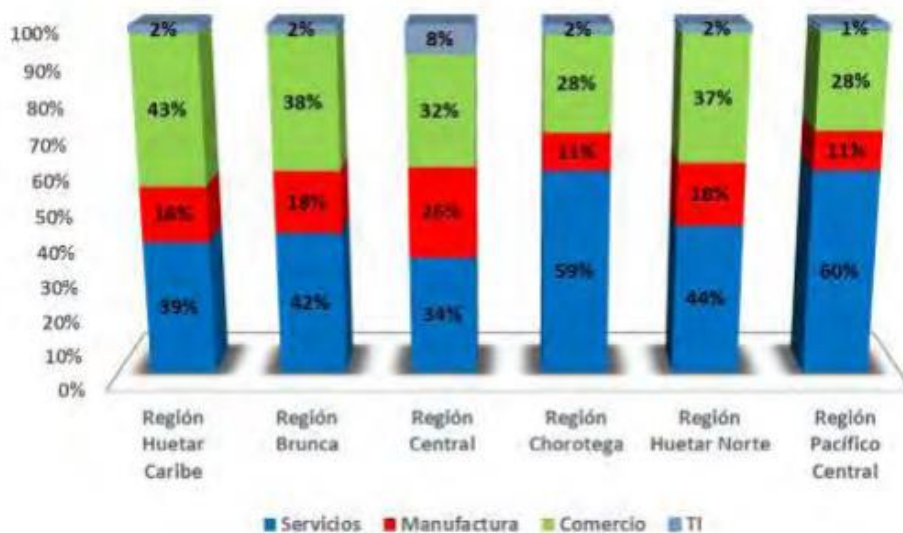
Según datos de la Caja Costarricense del Seguro Social, a diciembre del 2012 el Sector Comercial estaba compuesto por 65.538 empresas formales, de las cuales el 72,7% son microempresas, el 21,4% son pequeñas empresas, el 4,1% son medianas empresas y el 1,9% son grandes empresas. En total el 98,1% del total de empresas son PYMES.

Costa Rica: Número de empresas por actividad económica según tamaño de empresa, 2012					
	Micro (1-5 trabajadores)	Pequeñas (6-30 trabajadores)	Medianas (31-100 trabajadores)	Grandes (más de 100 trabajadores)	Total
	Número	Número	Número	Número	Número
Comercio	13.098	4.074	621	175	17.968
Servicios ¹	8.490	1.544	242	114	10.390
Actividades Inmobiliarias	7.579	1.986	482	266	10.313
Agropecuaria ³	4.976	1.174	196	153	6.499
Industria ²	3.064	1.435	333	237	5.069
Transporte y comunicaciones	2.993	882	237	81	4.193
Hoteles y restaurantes	4.012	1.272	180	55	5.519
Construcción	2.343	1.096	200	77	3.716
Adm. pública y Enseñanza	608	352	107	47	1114
Financiero	435	185	67	32	719
Otros ⁴	23	11	4	0	38
Total	47.621	14.011	2.669	1.237	65.538

Fuente: Cámara de Comercio de Costa Rica a partir de cifras de la Caja Costarricense del Seguro Social

Anexo 6

Gráfico 12. Empleo por composición sectorial según regiones socioeconómicas, 2016



Fuente: DIGEPYME, MEIC con datos del DEE-INEC.

Anexo 9.



Anexo 10



SINAC en Números 2017



Cuadro 6. N° de visitas de personas residentes y no residentes por ASP y categoría de protección

TIPO ASP-ASP	VISITAS RESIDENTES	VISITAS NO RESIDENTES	TOTAL VISITAS	% DEL TOTAL
Parque Nacional	919 628	993 166	1 912 794	92,88%
Manuel Antonio P15	139 238	335 814	475 052	23,07%
Volcán Irazú P23	281 430	61 824	343 254	16,67%
Marino Ballena P14	112 352	54 702	167 054	8,11%
Volcán Poás P05	65 040	78 893	143 933	6,99%
Cahuita P16	50 866	76 036	126 902	6,16%
Tortuguero P11	31 589	83 282	114 871	5,58%
Arenal P01	24 389	82 072	106 461	5,17%
Volcán Tenorio P22	45 765	46 254	92 019	4,47%
Rincón De La Vieja P09	20 357	61 778	82 135	3,99%
Corcovado P12	11 915	39 695	51 610	2,51%
Santa Rosa P10	39 323	9 257	48 580	2,36%
Carara P25	12 292	27 535	39 827	1,93%
Braulio Carrillo P02	28 208	10 872	39 080	1,90%
Tapantí Macizo Cerro de la Muerte P24	29 300	2 941	32 241	1,57%
Isla Del Coco P20	5 519	11 984	17 503	0,85%
Chirripó P17	11 526	3 653	15 179	0,74%
Palo Verde P21	4 265	3 980	8 245	0,40%
Barra Honda P06	2 735	1 345	4 080	0,20%
Diría P27	1 158	272	1 430	0,07%
La Cangreja P26	1 264	116	1 380	0,07%
Internacional La Amistad P18	617	190	807	0,04%
Marino Las Baulas De Guanacaste P07	135	452	587	0,03%
Piedras Blancas P13	32	190	222	0,01%
Barbilla P19	212	9	221	0,01%
Juan Castro Blanco P03	81	2	83	0,00%
Guanacaste P08	20	18	38	0,00%
OtrasASP	38 565	10 443	49 008	2,38%
Monumento Nacional Guayabo MNGO01	35 951	9 136	45 087	2,19%

Anexo 11.

