

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
SEDE REGIONAL SAN CARLOS
Escuela de Administración de Empresas

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA
DE BIENES RAÍCES EN COSTA RICA**

**Proyecto de graduación para optar por el grado de Bachiller en
Administración de Empresas**

Profesor Asesor
M.B.A. Rony Rodríguez Barquero

Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

César Alberto Salazar Chaves

San Carlos Noviembre, 2006

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA
DE BIENES RAÍCES EN COSTA RICA**

César Alberto Salazar Chaves

**Proyecto de Graduación presentado a la Escuela de Administración de
Empresas para optar por el título de Bachiller en Administración de
Empresas.**

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

SEDE REGIONAL SAN CARLOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2006

Resumen Ejecutivo

Costa Rica hoy en día es un imán para la inversión extranjera en muchas áreas, generando grandes oportunidades de negocios para extranjeros y nacionales, el sector turismo se caracteriza por ser el más atrayente de este tipo de inversión, generando divisas millonarias en la economía nacional. Ante esta creciente inversión en el sector de turismo surge la masiva adquisición de bienes inmuebles para desarrollar proyectos comerciales y personales por parte de los inversionistas. Costa Rica Lands S.A. espera introducirse en un mercado altamente competitivo pero con gran potencial actualmente, posicionándose de una manera efectiva y estratégica para lograr su éxito a corto plazo.

Este estudio justifica un plan de negocios para el desarrollo y mejor orientación de una empresa dedicada al negocio de la compra y venta de propiedades tanto para capital extranjero como nacional, enfocando el sector ecológico, principalmente resaltando la importancia del agua como recurso escaso y apreciado, así como de un ambiente sano, puro y limpio en las propiedades que se negocien.

La empresa poseerá cobertura nacional, pero centrara sus labores en la zona norte, área de gran potencial por explotar que aun no ha sido desarrollada en el sector de los bienes raíces, existe competencia directa pero no abarca la gran demanda que existe en la zona.

El presente estudio realiza análisis de las diferentes áreas de la empresa, se realiza un Estudio de mercado, para conocer la situación actual del mismo y así tomar decisiones, en el estudio Técnico se destacan equipos, ubicación, costos y otros factores que determinan su viabilidad técnica, además se establecen las normas, leyes y demás procedimientos legales que regulan la empresa mediante un estudio legal, se desarrolla un estudio organizacional donde se define los perfiles y jerarquías de empleados potenciales en la empresa; por ultimo se realizan los flujos de efectivo y balances de la empresa en el estudio financiero, este de gran importancia ya que determina la viabilidad económica, o rentabilidad del proyecto.

Con la información recolectada se desarrolla en su totalidad un plan de negocios donde se establecen estrategias para la introducción y puesta en marcha de Costa Rica Lands S.A. en las diferentes áreas, tanto de mercadeo como organizacional, técnico y financiero, proyectando la situación actual de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Abstract

Costa Rica in this day is a magnet for the foreign investment in many areas, generating great opportunities of businesses for foreigners and nationals; the sector tourism is characterized for being most attractive of this type of investment, generating millionaire currencies in the national economy. Before this increasing investment in the tourism sector the massive acquisition of real estate arises to develop commercial and personal projects on the part of the investors. Costa Rica Lands S.A. it hopes to introduce itself at the moment in a highly competitive market but with great potential, positioning itself of a way effective and strategic to achieve its success in the short term.

This study justifies a businesses plan for the development and better direction of a company dedicated to the business of the purchase and sale of properties for foreign capital as national, focusing the ecological sector, mainly emphasizing the importance of the water like important and appreciated resource, as well as of a healthy atmosphere, pure and clean in the properties that the company negotiate in all areas of real state business.

The company will have national cover, but it centered its workings in the North Zone of the country, one area of great potential to explode that not yet it has been developed in the sector of real estate, direct competition exists but it does not include the great demand that exists in the zone.

The present study makes analysis of the different areas from the company, the market study is made, in order to know the present situation of the national market to make decisions, in the Technical study equipment stands out, location, costs and other factors that determine their technical viability, in addition the norms settle down, legal laws and other procedures that regulate the company by means of a legal study, a organization study is developed where it defines the profiles and hierarchies of potential employees in the company; finally the cash flow and balance of the company are made in the financial study, this of great importance since it determines the economic viability and rentability of the project .

With the collected information the businesses plan is developed where define strategies for the introduction and beginning of Costa Rica Lands S. A. in the different areas, as much of trade as organizacional, technician and financier, projecting the present situation of the company to short, medium and long term.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a Dios por darme la vida y la oportunidad de formarme como profesional, al concluir este proyecto universitario.

Quiero agradecer al señor Gerald Baum por confiar en mí y permitirme realizar este proyecto dándome participación en él.

Gracias a mi profesor asesor, Rony Rodríguez Barquero, por guiarme a lo largo del desarrollo de este proyecto.

A Eileen Barrantes, Coordinadora de la Carrera de Administración de Empresas y amiga, agradezco la confianza y el apoyo brindado durante estos últimos años de mi carrera universitaria.

Expreso mi gratitud a todos y cada uno de los profesores por su amistad y por compartir conmigo sus conocimientos a lo largo de mi formación académica.

Agradezco especialmente a los profesores Oscar Córdoba, Oscar Acevedo, Alfredo Alfaro y Marta Mora, por ser más que profesores, por ser amigos.

Gracias al señor Andrés Zamora y al señor Iván Ríos especialmente, por asesorarme y ayudarme con la obtención de información necesaria para el desarrollo del proyecto.

Finalmente quiero agradecer a todas aquellas personas que con su apoyo, de una u otra forma han hecho posible que concluya con este proyecto y con mi Carrera de Bachillerato en Administración de Empresas.

Personalmente quiero agradecer a las siguientes personas:

A mis compañeros de clases y amigos en el Tecnológico, por todos sus favores y por el apoyo sincero que me han ofrecido cuando lo he necesitado.

A mis compañeros Allan Novoa y Edgardo Alfaro, por su amistad y por los buenos momentos que pasamos a lo largo de mi carrera (Bicampeones Semana Agronomía 2005 y 2006).

César

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico:

Especialmente a mi madre Anabelle Chaves Zumbado y a mi padre Edgar Salazar, por darme la vida, por brindarme su apoyo, su amor y su confianza, y porque al fin y al cabo lo que hoy soy se lo debo a ellos.

A mi Padrastro Gerald Baum, por estar presente en los últimos meses de mi vida, dándome apoyo y las facilidades para realizar esta práctica. Además de darme también la oportunidad de crear mi propia empresa en unión con él.

Quiero dedicar este trabajo también a mi primo hermano Nilson Quesada Chaves, que me brindó la oportunidad de trabajar en Estados Unidos en diferentes etapas de mi vida, las cuales me permitieron terminar de estudiar, siendo una de las personas por las cuales hoy estoy realizando esta dedicatoria en este documento.

Por último, lo dedico a mis hermanos, ya que representan uno de los mayores orgullos de mi vida, superando etapas difíciles hemos llegado a lo que somos hoy, demostrando que sí pudimos y lo hicimos con orgullo.

CESAR

Índice de Contenido

CAPÍTULO I.	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. ASPECTOS GENERALES	2
1.1.1. Justificación del estudio.....	2
1.1.2. El problema y su importancia	3
1.1.3. Antecedentes	3
1.1.4. Información Sobre la Empresa Costa Rica Lands Capital Partner S.A.	4
1.1.5. Descripción detallada del Servicio.....	5
1.1.6. Análisis FODA.....	6
1.2. DIRECCIONALIDAD	8
1.2.1. Filosofía.....	8
1.2.2. Misión.....	9
1.2.3. Visión.....	9
1.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	9
1.3.1. Objetivo General	9
1.3.2. Objetivos Específicos	10
1.4. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y CREACIÓN DE EMPRESAS	13
2.2. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS	14
2.3. ¿QUIÉNES NECESITAN UN PLAN DE NEGOCIOS?	15
2.3.1. ¿Qué Función tiene?	16
2.4. ESTRATEGIA	16
2.4.1. Concepto de estrategia	17
2.5. ESTUDIO DE MERCADO	18
2.5.1. Antecedentes del estudio de mercados.....	18
2.5.2. Ámbito de Aplicación del Estudio de Mercado	18
2.5.3. Estructura del Mercado	21
2.5.4. La demanda de un Producto	22
2.5.5. Objetivos del Estudio de Mercado.....	22
2.5.6. Etapas del Estudio de Mercado (carácter cronológico)	23
2.5.7. Estrategia Comercial	24

2.6. ESTUDIO TÉCNICO	24
2.6.1. Ingeniería del proyecto.....	25
2.6.2. Equipamiento.....	25
2.6.3. Personal.....	26
2.6.4. Tamaño del proyecto.....	26
2.6.5. Localización del proyecto.....	27
2.7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	28
2.7.1. El estudio de la organización del proyecto.....	29
2.7.2. Efectos económicos de las variables organizacionales.....	30
2.7.3. Factores Organizacionales.....	30
2.7.4. Inversiones en Organización.....	30
2.7.5. Costos de la operación administrativa.....	31
2.7.6. Estructura organizacional y diseño.....	31
2.8. ESTUDIO LEGAL	31
2.8.1. La importancia del marco legal.....	32
2.8.2. Principales consideraciones económicas del estudio legal.....	32
2.8.3. El ordenamiento jurídico de la organización social.....	33
2.9. ESTUDIO FINANCIERO	33
2.9.1. Recursos financieros para la inversión.....	34
2.9.2. Proyección de ingresos y egresos.....	35
2.9.3. Análisis y proyecciones financieras.....	35
2.9.4. Evaluación Financiera.....	36
2.9.5. Indicadores de la evaluación financiera.....	36
2.9.6. Sensibilización.....	38
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE MERCADO	39
3.1. ASPECTOS GENERALES	40
3.2. OBJETIVOS	40
3.2.1. Objetivo General.....	40
3.2.2. Objetivos Específicos.....	40
3.3. METODOLOGÍA	42
3.3.1. Tipo de investigación.....	42
3.3.2. Fuentes de información.....	43
3.3.3. Métodos de recolección de la información.....	43
3.3.4. Análisis de la información.....	43
3.3.5. Procedimiento Muestral.....	43
3.3.6. Descripción del método de recopilación de datos.....	44
3.3.7. Descripción del trabajo de campo.....	44

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

3.3.8. Procesamiento de la información	45
3.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	46
3.4.1. Aspectos generales de los entrevistados	46
3.4.2. Manejo de idiomas en Bienes Raíces	48
3.4.3. Dinámica de los Bienes Raíces	50
3.4.4. Zonas del país y Bienes Raíces	54
3.4.5. Servicios complementarios a los Bienes Raíces	57
3.4.6. Zonas preferidas por los inversionistas de Bienes Raíces	59
3.4.7. Origen de los inversionistas de Bienes Raíces	60
3.4.8. Conclusiones del sondeo de mercado	60
3.5. PLAN DE MERCADEO	63
3.5.1. Objetivos estratégicos	63
3.5.2. Tácticas	64
3.5.3. Mezcla de mercadeo	64
3.5.4. Determinación del precio	68
3.5.5. Estimación de ventas	68
3.6. PLAN DE TRABAJO	73
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS TÉCNICO	74
4.1. OBJETIVOS.....	75
4.1.1. Objetivo General	75
4.1.2. Objetivos Específicos	75
4.2. METODOLOGÍA	75
4.2.1. Tipo de investigación.....	75
4.2.2. Fuentes de información	75
4.2.3. Métodos de recolección de la información	76
4.2.4. Análisis de la información.....	76
4.2.5. Comportamiento de la demanda	76
4.2.6. La competencia	79
4.2.7. Atractivo del país.....	79
4.2.8. Potencial de mercado.....	79
4.3. ANÁLISIS DEL SERVICIO DE BIENES RAÍCES.....	80
4.4. CONSIDERACIONES GENERALES.....	80
4.4.1. Vías de acceso	80
4.4.2. Localización del proyecto	81
4.4.3. Servicios públicos.....	82
4.4.4. Facilidades para el transporte de personas.....	82
4.4.5. Situación laboral de la zona de influencia	82

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

4.4.6. Posición relativa con respecto a vendedores y compradores.....	83
4.4.7. Legislación atinente.....	83
4.4.8. Descripción de las instalaciones requeridas.....	84
4.5. NECESIDAD DE EQUIPAMIENTO Y PROCESO DE OPERACIÓN.....	86
4.5.1. Descripción del proceso.....	86
4.5.2. Personal requerido.....	87
4.5.3. Equipo requerido.....	87
4.6. PRINCIPALES COSTOS DE OPERACIÓN.....	89
4.6.1. Costo de las propiedades.....	89
4.6.2. Materiales y suministros.....	89
4.6.3. Servicios.....	93
4.7. PLAN DE TRABAJO.....	93
CAPÍTULO V. ANÁLISIS LEGAL.....	94
5.1. INTRODUCCIÓN.....	95
5.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO LEGAL.....	95
5.2.1. Objetivo General.....	95
5.2.2. Objetivos Específicos.....	95
5.3. FORMA JURÍDICA.....	96
5.3.1. Sociedad Anónima.....	96
5.4. OBLIGACIONES LABORALES.....	97
5.5. TRIBUTACIÓN DE IMPUESTOS.....	98
5.5.1. Ley del impuesto sobre las ventas.....	98
5.5.2. Ley del impuesto sobre la renta.....	98
5.5.3. Impuesto a la propiedad de vehículos automotores, aeronaves y embarcaciones.....	98
5.5.4. Tipos de comprobantes de pago y características.....	99
5.5.5. Base Legal.....	99
5.6. REQUISITOS MUNICIPALES.....	99
5.6.1. Para obtener Patente Comercial.....	99
5.7. REQUISITOS QUE SE DEBE CUMPLIR ANTE EL INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS.....	99
5.7.1. Adquisición de una póliza de Riesgos del Trabajo.....	99
5.7.2. Reglamento sobre los Riesgos del Trabajo.....	100
5.8. OBLIGACIONES CON LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL (C.C.S.S.).....	100
5.9. REQUISITOS PARA OBTENER SERVICIO ELÉCTRICO EN COOPELESCA R.L.....	100
5.9.1. Para servicios generales o industriales, se solicita lo siguiente.....	100

5.10. INSTRUCCIONES PARA LA VALORACIÓN DE LOS INMUEBLES.....	101
5.10.1. Normas generales sobre los profesionales que realicen avalúos.....	101
5.10.2. Normas generales sobre los avalúos	102
5.11. REGULACIONES EN EL SECTOR DE LOS BIENES RAÍCES	103
5.11.1. Algunas regulaciones sobre el uso de la tierra en Costa Rica	103
5.11.2. Condiciones generales que se requieren para realizar transacciones inmobiliarias en Costa Rica	104
5.12. INSCRIPCIÓN DE PROPIEDADES.....	104
5.12.1. Matrícula de folio real	105
5.12.2. Servidumbres	105
5.12.3. Catastro Nacional.....	106
5.13. PLAN DE TRABAJO	107
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	108
6.1. INTRODUCCIÓN.....	109
6.2. OBJETIVOS.....	109
6.2.1. Objetivo general	109
6.2.2. Objetivos específicos.....	109
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	109
6.3.1. Junta Directiva.....	110
6.3.2. Gerencia general.....	111
6.3.3. Apoyo Administrativo.....	111
6.3.4. Operaciones	111
6.4. CANTIDAD DE EMPLEADOS NECESARIOS EN LA ORGANIZACIÓN	111
6.5. FUNCIONES DE CADA COLABORADOR	112
6.5.1. Funciones del Gerente General	112
6.5.2. Funciones del contador	112
6.5.3. Funciones del Abogado.....	113
6.5.4. Funciones del Avaluador o Perito.....	113
6.5.5. Funciones de la Secretaria.....	114
6.6. PLAN DE TRABAJO	115
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS FINANCIERO	116
7.1. INTRODUCCIÓN.....	117
7.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO FINANCIERO.....	117
7.2.1. Objetivo General	117
7.2.2. Objetivos Específicos	117

7.3. CRITERIOS TOMADOS EN CUENTA PARA HACER PROYECCIONES	117
7.4. BALANCES Y PROYECCIONES	118
7.4.1. Inversión inicial	118
7.4.2. Capital de trabajo	118
7.4.3. Ingresos.....	119
7.4.4. Egresos	119
7.4.5. Flujos de efectivo	123
7.4.6. Análisis financiero	126
7.5. ESCENARIOS DE SENSIBILIDAD	127
7.5.1. Escenario optimista	128
7.5.2. Escenario pesimista	129
7.5.3. Análisis conjunto	131
7.6. PLAN DE TRABAJO	131
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	132
8.1. CONCLUSIONES	133
8.2. RECOMENDACIONES	136
CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFIA	139
CAPÍTULO X. APENDICES.....	141
CAPÍTULO XI. ANEXOS	144
CONTRIBUYENTES.....	145
SEGURO DE RIESGOS DEL TRABAJO.....	147

Índice de Tablas

Tabla III-1. Costa Rica: Inversión extranjera inmobiliaria, por provincia, 2004 - 2005	¡Error!
Marcador no definido.	
Tabla IV-1. Cartera inicial de propiedades de Costa Rica Lands S.A.....	69
Tabla IV-2. Estimación de los ingresos para el primer año.....	70

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

Tabla IV-3. Porcentaje de las ventas estimadas por mes	71
Tabla IV-4. Ganancias Mensuales estimadas de las Ventas	71
Tabla IV-5. Proyección de ingresos con base a las ventas anuales	72
Tabla V-1. Distribución física del espacio físico	85
Tabla V-2. Proceso de captación de Propiedades	86
Tabla V-3. Proceso de Promoción de propiedades	86
Tabla V-4. Proceso de Venta de propiedades	87
Tabla V-5. Balance de equipo básico	88
Tabla V-6. Balance de materiales y suministros para el primer mes	89
Tabla V-7. Balance de materiales y suministros mensualmente para el primer año	90
Tabla V-8. Balance de materiales y suministros en los primeros cinco años del proyecto.	92
Tabla V-9. Balance de servicios requeridos para el primer mes de operaciones	93
Tabla VII-1. Balance de personal	¡Error! Marcador no definido.
Tabla VII-2. Balance de provisiones	115
Tabla VIII-1. Inversión Inicial	118
Tabla VIII-2. Capital de trabajo	118
Tabla VIII-3. Depreciación Mensual	119
Tabla VIII-4. Depreciación Anual a 5 Años	120
Tabla VIII-5. Tarifas del impuesto sobre la renta de personas jurídicas	122
Tabla VIII-6. Capital de trabajo para recuperar a los 5 años	122
Tabla VIII-7. Flujo de efectivo a para los primeros doce meses	123
Tabla VIII-8. Flujo de efectivo para los primero cinco años	125
Tabla VIII-9. Flujos netos para el cálculo del VAN y el TIR	126
Tabla VIII-10. Flujos anuales optimistas	128
Tabla VIII-11. Flujos anuales Optimistas	129
Tabla VIII-12. Análisis de Los diferentes escenarios	131

Índice de Ilustraciones

Ilustracion IV-2.....	46
Ilustracion IV-3.....	47
Ilustracion IV-4.....	48
Ilustracion IV-5.....	49
Ilustracion IV-6. Cantidad de propiedades que se comercian por empresa o corredor de bienes raíces	50
Ilustracion IV-7. Sistema de fijación de precios	51
Ilustracion IV-8. Propiedades con mayor movimiento y ganancia.....	52
Ilustracion IV-9. Propiedades con menor movimiento y ganancia	53
Ilustracion IV-10. Áreas de mayor plusvalía en Costa Rica	54
Ilustracion IV-11. Áreas de mayor movimiento de bienes raíces en Costa Rica	55
Ilustracion IV-12. Áreas de menor movimiento de bienes raíces en Costa Rica	56
Ilustracion IV-13. Oferta de servicios por parte de las empresas en el sector de Bienes Raíces	57
Ilustracion IV-14. Servicios adicionales que ofrecen las empresas en el sector de Bienes Raíces.....	58
Ilustracion IV- 15. Lugares preferidos por parte de los inversionistas en bienes raíces.....	59
Ilustracion IV- 16. Origen de los inversionistas en Bienes Raíces	60
Ilustracion V-17	78
Ilustracion V-18. Croquis de la distribución del espacio físico.....	85

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN

1.1. ASPECTOS GENERALES

1.1.1. Justificación del estudio

Es creencia generalizada que los “planes de negocios” son útiles solo para operaciones industriales que requieren hacer presentaciones a bancos, o conseguir dinero de inversionistas externos.

El “plan de negocios” es además indispensable para las empresas pequeñas, quizás más importante que para las grandes empresas que invierten millones en desarrollarlos, utilizando diversos expertos en variadas áreas del conocimiento empresarial.

Se ha dicho insistentemente que un “plan de negocios” es la herramienta más poderosa que puede utilizar una empresa operando en la actual economía de mercado globalizada.

En la última década Costa Rica ha experimentado un incremento acelerado de las inversiones extranjeras, esto por motivo de la estabilidad económica que se vive en ella; un estable ambiente político, el factor de no tener ejército o milicia, además otros hechos que lo resaltan como un país de paz y bienestar.

Ante el crecimiento de estas inversiones surge la necesidad de crear empresas de bienes raíces que puedan abastecer la demanda existente de compradores de propiedades en el país, tanto para fines lucrativos como de bienestar personal en propiedades para vivir o descansar temporadas.

Este estudio justifica un plan de negocios para el desarrollo y mejor orientación de una empresa dedicada al negocio de la compra y venta de propiedades tanto para capital extranjero como nacional, enfocando el sector ecológico, principalmente resaltando la importancia del agua como recurso escaso ypreciado, así como de un ambiente sano, puro y limpio en las propiedades que se negocien.

1.1.2. El problema y su importancia

¿Cómo crear un plan de negocios completo y real para tomar decisiones acerca de los movimientos del mercado de tierras en Costa Rica a la hora de crear una nueva empresa de Bienes Raíces a noviembre del 2006?

Costa Rica ha aumentado de una manera acelerada el crecimiento de la inversión extranjera en la compra de terrenos, esto da lugar a niveles muy altos de construcción de proyectos, así como a la aparición de empresas nuevas o de tradición en el sector de Bienes Raíces. Ante el interés de invertir en este tipo de negocios surge la necesidad de crear un plan de negocios estructurado y bien fundamentado que colabore en la creación y desarrollo del proyecto de una empresa nueva en el área de los Bienes Raíces, pero que se diferencia de la competencia al transar únicamente propiedades de corte ecológico y con abundancia de agua. Existe la posible realización de esta práctica en esta área debido a que como practicante y allegado a los inversionistas, el estudiante obtuvo el puesto y la responsabilidad de desarrollar esta nueva empresa en Costa Rica.

1.1.3. Antecedentes

Antes de exponer la posibilidad de esta práctica como la creación de un proyecto emprendedor, vale la pena recalcar que surge ante la inversión de capital extranjero; el señor Gerald Baum, de nacionalidad estadounidense, radicado en Brooksville, Tampa, Florida, muestra interés en invertir en Costa Rica, ya que es una nación de gran potencial para invertir además de que reúne todos los servicios y comodidades necesarias para atraer esta clase de inversión.

El señor Gerald Baum es propietario en Estados Unidos de una empresa de servicios de inversión financiera, además de contar con experiencia de profesor en la Universidad Yale, cuenta con inversiones en diferentes negocios en su país, además de poseer más de diez Web sites para su uso, esto con la compra de los derechos de uso de estos.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

En abril del presente año, el Sr. Baum adquiere compromiso nupciales con una costarricense por lo cual se motiva su pronto retiro y traslado a Costa Rica. Por medio de las cercanías con el estudiante practicante, surge la idea de la realización de un proyecto de crear una empresa de bienes raíces, con las futuras opciones de venta y compra de propiedades, además de adquirir y rentar propiedades con fines turísticos a personas del exterior que visitan o visitarán Costa Rica.

1.1.4. Información Sobre la Empresa Costa Rica Lands Capital Partner S.A.

CRLands S.A. es una empresa dedicada al negocio de los Bienes Raíces en Costa Rica, exclusivamente a la venta y compra de propiedades a nivel nacional, brindando un servicio eficiente, confiable, seguro y especialmente transparente a sus clientes.

La empresa es nueva ya que su fundación se realizó a mediados del presente 2006. Esta compañía entra bajo una estructura legal de sociedad anónima, inscrita en el registro público de Costa Rica bajo todas las normas y leyes correspondientes.

El propietario mayorista de CRLands es el norteamericano Sr. Gerald Baum, propulsor de la idea y actual inversionista. En un segundo plano se encuentra la costarricense Anabelle Chaves Zumbado, esposa del Sr. Baum, y además el hijo de la Sra. Chaves, César Salazar Chaves, este último cumpliendo las funciones administrativas de la misma.

CRLands espera cubrir las necesidades actuales del mercado de Bienes Raíces en Costa Rica, las cuales demandan la venta y compra de propiedades a nivel nacional, donde se pueda disfrutar de las diferentes opciones de parajes y comodidades que se ofrecen en nuestro territorio. Ya sea tanto la demanda residencial o proyectos de origen habitacional en propiedades totalmente privadas, así como lo que es explotar propiedades de gran potencial para inversión, ya sea que se encuentren ubicados en áreas costeras o áreas de montaña, explotando de una manera responsable los recursos que estas posean.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

Este servicio se extiende a nivel nacional, brindando propiedades para todos los gustos, así como para los diferentes planes a desarrollar en ellos. Para la apertura de CRLands en el área de los Bienes Raíces, sus inicios se enfocarán en la venta de propiedades en San Carlos principalmente, debido a que es una zona de gran potencial ecológico, además de que cuenta con variedad de climas y ambientes, pero principalmente las propiedades a ofrecer serán recalçadas por su gran valor agregado: el agua. Así, con este enfoque, entramos al mercado de bienes raíces con una estrategia competitiva que aun no se ha explotado con fuerza en Costa Rica.

La idea fundamental de Costa Rica Lands es incursionar de manera innovadora en el campo de venta y compra de propiedades con gran potencial del recurso hídrico; un área que poco a poco empieza a ser demandada con más continuidad ante el saturado mercado de las propiedades en las playas.

Otra orientación de la empresa consiste en ser un ente que no tome ventaja de los inversionistas, esto mediante la venta y compra de propiedades a precios justos y razonables, de fácil acceso para inversión, brindando confianza a sus clientes de que están recibiendo el mejor trato.

1.1.5. Descripción detallada del Servicio

A. Características de la empresa

Costa Rica Lands Capital Partners S.A. presenta diferentes características que determinan su funcionar, Las cuales son:

- 1) Empresa encargada de la gestión para la compra, venta o alquiler de todo tipo de propiedades en Costa Rica.
- 2) Empresa que busca fomentar el desarrollo de regiones como la Zona Norte mediante la atracción de inversionistas.
- 3) Empresa que utiliza una pagina Web como medio de mercadeo para posicionar las propiedades ante los inversionistas de todas las partes del mundo, siendo un medio muy efectivo y comprobado.
- 4) Empresa que fomenta la venta de propiedades con recurso hídrico resaltando su importancia y recalcando su valor incalculable.

- 5) Empresa fundada bajo capital extranjero y administración nacional.
- 6) Empresa que fomenta el trabajo en equipo.
- 7) Empresa que busca constantemente las alianzas estratégicas con empresas relacionadas al sector con el fin de aumentar la solidez de la compañía.

1.1.6. Análisis FODA

A. Fortalezas

- 1) Facilidad de brindar el servicio al obtener con facilidad gran número de propiedades debido a la gran cantidad dispuestas para ofrecerse.
- 2) Comercializar un servicio de constante movimiento que resulta necesario dentro del bienestar humano.
- 3) Posee la fortaleza de que no tiene límites en cuanto a ubicación; territorialmente puede ser en cualquier parte del país.
- 4) Ser la primera empresa de Bienes Raíces enfocada en la importancia y gran valor de los recursos hídricos.
- 5) Solvencia económica del inversionista lo cual permite financiar las operaciones de la empresa.
- 6) Tecnología avanzada en el área de informática, fotografía y video, sistemas de comunicación y transporte.
- 7) Capacidad ilimitada para la oferta de propiedades, la empresa tiene la capacidad de manejar un número indefinido de propiedades al mismo tiempo.
- 8) Fácil acceso a clientes por medio de Internet. Este mediante el Web Site de la empresa.
- 9) Las operaciones de la empresa no generan contaminación.
- 10) El servicio de la empresa puede ser enfocado hacia cualquier sector, ya sea el sector turismo, personal, industrial, agropecuario y otros.
- 11) Contar con vehículo de transporte propio para las operaciones de la empresa.
- 12) Es un negocio con la fortaleza del trabajo en equipo, debido a que entre empresas de bienes raíces se manejan negocios también.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

- 13) La empresa cuenta con gran cantidad de personas aliadas en espera de oportunidades de negocios.
- 14) La compañía cuenta con un abogado con gran experiencia en el campo de los Bienes Raíces.

B. Oportunidades

- 1) Disposición constante de tierras para comercializar a nivel nacional.
- 2) Aumento de la inversión extranjera ante la buena imagen de Costa Rica a nivel mundial.
- 3) Aumento constante en la entrada de turistas e inversionistas en el país.
- 4) Los niveles de ingreso o ganancias pueden optar a ser bastante elevados.
- 5) La empresa se encuentra localizada en una de las zonas más productivas del país que aun no se ha explotado su potencial en bienes raíces.
- 6) Es un servicio necesario para lo clientes que no tienen facilidades para buscar propiedades por ellos mismos.
- 7) Se pueden ofrecer las propiedades a nivel mundial gracias al Internet.
- 8) Gran disponibilidad de propiedades con recursos hídricos en la zona así como a nivel nacional.
- 9) Buenas relaciones con actores externos tales como: personas físicas ya sean empíricos o corredores de bienes raíces, así como empresas con los mismos fines que CRLands.
- 10) Aumento constante en la demanda de propiedades.
- 11) Oportunidad de crear acuerdos con grandes empresas dedicadas al negocio en Costa Rica para la negociación de propiedades abriendo así una mayor oferta.

C. Debilidades

- 1) Introducción a un mercado sumamente competitivo.
- 2) Incursión en un nuevo tipo de negocio hasta ahora desconocido por los propietarios.
- 3) Tendencia al alza y reducción de precios por parte de los propietarios.
- 4) Dependencia de servicios básicos como agua, electricidad y vías para transporte en la propiedad, ya que con su ausencia se vuelve más difícil para comercializar.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

- 5) En algunos casos no se puede ofrecer lo que algún cliente busque específicamente, cumpliendo con sus demandas.
- 6) Es un negocio de baja rotación.

D. Amenazas

- 1) Un cambio inesperado en la economía mundial puede disminuir la demanda por parte de inversionistas extranjeros.
- 2) Estar sujeto a las políticas nacionales e intencionales que pueden afectar directamente el negocio.
- 3) Aparición de nuevos competidores que al ver una nueva oportunidad en la zona incursionen con el mismo enfoque.
- 4) Surgimiento de competidores nacionales, extranjeros y franquicias.
- 5) Disminución del poder adquisitivo de los compradores o inversionistas.
- 6) Posible pérdida de propiedades ante la venta del dueño directo u otras empresas dedicadas a los bienes raíces.
- 7) Caída de la economía nacional.

1.2. DIRECCIONALIDAD

1.2.1. Filosofía

Costa Rica Lands Capital Partners S.A. conjuga toda una filosofía de servicio y bienestar para las personas que se relacionan de alguna manera con nuestra empresa.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

En **Costa Rica Lands Capital Partners S.A.** creemos que una organización de bienes raíces debe ser percibida como un recurso, con este fin nosotros trabajamos para nuestros clientes, para formular planes de bienes raíces que beneficien a sus necesidades. A diferencia de ser una firma corredora de Bienes Raíces orientada a la transacción, el enfoque no es específicamente la transacción, se orienta más bien a la estrategia que guía las decisiones hacia el largo plazo, se comienza por entender la misión y los objetivos de nuestros clientes, a comprender su historia inmobiliaria, necesidades presentes y futuras además de sus parámetros financieros. Cuando se desarrolla la estrategia de bienes raíces, se examina su viabilidad enmarcado dentro las especificaciones de la empresa. El objetivo es asegurarse que las decisiones de bienes raíces que hacen los clientes, están soportando los objetivos su búsqueda, su visión y satisfacción.

1.2.2. Misión

Brindar servicios de asesoría especializada y gestión para la compra, venta o alquiler de todo tipo de propiedades residenciales, urbanísticas, comerciales y turísticas con servicios centrados en el cliente que nos posicionen como líderes en satisfacción y preferencia por calidad, profesionalismo, eficacia, honestidad y honradez.

1.2.3. Visión

Ser una empresa de asesoría en Bienes Raíces que brinde satisfacción a sus clientes a través de un servicio de calidad, basado en la confianza y honradez que nos permita servirle con profesionalismo eficiencia y eficacia.

1.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.3.1. Objetivo General

Elaborar el plan de negocios para la creación y puesta en marcha de una empresa de Bienes Raíces con base en San Carlos, Costa Rica, para noviembre del 2006.

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1) Investigar la situación actual de los Bienes Raíces en Costa Rica.
- 2) Realizar el estudio de mercado para la instalación de una empresa de bienes raíces.
- 3) Explorar y analizar cuáles son actualmente en Costa Rica los territorios o áreas de mayor demanda de compra de terrenos.
- 4) Definir qué características son las que buscan los inversionistas a la hora de adquirir propiedades en Costa Rica.
- 5) Establecer la estructura organizacional de la empresa mediante un análisis completo de las necesidades de la misma.
- 6) Determinar los factores técnicos que se presentan a lo largo de las diferentes etapas de la empresa mediante un estudio técnico bien estructurado.
- 7) Determinar cuáles son los trámites legales y sus costos en los que debe incurrir una empresa de bienes raíces, para iniciar operaciones en Costa Rica.
- 8) Proponer las técnicas y estrategias necesarias para el desarrollo y dirección estratégica del nuevo proyecto de bienes raíces en Costa Rica.
- 9) Formular un análisis financiero de las transacciones proyectadas de la empresa para los primeros años de operación y su respectivo análisis de rentabilidad proyectada.
- 10) Proponer las recomendaciones pertinentes para el proyecto según los resultados del estudio.

1.4. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Hacer referencia al hecho de que en cada capítulo que lo requiera, se hacen las aclaraciones respectivas con respecto a la metodología utilizada.

CAPÍTULO II. MARCO

TEÓRICO

2.1. ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y CREACIÓN DE EMPRESAS

Se puede afirmar que el **espíritu emprendedor** o **entrepreneurship** (en el idioma inglés), puede ser el desarrollo de proyectos innovadores o de oportunidad para obtener un beneficio; la capacidad de comprar a precios ciertos, para comprar a precios desconocidos o se puede considerar como la capacidad de desarrollar una idea nueva o modificar una existente para traducirla en una actividad social rentable y productiva (sin embargo, no todas las personas emprendedoras buscan el beneficio económico; existen personas que buscan objetivos sociales o políticos). En fin, la literatura sobre emprendimientos hace varios tipos de definiciones que pueden ser útiles.

En realidad, definir el espíritu emprendedor no es cuestión sencilla, ya que existen muchas características que tienen unas personas y otras no, pero que de cualquier manera los hace exitosos. En la actualidad el espíritu emprendedor es sinónimo de innovación, cambio, fundación de una compañía o toma de riesgos. La dificultad aumenta, cuando encontramos emprendedores que no han fundado empresas o que no han sido innovadores y simplemente han copiado una idea existente o que en lugar de asumir riesgos buscan que otros los corran. Definitivamente el éxito no es una cuestión sencilla de analizar.

Es necesario afirmar que el emprendedor es una persona que percibe la oportunidad que ofrece el mercado y ha tenido la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos a fin de ir al encuentro de dicha oportunidad. Debe tener confianza en su idea, debe tener una base de datos grande, debe tener una capacidad de convocatoria y de convicción mayor que el promedio, debe saber vender las ideas y debe sobre todo tener la capacidad de ofrecer resultados.

Se debe decir que siempre el riesgo será directamente proporcional a la ganancia en cualquier negocio, por lo tanto quien asume más riesgo, aunque con menos probabilidad de éxito, tendrá la oportunidad de recibir una mayor recompensa en el largo plazo, además de la satisfacción de no quedarse rezagado y mirar cómo otras personas sí obtienen metas que parecerían inalcanzables¹.

¹ Con base en información obtenida de Alejandro Jáuregui, "Requisitos para ser un Buen Emprendedor", documento descargado de la página www.gestiopolis.com)

2.2. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto. Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios.

Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas².

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el desarrollo de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, además de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica y financiera de un proyecto.

El plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financistas, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión, y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.

El plan de negocios debe justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije. Ejemplo: si se pronostica un incremento en el tamaño del mercado y en la participación de la empresa en éste, se debe explicar y sustentar el razonamiento con información lógica y convincente. Debe ser muy dinámico, por lo que debe de ser actualizado y renovado de acuerdo a las necesidades del momento. Asimismo, debe de proporcionar un panorama general del mercado y de los requerimientos de la nueva empresa, producto, servicio o, en su caso, de su crecimiento.

El plan puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya está operando y tiene planes de desarrollo.

² Con base en información de Jack Fleitman, "Como elaborar un Plan de Negocios", documento descargado del sitio www.comerciohispano.com

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

Cuando la empresa está operando y en crecimiento, un plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.

Después de un periodo determinado de operación del plan de negocios, es recomendable comparar los resultados obtenidos con el plan original para conocer las posibles desviaciones, las razones de éstas, las consecuencias y las medidas correctivas que han de ser tomadas.

Cada plan de negocios es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración, y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos, aunque puede afirmarse que la mayoría son similares.

La veracidad de la información que se incluya en el plan de negocios es de vital importancia para su éxito. Es conveniente que los inversionistas y financieros conozcan las proyecciones que se emplearon para estimar la utilidad pronosticada.

También necesitan conocer y entender los supuestos, la lógica y los soportes que se utilizaron para la realización de las proyecciones.

Para que el plan de negocios sea más objetivo y fácil de analizar, debe incluir información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos de los últimos cinco años, en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o el mercado³.

2.3. ¿QUIÉNES NECESITAN UN PLAN DE NEGOCIOS?

Es costumbre generalizada el pensar que solo las grandes empresas requieren un Plan de Negocios. Sin embargo, este documento es indispensable para las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Muchos empresarios consideran el Plan de Negocios como “la herramienta más poderosa” que pueda utilizarse para operar en la economía cambiante del mercado. Por tanto, este instrumento en las manos de una micro o mediana empresaria podría ser una llave abierta a un sin número de oportunidades de negocios.

³ Tomado de Jack Fleitman, documento citado.

2.3.1. ¿Qué Función tiene?

Cuando pensamos en un Plan de Negocios por lo regular creemos que este sólo nos sirve para la búsqueda de financiamiento. El primer objetivo debe ser para definir de manera precisa y objetiva la factibilidad del proyecto o empresa.

También puede utilizarse para:

- 1) Redefinir la orientación del curso de acción;
- 2) Respaldar una solicitud de crédito;
- 3) Buscar inversionistas o nuevos socios
- 4) Presentar una oferta de compraventa;
- 5) Conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera; entre otras opciones.

Cada corriente tiene su propio esquema de cómo elaborar un Plan de Negocios. Si apenas se está comenzando y se quiere organizar los pasos, se puede utilizar la siguiente guía, tomando en consideración que cada empresa tendrá sus especificidades.

2.4. ESTRATEGIA

En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, debería basar su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: **la estrategia**. Estrategia para la guerra, para el deporte y, por supuesto, estrategia para la empresa en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing, y otros.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control. Es lo que se denomina formulación e implantación de la estrategia, los cuales no se quedan sólo en el estudio previo, sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

Con **la formulación de la estrategia**, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa así como del entorno que la rodea. Con **la puesta en práctica** del análisis anterior, la empresa busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia.

2.4.1. Concepto de estrategia

La estrategia puede entenderse de diferentes maneras, todas ellas complementarias:

La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.

Alfred Chandler, Strategy and Structure, Cambridge, MA: MIT Press, 1962

La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser.

Kenneth Andrews, The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin, 1971

La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.

Kenichi Ohmae, The Mind of the Strategist, Harmondsworth: Penguin Books, 1983

2.5. ESTUDIO DE MERCADO

Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.

Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

2.5.1. Antecedentes del estudio de mercados

El estudio de mercado surge como un problema del marketing y que no podemos resolver por medio de otro método. Al realizar un estudio de éste tipo resulta caro, muchas veces complejos de realizar y siempre requiere de disposición de tiempo y dedicación de muchas personas.

Para tener un mejor panorama sobre la decisión a tomar para la resolución de los problemas de marketing se utiliza una poderosa herramienta de auxilio como lo son los estudios de mercado, que contribuyen a disminuir el riesgo que toda decisión lleva consigo, pues permiten conocer mejor los antecedentes del problema.

El estudio de mercado es pues, un apoyo para la dirección superior, no obstante, éste no garantiza una solución buena en todos los casos, mas bien es una guía que sirve solamente de orientación para facilitar la conducta en los negocios y que a la vez tratan de reducir al mínimo el margen de error posible.

2.5.2. Ámbito de Aplicación del Estudio de Mercado

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples de objetivos y que puede aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuales mencionaremos algunos de los aspectos más importantes a analizar, como son:

A. El consumidor

- 1) Sus motivaciones de consumo

- 2) Sus hábitos de compra
- 3) Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia.
- 4) Su aceptación de precio, preferencias, etc.
- 5) El producto
- 6) Estudios sobre los usos del producto.
- 7) Tests sobre su aceptación
- 8) Tests comparativos con los de la competencia.
- 9) Estudios sobre sus formas, tamaños y envases.

B. El mercado

- 1) Estudios sobre la distribución
- 2) Estudios sobre cobertura de producto en tiendas
- 3) Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.
- 4) Estudios sobre puntos de venta, etc.
- 5) La publicidad
- 6) Pre-tests de anuncios y campañas
- 7) Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.
- 8) Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

Además es importante tener claro ciertos conceptos básicos que nos servirán para comprender mejor este estudio, por ejemplo:

Servicio: cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

Producto: es cualquier cosa que se ofrece en un mercado para la atención, adquisición, uso o consumo, capaces de satisfacer una necesidad un deseo. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

Mercado: conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

Posicionamiento del mercado: formulación de un posicionamiento competitivo para el producto y una mezcla de mercadotecnia detallada.

Potencial de mercado: el límite al que llega la demanda de mercado cuando los gastos de mercadotecnia industrial tienden al infinito, dado un conjunto de precios competitivos y un ambiente determinado.

Segmentación de mercado: división del mercado a grupos distintivos de compradores que pueden requerir productos o mezclas de mercadotecnia separadas.

En la mercadotecnia la organización tiene muy claro las grandes oportunidades que se le brinda. Pero también están claros que existen virtudes que afectan el normal desarrollo de la empresa y eviten llegar al consumidor meta. Por eso es importante verificar los conceptos de micro ambiente, macro ambiente así como el análisis FODA.

Micro ambiente: los actores en el entorno inmediato de la compañía que afectan la habilidad de esta para servir a sus consumidores, es decir, la propia compañía; firma de intermediarios, mercados de consumo, competidor y público en general.

Macro ambiente: las fuerzas sociales mas grandes que afectan a todos los actores del micro ambiente de la compañía; es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

F.O.D.A.: análisis que se emplea dentro de toda empresa para conocer cuales son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis es una retroalimentación para la empresa por que permite estar atento ante cualquier imprevisto y es recomendable realizarlo con frecuencia.

Cuando se analiza al consumidor, el objetivo principal es caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etc.; con lo anterior se obtiene un perfil sobre el cual se basa la estrategia comercial.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

El análisis de la demanda trata de cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción de la producción del proyecto. La demanda está determinada por distintos niveles de precios y condiciones de venta, entre otros factores, y se proyecta en el tiempo, diferenciando claramente la demanda deseada de la esperada.

El estudio de la competencia es vital por varios factores, o sea, la estrategia comercial del proyecto no puede ser indiferente a ella. Es preciso conocer la estrategia comercial de la competencia para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas; al mismo tiempo, se establece una buena fuente de información para la captación de mercado y para el cálculo de los costos involucrados.

La determinación de la oferta es compleja, por cuanto no siempre es posible visualizar todas las alternativas de sustitución del producto del proyecto o la potencialidad real de la ampliación de la oferta, al desconocer la capacidad instalada ociosa de la competencia o sus planes de expansión o los nuevos proyectos en curso.

El cotejo de la comercialización del proyecto es tal vez uno de los factores más difíciles de precisar, por cuanto la simulación de sus estrategias se enfrenta al problema de estimar reacciones y variaciones de medio durante la operación del proyecto.

Por otro lado el mercado de los proveedores puede llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de un proyecto. De la necesidad de estudiar la disponibilidad del insumo requerido y cuál es el precio que se deberá pagar para garantizar su abastecimiento. De hecho, la información que obtenga de los proveedores puede influir en la selección de la localización del proyecto.

2.5.3. Estructura del Mercado

La estructura del mercado esta conformada por la totalidad de los compradores y vendedores potenciales del producto o servicio que se vaya a elaborar según el proyecto; la estructura de mercado, y el tipo de ambiente competitivo donde operan lo oferentes y compradores de un proyecto (Sapag y Sapag, 2003: p. 36).

El ambiente competitivo en el que se desenvolverá el proyecto, puede adquirir una de las siguientes formas generales: competencia perfecta, monopolio, competencia monopólica y oligopolio.

En la competencia perfecta, existen muchos compradores y vendedores de un producto, que por su tamaño no pueden influir en el precio; el producto es idéntico y homogéneo.

El monopolio es cuando un solo proveedor vende un producto para el que no hay sustitutos perfectos, el ingreso a este mercado presenta muchas dificultades.

La competencia monopolística esta caracterizada por la existencia de numerosos vendedores de un producto diferenciado, en el largo plazo, no hay dificultades para entrar o salir de esa industria.

La estructura de mercado oligopólica existe cuando hay pocos vendedores de un producto homogéneo o diferenciado, y el ingreso o salida de la industria es posible, aunque con dificultades.

2.5.4. La demanda de un Producto

El análisis de la demanda constituye uno de los aspectos centrales del estudio de proyectos, de acuerdo con la teoría de la demanda del consumidor, la cantidad demandada de un producto o servicio depende del precio que se le asigne, del ingreso de los consumidores, del precio de los bienes sustitutos o complementarios y de las preferencias del consumidor (Sapag y Sapag, 2003: p. 36).

La cantidad demandada de un bien aumenta al bajar el precio del producto, al aumentar el precio de los bienes sustitutos o reducirse el de los complementarios, al aumentar el ingreso del consumidor y al aumentar las preferencias del consumidor por ese producto.

2.5.5. Objetivos del Estudio de Mercado

Los objetivos del estudio de mercado pretenden:

- Recopilar información que repercuta directamente en los flujos de caja.
- Determinar el costo de inversión en la estrategia promocional del producto o servicio elaborado en el proyecto.
- Establecer los factores que condicionen la imagen corporativa de la empresa.
- Determinar el gasto de operación de la publicidad, así como los costos operativos de las materias primas y sus condiciones de pago, de la distribución de los productos, de las

comisiones a los vendedores y cualquier otro aspecto que se relacione con alguno de los mercados.

- Analizar la existencia de una demanda real para el producto en términos de su precio, volumen y periodicidad, en lugar y tiempo determinados.
- Investigar las condiciones crediticias en que el consumidor esta dispuesto a comprar.
- Examinar el entorno en el cual se mueve cada uno de los mercados para definir la estrategia comercial mas adecuada a la realidad en donde deberá situarse el proyecto una vez implementado (Sapag y Sapag, 2003: p. 58).

2.5.6. Etapas del Estudio de Mercado (carácter cronológico)

De acuerdo con las etapas cronológicas del estudio de mercado son:

A. Análisis Histórico

En el análisis histórico se persiguen dos objetivos:

Reunir información estadística que pueda servir para proyectar esa situación a futuro, ya se trate de crecimiento de la demanda, oferta o precio de algún factor o cualquier otra variable que se considere importante conocer a futuro.

Evaluar el resultado de algunas decisiones tomadas por otros agentes del mercado, con el fin de identificar los efectos negativos o positivos que se lograron.

En este estudio será necesario conocer la participación que han tenido las empresas en el mercado, las características y evolución de productos similares y sustitos del que se elaborara con el proyecto, la composición y evolución de la demanda, etcétera.

B. Estudio de la situación actual

El estudio de la situación vigente es la base de cualquier predicción, sin embargo, su importancia relativa es baja, ya que difícilmente permitirá usar la información para algo más que eso.

Cualquier estudio de la situación actual, puede tener cambios sustanciales cuando el proyecto se este implementando. En muchos estudios en nivel de perfil o viabilidad se opta por utilizar la información cuantitativa vigente como constante a futuro.

C. Exploración de la situación proyectada

El estudio de la situación futura es el más importante para evaluar el proyecto; sin embargo, la información histórica y vigente analizada permite proyectar una situación suponiendo el mantenimiento de un orden de cosas que con la sola implementación del proyecto se debería modificar (Sapag y Sapag, 2003: p. 59).

2.5.7. Estrategia Comercial

De acuerdo con la estrategia comercial que se defina para el proyecto deberá basarse en cuatro decisiones fundamentales que influyen individual y globalmente en la composición del flujo de caja del proyecto. Tales decisiones se refieren al producto, el precio, la promoción y la distribución. Cada uno de estos elementos estará condicionado por los restantes tres (Sapag y Sapag, 2003: p. 63).

El estudio de mercado debe abarcar atributos del producto, como lo son el tamaño, la marca, tipo de envase, etcétera.

A. Análisis del Medio

La definición de cualquier estrategia comercial requiere de dos análisis complementarios: uno, de los distintos mercados del proyecto y, otro, de las variables externas que influyen sobre el comportamiento de esos mercados.

Al estudiar las variables externas, deben reconocerse cuatro factores que, si se evalúan bien, permitirán detectar las amenazas, oportunidades y aliados del medio. Estos son los factores económicos, socioculturales, tecnológicos y político-legales; (Sapag y Sapag, 2003: p. 70).

2.6. ESTUDIO TÉCNICO

El objetivo de este estudio es determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado. Por otro lado, se debe identificar, a través, de la cuantificación y proyección en el tiempo de los montos de inversiones de capital, los costos y los ingresos de operación asociados a cada una de las alternativas de producción (Sapag y Sapag, 2003: p.133).

De la selección del proceso productivo óptimo se derivan las necesidades de equipos y maquinarias; de la determinación de su disposición de planta y del estudio de requerimientos de personal, así como de su movilidad, podrían establecerse las necesidades de espacio y obras físicas.

El calculo de los costos de operación de mano de obra, insumos diversos, reparaciones, mantenimiento y otros se obtendrán directamente del estudio del proceso productivo seleccionado.

2.6.1. Ingeniería del proyecto

El proceso productivo y la tecnología que se seleccionen influirán directamente sobre la cuantía de las inversiones, costos e ingresos de los proyectos.

En algunos casos la disponibilidad de los equipos se obtiene no por su compra, sino por su arrendamiento, con lo cual, en lugar de afectar las inversiones, influirá en los costos, (Sapag y Sapag, 2003: p. 135).

Las necesidades de inversión en obra física se determinan principalmente en función de la distribución de los equipos productivos en el espacio físico. Sin embargo, también será preciso considerar posibles ampliaciones futuras en la capacidad de producción que hagan aconsejable contar de la obra física necesaria, aun cuando se mantenga ociosa por algún tiempo.

Los cálculos de requerimientos de obra física para la planta, mas los estudios de vías de acceso, circulación, bodegas, estacionamientos, áreas verdes, ampliaciones proyectadas y otros, serán algunos de los factores determinantes en la definición del tamaño y características del terreno.

El proceso productivo, a través de la tecnología usada, tiene incidencia directa sobre el costo de operación.

2.6.2. Equipamiento

Las inversiones en equipamiento son todas las inversiones que permiten la operación normal de la planta de la empresa creada por el proyecto.

La sistematización de la información se hará mediante balances de equipos particulares. La importancia de estos balances se manifiesta en que de cada uno se

extraerá la información pertinente para la elaboración del flujo de efectivo del proyecto sobre inversiones, reinversiones durante la operación e, inclusive, ingresos por venta de equipos de reemplazo, (Sapag y Sapag, 2003: p. 142).

Normalmente estos balances van acompañados de cotizaciones de respaldo a la información, de especificaciones técnicas y otros antecedentes que no hacen necesaria una caracterización de cada maquinaria en el balance.

2.6.3. Personal

El costo de mano de obra constituye uno de los principales ítems de los costos de operación de un proyecto; estos dependen del grado de automatización del proceso productivo, de la especialización del personal requerido, de la situación de mercado laboral, de las leyes laborales, del número de turnos requeridos, etcétera, (Sapag y Sapag, 2003: p. 150).

Es importante considerar, además de la mano de obra directa, la mano de obra indirecta, que servicios en tareas complementarias, como el mantenimiento de equipos, supervisión, aseo, etcétera.

2.6.4. Tamaño del proyecto

La importancia de definir el tamaño que tendrá el proyecto se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de las inversiones y costos que se calculen y, por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. Al mismo tiempo, la decisión que se tome respecto del tamaño determinara el nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por ventas, (Sapag y Sapag, 2003: p. 171).

A. Factores que determinan el tamaño de un proyecto

Determinar el tamaño responde a un análisis interrelacionado de una gran cantidad de variables de un proyecto: demanda, disponibilidad de insumos, localización y plan estratégico comercial que surge con el proyecto.

La cantidad demandada proyectada a futuro es quizás el factor condicionante más importante del tamaño, aunque éste no necesariamente deberá definirse en función de un crecimiento esperado del mercado, ya que, el nivel óptimo de operación no siempre será el que maximice las ventas.

Existen tres situaciones básicas del tamaño que pueden identificarse respecto del mercado: aquella en que la cantidad demandada total sea claramente menor que la menor de las unidades productoras posibles de instalar, aquella en que la cantidad demandada sea igual a la capacidad mínima que se pueda instalar y aquella en que la cantidad demandada sea superior a la mayor de las unidades productoras posibles de instalar; (Sapag y Sapag, 2003: p. 171).

B. La optimización del tamaño

La determinación del tamaño debe basarse en dos consideraciones que confieren un carácter cambiante a la optimización del proyecto: la relación precio-volumen, por el efecto de la elasticidad de la demanda, y la relación costo volumen, por las economías y deseconomías de escala que pueden lograrse en el proceso productivo.

El objetivo de evaluar estas variables es estimar los costos y beneficios de las diferentes alternativas posibles de implementar y determinar el valor actual neto de cada tamaño opcional para identificar aquel en que éste se maximiza.

2.6.5. Localización del proyecto

La localización adecuada de la empresa que se crearía con la aprobación del proyecto puede determinar el éxito o fracaso de un negocio. Por ello, la decisión de donde ubicar el proyecto obedecerá no solo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales e, incluso de preferencia emocionales.

El análisis para determinar la ubicación del proyecto, debe realizarse en forma íntegra con las restantes variables del proyecto: demanda, transporte, competencia, etc.

El análisis de la localización adecuada de la empresa involucra no sólo el estudio del lugar óptimo de la planta productiva sino que también de las oficinas administrativas.

A. El estudio de la localización

Según la localización puede tener un efecto condicionador sobre la tecnología utilizada en el proyecto, tanto por las restricciones físicas como por la variabilidad de los costos de operación y capital de las distintas alternativas tecnológicas asociadas a cada ubicación posible, (Sapag y Sapag, 2003: p. 190).

La selección de la ubicación debe tener en cuenta su carácter definitivo o transitorio y optar por aquella que permita obtener el máximo rendimiento del proyecto.

Desde un punto de vista económico, la localización reduce el problema a un aspecto de ganancias máximas, esto es, considerar el objetivo más general del proyecto: aquella localización que le otorgue la mayor rentabilidad.

B. Factores de localización

Una clasificación global de los factores que influyen en la localización del proyecto son:

- Medios y costos de transporte
- Disponibilidad y costo de mano de obra
- Cercanía de las fuentes de abastecimiento
- Factores ambientales
- Cercanía del mercado
- Costo y disponibilidad de terrenos
- Topografía de suelos
- Estructura impositiva y legal
- Disponibilidad de agua, energía y otros suministros
- Comunicaciones
- Posibilidad de desprenderse de desechos

2.7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

El estudio organizacional al no ser lo suficientemente analítico en la mayoría de los estudios, impide una cuantificación correcta de las inversiones y costos de operación originados para efectos de la administración del proyecto una vez que este se implemente.

Es a través del estudio organizacional que se presentan los criterios analíticos que permitan enfrentar en mejor forma el análisis de los aspectos organizacionales de un proyecto, los procedimientos administrativos y sus consecuencias económicas en los resultados de la evaluación.

2.7.1. El estudio de la organización del proyecto

En cada proyecto de inversión se presentan características específicas, y normalmente únicas, que obligan a definir una estructura organizativa acorde con los requerimientos propios que exija su ejecución, (Sapag y Sapag, 2003: p. 207).

La teoría clásica de la organización se basa en los siguientes principios de la administración:

- El principio de la división del trabajo para lograr la especialización.
- El principio de la unidad de dirección que postula la agrupación de actividades que tienen un objetivo común bajo la dirección de un solo administrador.
- El principio de la centralización, que establece el equilibrio entre centralización y descentralización.
- El principio de autoridad y responsabilidad.

La teoría de organización burocrática, señala que la organización debe adoptar ciertas estrategias de diseño para racionalizar las actividades colectivas.

La tendencia actual, sin embargo, es que el diseño organizacional se haga de acuerdo con la situación particular de cada proyecto.

Para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto, es preciso canalizar los esfuerzos y administrar los recursos disponibles de la manera mas adecuada a dichos objetivos.

Las estructuras se refieren a las relaciones relativamente fijas que existen entre los puestos de una organización, y son el resultado de los procesos de división del trabajo, departamentalización, esfera de control y delegación.

La departamentalización combina y agrupa los puestos individuales de especialización logrados por la división del trabajo. Este factor es determinante de la estructura organizativa de la empresa que crearía el proyecto y, por tanto, de la cuantía de las inversiones y costos asociados a éste. Los tipos más comunes de departamentalización son por funciones, territorios, productos, clientes o mixtos.

La esfera de control determina el tamaño adecuado de unidades subordinadas a cargo de un supervisor en cada uno de los niveles de la organización; para ello, se debe determinar la similitud de funciones, la proximidad geográfica de los subordinados, la complejidad de las funciones y el grado de dirección y control requerido por los subordinados.

En la delegación, se han propuesto algunas formulas para calcular la forma mas adecuada de distribuir la autoridad y descentralizar la toma de decisiones. Sin embargo, la situación particular de cada proyecto será la que en definitiva dé las pautas de acción.

2.7.2. Efectos económicos de las variables organizacionales

El estudio de las variables durante la preparación del proyecto manifiesta su importancia en el hecho de que la estructura que se adopte para su implementación y operación está asociada a egresos de inversión y costos de operación tales, que pueden determinar la rentabilidad o no rentabilidad de la inversión. Mientras mayor sea la envergadura de un proyecto, mayor será el tamaño de la estructura organizativa (Sapag y Sapag, 2003: p. 209).

2.7.3. Factores Organizacionales

Los factores organizacionales más relevantes que deben tomarse en cuenta para la preparación del proyecto se agrupan en cuatro áreas específicas: participación de unidades externas del proyecto, tamaño de la estructura organizativa, tecnología administrativa y complejidad de las tareas administrativas (Sapag y Sapag, 2003: p. 211).

El análisis de estos factores permitirá detectar con mayor precisión el efecto sobre las inversiones, especialmente en obras físicas, como también el equipamiento requerido para su operación.

2.7.4. Inversiones en Organización

El cálculo de las inversiones derivadas de la organización se basa directamente en los resultados de la estructura organizativa diseñada. Su dimensionamiento y la definición de las funciones que le corresponden a cada unidad determinarán efectos sobre las inversiones en obras físicas, equipamiento y capital de trabajo.

La información recolectada del estudio de la estructura organizativa de la empresa que generaría el proyecto, permiten generar un programa de recinto, que consiste en una primera aproximación de la cantidad y tamaño de las oficinas, así como de las necesidades de las instalaciones anexas, (Sapag y Sapag, 2003: p. 213).

2.7.5. Costos de la operación administrativa

La mayor parte de los costos de operación que se deducen del análisis organizacional provienen del estudio de procedimientos administrativos definidos para el proyecto, (Sapag y Sapag, 2003: p. 215).