Deducciones fijas

Descripción	Digite o seleccione	Monto
* Comisión de formalización	1.00%	₡600,000.00
* Póliza de incendio:		₡0.00
* Póliza de vida del Deudor		₡40,800.00
* Póliza de desempleo		₡24,204.73
* Honorarios profesionales		₡778,750.00
* Timbres (Gastos legales de la operación)		₡285,020.00
* Cuota aproximada del crédito (SIN PÓLIZAS) (ajuste de fecha)		₡595,003.13
* Seguro de Caucción		₡0.00
* ¿Se financian gastos?		
* Modo de giro del presupuesto:	Con Fiscalización de obra	₡900,000.00
* ¿Es por cesión de acciones?		
* ¿Se financia el cobro del avalúo?		₡342,360.58
** Tipo de profesional que realiza el Avalúo	Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos	
Total Gastos Fijos		₡2,628,774.73

Anexo 12.

RANK	COUNTRY	SCORE	CHANGE	RANK	COUNTRY	SCORE	CHANGE	RANK	COUNTRY
1	Iceland	1.096	↔	29	Botswana	1.659	↓ 4	57	United Kingdom
2	New Zealand	1.192	↔	30	Spain	1.678	↓ 10	58	Montenegro
3	Austria	1.274	↑ 1	31	Latvia	1.689	↑ 1	59	Timor-Leste
4	Portugal	1.318	↓ 1	32	Poland	1.727	↑ 1	60	Vietnam
5	Denmark	1.353	↔	33	Estonia	1.732	↑ 3	61	France
6	Canada	1.372	↔	34	Taiwan	1.736	↑ 3	62	Cyprus
7	Czech Republic	1.381	↔	35	Sierra Leone	1.74	↑ 5	63	Liberia
8	Singapore	1.382	↑ 3	36	Lithuania	1.749	↑ 2	64	Moldova
9	Japan	1.391	↓ 1	37	Uruguay	1.761	↓ 2	65	Equatorial Guinea
10	Ireland	1.393	↑ 2	38	Italy	1.766	↑ 1	66	Argentina
11	Slovenia	1.396	↓ 1	38	Madagascar	1.766	↑ 4	67	Sri Lanka
12	Switzerland	1.407	↓ 3	40	Costa Rica	1.767	↓ 6	68	Nicaragua
13	Australia	1.435	↔	41	Ghana	1.772	↑ 6	69	Benin
14	Sweden	1.502	↔	42	Kuwait	1.799	↑ 5	70	Kazakhstan
15	Finland	1.506	↑ 3	43	Namibia	1.806	↑ 7	71	Morocco
16	Norway	1.519	↔	44	Malawi	1.811	↑ 8	72	Swaziland
17	Germany	1.531	↔	45	UAE	1.82	↑ 12	73	Oman
17	Hungary	1.531	↓ 2	46	Laos	1.821	↓ 2	74	Peru
19	Bhutan	1.545	↑ 5	46	Mongolia	1.821	↓ 1	75	Ecuador
20	Mauritius	1.548	↓ 1	48	Zambia	1.822	↓ 7	76	The Gambia
21	Belgium	1.56	↔	49	South Korea	1.823	↓ 6	77	Paraguay
22	Slovakia	1.568	↑ 3	50	Panama	1.826	↓ 4	78	Tunisia
23	Netherlands	1.574	↓ 1	51	Tanzania	1.837	↓ 2	79	Greece
24	Romania	1.596	↑ 3	52	Albania	1.849	↑ 7	80	Burkina Faso
25	Malaysia	1.619	↑ 4	52	Senegal	1.849	↑ 9	81	Cuba
26	Bulgaria	1.635	↑ 2	54	Serbia	1.851	↑ 1	82	Guyana
27	Croatia	1.639	↑ 4	55	Indonesia	1.853	↓ 2	83	Angola
28	Chile	1.649	↓ 5	56	Qatar	1.869	↓ 26	84	Nepal
84	Trinidad & Tobago	2.053	↑ 11	113	Thailand	2.259	↑ 7	141	Palestine
86	Mozambique	2.056	↓ 6	114	Tajikistan	2.266	↑ 3	142	Egypt
87	Macedonia (FYR)	2.058	↑ 16	115	Djibouti	2.269	↓ 5	143	Venezuela
88	Haiti	2.064	↓ 1	116	El Salvador	2.275	↑ 1	144	Mali
89	Bosnia & Herzegovina	2.065	↓ 3	116	Guinea-Bissau	2.275	↑ 5	145	Colombia
90	Jamaica	2.068	↑ 3	118	Honduras	2.282	↓ 10	146	Israel
91	Dominican Republic	2.073	↑ 9	119	Turkmenistan	2.283	↓ 3	147	Lebanon
92	Kosovo	2.078	↓ 15	120	Armenia	2.287	↓ 7	148	Nigeria
93	Bangladesh	2.084	↓ 10	121	USA	2.3	↓ 1	149	Turkey
94	Bolivia	2.092	↓ 9	122	Myanmar	2.302	↓ 15	150	North Korea
95	Gabon	2.099	↓ 12	123	Kenya	2.354	↑ 3	151	Pakistan
96	Cambodia	2.101	↓ 18	124	Zimbabwe	2.326	↓ 1	152	Ukraine
96	Guinea	2.101	↓ 1	125	South Africa	2.328	↓ 1	153	Sudan
98	Jordan	2.104	↑ 4	126	Rep of the Congo	2.343	↑ 2	154	Russia
98	Togo	2.104	↓ 32	127	Mauritania	2.355	↔	155	Central African Rep
100	Papua New Guinea	2.109	↓ 3	128	Niger	2.359	↓ 2	156	Dem. Rep Congo
101	Belarus	2.112	↓ 2	129	Saudi Arabia	2.417	↑ 1	157	Libya
102	Georgia	2.13	↓ 4	130	Bahrain	2.437	↑ 2	158	Yemen
103	Rwanda	2.14	↑ 1	131	Iran	2.439	↓ 2	159	Somalia
104	Lesotho	2.144	↓ 13	132	Azerbaijan	2.454	↑ 2	160	Iraq
104	Uzbekistan	2.144	↓ 3	133	Cameroon	2.484	↓ 2	161	South Sudan
106	Brazil	2.16	↑ 1	134	Burundi	2.488	↑ 5	162	Afghanistan
107	Uganda	2.168	↔	135	Chad	2.498	↑ 3	163	Syria
108	Kyrgyz Republic	2.181	↑ 4	136	India	2.504	↑ 1		
109	Algeria	2.182	↓ 3	137	Philippines	2.512	↓ 1		
110	Cote d' Ivoire	2.207	↑ 9	138	Eritrea	2.522	↓ 3		
111	Guatemala	2.214	↑ 3	139	Ethiopia	2.524	↓ 6		
112	China	2.243	↑ 3	140	Mexico	2.583	↑ 2		