Los costos involucrados por la estructura organizativa, son los relacionados con remuneraciones del personal ejecutivo, administrativo y de servicio, y con la depreciación de la obra física, muebles y equipos.

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 a terceros.

2.7.6. Estructura organizacional y diseño

La tecnología de una organización son las herramientas, técnicas y acciones utilizadas para transformar insumos en productos. Esta es posible observarla a través de dos niveles: organizacional y departamental.

Nivel Organizacional: en este nivel la tecnología es el proceso de producción dentro de la empresa.

Nivel Departamental: es la tecnología que emplea cada departamento, todos transforman sus insumos en productos de diferente manera.

2.8. ESTUDIO LEGAL

El ordenamiento jurídico de cada país, fijado por su constitución política, leyes, reglamentos, decretos y costumbres, determinan diversas condiciones que se traducen en normas permisivas o prohibitivas que pueden afectar directa o indirectamente el flujo de caja que se elabora para el proyecto que se evalúa.

El análisis de los aspectos legales en la etapa de estudio de viabilidad económica no debe confundirse con la viabilidad legal. La viabilidad legal busca principalmente determinar la existencia de alguna restricción legal a la realización de una inversión en un proyecto como el que se evalúa, el estudio de los aspectos legales en la viabilidad económica pretende determinar como la normativa vigente afecta a la cuantía de los beneficios y costos de un proyecto que ya demostró su viabilidad legal.

2.8.1. La importancia del marco legal

La actividad empresarial y los proyectos que de ella se derivan se encuentran incorporados a un determinado ordenamiento jurídico que regula el marco legal en el cual los agentes económicos se desenvolverán.

Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuentra en el marco legal de referencia en el que se encuentran incorporadas las disposiciones particulares que establecen lo que legalmente esta aceptado por la sociedad; es decir, lo que se manda, prohíbe o permite a su respecto.

En proyectos que pretenden exportar o que necesitan importar insumos, se requiere conocer las implicaciones económicas, principalmente tributarias, que esto conlleva.

Las leyes que regulan la conducta de los agentes económicos establecen principios generales de acción, validos para todas las actividades comerciales, desde los códigos generales de comercio hasta los cuerpos normativos particulares que, incluso, alcanzan niveles de reglamentos (Sapag y Sapag, 2003: p. 225).

2.8.2. Principales consideraciones económicas del estudio legal

Deben analizarse los diversos aspectos que puedan significar desembolsos como consecuencia de la necesaria participación de expertos legales en la confección de contratos, escrituras, gastos notariales y otros costos pertinentes vinculados a los aspectos legales, (Sapag y Sapag, 2003: p. 227).

Son muchos los efectos económicos que sobre el flujo de caja tendrá el estudio legal. Desde la primera actividad que tendrá que realizarse si el proyecto es aprobado, la constitución legal de la empresa, hasta su implementación y posterior operación el proyecto enfrentara un marco legal particular a la actividad que desarrollara la empresa, que influirá directamente sobre la proyección de sus costos y beneficios.

En proyectos con compra o venta en el extranjero deberán estudiarse las disposiciones que regulan las operaciones de comercio exterior.

Quizás los efectos económicos de los aspectos legales que más frecuentemente se consideran en la viabilidad de un proyecto son los que dicen relación con los temas tributarios, como los impuestos a la renta y al patrimonio, los gastos provisionales y de salud o el impuesto al valor agregado, IVA.

2.8.3. El ordenamiento jurídico de la organización social

El ordenamiento jurídico de la organización social, expresada mayoritariamente en la constitución política de cada país, preceptúa normas que condicionan la estructura operacional de los proyectos, y que obligan al evaluador a buscar la optimización de la inversión dentro de restricciones legales que a veces atentan contra la sola maximización de la rentabilidad, (Sapag y Sapag, 2003: p. 229).

La normativa legal de los actos de comercio se regula por códigos de comercio que incorporan toda la experiencia legal mercantil, y aun la costumbre mercantil.

La forma legal de constitución de la empresa que se crearía si se aprueba el proyecto tiene directa relación con el marco específico que lo norma tanto en lo legal, tributario y administrativo, como en las formas de fiscalización; esto se hace con el objetivo de definir la estructura jurídica mas conveniente para el tipo de empresa que se crearía con la implementación del proyecto.

2.9. ESTUDIO FINANCIERO

En este caso debe presentarse el estudio financiero del proyecto; en el cual, se incluyen la inversión, la proyección de los ingresos y los gastos y las formas de financiamiento que se prevén para todo el periodo de su ejecución y operación.

El estudio deberá demostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles. Asimismo, se deberá evaluar la decisión de comprometer esos recursos financieros en el proyecto en comparación con otras posibilidades conocidas de colocación.

2.9.1. Recursos financieros para la inversión

Las decisiones que se adoptan en el estudio técnico corresponden a una utilización de capital que debe justificarse de diversos modos desde el punto de vista financiero.

En el estudio es necesario presentar las necesidades de totales de capital, desglosadas en capital fijo y capital circulante, necesarios para la operación de la empresa.

El plan de inversiones debe recoger y especificar las necesidades de los recursos a invertir, con detalle en las cantidades y fechas en áreas tales como:

- Terrenos
- Infraestructura
- Maquinaria y equipo
- Desarrollo de recursos humanos
- Imprevistos.

La inversión se puede definir como la formación o incremento de capital, esto desde el punto de vista de capital. El capital, por su parte se define como un conjunto de bienes que sirven para producir otros bienes.

Las inversiones se pueden clasificar en:

Activos fijos: son aquellos bienes tangibles que se utilizaran en el proceso de transformación de los insumos.

Activos nominales: son aquellos derechos adquiridos para la puesta en marcha del proyecto.

Capital de trabajo: son los recursos disponibles y necesarios para la operación normal del proyecto.

2.9.2. Proyección de ingresos y egresos

La proyección de los ingresos y egresos del proyecto se realiza mediante la elaboración de flujos de caja. Estos flujos son uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen.

Los flujos de caja de cualquier proyecto se componen de cuatro elementos básicos:

- Los ingresos iniciales de fondos.
- Los ingresos y egresos de operación.
- El momento en que ocurren estos ingresos y egresos.
- El valor de desecho o salvamento del proyecto.

2.9.3. Análisis y proyecciones financieras

En esta parte del estudio financiero debe presentarse inicialmente un análisis comparativo, que tome por un lado las necesidades de recursos financieros de la empresa para el proyecto, y por otro lado, las proyecciones de ingresos financieros de operación, basadas en las estimaciones de uso de la capacidad instalada y precios de ventas estimados.

Esta parte del estudio financiero es interdependiente con la evaluación económica, dado que el análisis de las curvas de los costos de la empresa, es parte central del análisis microeconómico.

Si se compara la proyección de ingresos totales que se espera obtener a diferentes niveles de uso de la capacidad instalada con la previsión de costos totales anuales correspondiente a los mismos niveles, se obtiene un indicador que servirá para el análisis de la sensibilidad financiera de la empresa ante variaciones en sus operaciones económicas.

2.9.4. Evaluación Financiera

La demostración de la viabilidad financiera del proyecto y el examen de su sensibilidad a las probables variaciones de las magnitudes que conforman su planteamiento básico se hacen con instrumentos de análisis financiero que el documento del proyecto debe presentar. Los datos para calcularlos se obtienen: de las previsiones de precios y cantidades demandadas contenidas en el estudio de mercado; del análisis de costos en cuanto a sus montos y a su carácter fijo o variable contenido en el estudio técnico; y del cuadro de fuentes y usos de fondos del propio estudio financiero.

Esta evaluación se realiza con dos fines:

- Tomar una decisión de aceptación o rechazo de un proyecto.
- Decidir el ordenamiento de varios proyectos en función de su rentabilidad cuando estos son mutuamente excluyentes o existe racionamiento de capital.

2.9.5. Indicadores de la evaluación financiera

La importancia del análisis de sensibilidad se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de los resultados, (Sapag y Sapag, 2003: p. 379).

Aun cuando la sensibilización se aplica sobre las variables económicas-financieras contenidas en el flujo de caja del proyecto, su ámbito de acción puede comprender cualquiera de las variables técnicas o de mercado, que son, en definitiva, las que configuran la proyección de los estados financieros. La sensibilización de factores como la localización, el tamaño o la tecnología se reduce al análisis de sus inferencias económicas en el flujo de caja.

A. Valor Actual neto (VAN)

El VAN se define como el valor actualizado de los beneficios menos el valor actualizado de los costos, descontados de la tasa de descuento convenida, (Gitman, 2003: p. 350). La fórmula es:

$$VAN = \sum_{t=0} \frac{Bt - Ct}{(1 + r)^t} - Inv. Inic.$$

Donde:

Bt = beneficio del año t del proyecto

Ct = Costo del año t del proyecto

t = año correspondiente a la vida útil del proyecto, que varían entre 0 y n

0 = año inicial del proyecto, en el cual comienza la inversión

r = tasa de descuento

Cuando se utiliza el VAN, los criterios que se utilizan para el rechazo o aceptación del proyecto son:

VAN mayor que cero = Se acepta.

VAN igual a cero = Indiferente.

VAN menor que cero = Se rechaza.

B. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se define como aquella tasa de descuento hace igual a cero el valor actual de un flujo de beneficios netos, (Gitman, 2003: p. 357). Se calcula con la fórmula:

$$0 = \sum_{t=0} \frac{Bt - Ct}{(1 + r)^t}$$

Criterios de decisión para valorar el TIR:

- Si la TIR es mayor que el costo de capital, se acepta el proyecto.
- Si la TIR es menor que el costo de capital, se rechaza el proyecto.

C. Costo / Beneficio (C/B)

El costo / beneficio indica la ganancia monetaria una vez que la inversión se cubre completamente.

2.9.6. Sensibilización

La medición del riesgo en los proyectos de inversiones, es un punto clave para su aprobación o rechazo, este determina la certeza que presenta el proyecto; cada proyecto tiene un grado de riesgo asociado, que no puede excluirse de ser evaluado, puesto que hará variar su nivel de aceptabilidad.

El riesgo es definido como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto a los estimados; mientras mas grande sea esta variabilidad mayor es el riesgo del proyecto, (Sapag y Sapag, 2003, p. 347).

En el caso particular del proyecto, se utilizaran tres escenarios para evaluar el riesgo del mismo, estos son:

El normal: condiciones normales del mercado, en cuanto a la tasa de interés, plazos, costos, precios de venta y otros.

Escenario optimista: condiciones favorables, de tal forma que el castigo del proyecto es mínimo, con el cual se determina la viabilidad del proyecto.

Escenario pesimista: se establecen condiciones negativas, de tal manera que los diferentes factores que interviene en el proyecto son mas perjudiciales, bajo estas condiciones se determina la viabilidad del proyecto.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1. ASPECTOS GENERALES

En el presente documento se realiza un estudio de mercado donde se busca analizar la actualidad nacional del sector de los bienes raíces en el que se desenvuelve la empresa. Se utilizan distintas fuentes, tanto primarias como secundarias. Del análisis que se realiza se pretende obtener datos concretos y actualizados de la situación existente. Desde una perspectiva más pragmática podemos ver el estudio de mercado como el medio por el cuál sabremos la actualidad para guiarnos en el plan de negocios basado con el mercado, las posibilidades que tiene de acceder a ese mercado y cómo podemos hacerlo. Así mismo el estudio de mercado puede mostrar las principales variables que afectan la demanda de nuestro servicio. Toda la información que se recopila a través de los estudios de mercado sirve a aquellos que toman decisiones dentro de la empresa, con el objeto de que esas decisiones se basen en información más certera y con ello se logren los objetivos de manera más eficiente.

Además se plantea por consiguiente del estudio de mercado un plan de mercadeo, donde se establecen estrategias de mercado para incursionar en el sector de una manera más clara y buscando el éxito de la empresa mediante tácticas que ofrezcan una ventaja competitiva sobre la competencia y funcionen con el objetivo de atraer mas clientes a la empresa, mediante la satisfacción de sus necesidades con un servicio personalizado y eficaz donde la meta sea encontrar lo que el cliente busca.

3.2. OBJETIVOS

3.2.1. Objetivo General

Analizar la actualidad nacional del mercado de los bienes raíces en el que se desenvuelve la empresa, con el fin de elaborar un plan de mercadeo.

3.2.2. Objetivos Específicos

- 1) Medir características generales acerca de la situación laboral de las personas involucradas con el sector de los bienes raíces en Costa Rica a Noviembre del 2006.
- 2) Indagar qué proporción de las empresas o corredores de bienes raíces utilizan diferentes idiomas en el sector de los bienes raíces en Costa Rica a Noviembre del 2006.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

- 3) Investigar la competencia acerca del número aproximado de propiedades que manejan bajo bienes raíces en Costa Rica a Noviembre del 2006.
- 4) Establecer qué sistema de ganancias, ya sea por comisión o sobreprecio, se maneja con mayor regularidad en el mercado de los bienes raíces en Costa Rica a Noviembre del 2006.
- 5) Determinar qué oferta de servicios tienen mayor rotación e ingresos en el mercado de los bienes raíces en Costa Rica a Noviembre del 2006.
- 6) Conocer cuáles son las áreas que en la actualidad presentan mayor plusvalía en el mercado de los bienes raíces en Costa Rica a Noviembre del 2006.
- 7) Investigar acerca de cuáles son las zonas o regiones que en la actualidad presentar mayor y menor desarrollo en el mercado de los bienes raíces en Costa Rica a Noviembre del 2006.
- 8) Investigar si otras empresas brindan servicios de carácter similar o relacionado a los bienes raíces y cuáles son los que se brindan en el mercado en Costa Rica a Noviembre del 2006.
- 9) Determinar cuáles son los factores de mayor atracción para los inversionistas en el mercado de los bienes raíces en Costa Rica a Noviembre del 2006.
- 10) Investigar acerca de cuáles son las ventajas y desventajas que existen actualmente en el mercado de los bienes raíces en Costa Rica a Noviembre del 2006. Implementar una estrategia de atracción de clientes hacia la Zona Norte, con un bajo desarrollo en bienes raíces, pero que presentan oportunidades y cualidades aun sin explotar.
- 11) Implementar una estrategia de atracción de clientes hacia la Zona Norte, con un bajo desarrollo en bienes raíces, pero que presentan oportunidades y cualidades aun sin explotar.
- 12) Buscar posicionarse ante los clientes con un Web Site personalizado que ejemplifique la solidez y calidad, de una manera que se ajuste de la mejor forma a las necesidades que busca el cliente.
- 13) Búsqueda de alianzas empresariales como manera de agilizar el proceso de encontrar potenciales inversores de las propiedades con las que cuenta la empresa, estimulando el trabajo en equipo entre organismos de bienes raíces.

- 14) Búsqueda de posicionamiento en el mercado mediante la suscripción de la empresa en los organismos encargado del sector de los bienes raíces.

3.3. METODOLOGÍA

3.3.1. Tipo de investigación

Exploratoria por conveniencia.

Exploratoria: esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar acerca de la situación actual del mercado de los bienes raíces en Costa Rica mediante personas involucradas en este negocio y que lo utilizan como medio para obtener ganancias económicas, basadas en su experiencia y conocimiento del sector. El diseño de esta investigación es flexible a descubrir otros puntos de vista no identificados previamente. Además, el fin último del estudio es proveer información a los interesados y dueños de la empresa Costa Rica Lands, para tomar la dirección adecuada de la empresa, ya que incursiona en este nuevo campo, como empresa corredora de Bienes Raíces en Costa Rica especialmente en las áreas con potencial hídrico.

A Conveniencia: El presente estudio es realizado a conveniencia debido a que no existe un marco muestral de clientes potenciales a los cuales se le pueda realizar el estudio por medio de métodos probabilísticos, por lo cual se recurre a los empresarios y demás personas que actualmente laboran en el campo de los bienes raíces, en su calidad de expertos, además de que e este sector en Costa Rica no existen datos concluyentes y de fácil acceso donde se defina la cantidad de empresas dedicadas a este fin, por lo cual es a conveniencia debido a que el número de entrevistados no se estimó con base a una fórmula para muestra.

Como principal razón para justificar este método de conveniencia se justifica el estudio y los datos con información actual de la realidad nacional, en este caso un estudio realizado por parte del Banco Central, acerca de “La Inversión Extranjera en el Sector Inmobiliario al 2005”. En este se justifica y muestran datos de la realidad nacional por provincias con respecto al desarrollo en el área de Bienes Raíces en Costa Rica al 2005.

3.3.2. Fuentes de información

A. Fuentes Primarias

Las fuentes de información primaria son los cuestionarios que se realizaron a personas dedicadas al negocio de bienes raíces en Costa Rica.

B. Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundaria a las que se acudió fueron desde páginas de Internet hasta personas que laboran en el mismo campo o relacionado con el, así como la competencia e instituciones gubernamentales.

3.3.3. Métodos de recolección de la información

Como métodos de recolección de la información se utilizó la tecnología actual que facilita su obtención, lo cual damos como método de recolección usamos el Cuestionario vía Internet, ya sea por medio de correos electrónicos así como Web sites relacionados al tema. También mediante vía telefónica con empresarios del sector que poseen gran experiencia.

3.3.4. Análisis de la información

La información una vez recolectada y basado en datos reales entrara en un proceso de análisis de información de variables para obtener datos concretos, reales y de confianza en el estudio para la toma de decisiones.

3.3.5. Procedimiento Muestral

A. Población de estudio

Población: Personas que habiten en Costa Rica, que laboren en el sector de los bienes raíces en cualquier zona del país.

B. Unidad de estudio o muestra

Unidad muestral: Una persona que habite en Costa Rica, mayor de 18 años, propietario o empleado de una empresa dedicada a los bienes raíces en Costa Rica, con amplia experiencia demostrada en este campo (al menos dos años de estar en el negocio).

C. Unidad informante

Una persona que habite en Costa Rica, mayor de 18 años propietario o empleado de una empresa dedicada a los bienes raíces en Costa Rica, que sea corredor de bienes raíces con experiencia y conocimiento de la actualidad del sector nacional, tanto compra como venta de propiedades.

D. Área geográfica

Para el área geográfica se determina Costa Rica, esto ante que el sector de los bienes raíces está muy globalizado por todo el territorio nacional, una sola empresa puede disponer de muchas propiedades en muchos sectores del país, ante esto es necesario para obtener datos confiables la aplicación del estudio a personas con conocimiento del sector a nivel nacional, basado en experiencia y fiabilidad a la hora de ofrecer este servicio.

3.3.6. Descripción del método de recopilación de datos.

A. Método de recolección de datos: Cuestionario

Como método de recolección de datos se realizó una encuesta vía Internet aplicando un cuestionario, por e-mail o correo electrónico se aplicó con el fin de agilizar la recolección de informaron, debido a que las personas que respondieron el cuestionario viven en diferentes áreas del país, esto facilitando la recolección de información tanto en menor tiempo como reduciendo costos.

El Cuestionario: Esta herramienta de recolección de datos utilizada consta de 15 preguntas de diferentes formas: preguntas cerradas, que facilitaron información real y concisa de las respuestas; así como preguntas abiertas, con el carácter de ofrecer respuestas a criterio del entrevistado, con el fin de abarcar toda la información requerida para cumplir los objetivos de la investigación.

3.3.7. Descripción del trabajo de campo

A la hora de realizar encuestas vía Internet se debió tomar en cuenta que las personas encuestadas podían no pertenecer a la población en estudio (una persona que reciba el e-mail por error o que no labore en el sector de los bienes raíces). Si el caso se presentaba, se omitía la encuesta debido a que está información no era válida para el estudio.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

Esta encuesta tuvo como objetivo obtener información sobre la situación actual del mercado nacional de los bienes raíces, cuáles son sus tendencias, focos de desarrollo y conceptos de precios a manejar y sistemas de operar, siendo estos datos de utilidad para caracterizar el mercado actual.

La encuesta se realizó por espacio de 3 días a personas dedicadas o que laboran en el sector de bienes raíces en Costa Rica, las respuestas tardaron un período promedio de 3 semanas en obtenerse debido a que los entrevistados, en muchos de los casos, no le tomaron la importancia requerida o también porque no disponían de tiempo, considerando sus múltiples ocupaciones.

3.3.8. Procesamiento de la información

Se utilizó el programa Excel.

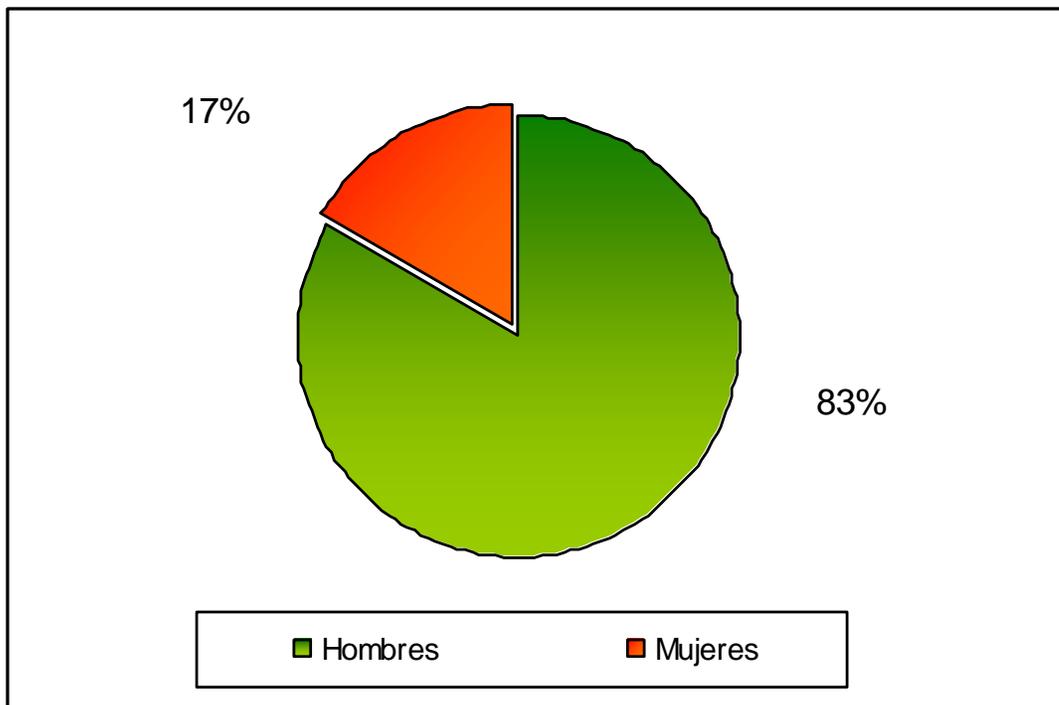
3.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.4.1. Aspectos generales de los entrevistados

La información recabada en el cuestionario fue sumamente útil ya que aportó la situación actual del mercado de bienes raíces en Costa Rica.

Ilustración IV-1

Género de los entrevistados



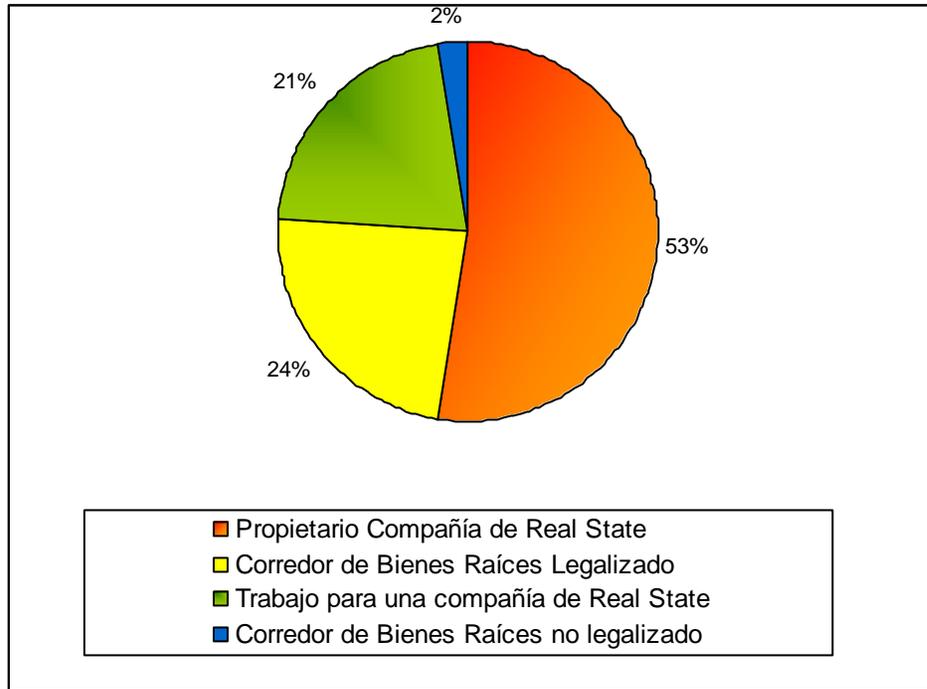
n = 42

Fuente: Investigación propia.

Lo que se determinó con este resultado es que la participación de la mujer en el mercado laboral de los bienes raíces es baja, sin ser resultados estadísticamente determinantes, ya que solo un 17% de los entrevistados son mujeres, de acuerdo con esto se pueden tomar decisiones acerca de la posible participación de la mujer en la empresa como estrategia de la misma.

Ilustración IV-2

Condición laboral de los entrevistados



n = 42

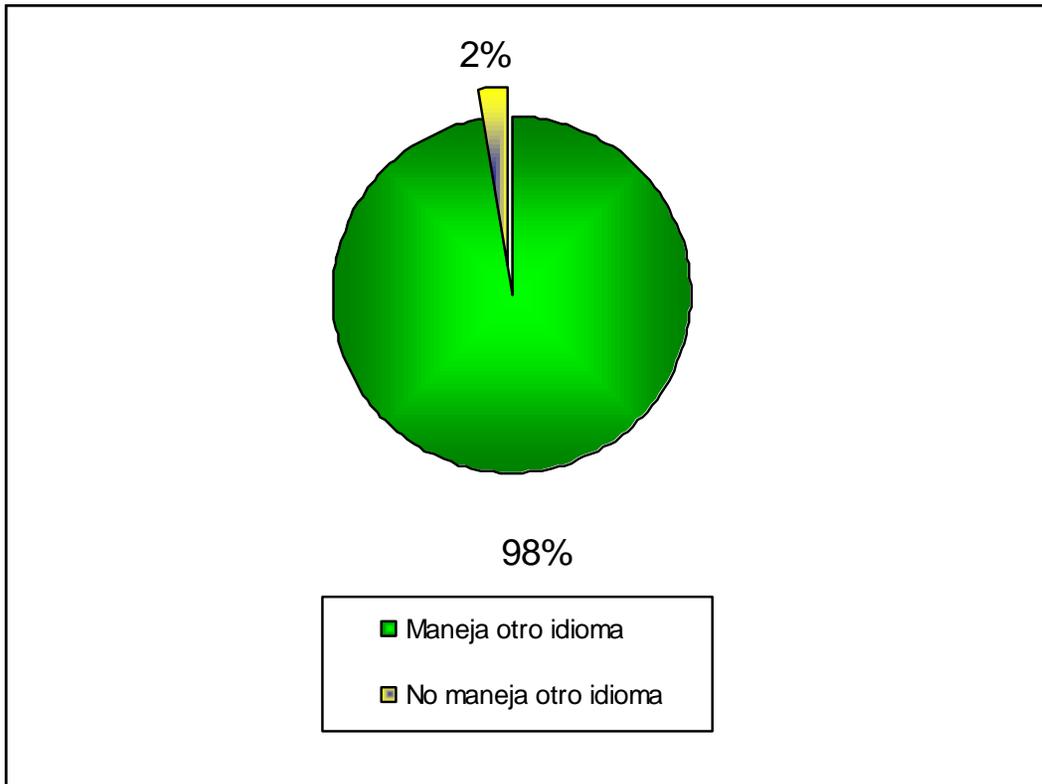
Fuente: Investigación propia.

De acuerdo a lo anterior podemos tomar los resultados y realizar un análisis de la situación laboral de los entrevistados dentro del sector de los bienes raíces en Costa Rica, vemos como predomina en que el 53% de ellos son propietarios de su propia empresa de bienes raíces (BR), un 24% son corredores legalizados que no poseen empresa, un 21% trabaja directamente para una compañía de BR y un 2% desempeña la función de manera empírica y sin preparación. De nuevo se hace la salvedad de que los resultados no son válidos para realizar inferencia estadística.

3.4.2. Manejo de idiomas en Bienes Raíces

Ilustración IV-3

Manejo de otro idioma en el negocio



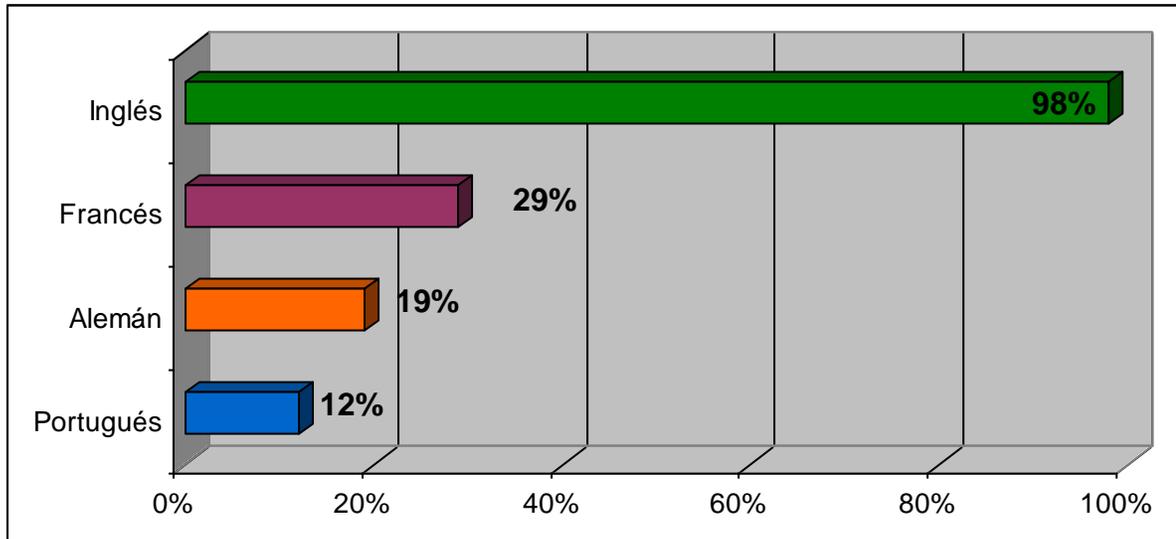
n=42

Fuente: Investigación propia.

De acuerdo al resultado anterior podemos ver cómo es una realidad y necesidad el manejo de otro idioma aparte del español, el 98% de las personas encuestadas utilizan un segundo o más idiomas a la hora de negociar, debido a la gran influencia de la inversión extranjera.

Ilustración IV-4

Idiomas utilizados en los Bienes Raíces

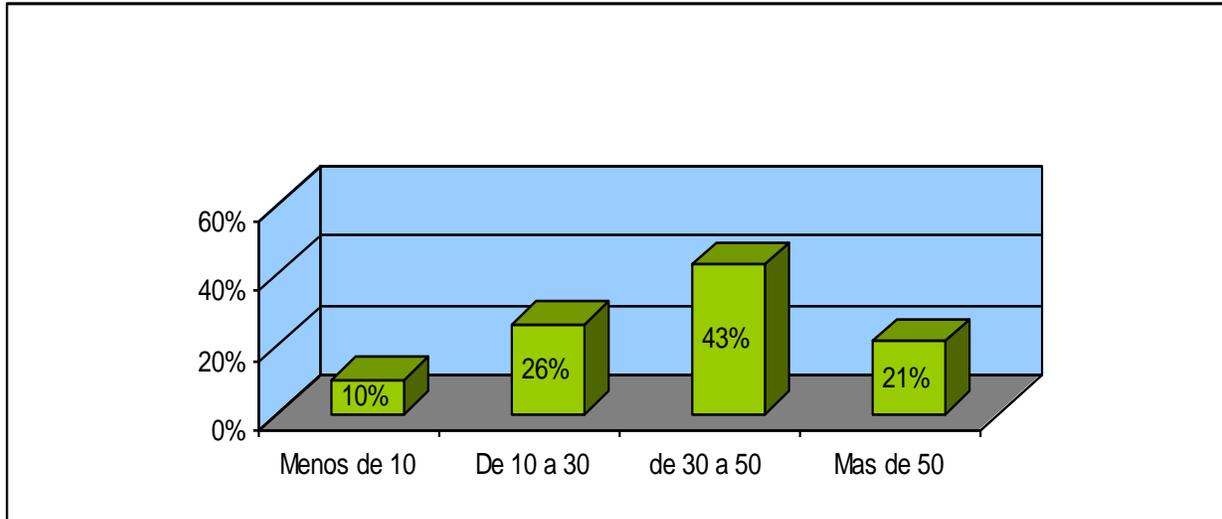


Fuente: Investigación propia.

De acuerdo al 98% de los casos en que se utiliza otro idioma podemos nombrar cuáles son los más comunes y el porcentaje de los entrevistados que los maneja: el inglés se habla en un 98%, el francés un 29%, el alemán ocupa un 19% entre los casos y el portugués se habla en un 12% de los casos. De nuevo, y sin poder afirmarlo con certeza estadística, el sondeo demuestra que el inglés es el idioma predominante, por mucho, ya que casi la totalidad de los entrevistados lo habla.

3.4.3. Dinámica de los Bienes Raíces

Ilustración IV-5. Cantidad de propiedades que se comercian por empresa o corredor de bienes raíces

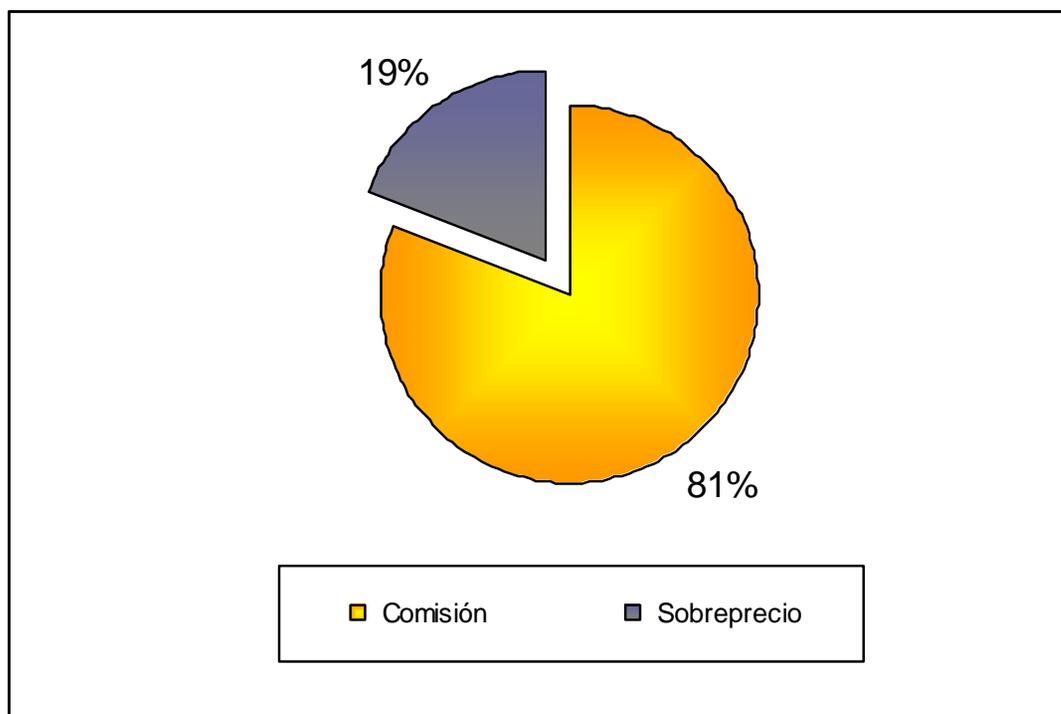


n = 42

Fuente: Investigación propia.

El gráfico detalla cómo alrededor del 10% de los entrevistados manejan menos de 10 propiedades en su negocio, el 26% alrededor de 10 a 30 propiedades, un 43% de 30 a 50 propiedades y un 21% más de 50 propiedades. Podemos ver que alrededor de más del 60% maneja bastantes propiedades ofreciendo así en el mercado gran cantidad de propiedades y ofreciendo así un mejor servicio para los futuros clientes con opción de invertir en Costa Rica en propiedades.

Ilustración IV-6. Sistema de fijación de precios

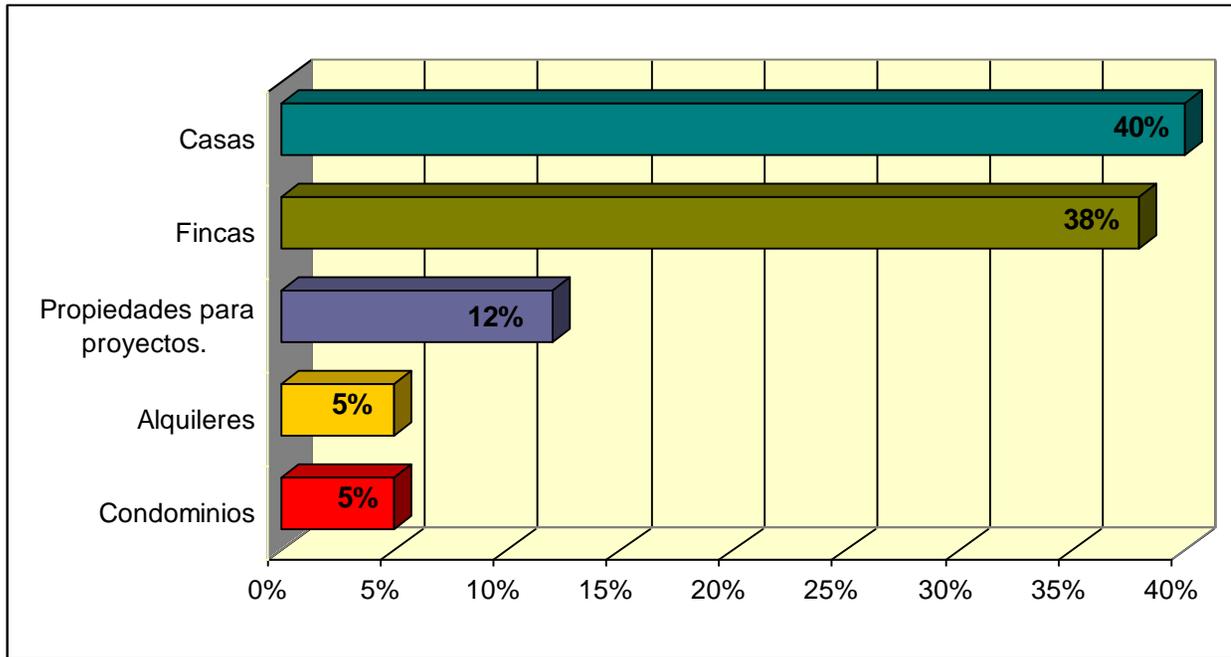


n = 42

Fuente: Investigación propia.

Mediante el gráfico se puede observar cómo en un 81% de los casos los ingresos se manejan por comisión, y en casos menores se dan ingresos por sobreprecio, todo esto se debe a que en el mercado ocurre la situación de la competencia, en ciertos casos las propiedades tienen más de un individuo o empresa en su labor de venta, por lo cual el precio justo y real gana. El sondeo identifica la tendencia a que el sobreprecio ocurre en los casos en que hay exclusividad de contrato y se llega a un acuerdo con los dueños.

Ilustración IV-7. Propiedades con mayor movimiento y ganancia

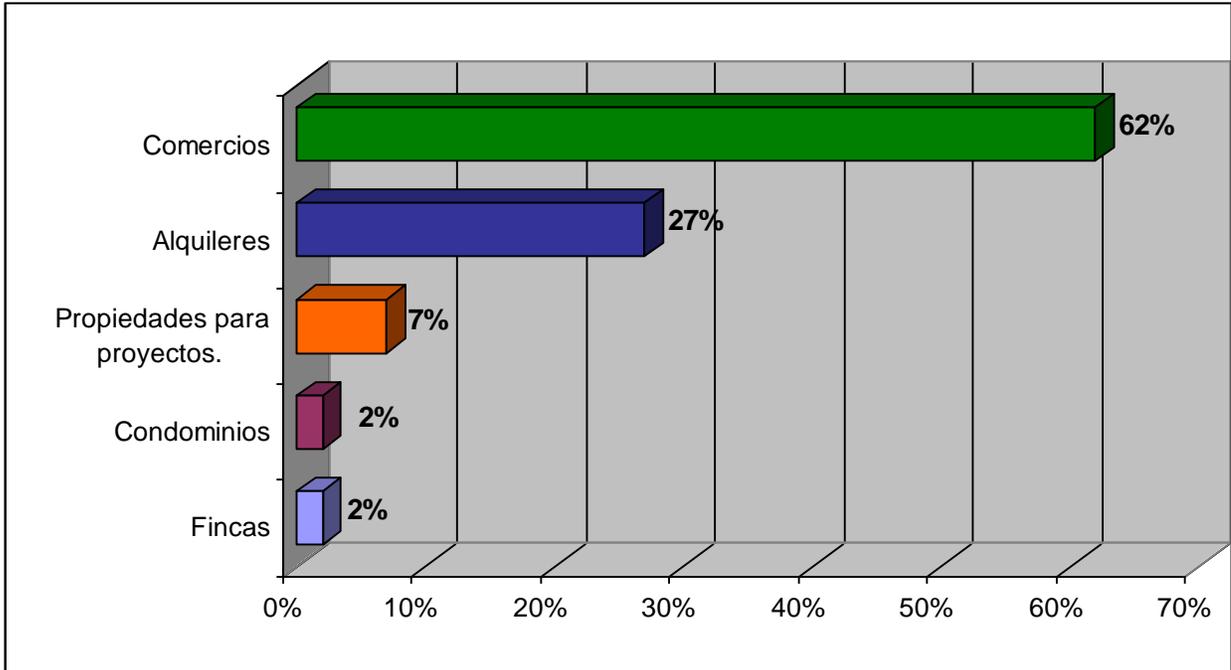


n = 42

Fuente: Investigación propia

De acuerdo al grafico podemos ver como los dos tipos de propiedad que mas tienen rotación o venta en los bienes raíces son la venta de fincas y de casas, esta ultima en especial en el Valle Central; estas dos opciones son las que mas generan ganancias para este sector, y si vemos el resto de los datos se puede diferenciar que los alquileres en este caso no esta dentro de las opciones como el sistema en que se especializa alguno de los entrevistados.

Ilustración IV-8. Propiedades con menor movimiento y ganancia



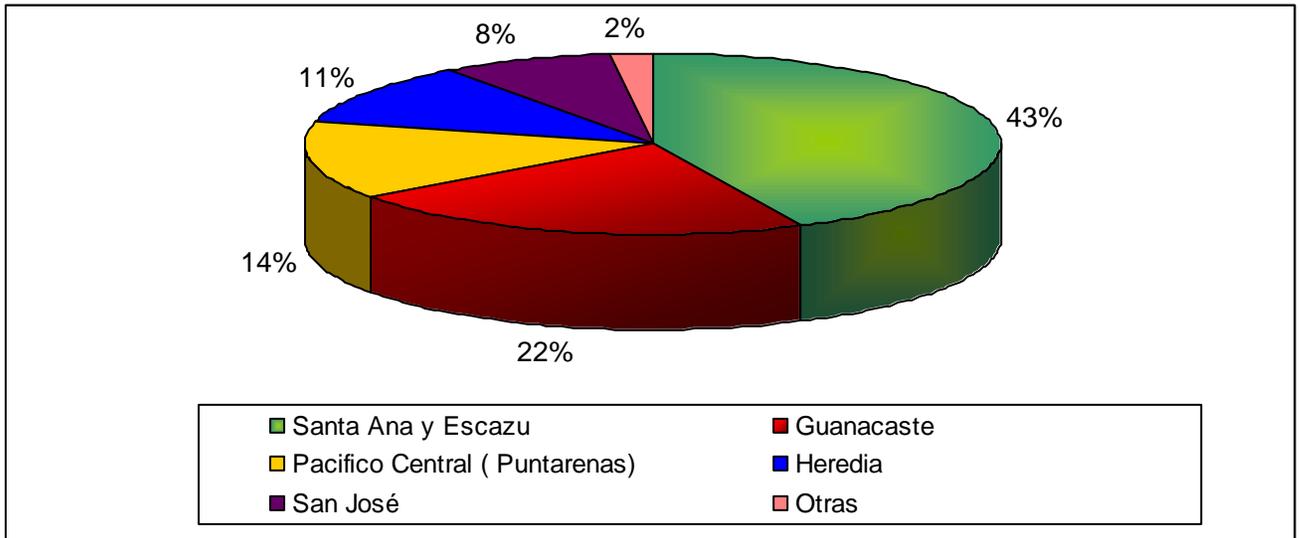
n = 42

Fuente: Investigación propia

En este caso se destacan las propiedades menos rentables o de menor rotación para las empresas o personas en el sector de los bienes raíces. Podemos ver que las empresas en lo que menos se centran a la hora de comercializar o brindar el servicio ocurre con la venta de comercio. El segundo caso que presenta menor rotación es el de los alquileres, demostrando así que la tendencia está en la venta de propiedades, la mayoría de empresas poseen alquileres pero no como su centro de atención.

3.4.4. Zonas del país y Bienes Raíces

Ilustración IV-9. Áreas de mayor plusvalía en Costa Rica

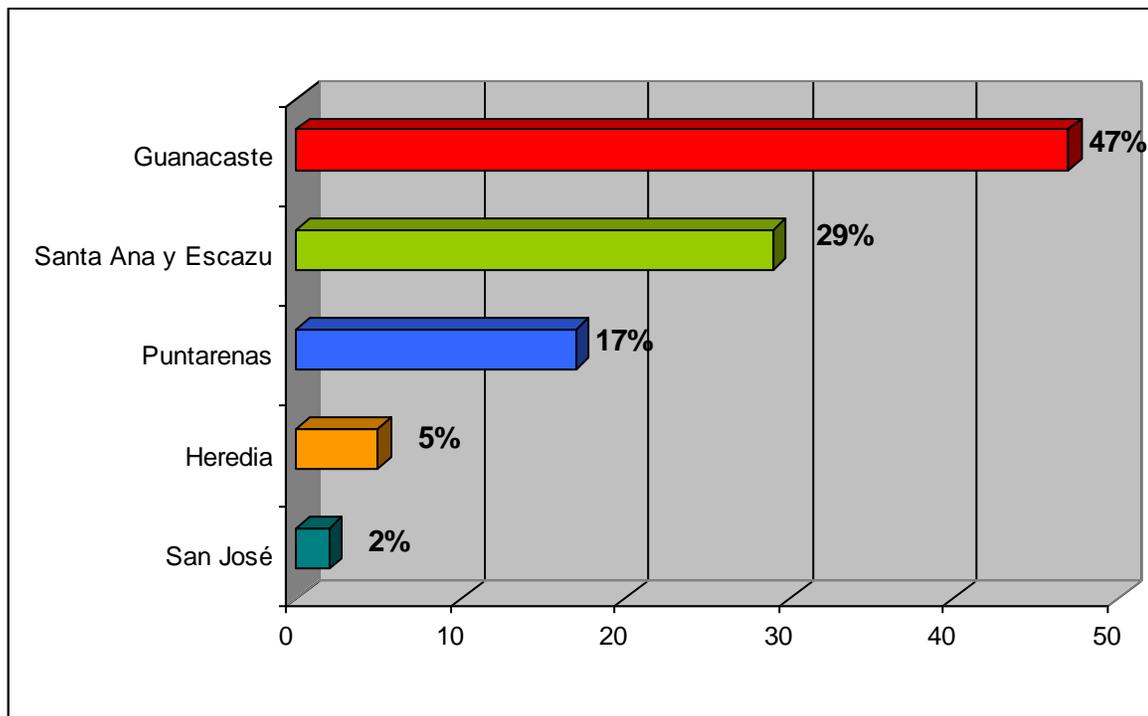


n = 42

Fuente: Investigación propia.

Según los datos de la encuesta realizada, existe la percepción de que actualmente se considera como el área con mayor plusvalía Escazu y Santa Ana, en segundo lugar se considera el área de la Provincia de Guanacaste, zona de un desarrollo en bienes raíces enorme en los últimos años por motivo de las costas, adquiriendo una plusvalía elevada con otras áreas del país. Sucesivamente le continúan la Provincia de Puntarenas, Heredia, San José y otras. Vale recalcar que todas estas áreas son plusvalías elevadas, aun así existen otras que son prioritarias para los bienes raíces.

Ilustración IV-10. Áreas de mayor movimiento de bienes raíces en Costa Rica

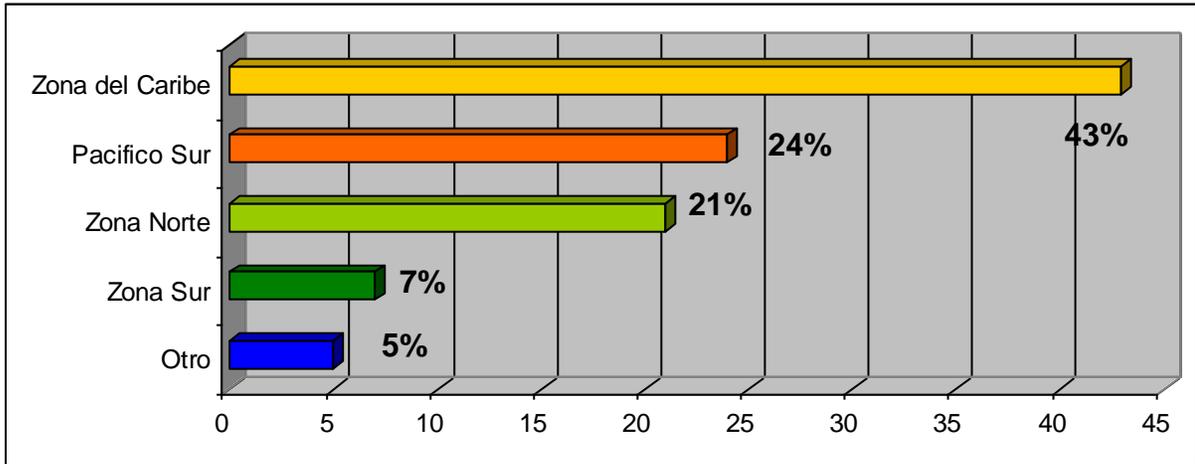


n = 42

Fuente: Investigación propia.

En este caso podemos ver en los resultados como los entrevistados consideran a Guanacaste como el área de mayor índice de desarrollo e inversión en los últimos años, seguidamente de Santa Ana y Escazu, así como la Provincia de Puntarenas. Llegamos a la conclusión que el sector turismo e inversión extranjera ha incentivado este desarrollo, en lo que consiste en Guanacaste y Puntarenas como zonas costeras y turísticas. En cuanto a Santa Ana y Escazu presentan desarrollo en cuanto a vivienda y desarrollos urbanísticos de alta plusvalía. Otras provincias o áreas no son consideradas como las de mayor desarrollo en los últimos años.

Ilustración IV-11. Áreas de menor movimiento de bienes raíces en Costa Rica



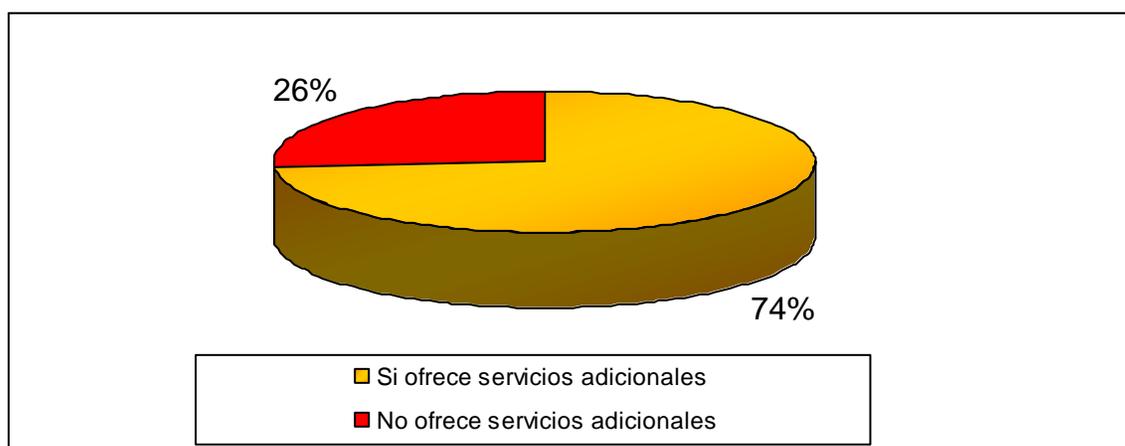
n = 42

Fuente: Investigación propia

En este caso vemos lo contrario que ocurre al gráfico anterior. Se muestra cómo la zona que menos presenta desarrollo se considera la zona de Limón, le sigue el Pacífico Sur así como la Zona Norte y otros. Ante esta percepción de los expertos entrevistados se puede generar estrategias para explotar la Región Huetar Norte y aprovechar sus oportunidades de gran potencial aun sin explotar.

3.4.5. Servicios complementarios a los Bienes Raíces

Ilustración IV-12. Oferta de servicios por parte de las empresas en el sector de Bienes Raíces

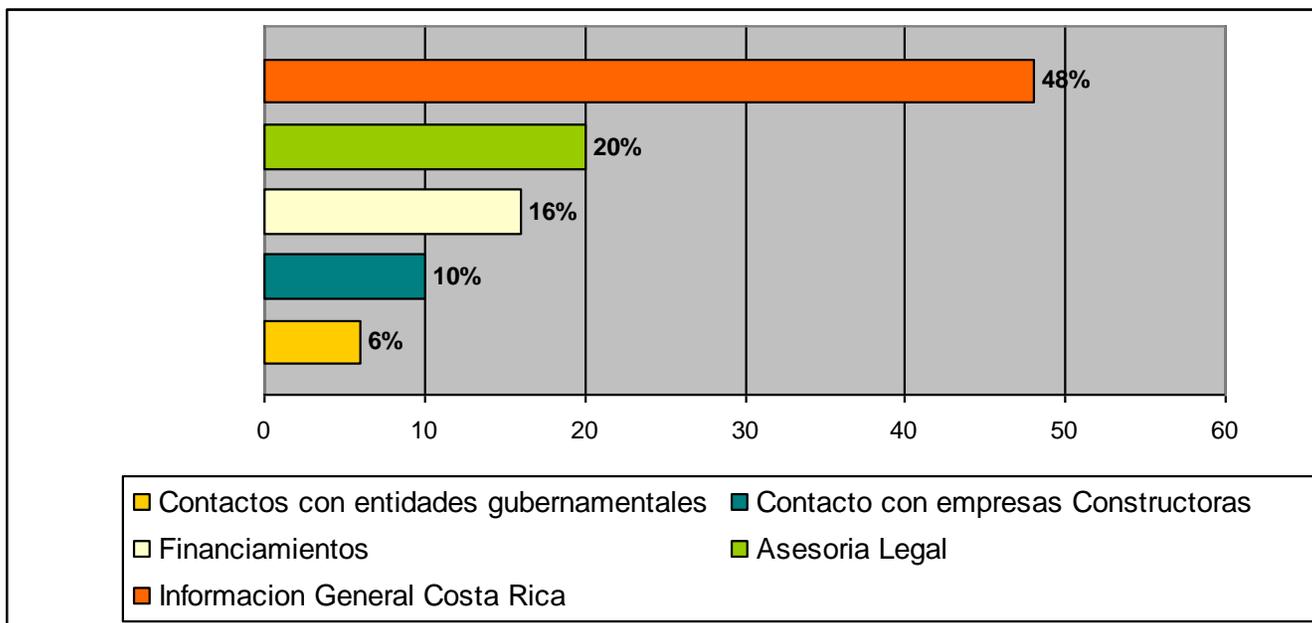


n = 42

Fuente: Investigación propia.

Ante los resultados podemos establecer que un 74% de las empresas entrevistadas que ofrecen el servicio de Bienes Raíces ofrecen servicios adicionales relacionados, esto para facilitar y atraer mayor número clientes o inversionistas. Esto resulta una ventaja competitiva y llamativa para la atracción de clientes por encima de otras compañías.

Ilustración IV-13. Servicios adicionales que ofrecen las empresas en el sector de Bienes Raíces



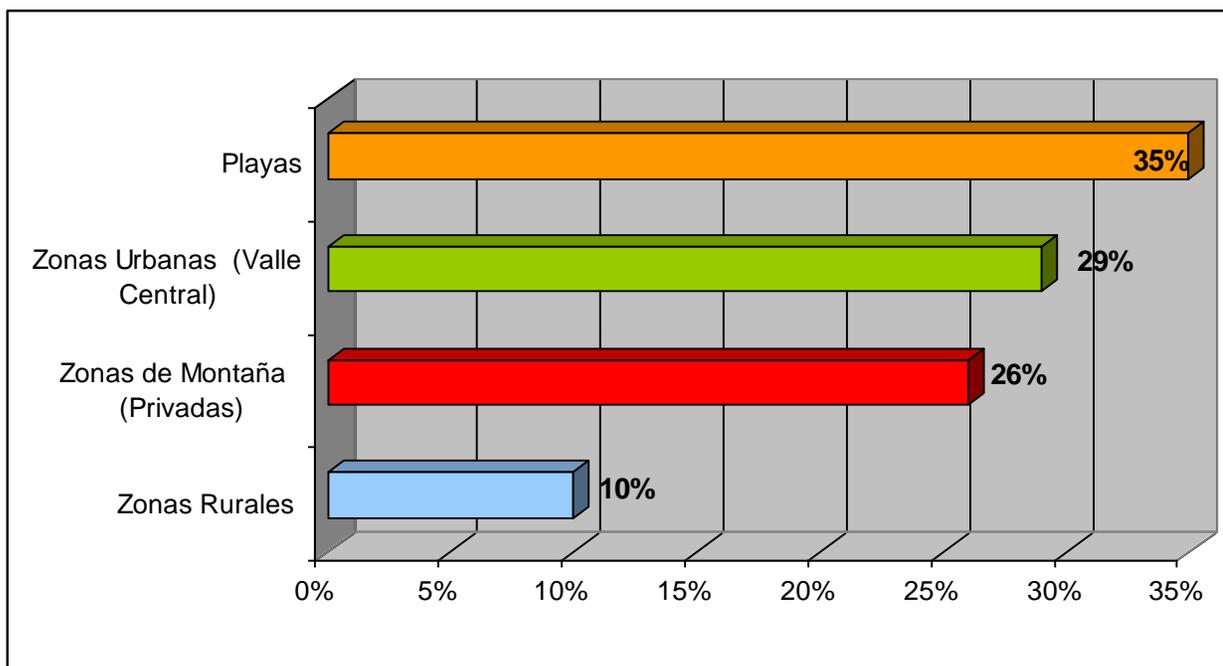
n = 42

Fuente: Investigación propia.

Según los datos casi un 50% de las empresas entrevistadas ofrecen el servicio de información de temas relacionados con los bienes raíces, algunos datos como situación actual de Costa Rica, facilidades, situaciones de cómo es la vida en el país y otros, también se brindan servicios como asesoría legal, financiamiento, contactos con empresas constructoras así como organizaciones e instituciones gubernamentales. Estos servicios brindan gran ventaja competitiva ya que los clientes facilitan su opción de invertir al encontrar opciones juntas.