Anexo 13

Cuadro 1
Costa Rica: cantidad de muertos en sitio por
año según provincia, periodo 2017-2018

Provincia	Año	
	2017	2018 (Setiembre)
Alajuela	110	78
Cartago	25	15
Guanacaste	70	39
Heredia	40	24
Limón	63	45
Puntarenas	74	60
San José	76	69
Total	458	330

Fuente: Cosevi. Área de Investigación y Estadística, elaboración propia con base en registros de la DGPT.

Anexo 14

Sociedad Mercantil	
¿Monto del capital social?	¢12,000.00
Conceptos	Monto
Archivo Nacional	¢10.00
Colegio. Contad Privados (libros legales)	¢75.00
Colegio de Abogados	¢0.00
Educacion y Cultura	¢750.00
Fiscal	¢12.50
Municipal	¢24.00
Registro Nacional	¢43,100.00
Registro Nacional (libros legales)	¢17,150.00
Total de conceptos	¢61,121.50
Conceptos no aplica 6%	
Agrario	¢18.00
Costo operativo Crear Empresa	¢8,000.00
Edicto Imprenta Nacional	¢6,580.00
Total de conceptos	¢14,598.00
Otros conceptos	
Compra de los 3 libro legales	¢15,000.00
Elaboracion de acciones, libros y asientos	¢55,000.00
Total de otros conceptos	¢70,000.00
Total de gastos	¢145,719.50
Honorarios de abogado	¢165,000.00
Monto total a cobrar	¢310,719.50

Fuente: Jeimy Chavez Aviles, Abogada notaria

ACTA



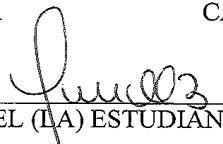
En la Escuela de Administración de Empresas, Campus Tecnológico Local San José del Instituto Tecnológico de Costa Rica, a las diecinueve horas del día miércoles 21 de noviembre del 2018, se procedió a la Defensa Oral del Trabajo Final del (la) estudiante María Lisseth Madrigal Zúñiga.

El Jurado Calificador estuvo integrado por los profesores Ingrid Solís Ramírez y William Jaubert Solano. El (la) estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada la defensa se determina que el estudiante:

Aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.

No aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.

 FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO CALIFICADOR	 FIRMA DEL JURADO CALIFICADOR
 FIRMA DEL (LA) ESTUDIANTE	