3.4.6. Zonas preferidas por los inversionistas de Bienes Raíces

Ilustración IV- 14. Lugares preferidos por parte de los inversionistas en bienes raíces



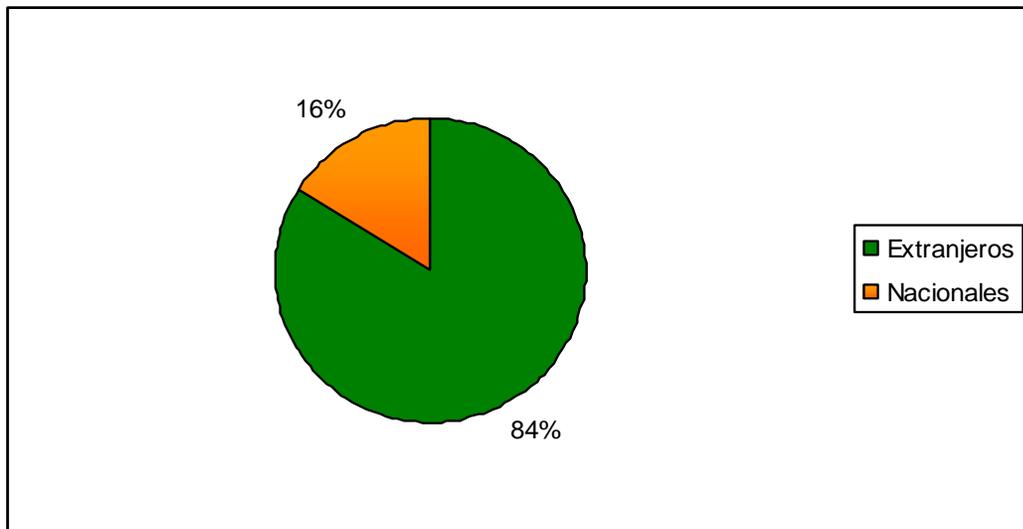
n = 42

Fuente: Investigación propia.

Se puede destacar por medio de los resultados cómo el factor playa genera gran atracción para los inversionistas. Un 35% de los entrevistados opinó que el inversionista prefiere la playa por encima de otros lugares, tales como zonas urbanas del Valle Central, así como zonas de montaña o rurales. Según este resultado se puede tomar estrategias para la implementación o puesta en marcha de una empresa nueva dedicada a los bienes raíces en este tipo de zonas menos abordadas por las empresas de bienes raíces ya establecidas.

3.4.7. Origen de los inversionistas de Bienes Raíces

Ilustración IV- 15. Origen de los inversionistas en Bienes Raíces



n = 42

Fuente: Investigación propia.

Los entrevistados opinan que aproximadamente un 84% de los inversionistas en el país son de origen extranjero. Esto además se justifica también en el estudio del Banco Central ya mencionado en este documento. Se puede suponer lo anterior debido a la mayor disponibilidad de recursos de los extranjeros con respecto a los nacionales.

3.4.8. Conclusiones del sondeo de mercado

- 1) Lo primero que logramos analizar fue la proporción de sexualidad que laboran en el campo de los bienes raíces en Costa Rica, en donde se percibe que es un área laboral donde predomina la participación masculina.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

- 2) En el sector de los bienes raíces en Costa Rica, vemos cómo en el mercado laboral predominan los propietarios de su propia empresa de bienes raíces, y en menor escala los corredores legalizados que no poseen empresa y las personas que laboran directamente para una compañía de BR, mientras que no es frecuente desempeñar la función de manera empírica y sin preparación.
- 3) Se concluye que es una realidad y necesidad el manejo de otro idioma aparte del español para poder triunfar en el mercado ante la fuerte presencia de la inversión extranjera. Prácticamente la totalidad de las personas que se encuentran en el negocio de los bienes raíces utilizan un segundo o más idiomas a la hora de negociar, debido a la gran influencia de la inversión extranjera. El idioma principal es el inglés, aunque también se mencionan el francés, el alemán y el portugués, eso sí con menor importancia.
- 4) Mediante el estudio de mercado se llegó a la conclusión de que la mayoría de empresas que ofrecen servicios de bienes raíces posee por encima de 30 propiedades para ofrecer a los clientes de este servicio, además de que en general trabajan bajo el sistema de comisión, que corresponde a un 5% del valor en el cual se negoció la propiedad, esto ante la competencia puede ofrecer en ciertos casos el mismo servicio en las mismas propiedades. La práctica del sobreprecio sobre el valor de la propiedad tiende a ocurrir en los casos en que se obtiene el contrato para vender de manera exclusiva.
- 5) El sondeo de mercado revela que la venta de casas así como de fincas en este momento a nivel nacional son las opciones que presentan mayor rotación y que generan mayores ganancias para los que laboran en el sector de los bienes raíces. Pero también se analizó cuáles son las opciones que cumplen lo contrario y que resultan menos rentables actualmente para estas empresas, en donde se menciona el comercio y los alquileres.
- 6) Los expertos que trabajan en el tema consideran como las áreas de mayor plusvalía actualmente el área de San José, específicamente Santa Ana y Escazu, seguidamente Guanacaste, Puntarenas, Heredia y otras áreas de San José, esto ante el incremento de su desarrollo y aumento de su demanda.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

- 7) Los expertos también coinciden en que el desarrollo de más importancia y a la vez más acelerado se encuentra en el área de Guanacaste, esto ante la inversión extranjera tanto en proyectos turísticos como de vivienda, seguidamente vemos que otra área aparte de Guanacaste que presenta gran desarrollo urbanístico es el área de Santa Ana y Escazú, así como la Provincia de Puntarenas con orientación similar al del Pacífico Norte. Otras zonas del valle Central como Heredia y San José presentan también un desarrollo notable pero no tan explosivo como las otras regiones ya antes citadas.
- 8) En el caso de las zonas con menos desarrollo, Limón o zona del Caribe presenta bajo desarrollo sin importar que presenta grandes recursos aun sin explotar por parte del mercado de los bienes raíces, también se recalca como zonas con un desarrollo lento el Pacífico Sur, así como Zona Norte, áreas de gran potencial pero suprimidas por las zonas de mayor desarrollo, en el criterio de los encuestados.
- 9) La mayoría de las empresas y corredores de bienes raíces brinda uno o varios servicios adicionales a la hora de realizar un negocio, y de estos entre los principales se encuentra brindar información al cliente, especialmente a inversionistas extranjeros. Esto ocurre en la mayoría de los casos, así como también se brindan servicios como asesoría legal, financiamientos, contactos con empresas relacionadas al negocio, así como organismos gubernamentales.
- 10) Entre los atractivos que atraen la inversión, el factor playa genera gran atracción a los inversionistas, por encima de otros lugares, como zonas urbanas del Valle Central, así como zonas de montaña o rurales, de acuerdo a este resultado se pueden tomar estrategias para la implementación o puesta en marcha de una empresa dedicada a los bienes raíces en lugares fuera del Valle Central.
- 11) Se aprecia que una mayoría de los inversionistas en negocios de bienes raíces que acuden a las empresas o corredores son extranjeros, por encima de los nacionales.
- 12) A criterio de los encuestados, las ventajas en el sector son varias y sobrepasan a las desventajas, por lo cual se puede destacar el aumento en la inversión inmobiliaria en sectores turísticos así como la venta de propiedades para vivienda, todo esto generando grandes divisas para el sector, además del aumento constante de la necesidad de adquirir o negociar propiedades. Presenta también ventajas como la seguridad de los negocios, el trato con diferentes culturas, dinamismo, ganancias altamente atractivas, el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo y otras.

- 13) Como desventajas la más citada es el aumento de la competencia, siendo esta la principal amenaza por lo cual exige a cada individuo o empresa a generar estrategias para diferenciarse. Otra desventaja mencionada es la baja rotación de propiedades en algunos casos, así como la pérdida de tiempo con clientes que no concluyen el negocio, por lo cual el tiempo invertido en la mayoría de los casos se pierde y esto significa costos mayores para la empresa.

3.5. PLAN DE MERCADEO

3.5.1. Objetivos estratégicos

- 1) Los objetivos a corto plazo es proveer a nuestros clientes con un número variado de oportunidades para satisfacer sus necesidades dentro de los bienes raíces.
- 2) Los objetivos en el mediano plazo es proveer un sistema de información integral y tecnológica para ofrecer a los clientes un método de comunicación eficaz y rápida.
- 3) Los objetivos en el largo plazo son promover las necesidades de nuestros clientes de forma eficaz y económica.
- 4) La empresa tiene como objetivo buscar la diferenciación del mercado basado en su servicio de alta calidad, buen trato y términos que satisfagan las necesidades de todos sus clientes.
- 5) El principal objetivo es encontrar lo que el cliente busca a los mejores términos.
- 6) Trabajar en forma permanente para innovar y enriquecer la experiencia de búsqueda de inmuebles, tanto en Internet como en el campo.

3.5.2. Tácticas

Costa Rica Lands espera cubrir las necesidades actuales del mercado de Bienes Raíces en Costa Rica, las cuales demandan la venta y compra de propiedades a nivel nacional, donde se pueda disfrutar de las diferentes opciones de parajes y comodidades que se ofrecen en nuestro territorio. Ya sea tanto la demanda Residencial o proyectos de origen habitacional en propiedades totalmente privadas, así como lo que es explotar propiedades de gran potencial para inversión, ya sea que se encuentren ubicados en áreas costeras o áreas de montaña, explotando de una manera responsable los recursos que estas posean. Este servicio se extiende a nivel nacional, brindando propiedades para todos los gustos así como para los diferentes planes a desarrollar en ellos; para la apertura de CRLands en el área de los Bienes Raíces sus inicios se enfocaran en la venta de propiedades en San Carlos principalmente, debido a que es una Zona de gran potencial ecológico, además que cuenta con variedad de climas y ambientes, pero principalmente las propiedades a ofrecer serán recalçadas por su gran valor agregado, el Agua. Así con este enfoque entramos al mercado de bienes raíces con una estrategia competitiva que aun no se ha explotado con fuerza en Costa Rica.

La idea fundamental de **Costa Rica Lands** es incursionar de manera innovadora en el campo de venta y compra de propiedades con gran potencial del recurso hídrico; un área que poco a poco empieza a ser demandada con mas continuidad ante el saturado mercado de las propiedades en las Playas.

Otra orientación de la empresa consiste en ser un ente que no tome ventaja de los inversionistas, esto mediante la venta y compra de propiedades a precios justos y razonables, de fácil acceso para inversión, brindado confianza a sus clientes de que están recibiendo el mejor trato.

3.5.3. Mezcla de mercadeo

A. Distribuidores potenciales

En este caso distribuidores potenciales se les llama a todas las personas que al final de la negociación influyeron en que se concretara la misma. Se pueden dividir en dos:

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

- 1) Puede ser cualquier persona que funcione de intermediario entre el propietario del inmueble y la empresa, con la motivación de remuneración por su papel, su función se puede ver como el distribuidor que lleva nuestro servicio de oferta de venta a los posibles clientes que poseen propiedades para vender.
- 2) Personas o compañías que funcionan de canal de distribución para vender propiedades en posesión de nuestra empresa, bajo la misma modalidad de remuneración económica, ya que atraen clientes.

B. Etapas de comercialización del Servicio

Primera Etapa

Se les ofrece el servicio de venta a clientes potenciales con interés de vender sus propiedades, de avanzar a un acuerdo se estipulan los términos y se cierra el contrato. Se recopila la información completa acerca del inmueble y se organiza una visita de reconocimiento para tomar fotografías del lugar y reconocer su ubicación

Segunda Etapa

Adquiriendo la información por completo se realiza un estudio acerca del inmueble para determinar los puntos claves que funcionan como factores llamativos para los inversionistas, se realiza un análisis de la condición legal, impuestos, financiera y los que sean necesarios para la empresa garantizar la seguridad de los clientes inversores.

Tercera Etapa

Diseño del espacio que ocupará el inmueble dentro de la página Web de la empresa, se resume la información en lo más importante y se selecciona las mejores fotografías que tengan mas poder de atracción. Se publica su espacio y queda disponible en Internet para todos los posibles interesados.

Cuarta Etapa

Surge el primer contacto con los interesados, se envía mas información relevante, si persiste el interés se programa una visita a la propiedad y contacto con el dueño del inmueble, si la negociación es exitosa se cierra mediante la compra de la misma con los términos ya establecidos, el inversionista queda satisfecho así como el propietario inicial, con un resultado final de satisfacción para las diferentes partes, por ultimo la empresa recibe su pago por los servicios prestados.

C. Estrategia de venta

La estrategia de venta que la empresa quiere implementar consiste en tratar a los posibles compradores como parte de la familia, con servicio cálido, servicial y honesto, permitiendo al interesado sentirse cómodo y con confianza, la estrategia consiste también en proporcionar la mayor información concreta y luchar por los mejores términos.

La idea es no ganar un cliente nada más, sino ganar un nuevo amigo, que él sienta que desde un comienzo la empresa lucha por su beneficio y por encontrar lo que necesita y satisface todas sus necesidades.

Como estrategia adicional la empresa diseñara un formato de preguntas para obtener un perfil del cliente y de lo que busca y necesita.

D. Estrategia promocional

La estrategia promocional se enfoca principalmente en la presentación y en la imagen que trasmite la página Web de la empresa, como el medio principal de promoción que se ajusta directamente a las necesidades del cliente de una manera exclusiva, evitando caer en uno mas del mercado sin identidad propia, por eso importante como estrategia el valor agregado que ejemplifique lo que la empresa quiere lograr.

Valor agregado del Web Site

Hay una forma de diferenciar el sitio Web de una empresa en medio del universo de Internet: ofrecer servicios ajustados a las necesidades de los clientes. Pero diseñar un servicio electrónico a la medida no se deja al azar. Se requiere planificar como garantizar un mayor aprovechamiento, teniendo en cuenta que deberá renovarlo de forma constante.

A la medida

Se recomienda evitar el uso de las aplicaciones empaquetadas y genéricas. En su lugar, es conveniente contar con sistemas ajustados a las estrategias corporativas para evitar perder ventaja corporativa y demostrando calidad e imagen de altos niveles

Tener un sitio en Internet hoy es muy común. La presencia en Internet se convirtió en un estándar y no en una ventaja comparativa, pero para diferenciar los servicios electrónicos de Costa Rica Lands - tanto para clientes como para proveedores - , se recomienda determinar con claridad las competencias y ventajas comparativas del negocio, la estrategia corporativa y las necesidades de los clientes.

Asimismo, los servicios de e-commerce deberán diseñarse de acuerdo con la capacidad operativa y de respuesta de la empresa. También, estas deberán contar con la tecnología más apropiada y eficiente.

Uno de los aspectos que más se subrayan es la necesidad de renovar los servicios electrónicos. Por ello la empresa debe buscar mecanismos para acercarse y mantener una relación con los clientes de manera permanente y efectiva. Mas también es indispensable renovar dichos mecanismos constantemente, explorando nuevas formas de operar más eficientemente por Internet.

Información

Otra estrategia para implementar, que funciona dentro del plan de mercadeo, es crear carpetas de propiedades, esto consiste en que la empresa a la hora de visitar una propiedad específica con el posible comprador, a este se le entrega un fólder de la empresa con toda la información de la propiedad, así como de la compañía, con fotos y datos relevantes al negocio, además lleva incluido un disco compacto con la información digital e información de más propiedades similares a la que se visita.

Estrategia de Atracción de propiedades para representar

Como estrategia para atraer clientes para representar, se le dará enfoque a la participación en ganancias a todos los involucrados que contactaron a la empresa, posicionándose como una empresa que resalta el trabajo en equipo como un medio positivo para desarrollarse. Se creará la modalidad de representantes no asalariados, trabajando por comisión de ventas, esto con el fin de crear una lista de propiedades que cubran todas las necesidades de la demanda.

3.5.4. Determinación del precio

Se dice que una propiedad tiene varios precios:

- El que su propietario cree que vale.
- El que un perito valora basándose, principalmente, en consideraciones de tipo técnico sobre el precio de reposición del inmueble.
- La valoración que se hace para efectos fiscales (el impuesto a los bienes inmuebles que cobra cada municipalidad)
- El posible valor de mercado que es el que le indicará su corredor de bienes raíces profesional, basándose también en datos ciertos, pero más relacionados con el precio de las propiedades en ese momento, tomando en cuenta el mercado, la ubicación y uso que se le puede dar al bien, las condiciones en que se encuentra, etc.
- Por último, el precio que finalmente se logra obtener de un comprador.

Una vez valorado el inmueble por el corredor de bienes raíces y habiéndose puesto de acuerdo con usted en cuanto al mismo, éste le dará algunas recomendaciones que facilitarán su venta o alquiler y le indicará qué medios publicitarios son los más convenientes para esa propiedad específica: periódicos, volantes, rótulos, etc.

3.5.5. Estimación de ventas

Al momento de esta investigación Costa Rica Lands S.A. dispone de una cartera de 12 propiedades en la Zona Norte y el Caribe. Estas se presentan a continuación:

Tabla III-1. Cartera inicial de propiedades de Costa Rica Lands S.A.

Código	Propiedades	Área en Hect.	Precio	Ganancia en \$	Ganancia en ¢*
#001	Tres Esquinas, Fortuna	23	\$320,000	\$16,000	Ø8,320,000
#002	El Tanque, Fortuna	13	\$360,000	\$18,000	Ø9,360,000
#003	Venecia 1 San Carlos	8	\$100,000	\$5,000	Ø2,600,000
#004	Venecia 2 San Carlos	31	\$200,000	\$10,000	Ø5,200,000
#005	Venecia 3 San Carlos	2	\$35,000	\$1,750	Ø910,000
#006	Finca San Jorge	2.79	\$335,000	\$16,750	Ø8,710,000
#007	Quinta Fortuna	2.5	\$120,000	\$6,000	Ø3,120,000
#008	Quinta Acosta Santa Clara	2.57	\$120,000	\$6,000	Ø3,120,000
#009	Termal Fortuna	3	\$2,000,000	\$100,000	Ø52,000,000
#010	Restaurante El Molino	0.55	\$550,000	\$27,500	Ø14,300,000
#011	Finca Chachagua	4.43	\$100,000	\$5,000	Ø2,600,000
#012	Finca Monterrey	4.81	\$750,000	\$37,500	Ø19,500,000
#013	Centro Turístico Cartagos	11	\$750,000	\$37,500	Ø19,500,000
#014	Florescia quinta	7.83	\$300,000	\$15,000	Ø7,800,000
#015	Termales Aguas calientes	11	\$2,650,000	\$132,500	Ø68,900,000
#016	Finca Arenal	200	\$2,000,000	\$100,000	Ø52,000,000
#017	Montaña Aguas Zarcas	55	\$2,200,000	\$110,000	Ø57,200,000
#018	Finca Santa Rosa	99.2	\$1,000,000	\$50,000	Ø26,000,000
#019	Quinta Hotel Fortuna	20	\$3,000,000	\$150,000	Ø78,000,000
#020	Casa Vista al Lago	0.2	\$420,000	\$21,000	Ø10,920,000
#021	Finca Pital	177	\$800,000	\$40,000	Ø20,800,000
#022	Finca del Lago	91	\$1,220,000	\$61,000	Ø31,720,000
#023	Vista Arenal	2.3	\$350,000	\$17,500	Ø9,100,000
#024	Posada Colonial	0.8	\$780,000	\$39,000	Ø20,280,000
#025	Cabañas Fortuna	5	\$900,000	\$45,000	Ø23,400,000
#026	Fortuna Land	47	\$1,000,000	\$50,000	Ø26,000,000
#027	Frente Volcán	2	\$583,000	\$29,150	Ø15,158,000
#028	Montaña Platanar	115	\$950,000	\$47,500	Ø24,700,000
#029	Aguas Zarcas 1 San Carlos	11	\$70,000	\$3,500	Ø1,820,000
#030	Aguas Zarcas 2 San Carlos	40	\$350,000	\$17,500	Ø9,100,000
#031	Florescia 1 San Carlos	10	\$50,000	\$2,500	Ø1,300,000
#032	San Francisco, Muelle	1	\$125,000	\$6,250	Ø3,250,000
#028	Venecia Property	35	\$460,000	\$23,000	Ø11,960,000
#029	La Marina Termales	30	\$580,000	\$29,000	Ø15,080,000
#030	Cerro Platanar	65	\$650,000	\$32,500	Ø16,900,000
#031	Aguas Zarcas Vista	100	\$1,230,000	\$61,500	Ø31,980,000
#032	Propiedad Pital	112	\$600,000	\$30,000	Ø15,600,000
#033	Limón	600	\$1,200,000	\$60,000	Ø31,200,000
#034	Santa Clara	2	\$300,000	\$15,000	Ø7,800,000

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

Código	Propiedades	Área en Hect.	Precio	Ganancia en \$	Ganancia en ¢*
#035	Local Roberto	0,065	\$100,000	\$5,000	¢2,600,000
	Total		\$29,608,000.0 0	\$1,480,400.0 0	¢769,808,00 0

* Se utilizó un tipo de cambio de ¢520 por \$1.

Fuente: Elaboración propia.

En consulta realizada al Sr. Iván Ríos, gerente de Iván Ríos Real State, en el negocio de los bienes raíces es difícil realizar proyecciones reales de venta de propiedades. Sin embargo, la experiencia le ha demostrado que en Costa Rica es razonable vender anualmente el equivalente al 5% de la cartera de propiedades. Con respecto a la cartera de propiedades, es usual que la misma crezca un 10% por año en su valor.

Con base en esta información, se presenta a continuación la estimación de venta de propiedades para el primer año de operación de la empresa.

Tabla III-2. Estimación de los ingresos para el primer año

Aspecto	Montos	
	Dólares	Colones
Cartera total	\$29,608,000	¢15,396,160,000
Ventas del año	\$1,480,400	¢769,808,000
Ganancias brutas estimadas del año	\$74,020	¢38,491,960

Fuente: Elaboración propia

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

Con respecto a la distribución de estos ingresos en el año, según la experiencia de Iván Ríos Real State, el comportamiento durante los meses de enero, febrero, marzo, abril, mayo, junio, septiembre, octubre y noviembre es similar. Para diciembre normalmente no se venden propiedades. Por el contrario, julio y agosto son los meses que reportan la mayor venta de bienes raíces, triplicando el nivel de operaciones de los meses normales. Lo anterior quiere decir que existe 9 meses “normales”, un mes “cero” y dos meses que “valen por tres meses normales”, por lo que se podría decir que las ventas del año equivalen a la venta de 15 “meses normales”. Para obtener los ingresos mensuales del primer año, las ganancias del año se dividen por 15 para los meses normales y por 5 para meses especiales⁴. Por ende, los ingresos se dividen porcentualmente por mes según la siguiente tabla:

Tabla III-3. Porcentaje de las ventas estimadas por mes

Mes	Porcentaje de las ventas por mes
Julio y agosto	1 / 5 (20.00%)
Enero, febrero, marzo, abril, mayo, junio, septiembre, octubre y noviembre	1 / 15 (6.67%)
Diciembre	0 / 15 (0.00%)

Fuente: Elaboración propia, con base en información de Iván Ríos Real State.

La cartera de propiedades de Costa Rica Lands Capital Partners S.A. se espera que se comporte de la siguiente manera:

Mensual

Tabla III-4. Ganancias Mensuales estimadas de las Ventas

Mes	Porcentaje de ganancia de las ventas por mes	
	Dólares	Colones
Enero	\$4,935	₡2,566,200
Febrero	\$4,935	₡2,566,200
Marzo	\$4,935	₡2,566,200

⁴ Se obtiene de sumar tres meses normales: $\frac{1}{15} + \frac{1}{15} + \frac{1}{15} = \frac{3}{15} = \frac{1}{5}$

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

Mes	Porcentaje de ganancia de las ventas por mes	
	Dólares	Colones
Abril	\$4,935	₡2,566,200
Mayo	\$4,935	₡2,566,200
Junio	\$4,935	₡2,566,200
Julio	\$14,804	₡7,698,080
Agosto	\$14,804	₡7,698,080
Septiembre	\$4,935	₡2,566,200
Octubre	\$4,935	₡2,566,200
Noviembre	\$4,935	₡2,566,200
Diciembre	\$0	₡0
Total	\$74,020	₡38,491,960

Fuente: Elaboración propia, con base en información de Iván Ríos Real State.

Anual

Tabla III-5. Proyección de ingresos con base a las ventas anuales

Año	Ventas Anuales del total de la Cartera	Proyección de ingresos	
		Dólares	Colones
1	\$1,480,400	\$74,020	₡38,491,960
2	\$1,628,440	\$81,422	₡42,339,440
3	\$1,791,284	\$89,564	₡46,573,384
4	\$1,970,412	\$98,521	₡51,230,722
5	\$2,167,454	\$108,373	₡56,353,795

Fuente: Elaboración propia, con base en información de Iván Ríos Real State

Nota: La cartera de propiedades, es usual que crezca un 10% por año en su valor.

3.6. PLAN DE TRABAJO

En el área de mercadotecnia las actividades por desarrollar son:

M 01	Establecer un sistema de búsqueda de propiedades por zonas
M 02	Definir la estrategia de promoción de la empresa para atracción de clientes.
M 03	Diseñar de logo y demás gráficos o imágenes para la imagen de la empresa.
M 04	Crear alianzas estratégicas con mas empresas dedicadas al mismo sector que funcionen como ventana publicitaria
M 05	Contratar la elaboración de fólderes, papeles y tarjetas de negocios con la imprenta

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS TÉCNICO

4.1. OBJETIVOS

4.1.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad técnica de la empresa Costa Rica Lands S.A.

4.1.2. Objetivos Específicos

- 1) Determinar la localización óptima de la empresa.
- 2) Describir el servicio de bienes raíces por brindar.
- 3) Determinar la necesidad de equipos e instalaciones.
- 4) Especificar la estimación en costos tanto de inversión como de operación y mantenimiento, principalmente del equipo e instalaciones.
- 5) Definir el plan de trabajo para el estudio y buscar su cumplimiento

4.2. METODOLOGÍA

4.2.1. Tipo de investigación

A. Exploratoria

Exploratoria: esta investigación está diseñada para obtener un análisis técnico acerca del mercado de los bienes raíces en Costa Rica mediante la consulta de información tanto a fuentes externas como internas de la empresa. Además, el fin último del estudio es proveer información a los interesados y dueños de la empresa Costa Rica Lands, para tomar la dirección adecuada de la empresa, ya que incursiona en este nuevo campo, como empresa corredora de Bienes Raíces en Costa Rica especialmente en las áreas con potencial hídrico.

4.2.2. Fuentes de información

A. Fuentes Primarias

Las fuentes de información primaria se centran en las personas a cargo de la dirección de la empresa Costa Rica Lands dedicada al negocio de bienes raíces en Costa Rica.

B. Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundaria a las que se acudió fueron desde páginas de Internet hasta personas que laboran en el mismo campo o relacionado con el, así como la competencia e instituciones gubernamentales.

4.2.3. Métodos de recolección de la información

Como métodos de recolección de la información se consulto directamente con las personas con puestos administrativos en la empresa así como también se utilizo la tecnología actual, como método de recolección usamos el Internet, ya sea por medio de consulta a Web sites relacionados al tema. También mediante vía telefónica con los lugares que brinden información.

4.2.4. Análisis de la información

La información una vez recolectada y basado en datos reales entrará en un proceso de análisis de información de variables para obtener datos concretos, reales y de confianza en el estudio para la toma de decisiones.

4.2.5. Comportamiento de la demanda

La demanda actual en Costa Rica se encuentra en pleno crecimiento debido que constantemente crece la Inversión Extranjera en Propiedades en nuestro país, que son Inversionistas de todas partes del mundo.

Tabla V-1. Costa Rica: Inversión extranjera inmobiliaria, por provincia, 2004 - 2005

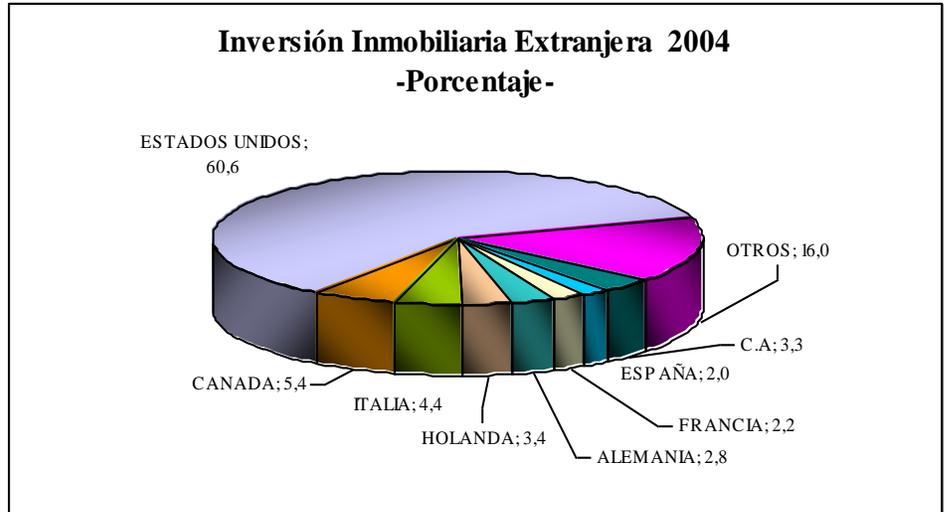
Total Inversión Extranjera Inmobiliaria 2004-2005				
Provincia	\$ Inver. Inmobiliaria		# de casos	
	2004	2005	2004	2005
San José	36.958.954	37.770.848	591	598
Alajuela	13.536.153	15.674.489	297	494
Cartago	5.015.604	9.574.637	104	174
Heredia	13.344.004	17.225.733	221	295
Guanacaste	64.413.638	82.791.757	951	1.523
Puntarenas	39.839.668	56.596.599	667	1.233
Limón	3.455.364	4.902.245	134	168
Total:	176.563.384	224.536.308	2.965	4.485

*Fuente: Investigación realizada en el Área de Balanza de Pagos
Banco Central de Costa Rica, 2005*

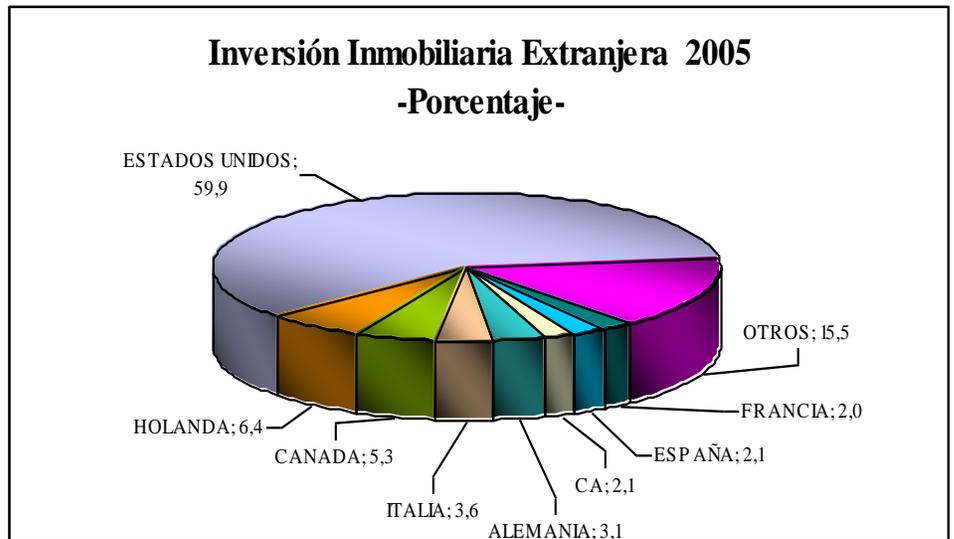
Con la tabla anterior podemos analizar la Inversión Extranjera Inmobiliaria para el 2004 y 2005, lo cual demuestra un aumento de 27.17% en un año.

Ilustración V-16

. Costa Rica: Origen de la inversión inmobiliaria extranjera, 2004



Fuente: Estudio Inversión Inmobiliaria Extranjera 2006, Banco Central.



Fuente: Estudio Inversión Inmobiliaria Extranjera 2006, Banco Central.

Estados Unidos representa cerca del 60% de las adquisiciones de bienes inmuebles; confirmando que la IE proviene en su mayoría de dicho país.

4.2.6. La competencia

La competencia directa existe constantemente en Costa Rica. Cada día surgen nuevas empresas de Bienes Raíces. En la Zona Norte del país existe competencia notable, relativamente nuevas en el área, algunas de renombre, otras totalmente nuevas, como algunos ejemplos en la zona se pueden nombrar: Century 21, Remax, Salazar & Monge Real State, Amerisol y otras.

Ante la presencia de más de 1.200.000 propiedades inscritas en el Registro Nacional se abre la puerta de oportunidades para poner en marcha la empresa a pesar de la competencia.

4.2.7. Atractivo del país

Actualmente Costa Rica es un país de gran atractivo para la inversión, ante esto los entrevistados resaltaron las grandes oportunidades que se presentan en el mercado de los bienes raíces, como el aumento en la inversión inmobiliaria en sectores turísticos así como la venta de propiedades para vivienda, todo esto generando grandes divisas para el sector; existe también el hecho de que aumenta constantemente la necesidad de adquirir o negociar propiedades. Presenta también ventajas como la seguridad de los negocios, el trato con diferentes culturas, dinámico, ganancias altamente atractivas, el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo y otras similares.

4.2.8. Potencial de mercado

Todos los encuestados concuerdan en que el mercado tiene más ventajas que desventajas, pero como desventajas la más citada es el aumento de la competencia, siendo esta la principal amenaza, por lo cual exige a cada individuo o empresa a generar estrategias para diferenciarse. Otra desventaja mencionada es la baja rotación de propiedades en algunos casos, así como la pérdida de tiempo con clientes que no concluyen el negocio, por lo cual el tiempo invertido en la mayoría de los casos se pierde y esto significa costos de más para la empresa.

4.3. ANÁLISIS DEL SERVICIO DE BIENES RAÍCES

El Servicio se puede denominar como “servicio de compra y venta de propiedades en Costa Rica”.

El corredor de bienes raíces no es, como algunos creen, un simple vendedor de propiedades, sino que es el profesional indicado para asesorar a sus clientes, con el fin de que logren realizar una transacción adecuada y satisfactoria. No es la persona que únicamente tratará de venderle las propiedades que él tiene en su cartera: es quién se esmerará, dentro de lo posible, por encontrar para usted la propiedad que satisfaga sus necesidades, gustos, y posibilidades económicas y que no escatimará esfuerzo alguno, utilizando todos los medios a su alcance, pues el corredor de bienes raíces es el que cuenta con mejores medios y contactos para lograrlo.

Una vez que una persona ha decidido la compra de determinada propiedad, el corredor de bienes raíces le asesorará en cuanto al precio, financiamiento, contratos, impuestos, servidumbres, gravámenes, gastos de traspaso, plazos, uso del suelo y otros aspectos importantes, además de proporcionarle los planos de la propiedad, informe registral, certificaciones del Registro Nacional de la Propiedad, etc.

El corredor profesional solo cobrará el porcentaje justo que le corresponde como comisión por la venta, se debe ajustar a las más estrictas normas de ética y, además, sabe que su honestidad y prestigio son su mayor tesoro.

4.4. CONSIDERACIONES GENERALES

4.4.1. Vías de acceso

La zona norte cuenta con una red vial bastante extensa que permite el tránsito hacia diferentes zonas del país cercanas, cuenta con vías de acceso a la zona de Guanacaste, también acceso directo al Valle central y acceso a la zona del caribe. El tránsito turístico es muy común debido a la atracción de la zona, lo cual influido en constante mantenimiento de estas vías de acceso.

4.4.2. Localización del proyecto

La empresa se localizará en Costa Rica. En la Región Huetar Norte, en el Distrito de Quesada del Cantón de San Carlos y es el Cantón No.10 de Alajuela.

Se localizará en sus inicios en una casa de habitación ubicada en la Urbanización La Colina, a una distancia aproximada de 1 Kilómetro al Norte del centro de Ciudad Quesada.

San Carlos es el cantón más extenso del país con una superficie de 3,343.98 kilómetros cuadrados que representa un 6.5% de la superficie total de Costa Rica.

Su tamaño es tan grande que supera en área a las provincias de Cartago (3031 km²) y Heredia (2.673 Km²). El Cantón de San Carlos cuenta con 14 distritos, el Distrito de más afluente comercial es Ciudad Quesada, siendo esta cabecera de Cantón

El atractivo turístico y potencial en bienes raíces se extiende a través de todo el Cantón debido a la gran cantidad de recursos ecológicos que existen, siendo así un mercado de gran tamaño y peso para la creación de empresas con fines de abastecer el creciente mercado.

Mediante el análisis de la importancia de la localización se destacan varios puntos:

- El negocio se realiza a nivel nacional, de una manera más específica en la Zona Norte con la idea de explotar el recurso existente en la región, pero sin dejar de lado la posibilidad de negocios en otras áreas del país.
- En la mayoría de los casos el primer contacto entre la empresa y el cliente se realizará vía Internet o por teléfono, lo cual no exige un punto comercial en una zona específica.
- En los inicios del negocio el área de mayor importancia es la Zona Norte debido al conocimiento de las personas implicadas en la dirección del negocio.

Como conclusión, se determinó que no es punto de vital importancia la localización física de las oficinas. Ante esto, la oficina se localizará en la Región Huetar Norte, en el Distrito de Quesada del Cantón de San Carlos. Se localizará en sus inicios en una casa de habitación ubicada en la Urbanización La Colina, a una distancia aproximada de 1 Kilómetro al norte del centro de Ciudad Quesada.

4.4.3. Servicios públicos

El Cantón de San Carlos posee todos los servicios sociales y públicos que debe disponer una localidad para el bienestar de sus habitantes, cuenta con centros de educación, Asociaciones de desarrollo, centros de salud así como otras entidades en pro de su desarrollo. Además todas las instituciones del país tienen agencia o sedes en la zona. En cuanto a servicios públicos cuenta con infraestructura vial completo, electricidad, telefonía celular y residencial, agua, educación, hospitales, bancos, transporte, correo, universidades, y mas.

4.4.4. Facilidades para el transporte de personas

Existen grandes facilidades de transporte en la zona, la infraestructura vial se encuentra en excelentes condiciones para el libre tránsito, además existen servicios de bus y taxi en la mayoría de las localidades de la zona, a precios razonables al alcance de la mayoría de la población.

4.4.5. Situación laboral de la zona de influencia

San Carlos es caracterizado por ser uno de los Cantones más productivos del país por lo que ha generado el ingreso de diferentes industrias o sectores productivos por lo cual el mercado laboral se incrementa enormemente tanto para mano de obra sin preparación como mano de obra profesional.

El Recurso Humano necesario para el buen funcionamiento de las empresas se puede encontrar en la zona de San Carlos ya que cuenta con una sobrepoblación de ofertas de trabajo, lo que resulta un punto positivo para las empresas que quieran entrar en el área, esto se debe a que hay un gran número de profesionales que son capacitados por universidades de la zona, una de las universidades de mayor peso es el Instituto Tecnológico de Costa Rica que se encuentra ubicada en San Clara de Florencia.

4.4.6. Posición relativa con respecto a vendedores y compradores

Los personas dispuestas a realizar ventas de sus propiedades se ubicarán en su mayoría en la Zona Norte del país, mediante el servicio brindado por Costa Rica Lands S.A. se tratará de captar la mayor cantidad de compradores posibles interesados en invertir en la zona. Para estos compradores normalmente no se puede definir su procedencia hasta la hora en que se captan, por eso la relación que existe entre vendedores y compradores es muy distanciada, debido a que perfectamente pueden existir obstáculos como la distancia u otros, la compañía se esmerará por crear esta relación entre clientes para lograr concluir con el negocio.

4.4.7. Legislación atinente

Como sabemos en este país para que una empresa se cree debe de cumplirse un número de trámites legales en diferentes instituciones, provocando gran pérdida de tiempo y motivación por parte de los inversionistas.

La empresa debe tramitar permisos ante las siguientes instituciones:

- Municipalidad de San Carlos
- INS
- Ministerio de Trabajo.
- Caja Costarricense Seguro Social CCSS
- Tributación Directa
- Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces.
- Otras

En el estudio legal se especifican mejor todos los trámites por realizar con las diferentes instituciones.

4.4.8. Descripción de las instalaciones requeridas

A. Área requerida

El área requerida para acondicionar y poner en marcha las labores de Costa Rica Lands S. A. consiste en un terreno habitacional, ubicado en Ciudad Quesada, que cuente con los servicios básicos, con un área mínima de 50 metros cuadrados donde se ubiquen las oficinas de la empresa.

B. Tipo de construcción

Debe constar con un tipo de construcción moderno y seguro, debido a que la empresa posee equipos e información de alto valor, la casa de alquiler que utiliza la empresa consta de dos habitaciones, una sala de estancia, cocina y comedor, cuarto de servicio, sala comedor y garaje para dos vehículos, además posee excelente iluminación y área verde.

C. Croquis del espacio físico

Ilustración V-17. Croquis de la distribución del espacio físico

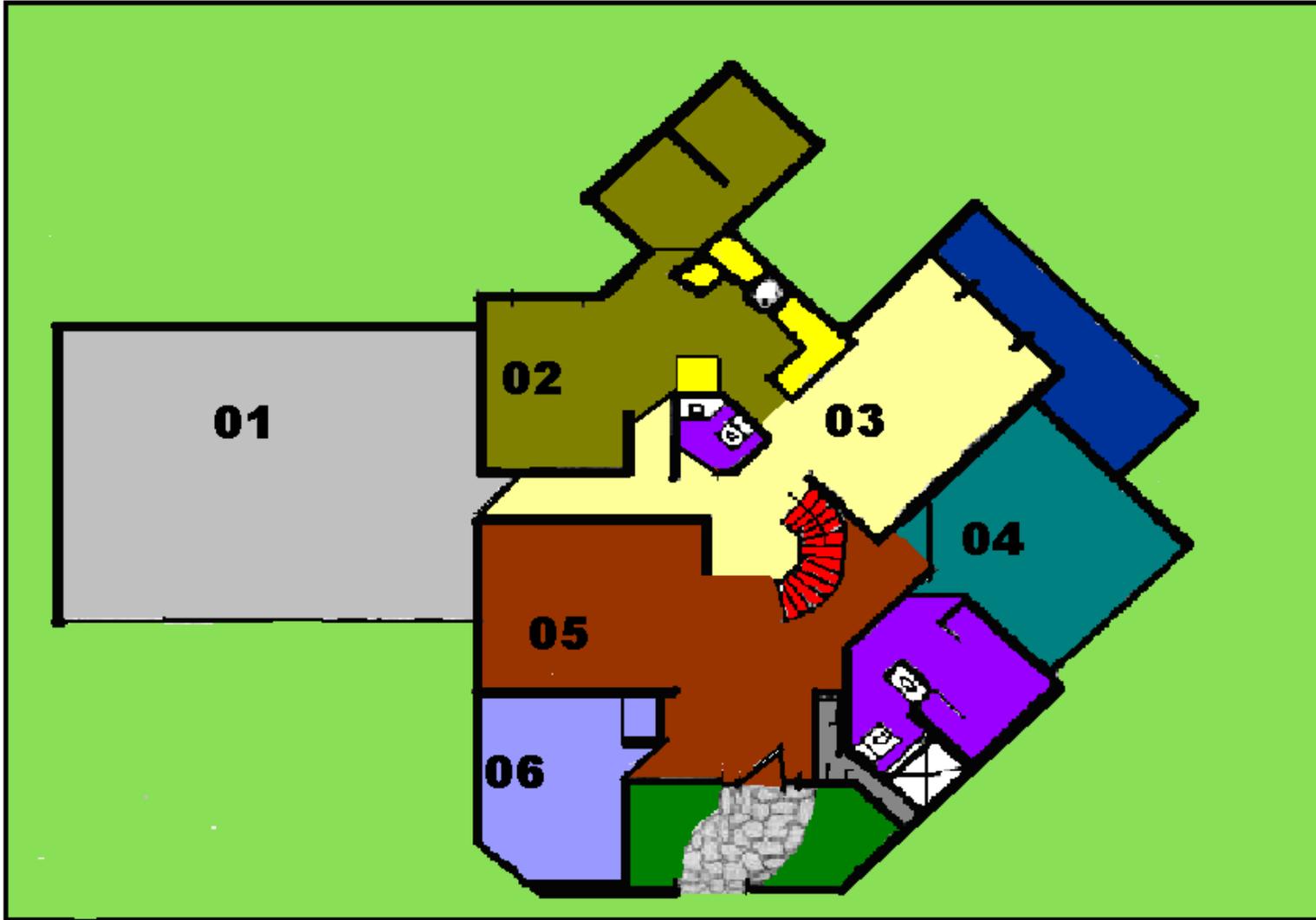


Tabla IV-2. Distribución física del espacio físico

Código	Función	Personas que lo utilizan
#01	Garaje	Uso Común
#02	Cocina y Comedor	Uso Común
#03	Sala de Sesiones	Junta Directiva, Gerente.
#04	Oficina Principal	Gerente
#05	Recepción	Secretaria Administrativa
#06	Oficina	Uso Común

4.5. NECESIDAD DE EQUIPAMIENTO Y PROCESO DE OPERACIÓN

4.5.1. Descripción del proceso

Procedimientos:

Tabla IV-3. Proceso de captación de Propiedades

Secuencia	Descripción	Responsable
1	Búsqueda de Propiedades	Gerente
2	Estudio de posibles propiedades	Gerente, Secretaria
3	Gira a las propiedades	Gerente, misceláneo
4	Negociación del contrato	Gerente
5	Elección de propiedades	Gerente
6	Archivar información	Secretaria

Tabla IV-4. Proceso de Promoción de propiedades

Secuencia	Descripción	Responsable
7	Elección de fotografías de las propiedades	Gerente
8	Incorporación de la propiedades en el Web site de la empresa	Gerente
9	Elaboración de carpetas de presentación para cada propiedad	Secretaria
10	Mediante alianzas con otros real states se promociona la propiedad	Gerente

Tabla IV-5. Proceso de Venta de propiedades

Secuencia	Descripción	Responsable
11	Se establece contacto con los posibles inversionistas.	Gerente
12	Envío de la información digital de las propiedades.	Secretaria
13	Visita y gira de los inversionistas a las propiedades.	Gerente
14	Entrega de carpeta de información de las propiedades y de las empresas	Gerente
15	Contacto del vendedor	Gerente
16	Preparación de documentos	Gerente, abogado asesor
17	Negociación Final entre el vendedor y comprador	Gerente
18	Cierre de la negociación	abogado asesor
19	Cobro de los servicios	Gerente

4.5.2. Personal requerido

El personal requerido de la empresa consiste en un Gerente General, una secretaria administrativa y un misceláneo que cumple diversas funciones. Específicamente se detalla cada puesto en el estudio organizacional.

4.5.3. Equipo requerido

La empresa debe contar con equipos de alta calidad para poder brindar un buen servicio y obtener mejores rendimientos y mayor comodidad y calidad al cliente. En este caso, la empresa debe cotizar con las empresas que suministran equipos a los mejores precios y que den mayor calidad y respaldo. Además la oficina debe ubicarse en un área segura y de fácil acceso, donde las instalaciones cubran todas las necesidades básicas y extras que conlleven al mejor funcionamiento de la empresa.

Los costos del proyecto fueron determinados de conformidad con las necesidades de Costa Rica Lands, la cotización del equipo y transporte a comprar y a su correcta instalación y mantenimiento.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

Es entonces aquí donde determinamos y distribuimos todos los costos de inversión y de operación del proyecto, en términos totales y unitarios.

Tabla IV-6. Balance de equipo básico

Código	Artículo	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
E001	Computadora	Se requieren dos computadoras modernas con memoria extensa, programas específicos y tarjeta de red para conexión a Internet, con el fin de que se utilicen para las diferentes tareas de la empresa e ingreso y actualización de la Web site.	2	¢400,000	¢800,000
E002	Escritorios de Oficina	Escritorios de madera para oficina	2	¢120,000	¢240,000
E003	Silla con brazo	Sillas con brazo para escritorio	2	¢21,500	¢43,000
E004	Archivo 5 Gavetas	Archivo para guardar documentos	1	¢194,500	¢194,500
E005	Estantes	Estantes para oficina	3	¢18,000	¢54,000
E006	Fax	Fax digital Panasonic	1	¢89,500	¢89,500
E007	Instalación de teléfono	Accesorios para instalación y conexión de línea telefónica con Internet de alta velocidad	1	¢40,205	¢40,205
E008	Mesa de madera con 8 sillas	Mesa de madera para la sala de sesiones	1	¢256,000	¢256,000
E009	Vehículo de Trabajo	4x4 Discovery mod.2001, 5 pasajeros, para coordinar visitas de compradores a las propiedades	1	¢12,500,000	¢12,500,000
E010	Vehículo de Trabajo	Pick-up Isuzu KB 4x4 mod. 96, extra cabina, para giras a propiedades, mantenimiento y diligencias de la empresa	1	¢4,200,000	¢4,200,000
E011	Switch	Switch para conexión a Internet	1	¢12,400	¢12,400
E012	Cámara digital	Cámara Digital 6.0 mp para fotografiar las propiedades	2	¢150,000	¢300,000
E013	Teléfonos	Teléfonos para oficina.	3	¢10,000	¢30,000
E014	Impresoras	Impresoras digitales a color	2	¢60,000	¢120,000
E015	Teléfonos celulares	Teléfonos celulares de la empresa para giras	2	¢50,000	¢100,000
E016	GPS	Aparato electrónico para ubicación Satelital utilizado en las giras a propiedades.	1	¢300,000	¢300,000
Total					¢19,279,605

Fuente: Elaboración propia,

4.6. PRINCIPALES COSTOS DE OPERACIÓN

4.6.1. Costo de las propiedades

Si bien el aspecto fundamental de los bienes raíces es la venta de propiedades, la mecánica normal del proceso consiste en que la empresa de bienes raíces actúa como negociador de la propiedad, por lo que el vendedor recibe el dinero del comprador y paga la comisión respectiva a la agencia de bienes raíces. Por ese motivo, no es relevante considerar costos por las propiedades.

4.6.2. Materiales y suministros

Los materiales y suministros en la empresa incurrirá en gastos son:

Tabla IV-7. Balance de materiales y suministros para el primer mes

Cantidad	Descripción	Primer mes*
2 redmas	Papel de computadora	₡ 4,563.00
2 redma	Papel para fax	₡ 3,042.00
2	Block de notas	₡ 812.00
5	Factureros	₡ 5,070.00
5	Lapiceros	₡ 507.00
1 Paquete	Carpetas	₡ 2,535.00
2 cajas	Grapas	₡ 812.00
1 Paquete	Papel Higiénico interfoliado	₡ 4,563.00
1	Jabón líquido (manos)	₡ 1,115.00
1	Escoba	₡ 1,115.00
2	Desinfectante	₡ 700.00
1	Paños para piso	₡ 1,420.00
2	Paños multiuso	₡ 1,015.00
1	Sanidores	₡ 182.00
1 paquete	Tinta Computadora	₡ 25,850.00
TOTAL		₡ 53,301.00

Fuente: Investigación realizada.

Tabla IV-8. Balance de materiales y suministros mensualmente para el primer año

Descripción	1er mes	2do mes	3er mes	4to mes	5to mes	6to mes
Papel de computadora	₡4,563	₡4,601	₡4,639	₡4,678	₡4,716	₡4,756
Papel para fax	₡3,042	₡3,067	₡3,093	₡3,118	₡3,144	₡3,170
Block de notas	₡812	₡819	₡826	₡832	₡839	₡846
Factureros	₡5,070	₡5,112	₡5,155	₡5,197	₡5,240	₡5,284
Lapiceros	₡507	₡511	₡515	₡520	₡524	₡528
Carpetas	₡2,535	₡2,556	₡2,577	₡2,599	₡2,620	₡2,642
Grapas	₡812	₡819	₡826	₡832	₡839	₡846
Papel Higiénico interfoliado	₡4,563	₡4,601	₡4,639	₡4,678	₡4,716	₡4,756
Jabón líquido (manos)	₡1,115	₡1,124	₡1,134	₡1,143	₡1,152	₡1,162
Escoba	₡1,115	₡1,124	₡1,134	₡1,143	₡1,152	₡1,162
Desinfectante	₡700	₡706	₡712	₡718	₡724	₡730
Paños para piso	₡1,420	₡1,432	₡1,444	₡1,456	₡1,468	₡1,480
Paños multiuso	₡1,015	₡1,023	₡1,032	₡1,040	₡1,049	₡1,058
Saniodores	₡182	₡184	₡185	₡187	₡188	₡190
Tinta Computadora	₡25,850	₡26,065	₡26,281	₡26,499	₡26,719	₡26,941
TOTAL	₡53,301	₡53,743	₡54,189	₡54,639	₡55,093	₡55,550

Fuente: investigación realizada

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

7mo mes	8vo mes	9no mes	10mo mes	11vo mes	12vo mes
¢4,795	¢4,835	¢4,875	¢4,915	¢4,956	¢4,997
¢3,197	¢3,223	¢3,250	¢3,277	¢3,304	¢3,332
¢853	¢860	¢868	¢875	¢882	¢889
¢5,328	¢5,372	¢5,417	¢5,462	¢5,507	¢5,553
¢533	¢537	¢542	¢546	¢551	¢555
¢2,664	¢2,686	¢2,708	¢2,731	¢2,753	¢2,776
¢853	¢860	¢868	¢875	¢882	¢889
¢4,795	¢4,835	¢4,875	¢4,915	¢4,956	¢4,997
¢1,172	¢1,181	¢1,191	¢1,201	¢1,211	¢1,221
¢1,172	¢1,181	¢1,191	¢1,201	¢1,211	¢1,221
¢736	¢742	¢748	¢754	¢760	¢767
¢1,492	¢1,505	¢1,517	¢1,530	¢1,542	¢1,555
¢1,067	¢1,075	¢1,084	¢1,093	¢1,102	¢1,112
¢191	¢193	¢194	¢196	¢198	¢199
¢27,164	¢27,390	¢27,617	¢27,846	¢28,077	¢28,311
¢56,011	¢56,476	¢56,945	¢57,417	¢57,894	¢58,374

Tabla IV-9. Balance de materiales y suministros en los primeros cinco años del proyecto.

Descripción	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Papel de computadora	₡57,326	₡62,829	₡68,861	₡75,472	₡82,717
Papel para fax	₡38,217	₡41,886	₡45,907	₡50,314	₡55,144
Block de notas	₡10,201	₡11,180	₡12,254	₡13,430	₡14,719
Factureros	₡63,696	₡69,811	₡76,513	₡83,858	₡91,908
Lapiceros	₡6,370	₡6,982	₡7,652	₡8,386	₡9,191
Fólderes	₡31,848	₡34,905	₡38,256	₡41,929	₡45,954
Grapas	₡10,201	₡11,180	₡12,254	₡13,430	₡14,719
Papel Higiénico interfoliado	₡57,326	₡62,829	₡68,861	₡75,472	₡82,717
Jabón líquido (manos)	₡14,008	₡15,353	₡16,827	₡18,442	₡20,212
Escoba	₡14,008	₡15,353	₡16,827	₡18,442	₡20,212
Desinfectante	₡8,794	₡9,638	₡10,563	₡11,578	₡12,689
Paños para piso	₡17,840	₡19,553	₡21,430	₡23,487	₡25,742
Paños multiuso	₡12,752	₡13,976	₡15,318	₡16,788	₡18,400
Saniodores	₡2,287	₡2,507	₡2,747	₡3,011	₡3,300
Tinta Computadora	₡324,760	₡355,937	₡390,107	₡427,557	₡468,603
Total	₡669,634	₡733,919	₡804,375	₡881,595	₡966,228

Fuente: investigación realizada

Nota: El aumento mensual o anual se encuentra basado en la inflación que existe en Costa Rica actualmente, para lo que se estimó conservadoramente en un 9.6 %.

4.6.3. Servicios

Tabla IV-10. Balance de servicios requeridos para el primer mes de operaciones

Balance de servicios básicos (primer mes de operación-2006)	
Servicio	Gasto(colones)
Teléfono	₡23,637
Electricidad	₡26,780
Internet ADSL 512 Mb	₡18,400
Basura (Concesión)	₡200
Periódico El Financiero	₡3,100
Periódico La Nación	₡4,600
Patente	₡3,000
Transporte(combustible)	₡280,000
Agua	₡1,600
Total	₡361,317

Fuente: investigación realizada

4.7. PLAN DE TRABAJO

En el área técnica es necesario desarrollar las siguientes acciones:

P 01	Rentar instalaciones
P 02	Instalación del equipo en el local
P 03	Negociar la elaboración de la Web site
P 04	Determinar el diseño de la Web site
P 05	Establecer y mantener relaciones con el encargado del mantenimiento de la Web site.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS LEGAL

5.1. INTRODUCCIÓN

El estudio de los aspectos legales busca conocer el ambiente legal que afecta las operaciones de la empresa Costa Rica Lands S.A.. Se deben determinar las restricciones legales. El proyecto se construye en un ente jurídico en el que se entrelazan contratos laborales, comerciales, entre otros; por lo tanto es indispensable conocer los requerimientos legales para poner en marcha cualquier negocio, en este caso todo un proyecto que requiere de una inversión monetaria y que es sumamente regulado y auditado por los entes estatales de nuestro país.

5.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO LEGAL

5.2.1. Objetivo General

Conocer los aspectos legales que implican la apertura y puesta en marcha de la empresa Costa Rica Lands S.A.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar la forma de organización legal de la empresa.
- Indicar los aspectos tributarios y / o impositivos que contraerá la empresa.
- Determinar el tipo de patente que se debe adquirir para la puesta en marcha de la empresa y su precio respectivo.
- Definir un plan de trabajo para la organización legal de los pasos a seguir por parte de la empresa.
- Identificar cualquier otro elemento legal que se deba tomar en cuenta para la apertura y marcha.
- Conocer los aspectos legales que rigen el funcionamiento de una empresa cuya actividad principal es la venta y comercialización de propiedades en Costa Rica.

5.3. FORMA JURÍDICA

5.3.1. Sociedad Anónima

En la sociedad anónima, el capital social estará dividido en acciones y los socios sólo se obligan al pago de sus aportaciones. ARTÍCULO 102.- Código de Comercio

A. Requisitos y características

Nombre de la Sociedad:

El nombre de la empresa que está a cargo del proyecto de construcción de la estación de servicio está inscrita en el Registro Publico de Costa Rica, bajo el nombre de *Costa Rica Lands Capital Partner S.A.*

La denominación se formará libremente, pero deberá ser distinta de la de cualquier sociedad preexistente, de manera que no se preste a confusión; es propiedad exclusiva de la sociedad e irá precedida o seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A.", y podrá expresarse en cualquier idioma, siempre que en el pacto social se haga constar su traducción al castellano. Para que goce de la protección que da la Oficina de Marcas de Comercio, deberá inscribirse conforme lo indica el artículo 245. ARTÍCULO 103.

Constitución de la Sociedad

La sociedad *Costa Rica Lands Capital Partner S.A.*, fue constituida por el Sr. Gerald Baum y la Sra. Anabelle Chaves Zumbado, en conformidad con el ARTÍCULO 104 del Código de Comercio

- La formación de una sociedad anónima requerirá:

- 1) Que haya dos socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba por lo menos una acción;
- 2) Que del valor de cada una de las acciones suscritas a cubrir en efectivo, quede pagado cuando menos el veinticinco por ciento en el acto de la constitución.
- 3) Que en acto de la constitución quede pagado íntegramente el valor de cada acción suscrita que haya de satisfacerse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario. ARTÍCULO 104.

- 4) La sociedad anónima se constituirá en escritura pública, por fundación simultánea, o por suscripción pública. ARTÍCULO 105.

Inscripción de la Sociedad

Para evitar problemas legales a futuro, en cuanto aspecto de protección del nombre-marca, que son identificadas por *Costa Rica Lands Capital Partner S.A.* es necesario que se cumpla con los requisitos legales de inscripción de la sociedad y definición de representantes legales ante cualquier situación. Para tal efecto se toma como base la los siguientes estatutos. Nota: El orden de los incisos ha sido modificado para efectos del interés del estudio; los artículos son los originales en todos los casos.

- 1) Las escrituras de constitución, prórroga, modificación o disolución de las sociedades comerciales, en este caso Gasolinera San Gabriel S.A. deben quedar debidamente inscritas en el Registro Nacional.
- 2) Los poderes generales y generalísimos que otorguen los comerciantes, así como la revocación, sustitución, modificación o prórroga de los mismos.
- 3) Las escrituras en que conste el nombramiento, modificación o revocación de los poderes conferidos a los gerentes, administradores y representantes legales de sociedades comerciales, nacionales o extranjeras.
- 4) El nombramiento del consejo de administración de las sociedades anónimas. ARTÍCULO 235.

5.4. OBLIGACIONES LABORALES

En lo que respecta a materia laboral, las obligaciones obrero patronales en nuestro país están reguladas por las pautas establecidas en el Código de Trabajo de Costa Rica. Los trabajadores contratados deberán contar con todos los beneficios laborales que estipula la ley y serán afiliados al régimen contributivo de la Caja Costarricense del Seguro Social. Para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Seguro médico y de maternidad
- Seguro de invalidez, vejez y muerte
- Banco Popular

- Instituto Mixto de Ayuda Social
- Instituto Nacional de Aprendizaje
- Fondo de Asignaciones Familiares
- Fondo de Capitalización Laboral (FCL)
- Fondo de Pensiones
- Aguinaldo
- Vacaciones

5.5. TRIBUTACIÓN DE IMPUESTOS

5.5.1. Ley del impuesto sobre las ventas

El impuesto general sobre las ventas es un impuesto sobre el valor agregado en la venta de mercancías y en la prestación de algunos servicios específicamente indicados en la Ley No. 6826 del 8 de noviembre de 1982 y sus reformas.

Fundamento Legal: [Ley del Impuesto General sobre las Ventas](#), N° 6826 de 8 de noviembre de 1982 y reformas y su Reglamento, Decreto N° 14082-H del 29 de noviembre de 1982 y reformas.

5.5.2. Ley del impuesto sobre la renta

Todas las empresas y negocios de carácter lucrativo en nuestro país están obligadas al pago de un impuesto concerniente a la rentabilidad de sus actividades. Esto se hace mediante el trámite correspondiente ante la Dirección General de Tributación Directa, en cumplimiento con la Ley del Impuesto sobre la Renta N° 7092 del 21 de abril de 1988 y sus reformas.

5.5.3. Impuesto a la propiedad de vehículos automotores, aeronaves y embarcaciones

Este impuesto recae sobre la propiedad de vehículos automotores, aeronaves y embarcaciones inscritos en el Registro Público.

Fundamento legal: Artículo 9 de la Ley N° 7088 de 1° de diciembre de 1987 y reformas y su Reglamento, Decreto N° 17884-H, (Alcance N° 37 a La Gaceta N° 235 del 9 de diciembre de 1987), reformado por el Decreto N° 21545-H.

5.5.4. Tipos de comprobantes de pago y características

Existe la obligación de extender facturas o documentos equivalentes debidamente autorizados por la Administración Tributaria, en las ventas de mercancías o por los servicios prestados.

5.5.5. Base Legal

Artículo 8 de la Ley del Impuesto General sobre las Ventas, 18 del reglamento y artículo 9 del reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Resoluciones Nos. 11-97, 13-97 y 14-97 del 12 de agosto de 1997 publicadas en la Gaceta No. 171 del 5 de septiembre de 1997 y 1-2000, 2-2000 del 1 de febrero del 2000, 04-03 del 27 de enero de 2003.

5.6. REQUISITOS MUNICIPALES

5.6.1. Para obtener Patente Comercial

Conforme a lo estipulado en la Ley de Tarifa de Impuestos Municipales del Cantón de San Carlos Ley N7773. artículo 1° y siguientes y el artículo 79 del Código Municipal, nadie podrá abrir establecimientos dedicados a actividades lucrativas o realizar comercio en forma ambulante sin contar con la respectiva Licencia Municipal.

5.7. REQUISITOS QUE SE DEBE CUMPLIR ANTE EL INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS

5.7.1. Adquisición de una póliza de Riesgos del Trabajo

Todos los trabajadores del país están asegurados obligatoriamente bajo el Seguro de Riesgos del Trabajo. Este seguro le permite al patrono, por el pago de una suma relativamente pequeña, protegerse del desembolso de altas sumas, que están bajo su responsabilidad, por la eventual ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales a que están expuestos sus trabajadores en el desempeño de su trabajo.

El Seguro brinda asistencia médico- quirúrgica, hospitalaria, farmacéutica y de rehabilitación. También se conceden indemnizaciones por muerte y por incapacidad temporal y permanente.

5.7.2. Reglamento sobre los Riesgos del Trabajo

Existe una serie de disposiciones que reglamentan el Título Cuarto del Código de Trabajo "de la protección de los trabajadores durante el ejercicio del trabajo", modificado por ley número 6727 de 9 de marzo de 1982, publicada en el Diario Oficial "La Gaceta" del 24 de marzo de 1982.

Todo patrono está obligado a asegurar, por su cuenta, a sus trabajadores contra riesgos del trabajo sean accidentes o enfermedades en los términos en que los define el artículo 195 del Código de Trabajo en el Instituto Nacional de Seguros, aunque éstos se encuentren bajo la dirección de intermediarios de quienes el patrono se valga para la ejecución o realización de los trabajos, con las excepciones que señala el artículo 194 del referido cuerpo legal en que dicho seguro es voluntario y no existe responsabilidad patronal por el riesgo laboral.

5.8. OBLIGACIONES CON LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL (C.C.S.S.)

Los ingresos del Seguro Social se obtienen, en el caso de los trabajadores dependientes o asalariados, por el sistema de triple contribución, a base de las cuotas forzosas de los asegurados, de los patronos particulares, el Estado y las otras entidades de Derecho Público cuando estos actúen como patronos, además, con las rentas señaladas en el artículo 24, según lo indica la ley N° 17 del 22 de Octubre, 1943.

5.9. REQUISITOS PARA OBTENER SERVICIO ELÉCTRICO EN COOPELESCA R.L.

5.9.1. Para servicios generales o industriales, se solicita lo siguiente

Toda solicitud para conexión de medidor, debe presentar el permiso municipal de construcción, o la certificación municipal de que no ocupa dicho permiso

La distancia mínima permitida por el Código Eléctrico Nacional con respecto a la línea primaria y la construcción de la obra, es de 3 metros a ambos lados de las líneas primarias

Permisos municipales (copia)

Si el servicio requiere un transformador superior a 15 KVA deberá presentar planos eléctricos de la obra, así como una nota declarando y justificando la carga instalar, extendida por el profesional responsable de la parte eléctrica.

5.10. INSTRUCCIONES PARA LA VALORACIÓN DE LOS INMUEBLES

5.10.1. Normas generales sobre los profesionales que realicen avalúos

Estar inscritos y activos en el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, en el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas o en el Colegio de Contadores Públicos según corresponda.

Contar con una experiencia mínima de tres años en el ejercicio profesional.

Contar con procesos adecuados de revisión de los avalúos o valoraciones financieras que aseguren su calidad.

A. Incompatibilidades

El profesional o la firma de profesionales deberán contar con la necesaria independencia en relación con la sociedad administradora y la persona que ofrece vender o comprar el inmueble a valorar. En consecuencia, no deberá alcanzarles ninguna de las incompatibilidades que se establecen a continuación:

- No deberá alcanzarles ninguna de las prohibiciones establecidas en las leyes, reglamentos y otras disposiciones establecidas en los correspondientes colegios profesionales a los cuales deberán estar adscritos.
- No podrán ser cónyuges ni tener parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad con los socios, directores, gerentes, miembros del comité de inversiones o

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

encargados del análisis de las inversiones de la sociedad administradora; con los socios, directores o gerentes de las sociedades que forman parte del grupo financiero de la sociedad administradora; o con la persona física que ofrece comprar o vender el inmueble o, tratándose de una persona jurídica, con sus socios, directores y gerentes.

- No deberán poseer directamente o a través de terceros, intereses económicos en los negocios de los accionistas que ostenten participaciones iguales o superiores al 10% del capital social de la sociedad administradora del fondo; en los negocios de los miembros de la junta directiva, de los miembros del comité de inversiones o de los encargados de realizar el análisis de las inversiones de la sociedad administradora; en los negocios de las sociedades que formen parte del grupo financiero de la sociedad administradora, o en los negocios de la persona física o jurídica que ofrece vender o comprar el inmueble.
- No deberán ser agentes de bolsa en ejercicio.
- No deberán mantener oficinas dentro de las instalaciones de la sociedad administradora, de las sociedades que formen parte del grupo financiero de la sociedad administradora, o de la persona física o jurídica que ofrece vender o comprar el inmueble.
- No deberán prestar otro tipo de servicios a la sociedad administradora o a la persona física o jurídica que ofrece vender o comprar el inmueble.
- No deberán poseer ni directa ni indirectamente participaciones en los fondos de inversión para los cuales realicen avalúos o valoraciones financieras.

5.10.2. Normas generales sobre los avalúos

A. Contenido mínimo de los informes

Cada informe de un avalúo o valoración financiera deberá contener al menos la siguiente información:

- Identificación de la propiedad.
- Propósito de la valoración.
- Fecha en que se realizó el avalúo o la valoración y fecha de la inspección.
- Características del inmueble.

- Resumen del proceso de valoración. Hacer referencia clara de sus alcances, limitaciones y dificultades que puedan haber incidido significativamente en los resultados.
- Conclusiones.
- Fotografías de la propiedad y de los hallazgos importantes (para el avalúo de perito).

5.11. REGULACIONES EN EL SECTOR DE LOS BIENES RAÍCES

5.11.1. Algunas regulaciones sobre el uso de la tierra en Costa Rica

En Costa Rica existen algunas restricciones para el uso de la tierra, indistintamente de si sus propietarios son costarricenses o no, por lo que se recomienda hacer un estudio consciente de cada propiedad, para saber sí por su ubicación, condiciones de suelo, problemas relacionados con la ecología, etc., es apta para el uso que deseamos darle. Para esto debemos asesorarnos con profesionales en la materia, como ingenieros, peritos, corredores de bienes raíces, etc. y consultar a diferentes entes gubernamentales, dependiendo de la ubicación y uso deseado del terreno, como son: el MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería; el INVU: Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo; el Ministerio de Salud; el Ministerio de Ambiente y Energía; el MIVAH: Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos; el I A Y A: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillado; el MOPT: Ministerio de Obras Públicas y Transportes; el Instituto de Desarrollo Agrario; la municipalidad correspondiente, etc.

Asimismo, es importante saber que existen zonas declaradas como "reserva" (forestal, acuífera, ecológica...) con restricciones para el uso del suelo. Por ejemplo, hay zonas de reserva de agua donde sólo se permite la construcción del 10% del suelo; zonas de "vocación agrícola" que no se pueden urbanizar, otras de reserva forestal que deben respetar ciertos lineamientos en cuanto a la construcción, corta de árboles, etc.

5.11.2. Condiciones generales que se requieren para realizar transacciones inmobiliarias en Costa Rica

A. Documento de identificación:

Poseer y presentar ante el notario público documento legal de identificación: cédula de identidad para los costarricenses y cédula de residencia o pasaporte para los extranjeros. En el caso de "personas jurídicas": personería vigente y citas de Registro Mercantil de la misma y cédula jurídica.

B. Plano catastrado:

Actualizado sobre la propiedad de que se trate.

C. Registro público:

No pueden existir documentos pendientes de inscripción a la hora de comparecer ante notario público.

D. Poderes:

Si alguna de las partes está ausente, puede dar un poder a otra para que la represente ante el notario. Los poderes especiales y generales o generalísimos se otorgan ante un notario público o el Cónsul de Costa Rica, si es en el extranjero y deben constar en su protocolo. Sólo los poderes generalísimos se inscriben ante el Registro Mercantil. Los poderes especiales se dan con un fin determinado (la venta o compra de la finca X, por ejemplo). Si los poderes se otorgan ante el Cónsul de Costa Rica, deben ser autenticados por nuestro Ministerio de Relaciones Exteriores.

5.12. INSCRIPCIÓN DE PROPIEDADES

El 99 por ciento de las propiedades en Costa Rica se encuentran inscritos en el "Registro Público de la Propiedad", inscripción que se hace por un notario público.

Esta dependencia se encuentra totalmente computarizada, con un 80 por ciento de las propiedades incluidas en el sistema de "Folio Real", que puede ser consultado desde cualquier lugar por medio de la red de Internet: www.registronacional.go.cr; de este modo se puede obtener un estudio completo de la propiedad o "INFORME REGISTRAL", indispensable hoy día para cualquier tipo de transacción: ventas, hipotecas, alquileres, embargos... Este informe nos indica: la matrícula de Folio Real, nombre del o de los propietarios, con su número de cédula; causa y fecha de adquisición; cabida; naturaleza; colindantes; ubicación (por provincia, cantón y distrito); servidumbres, hipotecas y otros gravámenes; valor declarado de la propiedad (para efectos del impuesto a los bienes inmuebles); número del plano catastrado (algunas veces); etc. En las municipalidades y en el mismo Registro se puede obtener una certificación de este Informe Registral, dando como referencia el número de la matrícula de Folio Real de la propiedad. Algunas propiedades, muy pocas ya, se encuentran aún inscritas en los tomos y debemos buscarlas personalmente en el Registro por tomo, folio, número de finca y asiento.

5.12.1. Matrícula de folio real

El Folio Real es el "número de finca", al que se le antepone el número de la provincia en que se encuentra (1 para San José, por ejemplo) al final se le agrega un guión y la submatrícula, que es de tres ceros para aquellas propiedades de un solo dueño y de otros tres dígitos, del uno en adelante, cuando existen dos o más personas con "derechos" sobre ellas. Por ejemplo: si la submatrícula es -001 -002 -003, significa que la finca (propiedad) se divide en tres derechos que, por lo general, pertenecen a 3 personas, físicas o jurídicas diferentes.

5.12.2. Servidumbres

Servidumbre es un derecho que un tercero posee sobre la propiedad en cuestión. Estas servidumbres pueden ser: de paso, de vista, de luz, de aire, de aguas y muchas más. Sin embargo, es importante hacer notar que cuando en una propiedad aparece una "servidumbre trasladada", esta podría haber desaparecido desde hace mucho tiempo, ya que casi siempre significa que dicha servidumbre se generó años atrás en la finca madre y todas sus filiales (segregaciones posteriores) aparecerán con la misma anotación, pero no las afecta en realidad.

Sin embargo, antes de realizar una transacción se debe solicitar que profesionales calificados estudien la propiedad, con el fin de no encontrarse posteriormente con sorpresas desagradables que perjudiquen sus intereses.

5.12.3. Catastro Nacional

Otro documento importante que debemos obtener es el "plano catastrado", el cual se consigue en el mismo edificio del Registro Público, en la dependencia del "CATASTRO NACIONAL". El plano catastrado nos indica exactamente dónde se encuentra la propiedad, el Folio Real de la misma, su cabida según Catastro y según Registro de la Propiedad, forma, frente, fondo, colindantes, etc.

Notas:

- 1) Es posible que algunas veces encontremos diferencias importantes entre el "plano catastrado" y el "informe registral". Esto se debe a que la propiedad es inscrita en el Registro por un notario y esto constituye realmente lo que sería el derecho a su posesión. En cuanto al Catastro, los trámites los hace el mismo propietario y algunas veces se descuida en actualizarlo. Es así como podemos encontrar en el plano las siguientes discrepancias, con respecto al Informe Registral:
 - **Nombre:** otro nombre. Esto se debe a que el propietario no se preocupó por inscribirlo a su nombre.
 - **Medida:** Otra cabida, lo que es importante que se corrija y se estudie concienzudamente. Por lo general la medida más confiable es la del plano catastrado, ya que casi siempre es más reciente que la del Registro, pero es importante que se rectifique, según cada caso en particular: 1. por escritura pública; 2. nueva medida de plano catastrado; 3. corrección administrativa por medio de los registradores; 4. información posesoria.
 - **Linderos.**
 - **Folio real o citas de registro:** Otro número de folio real o tomo, folio, número y asiento. Casi siempre se debe a que el plano se catastró antes de la segregación, por lo que el número que aparece es el de la "finca madre".

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

- **Ubicación:** otra provincia (casi nunca), cantón o distrito: esto se da también por errores humanos y es fácil de corregir. En todo caso, es conveniente tomar en cuenta estos errores y enmendarlos, para evitar problemas a la hora de realizar el traspaso

5.13. PLAN DE TRABAJO

En el área legal, la empresa requiere:

L 01	Constituir la sociedad anónima
L 02	Realizar los trámites fiscales pertinentes
L 03	Realizar los trámites laborales correspondientes
L 04	Redactar y firmar contrato de compra y mantenimiento de la Web site de Costa Rica Lands.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

6.1. INTRODUCCIÓN

El estudio organizacional permite conocer las implicaciones de recurso humano que requiere la empresa, lo cual consiente la planificación a priori, para poder echar a andar la empresa de la manera adecuada y deseada, esto debido a que muestra la necesidad en cuanto a cantidad de personal y las características que éste debe tener, de acuerdo con los requerimientos de los distintos puestos que posee la empresa en sí.

6.2. OBJETIVOS

6.2.1. Objetivo general

Describir la estructura organizacional de la nueva empresa *Costa Rica Lands Capital Partner S.A.*; personal que la integra y sus diferentes funciones.

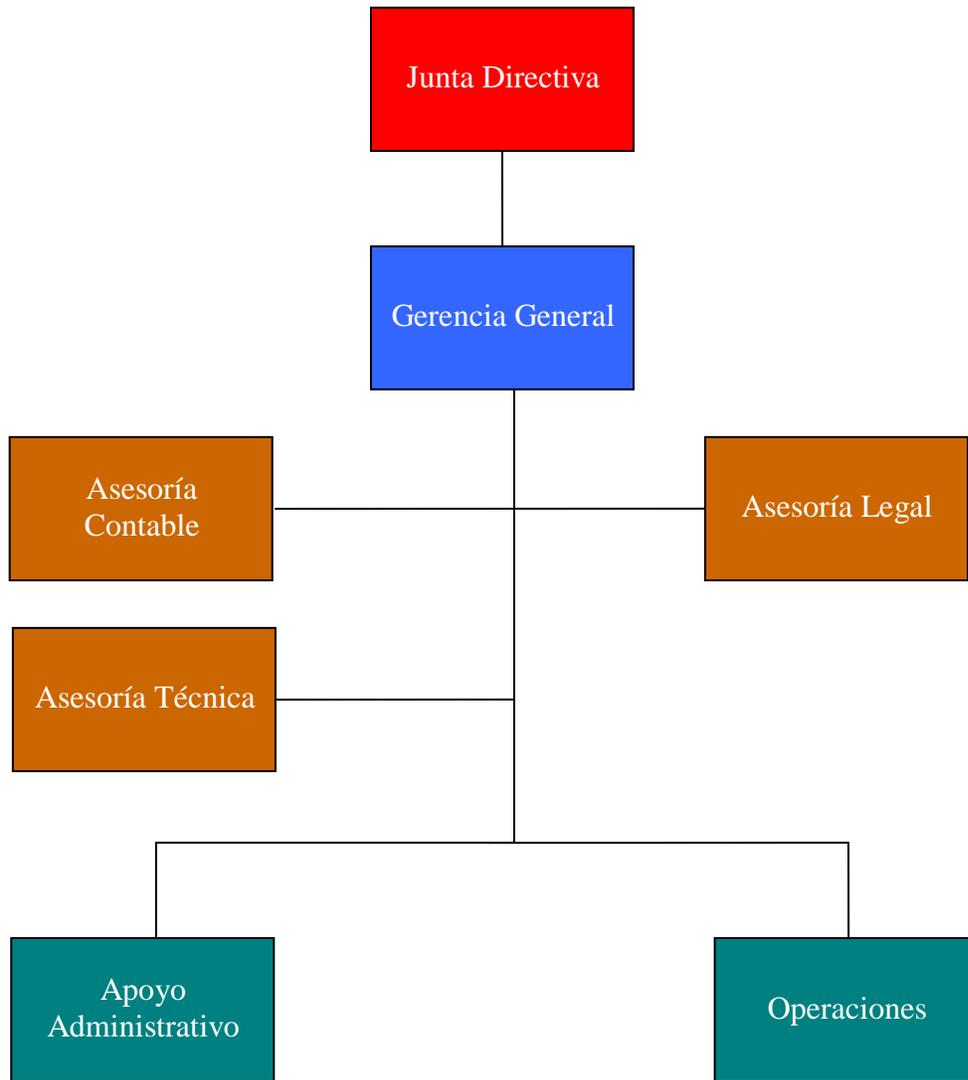
6.2.2. Objetivos específicos

- 1) Definir la cantidad de empleados necesarios en la organización.
- 2) Especificar las funciones de cada colaborador.
- 3) Precisar la estructura organizacional.
- 4) Definir las técnicas para manejo y funcionamiento de un buen clima organizacional
- 5) Definir un plan de trabajo para el estudio.

6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Se presenta a continuación la estructura organizacional propuesta para la empresa.

Ilustración VI-1. Organigrama estructural de Costa Rica Lands Capital Partners S.A.



Cada uno de los órganos de la empresa cumple el siguiente rol:

6.3.1. Junta Directiva

Se encuentra integrada por el Presidente, el Vicepresidente, el Tesorero y Fiscal, , la junta directiva cumple funciones meramente de toma de decisiones basadas en la información brindada por la gerencia.

6.3.2. Gerencia general

Se encuentra a cargo de un Gerente General, desempeñando funciones administrativas y de gerencia, organizando día a día las labores de la empresa, rinde cuentas a la junta directiva y debe velar por los empleados bajo su cargo

6.3.3. Apoyo Administrativo

Este se encuentra a cargo de la Secretaria, cumpliendo funciones de asistencia administrativa al gerente general, también se encuentra a cargo de velar por el orden de la documentación y recepción de los clientes.

6.3.4. Operaciones

Las operaciones de la empresa en mantenimiento, diligencias u otras, se encuentra a cargo del misceláneo, las operaciones de las ventas y captación de propiedades se encuentra en su mayoría bajo las funciones del Gerente, y la secretaria cumple funciones de asistencia en estas operaciones.

6.4. CANTIDAD DE EMPLEADOS NECESARIOS EN LA ORGANIZACIÓN

Un contador realizará todo lo relacionado a la parte financiera y contable de la empresa en el momento que se requiera la información, se contratarán los servicios de un Contador pero no se incluye dentro del esquema organizacional de la empresa, lo mismo ocurre con la asesoría legal y trámites legales que desempeñará un Abogado o Licenciado con experiencia en el campo de negociaciones de propiedades, otro que cumple un servicio de asesoría es el perito que avalúa propiedades, este será contrato en los casos que sean necesarios. Una Secretaria con conocimientos administrativos quien se encargará del orden y asistencia al área administrativa, también cumpliendo funciones de soporte en caso de ausencia de las partes. También se contará con un misceláneo que trabajará durante la jornada diurna el cual se encargará de diversas funciones como de mensajería, mantenimiento de las oficinas en general así como de diligencias en propiedades, además se contará con un administrador de empresas que tendrá el cargo la gerencia y recibimiento de los clientes y a la vez mostrar las propiedades, este con la obligación de informar y dar razón a los inversionistas.

6.5. FUNCIONES DE CADA COLABORADOR

6.5.1. Funciones del Gerente General

- Es la persona a quien corresponde llevar la responsabilidad legal de la empresa ante cualquier asunto o situación.
- Ejecución de los acuerdos tomados en junta de socios.
- La administración del adecuado funcionamiento de las operaciones de la empresa.
- Solucionar problemas o conflictos dentro de la empresa.
- Tiene por recargo la negociación directa con los clientes interesados en propiedades y a la vez entablar términos y contratos con los propietarios.
- Crear alianzas estratégicas con compañías de bienes raíces que se encuentran posicionadas en el mercado para incrementar las posibilidades de venta de las propiedades.
- Implementar estrategias de competitividad de acuerdo con los cambios en el entorno macroeconómico.
- Encargado de contratar servicios externos necesarios en el funcionamiento de la empresa (Legales, Contables, Avaluos, otros).
- Chequear constantemente el buen funcionamiento de la página Web de la empresa.
- Chequear por el buen funcionamiento de las oficinas.

6.5.2. Funciones del contador

- Realizar las operaciones financieras de la empresa.
- Suministro de información al Gerente General.
- Tener los estados financieros al día.
- Tener los libros contables actualizados.
- Reportar la situación de la empresa al gerente de la empresa.
- Registro de facturas de proveedores.
- Confección de reportes de costos.

- Confección de informes financieros.
- Confección de informes mensuales.
- Confección de asientos de diario.
- Confección de informes especiales.
- Elaboración de Flujos de efectivo.
- Reportes especiales para cierres fiscales.

6.5.3. Funciones del Abogado

- Realizar los trámites legales de la empresa.
- Asesorar, elaborar y legalizar Contratos.
- Presentar documentos ante las Instituciones Estatales.
- Brindar Servicio de Consultaría ante situaciones de carácter común.

6.5.4. Funciones del Avaluador o Perito

- 1) Inspeccionar el terreno:
 - Inspección de construcciones e instalaciones.
 - Inspección de bienes muebles.
 - Inspección de cultivos.
 - Detectar errores en la solicitud, al realizar la inspección de campo .
- 2) Investigar los valores:
 - Investigación de valores para terrenos.
 - Investigación del valor de las construcciones e instalaciones .
 - Investigación del valor de maquinaria.
 - Investigación del valor de los cultivos.
- 3) Realizar análisis final y determinación del valor del predio.
 - Aplicación del método comparativo en la valoración de predios.
 - Aplicación del método comparativo en la valoración de construcciones e instalaciones.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

- Aplicación del método comparativo en la valoración de maquinaria, equipo y otros bienes muebles.
- Aplicación del método comparativo para valorar cultivos .
- 4) Aplicación del método de capitalización de la renta para determinar el valor del terreno y sus mejoras.
- 5) Preparación del informe.

6.5.5. Funciones de la Secretaria

- Recibir información que ingresa a la empresa y archivar dichos documento para el manejo del personal
- Atender la oficina y a los clientes que ingresen en ella.
- Ejercer como asistente administrativa del gerente general en caso de ausencia.
- Manejo y organización de toda la información y documentos en la empresa.
- Preparar y llevar al día todas las transacciones monetarias correspondientes a planillas, gastos y mantenimiento de la empresa u oficina.
- Llevar el manejo de la central telefónica de la empresa en contacto con clientes y demás personas.
- Persona encargada de dar asistencia en las labores que desempeña el Gerente.
- Cumplir los mandatos derogados por el gerente general.
- Dar asistencia y suministrar información necesaria al gerente acerca de labores cumplidas.
- Representar al gerente general en caso de ausencia en la empresa.
- Capacidad de firmar documentos con la autorización del gerente.
- Suministrar información necesaria al contador acerca de lo que se requiera.

Tabla VI-1. Balance de provisiones

Provisiones	Junio 2006	Enero 2007	Junio 2007	Enero 2008	Junio 2008
Provisión para aguinaldos	₡59,883	₡63,135	₡66,563	₡70,177	₡73,988
Provisión para vacaciones	₡29,546	₡31,150	₡32,842	₡34,625	₡36,505
Provisión para cesantía	₡52,694	₡55,555	₡58,572	₡61,753	₡65,106
Cargas Sociales	₡172,532	₡181,901	₡191,778	₡202,191	₡213,170
Total	₡314,656	₡331,741	₡349,755	₡368,746	₡388,769

6.6. PLAN DE TRABAJO

En el área de organización se requiere:

O 01	Contratar y capacitar mano de obra
O 02	Establecer las funciones por puesto
O 03	Definir la agenda de las sesiones trimestrales de análisis
O 04	Establecer el sistema de evaluación del desempeño del personal
O 05	Establecer los procedimientos de relaciones laborales en la empresa

CAPÍTULO VII. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1. INTRODUCCIÓN

El estudio de los aspectos financieros considera el análisis de la rentabilidad de la inversión. Se evalúa la medida de rentabilidad de los recursos que se incorporan al proyecto o rendimiento de capital.

7.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO FINANCIERO

7.2.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad financiera de la Empresa Costa Rica Lands en sus operaciones para funcionar en Costa Rica, ubicada especialmente en la zona norte.

7.2.2. Objetivos Específicos

- 1) Conocer los diferentes aspectos (ingresos, egresos, impuestos, capital de trabajo, etc.) que son de importancia para el desarrollo del proyecto.
- 2) Determinar el comportamiento del proyecto ante diferentes escenarios de sensibilidad, tanto optimistas como pesimistas.
- 3) Determinar VAN y TIR de los diferentes escenarios del proyecto.
- 4) Definir un plan de trabajo para las labores financieras.

7.3. CRITERIOS TOMADOS EN CUENTA PARA HACER PROYECCIONES

- **Inflación:** En base al comportamiento de esta variable macroeconómica durante los últimos años se proyectaron los rubros sensibles a esta variable al 9.6% anual
- **Salarios:** En relación con el comportamiento histórico de esta variable, se estableció un promedio del 5.43% semestral.
- **Provisiones:** En base al porcentaje estipulado por ley se establece que la provisión por aguinaldos es de un 8.33% mensual, provisión por vacaciones se encuentra en un 4.11% mensual, las cesantías en un 7.33% mensual y las cargas sociales se encuentran en un 24% mensual.

7.4. BALANCES Y PROYECCIONES

El Balance de equipo básico, el balance de personal y el balance de servicios básicos se presenta en las Tablas V-5, VII-6 y V-9 respectivamente, anteriormente mostradas.

7.4.1. Inversión inicial

Para determinar la viabilidad técnica del proyecto en costos y análisis financieros se establece un plan de inversión el cual se presenta a continuación:

Tabla VII-1. Inversión Inicial

Rubro	Monto
Depósito de alquiler	₡200,000
Equipamiento básico	₡19,279,605
Elaboración de página Web	₡600,000
TOTAL	₡20,079,605

Fuente: Equipamiento básico: Tabla IV-6. Balance de equipo básico

7.4.2. Capital de trabajo

Para las operaciones se estima que para el primer mes de operación será necesario un capital de trabajo para el primer mes de 2, 503,174 colones, se puede observar el desglose del balance del capital de trabajo

Tabla VII-2. Capital de trabajo

Primer Mes	
Rubro	Monto
Salarios	₡718,884
Alquiler	₡200,000
Provisiones y pólizas	₡314,656
Materiales y suministros	₡53,301
Servicios	₡361,317
TOTAL	₡1,648,158

Fuente: investigación realizada

7.4.3. Ingresos

La forma de obtener los ingresos y la cuantificación de los mismos se presenta en el apartado **Estimación de ventas.**

7.4.4. Egresos

5) Materiales y suministros

Los materiales y suministros ya fueron analizados sus costos en el capítulo V, Tabla IV-7. Balance de materiales y suministros para el primer mes, Tabla 12 y 13

6) Servicios

Los servicios básicos fueron establecidos en el análisis Técnico, Ver Tabla IV-10. Balance de servicios requeridos para el primer mes de operaciones.

7) Personal (con provisiones)

El balance de personal se estableció en el estudio organizacional, ver tablas **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y Tabla VI-1. Balance de provisiones

8) Depreciación

La depreciación se calculó en un 10% anual bajo el sistema de depreciación de línea recta a 5 años.

Tabla VII-3. Depreciación Mensual

Artículo	Valor original	Anual		Valor en libros después del primer año
		Depreciación Mensual 0.83%	Depreciación Anual 10%	
Computadoras	₡800,000	₡6,667	₡80,000	₡720,000
Escritorios de Oficina	₡240,000	₡2,000	₡24,000	₡216,000
Silla con brazo	₡43,000	₡358	₡4,300	₡38,700
Archivo 5 Gavetas	₡194,500	₡1,621	₡19,450	₡175,050
Estantes	₡54,000	₡450	₡5,400	₡48,600
Fax	₡89,500	₡746	₡8,950	₡80,550
Instalación de	₡40,205	₡335	₡4,021	₡36,185

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

teléfono				
Mesa de madera con 8 sillas	₡256,000	₡2,133	₡25,600	₡230,400
Vehiculo de Trabajo	₡12,500,000	₡104,167	₡1,250,000	₡11,250,000
Vehiculo de Trabajo	₡4,200,000	₡35,000	₡420,000	₡3,780,000
Switch	₡12,400	₡103	₡1,240	₡11,160
Cámara digital	₡300,000	₡2,500	₡30,000	₡270,000
Teléfonos	₡30,000	₡250	₡3,000	₡27,000
Impresoras	₡120,000	₡1,000	₡12,000	₡108,000
Teléfonos celulares	₡100,000	₡833	₡10,000	₡90,000
GPS	₡300,000	₡2,500	₡30,000	₡270,000
TOTAL	₡19,279,605	₡160,663	₡1,927,961	₡17,351,645

Fuente: investigación realizada

Tabla VII-4. Depreciación Anual a 5 Años

Artículo	Año 1			Año 2	
	Valor original	Valor depreciado	Valor en libros al 1er año	Valor depreciado	Valor en libros al 2do año
Computadoras	₡800,000	₡80,000	₡720,000	₡80,000	₡640,000
Escritorios de Oficina	₡240,000	₡24,000	₡216,000	₡24,000	₡192,000
Silla con brazo	₡43,000	₡4,300	₡38,700	₡4,300	₡34,400
Archivo 5 Gavetas	₡194,500	₡19,450	₡175,050	₡19,450	₡155,600
Estantes	₡54,000	₡5,400	₡48,600	₡5,400	₡43,200
Fax	₡89,500	₡8,950	₡80,550	₡8,950	₡71,600
Instalación de teléfono	₡40,205	₡4,021	₡36,185	₡4,021	₡32,164
Mesa de madera con 8 sillas	₡256,000	₡25,600	₡230,400	₡25,600	₡204,800
Vehiculo de Trabajo	₡12,500,000	₡1,250,000	₡11,250,000	₡1,250,000	₡10,000,000
Vehiculo de Trabajo	₡4,200,000	₡420,000	₡3,780,000	₡420,000	₡3,360,000
Switch	₡12,400	₡1,240	₡11,160	₡1,240	₡9,920
Cámara digital	₡300,000	₡30,000	₡270,000	₡30,000	₡240,000
Teléfonos	₡30,000	₡3,000	₡27,000	₡3,000	₡24,000

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

Impresoras	₡120,000	₡12,000	₡108,000	₡12,000	₡96,000
		₡10,000	₡90,000	₡10,000	₡80,000
Teléfonos celulares	₡100,000				
GPS	₡300,000	₡30,000	₡270,000	₡30,000	₡240,000
TOTAL	₡19,279,605	₡1,927,961	₡17,351,645	₡1,927,961	₡15,423,684

Fuente: investigación realizada

Año 3		Año 4		Año 5	
Valor depreciado	Valor en libros al 3er año	Valor depreciado	Valor en libros al 4to año	Valor depreciado	Valor en libros al 5to año o valor de venta
₡80,000	₡560,000	₡80,000	₡480,000	₡80,000	₡400,000
₡24,000	₡168,000	₡24,000	₡144,000	₡24,000	₡120,000
₡4,300	₡30,100	₡4,300	₡25,800	₡4,300	₡21,500
₡19,450	₡136,150	₡19,450	₡116,700	₡19,450	₡97,250
₡5,400	₡37,800	₡5,400	₡32,400	₡5,400	₡27,000
₡8,950	₡62,650	₡8,950	₡53,700	₡8,950	₡44,750
₡4,021	₡28,143	₡4,021	₡24,122	₡4,021	₡20,101
₡25,600	₡179,200	₡25,600	₡153,600	₡25,600	₡128,000
₡1,250,000	₡8,750,000	₡1,250,000	₡7,500,000	₡1,250,000	₡6,250,000
₡420,000	₡2,940,000	₡420,000	₡2,520,000	₡420,000	₡2,100,000
₡1,240	₡8,680	₡1,240	₡7,440	₡1,240	₡6,200
₡30,000	₡210,000	₡30,000	₡180,000	₡30,000	₡150,000
₡3,000	₡21,000	₡3,000	₡18,000	₡3,000	₡15,000
₡12,000	₡84,000	₡12,000	₡72,000	₡12,000	₡60,000
₡10,000	₡70,000	₡10,000	₡60,000	₡10,000	₡50,000
₡30,000	₡210,000	₡30,000	₡180,000	₡30,000	₡150,000
₡1,927,961	₡13,495,723	₡1,927,961	₡11,567,762	₡1,927,961	₡9,639,801

Fuente: investigación realizada

Por lo tanto, en el año cinco, para efectos de la evaluación financiera del proyecto, se supone que los activos se venderán a su valor en libros.

A. Imprevistos

Se considerarán imprevistos por un total de un 1% de los ingresos.

B. Impuesto sobre la renta

Tabla VII-5. Tarifas del impuesto sobre la renta de personas jurídicas

Tramos*	Tarifa (Octubre 2006 a septiembre 2007)
Hasta ₡31,043,000	10%
Hasta ₡62,444,000	20%
Mas de ₡62,444,000	30%

Fuente: Ministerio de Hacienda, Dirección General de Tributación

Los cálculos del impuesto de la renta se hacen con base en los valores que arroje el estudio y con base al porcentaje estipulado por tributación para este año..

C. Incremento en el capital de trabajo

Se presenta a continuación la estimación del capital de trabajo que se recuperará al final de la vida de evaluación del proyecto, además de los incrementos anuales. El monto se construye con los valores iniciales del capital de trabajo y los incrementos anuales.

Tabla VII-6. Capital de trabajo para recuperar a los 5 años

Rubro	Capital de trabajo año 1	Incrementos en el capital de trabajo				Valor acumulado
		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Salarios	₡8,860,818	₡962,285	₡1,066,789	₡1,182,642	₡1,311,077	₡13,383,612
Alquiler	₡2,400,000	₡160,000	₡414,000	₡476,100	₡547,515	₡3,997,615
Provisiones y pólizas	₡3,878,380	₡421,192	₡466,934	₡517,643	₡573,858	₡5,858,007
Materiales y suministros	₡616,332	₡59,168	₡64,848	₡71,073	₡77,896	₡889,318
Servicios	₡4,539,313	₡435,774	₡477,608	₡523,459	₡573,711	₡6,549,865
TOTAL	₡20,294,844	₡2,038,419	₡2,490,179	₡2,770,917	₡3,084,058	₡30,678,417

Fuente: investigación realizada

7.4.5. Flujos de efectivo

A. Flujos para el primer año

En el cuadro siguiente se presenta el flujo de efectivo correspondiente a los doce meses de operación del primer año

Tabla VII-7. Flujo de efectivo a para los primeros doce meses

Rubro	Meses						
	0	1	2	3	4	5	6
Inversión inicial	¢20,079,605						
Capital de trabajo	¢22,807,492						
+ Ganancias por comisión sobre ventas		¢2,566,200	¢2,566,200	¢2,566,200	¢2,566,200	¢2,566,200	¢2,566,200
- Egresos		¢1,834,483	¢1,839,584	¢1,844,728	¢1,849,914	¢1,855,143	¢1,860,416
Materiales y suministros		¢53,301	¢53,743	¢54,189	¢54,639	¢55,093	¢55,550
Servicios y alquiler		¢561,317	¢565,976	¢570,674	¢575,410	¢580,186	¢585,002
Personal (con provisiones)		¢1,033,540	¢1,033,540	¢1,033,540	¢1,033,540	¢1,033,540	¢1,033,540
Depreciación		¢160,663	¢160,663	¢160,663	¢160,663	¢160,663	¢160,663
Imprevistos (1% de los ingresos)		¢25,662	¢25,662	¢25,662	¢25,662	¢25,662	¢25,662
Flujo bruto antes de impuestos		¢731,717	¢726,616	¢721,472	¢716,286	¢711,057	¢705,784
- Impuesto sobre la renta							
+ Depreciación		¢160,663	¢160,663	¢160,663	¢160,663	¢160,663	¢160,663
Flujo neto después de impuestos		¢892,380	¢887,279	¢882,135	¢876,949	¢871,720	¢866,447
- Incremento en inversiones		¢0	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0
- Incremento en el capital de trabajo		¢0	¢205,101	¢5,144	¢5,186	¢5,229	¢5,273
+ Recuperación de la inversión		¢0	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0
+ Recuperación del capital de trabajo		¢0	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0
Flujo neto	-¢38,622,667	¢892,380	¢682,178	¢876,992	¢871,763	¢866,490	¢861,174

Meses	TOTAL
-------	-------

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

7	8	9	10	11	12	
₡7,698,080	₡7,698,080	₡2,566,200	₡2,566,200	₡2,566,200	₡0	₡38,491,960
₡1,973,173	₡1,978,533	₡1,932,619	₡1,938,069	₡1,943,565	₡1,923,443	₡22,773,669
₡56,011	₡56,476	₡56,945	₡57,417	₡57,894	₡58,374	₡669,633
₡589,857	₡594,753	₡599,689	₡604,667	₡609,686	₡614,746	₡7,051,962
₡1,089,661	₡1,089,660	₡1,089,660	₡1,089,660	₡1,089,660	₡1,089,660	₡12,739,198
₡160,663	₡160,663	₡160,663	₡160,663	₡160,663	₡160,663	₡1,927,956
₡76,981	₡76,981	₡25,662	₡25,662	₡25,662	₡0	₡384,920
₡5,724,907	₡5,719,547	₡633,581	₡628,131	₡622,635	-₡1,923,443	₡15,718,291
					-₡1,998,272	-₡1,998,272
₡160,663	₡160,663	₡160,663	₡160,663	₡160,663	₡160,663	₡1,927,956
₡5,885,570	₡5,880,210	₡794,244	₡788,794	₡783,298	-₡3,761,052	₡15,647,975
₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
₡61,438	₡5,360	₡5,405	₡5,450	₡5,495	₡5,541	₡314,623
₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	
₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	
₡5,824,133	₡5,874,850	₡788,839	₡783,344	₡777,803	-₡3,766,593	₡15,333,352

Fuente: investigación realizada

B. Flujos para los primeros 5 años

Tabla VII-8. Flujo de efectivo para los primero cinco años

Rubro	Anuales					
	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	¢20,079,605					
Capital de trabajo	¢22,807,492					
+ Ganancias por comisión sobre ventas		¢38,491,960	¢42,341,156	¢46,575,272	¢51,232,799	¢56,356,079
- Egresos		¢22,773,669	¢24,936,912	¢27,325,411	¢29,962,700	¢32,874,779
Materiales y suministros		¢669,633	¢733,919	¢804,375	¢881,595	¢966,228
Servicios y Alquiler		¢7,051,962	¢7,728,950	¢8,470,929	¢9,284,138	¢10,175,416
Personal (con provisiones)		¢12,739,198	¢14,122,675	¢15,656,398	¢17,356,683	¢19,241,619
Depreciación		¢1,927,956	¢1,927,956	¢1,927,956	¢1,927,956	¢1,927,956
Imprevistos (1% de los ingresos)		¢384,920	¢423,412	¢465,753	¢512,328	¢563,561
Flujo bruto antes de impuestos		¢15,718,291	¢17,404,244	¢19,249,861	¢21,270,099	¢23,481,299
- Impuesto sobre la renta		-¢1,998,272	-¢1,740,424	-¢1,924,986	-¢2,127,010	-¢2,348,130
+ Depreciación		¢1,927,956	¢1,927,956	¢1,927,956	¢1,927,956	¢1,927,956
Flujo neto después de impuestos		¢15,647,975	¢17,591,776	¢19,252,831	¢21,071,045	¢23,061,126
- Incremento en inversiones		¢0	¢0	¢0	¢0	¢0
- Incremento en el capital de trabajo		¢314,623	¢2,279,633	¢2,754,550	¢3,060,667	¢3,401,625
+ Recuperación de la inversión		¢0	¢0	¢0	¢0	¢9,639,801

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

+ Recuperación del capital de trabajo		∅0	∅0	∅0	∅0	∅34,303,967
Flujo neto	-∅38,622,667	∅15,333,352	∅15,312,143	∅16,498,281	∅18,010,377	∅63,603,269

Fuente: investigación realizada

Nota: En este tipo de negocios no hay un ingreso fijo o estable debido a que no existe una forma precisa de determinar el tiempo de venta de cada propiedad. Para efectos del estudio se aumento un 10% anual basado en la experiencia de Don Iván Ríos.

7.4.6. Análisis financiero

A. VAN

Para el cálculo del VAN se usa una tasa de descuento del 11.75%, que es la tasa básica pasiva, quiere decir, el costo de oportunidad del inversionista en caso de que decidiera invertir sus recursos en el banco.

	Flujo Año 0	Flujo Año 1	Flujo Año 2	Flujo Año 3	Flujo Año 4	Flujo Año 5
Flujo neto	-∅38,622,667	∅15,333,352	∅15,312,143	∅16,498,281	∅18,010,377	∅63,603,269

Tabla VII-9. Flujos netos para el cálculo del VAN y el TIR

Fuente: investigación realizada

$$\text{VAN} = \mathbf{\text{∅}85,849,079}$$

El Valor Actual Neto (VAN) del flujo de efectivo del proyecto equivale a **∅85,849,079**. Esto significa que el proyecto es positivo y que generará una ganancia a lo largo de cinco años de operación, de **∅85,849,079** por encima de la tasa de descuento del 11,75%.

B. TIR

$$\text{TIR} = 43\%$$

La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto con base en este flujo de caja es de 43%. Este valor está por encima de la tasa utilizada, esto significa que la inversión realizada en este proyecto, presenta una rentabilidad muy aceptable.

7.5. ESCENARIOS DE SENSIBILIDAD

En este proyecto la variable crítica son las ventas. Por ello, en la sensibilización del proyecto se expondrán escenarios de incertidumbre o riesgo, los cuales al ser medidos por estimaciones pueden cambiar la decisión inicial del proyecto; todos los escenarios con base en variaciones en las ventas.

Se considerarán tres escenarios de sensibilidad: optimista, normal y pesimista. El escenario normal corresponde a los flujos de efectivo ya presentados. El escenario optimista considerará un incremento del 25% en las ventas esperadas. El escenario partirá del supuesto de una reducción del 25% en las ventas esperadas.

Pese a estos escenarios, otros factores de riesgos a considerar son:

- Escenarios de inestabilidad mundial que afectan la inversión extranjera y nacional.
- Devaluación o revalorización de la moneda.
- Aumento de los precios de los terrenos.
- Aparición de alguna empresa competidora de renombre que pueda captar clientes potenciales.

7.5.1. Escenario optimista

Tabla VII-10. Flujos anuales optimistas

Rubro	Anuales					
	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	₡20,079,605					
Capital de trabajo	₡22,807,492					
+ Ganancias por comisión sobre ventas		₡48,114,950	₡52,926,445	₡58,219,090	₡64,040,998	₡70,445,098
- Egresos		₡22,773,669	₡24,936,912	₡27,325,411	₡29,962,700	₡32,874,779
Materiales y suministros		₡669,633	₡733,919	₡804,375	₡881,595	₡966,228
Servicios y Alquiler		₡7,051,962	₡7,728,950	₡8,470,929	₡9,284,138	₡10,175,416
Personal (con provisiones)		₡12,739,198	₡14,122,675	₡15,656,398	₡17,356,683	₡19,241,619
Depreciación		₡1,927,956	₡1,927,956	₡1,927,956	₡1,927,956	₡1,927,956
Imprevistos (1% de los ingresos)		₡384,920	₡423,412	₡465,753	₡512,328	₡563,561
Flujo bruto antes de impuestos		₡25,341,281	₡27,989,533	₡30,893,679	₡34,078,298	₡37,570,319
- Impuesto sobre la renta		-₡1,998,272	-₡5,597,907	-₡6,178,736	-₡6,815,660	-₡7,514,064
+ Depreciación		₡1,927,956	₡1,927,956	₡1,927,956	₡1,927,956	₡1,927,956
Flujo neto después de impuestos		₡25,270,965	₡24,319,583	₡26,642,899	₡29,190,595	₡31,984,211
- Incremento en inversiones		₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
- Incremento en el capital		₡314,623	₡2,279,633	₡2,754,550	₡3,060,667	₡3,401,625

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

de trabajo						
+ Recuperación de la inversión		0	0	0	0	9,639,801
+ Recuperación del capital de trabajo		0	0	0	0	34,303,967
Flujo neto	-38,622,667	24,956,342	22,039,949	23,888,349	26,129,927	72,526,355

Fuente: investigación realizada

VAN = 115,469,672

El Valor Actual Neto (VAN) del flujo de efectivo del proyecto equivale a 115,469,672 . Esto significa que el proyecto es mas positivo al presentarse un 25% de aumento en las ingresos y que generará una ganancia a lo largo de cinco años de operación, de 115,469,672 por encima de la tasa de descuento del 11,75%.

A. TIR

TIR = 64%

La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto con base en este flujo de caja es de 64%. Este valor está por encima de la tasa utilizada, esto significa que la inversión realizada en este proyecto, presenta una rentabilidad muy aceptable en un escenario de 25% óptimo.

7.5.2. Escenario pesimista

Tabla VII-11. Flujos anuales Optimistas

Rubro	Anuales					
	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	20,079,605					
Capital de trabajo	22,807,492					
+ Ganancias por comisión sobre ventas		28,868,970	31,755,867	34,931,454	38,424,599	42,267,059
- Egresos		22,773,669	24,936,912	27,325,411	29,962,700	32,874,779
Materiales y suministros		669,633	733,919	804,375	881,595	966,228

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

Servicios y Alquiler		₡7,051,962	₡7,728,950	₡8,470,929	₡9,284,138	₡10,175,416
Personal (con provisiones)		₡12,739,198	₡14,122,675	₡15,656,398	₡17,356,683	₡19,241,619
Depreciación		₡1,927,956	₡1,927,956	₡1,927,956	₡1,927,956	₡1,927,956
Imprevistos (1% de los ingresos)		₡384,920	₡423,412	₡465,753	₡512,328	₡563,561
Flujo bruto antes de impuestos		₡6,095,301	₡6,818,955	₡7,606,043	₡8,461,899	₡9,392,280
- Impuesto sobre la renta		-₡1,998,272	-₡681,896	-₡760,604	-₡846,190	-₡939,228
+ Depreciación		₡1,927,956	₡1,927,956	₡1,927,956	₡1,927,956	₡1,927,956
Flujo neto después de impuestos		₡6,024,985	₡8,065,016	₡8,773,395	₡9,543,665	₡10,381,008
- Incremento en inversiones		₡0	₡0	₡0	₡0	₡0
- Incremento en el capital de trabajo		₡314,623	₡2,279,633	₡2,754,550	₡3,060,667	₡3,401,625
+ Recuperación de la inversión		₡0	₡0	₡0	₡0	₡9,639,801
+ Recuperación del capital de trabajo		₡0	₡0	₡0	₡0	₡34,303,967

Fuente: investigación realizada

VAN = ₡47,432,465

El Valor Actual Neto (VAN) del flujo de efectivo del proyecto equivale a **₡47,432,465** . Esto significa que el proyecto es menos positivo pero igual aun rentable, esto al presentarse un 25% de rebaja en las ingresos y que generará una ganancia a lo largo de cinco años de operación, de **₡47,432,465** por encima de la tasa de descuento del 11,75%.

TIR = 18%

La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto con base en este flujo de caja es de 18%. Este valor está por encima de la tasa utilizada, esto significa que la inversión realizada en este proyecto, presenta una rentabilidad muy aceptable en un escenario de un 25% pesimista, a pesar de tener menos ingresos aun presenta una interna de retorno positiva.

7.5.3. Análisis conjunto

Escenario	VAN	TIR
Optimista	€115,469,672	64%
Normal	€85,849,079	43%
Pesimista	€47,432,465	18%

Tabla VII-12. Análisis de Los diferentes escenarios

Fuente: investigación realizada

Ante el cuadro anterior podemos diferenciar como influye directamente los ingresos por las ventas realizadas, en todos los casos podemos concluir que a pesar de los diferentes escenarios el proyecto resulta rentable, ya sea con diferentes resultados.

7.6. PLAN DE TRABAJO

Con respecto a las finanzas, es necesario:

F 01	Elaboración de proyecciones financieras para la empresa
F 02	Establecimiento del proceso contable a seguir
F 03	Dictaminar la pertinencia de adquirir un sistema contable

F 04

Toma de decisiones con base a los resultados

CAPÍTULO VIII.

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

- 1) El mercado de los Bienes raíces en Costa Rica se encuentra caracterizado por un importante crecimiento que inspira a la creación constante de nuevas empresas dedicadas a este campo, según datos arrojados la mayoría de empresas son de carácter emprendedor, ya que las compañías de renombre internacional están presentes pero no logran abarcar todo el mercado. La inversión extranjera se convierte en la principal fuente de ingresos para el sector, esta así demostrando un gran incremento anual principalmente en los sectores o áreas de mayor desarrollo o afluente turístico. La provincia de Guanacaste se convierte en la zona de mayor atracción y desarrollo del sector, seguidamente por Puntarenas y San José. Pero a la vez se demuestra el bajo desarrollo de áreas como Limón o zona del Caribe, así como la Zona Norte y Zona Sur, a pesar del conocimiento de sus grandes cualidades para explotar pocos han incursionado por desarrollar estas áreas.
- 2) En el negocio del servicio de compra y venta de propiedades se concluye de manera general que la venta de casas residenciales es el mayor medio de fuentes de ingreso, principalmente en el área de Santa Ana y Escazu en la provincia de San José, debido al alto desarrollo habitacional y su muy alta plusvalía, la venta de Fincas o granjas ocupa el segundo lugar como fuente de ingreso para el sector debido a la gran cantidad de oportunidades que existen, así sucesivamente hasta demostrar que las opciones que menor resultan atractivas en el sector son la venta de locales comerciales y alquileres de manera general, están presentes pero no son la mayor fuente de ingresos.
- 3) Mediante el estudio se llega a la conclusión acerca de la importancia de contratar personal capacitado y bilingüe ante el uso frecuente de diferentes idiomas en el mercado; además como ofrecer servicios adicionales a la venta y compra de propiedades cuando estos se realizan, ya sea tanto de asesoría como de asistencia en diferentes campos relacionados.
- 4) Se concluye como factor importante la mayoría de ventajas que presenta el mercado de bienes raíces en Costa Rica actualmente, donde se mantiene en constante crecimiento la inversión inmobiliaria tanto extranjera como nacional en este país, abriendo puertas y oportunidades a todos aquellos que participen en el sector, así como también las atractivas ganancias monetarias además de la gran demanda que actualmente predomina en el país por zonas de atracción turística así como la abundante presencia de recursos naturales.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

- 5) Existen desventajas en el mercado de los bienes raíces que están presentes pero no tienen gran nivel de dificultad para ser superadas, se puede destacar el gran número de empresas dedicadas al mismo negocio generando una competitividad elevada así como la burocracia existente en los diferentes trámites de las negociaciones. En fin se concluye que de las desventajas se pueden generar oportunidades para empresas con estrategias innovadoras.
- 6) Existen varias empresas dedicadas al servicio de bienes raíces en la zona norte, la competencia directa es constante y creciente, como consecuencia se puede deducir que la competencia cuenta con atractivos pero para el éxito de Costa Rica Lands es importante tomar una posición estratégica a corto, mediano y largo plazo para brindar un servicio diferenciado, con el cual se pueda posicionar de una manera sólida y atractiva en el mercado.
- 7) En cuanto a la promoción y tomando en cuenta que la mayoría de la población toma con importancia este punto, es necesario trabajar en la imagen y la calidad de servicios, se debe hacer énfasis en las cualidades de la empresa y su servicio diferenciado, esto mediante la elaboración de una imagen corporativa de alta calidad así como también el manejo de una Web site con alto profesionalismo y presentación, que satisfaga las necesidades de los potenciales clientes, ajustándose de manera más directa a su búsqueda.
- 8) Un factor de gran importancia es la adquisición de equipo, Tecnología y mano de obra de calidad superior para brindar un servicio que se ajuste a las necesidades de los clientes así como facilitar el manejo de más propiedades por parte de la empresa para aumentar sus ventas reduciendo la rotación de ingreso de capital a la empresa.
- 9) Según el estudio técnico y los costos es necesario cotizar ante las diferentes empresas proveedoras de equipos para obtener el mejor trato y mejores precios garantizando su instalación y control constante, además para la Web site que se le brinde asesoría en caso de problemas, con un servicio ágil y de alta calidad.
- 10) El proyecto espera incrementar la inversión inmobiliaria de la Zona Norte y además producirá ganancias tanto para los socios como aporte en el desarrollo económico de la zona y del país.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

- 11) La empresa contará con 3 empleados dentro de los cuales estará un gerente general, una secretaria administrativa y un misceláneo de la empresa para cubrir diferentes funciones. Según datos arrojados por el estudio financiero, el desarrollar el proyecto generará rendimientos positivos en un futuro, los flujos anuales mostraron incremento del Valor presente Neto (VAN) a los 5 años con un excedente además de la inversión de 100,866,554 colones y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de un 54% lo cual demuestra que es un proyecto de altísima rentabilidad, por este motivo se realizaron análisis de sensibilidad con un 25% más optimo y pesimista con un 25% menos de los ingresos del numero de propiedades de diversos precios, esto a que se conoce que no existe una rotación fija o determinada para las ventas o ingresos, por esto se baso la información de la tabla de ventas en la Experiencia del corredor de bienes raíces Iván Ríos; a pesar de lo pesimista que se pueda poner el entorno en un futuro, sus rendimientos siempre se muestran rentables pero entre menos demanda haya menor va a ser el VAN y el TIR, , los beneficios siempre van a ser superiores a la inversión y los costos, pero llega a un punto en que el proyecto ya no es rentable. Pero se puede concluir que el proyecto maneja una gran rentabilidad.
- 12) Se establece un plan de trabajo para cada análisis que menciona los pasos mas importantes e inmediatos de cada estudio, donde se abarca los diferentes movimientos que debe realizar la empresa desde sus comienzos, con el fin de ordenar y a la vez dar dirección a su organización y desempeño en el mercado.
- 13) Se realizó un análisis descriptivo del mercado y del servicio para definir el plan de mercadeo entorno del negocio y se establecieron estrategias para las diferentes áreas a cubrir por la empresa con el fin de mejorar su servicio y aumentar su rendimiento.
- 14) Se destaca las expectativas de la empresa en el campo financiero tanto para ingresos como para gastos, dando resultados atractivos para la inversión del negocio.
- 15) Se concluye la importancia de darle un valor agregado al servicio como a la vez se define el mismo para Costa Rica Lands, el cual consiste en brindar un servicio ajustado a las necesidades del cliente ofreciendo propiedades con cualidades atractivas como el valor natural del recurso hídrico así como el de propiedades con grandes recursos ecológicos que son abundantes en la zona, velando de una manera indirecta por su conservación beneficiando a todas las personas sin importar su presencia como propietarios.

- 16) Los precios de las propiedades los establecen los propietarios y la ganancia se basa por comisión de un 5% sobre la venta final, el dueño original se hace cargo de retribuir la comisión inmediatamente concluido el negocio, todo esto estipulado en un contrato legalizado por el abogado de la empresa.

8.2. RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda mediante las conclusiones del Estudio de Mercado donde se detallan perspectivas actuales, aprovechar los factores de desventaja para crear oportunidades y desarrollar medios para el éxito de la empresa, además de establecer la misma de acuerdo a las necesidades presentes en el sector. Aprovechando el gran potencial ecológico como una oportunidad así como la importancia del recurso hídrico y su valor incalculable.
- 2) Es indispensable que la empresa contrate personal bilingüe o que maneje más idiomas con alto nivel de negociación, además de personas con buen trato de clientes y buena presentación ante la frecuente visita de inversionistas extranjeras.
- 3) Es de suma importancia la adquisición de equipo y vehículos de trabajo en excelente condiciones debido al constante movimiento en la empresa. Los vehículos deben ser 4x4 y con cualidades que les permitan entrar con facilidad a las propiedades ya sea para el transporte de miembros de la empresa o de potenciales clientes; todo esto debido a que la mayoría de propiedades en la Zona norte necesitan vehículos altos y fuertes para su ingreso.
- 4) Se recomienda brindar servicios adicionales como asesoría, dirección o asistencia en la comercialización de propiedades así como crear alianzas con empresas que ofrezcan estos y mas servicios con el fin de motivar el trabajo en equipo así como la retribución económica para las diferentes partes, permitiendo a la vez generación de publicidad en la pagina Web de la empresa así como en paginas Web de las otras empresas involucradas.
- 5) Es de suma importancia cotizar en el mercado los precios de los equipos en diferentes empresas así como la adquisición de vehículos y servicios de asesoría a la empresa, buscando obtener la mayor calidad, todo esto con el fin también de reducir costos y generar mayor ganancias.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

- 6) Es indispensable crear lazos de amistad y confianza con los propietarios de inmuebles que utilizan el servicio de la empresa para vender sus pertenencias. Es importante establecer sus expectativas y aclarar las de la empresa, con el fin de evitar altercados y lograr así el beneficio tanto como del propietario que vende, la empresa como intermediario y el comprador que adquiere mediante su inversión.
- 7) Es sumamente necesario que la empresa cuente con un abogado de gran trayectoria en este tipo de negociaciones para garantizar su efectivo manejo y cierre, desde un inicio debe estar presente y asesorar en la introducción de la empresa en el mercado así como cada negocio realizado.
- 8) Se recomienda establecer el Plan de trabajo en su totalidad y velar por que se cumplan cada uno de los pasos ya establecidos para el buen funcionamiento de la empresa, también para desarrollar métodos de control sobre las operaciones. Además es de suma importancia implementar estrategias constantemente al plan de negocios debido al constante crecimiento de la competencia así como del mercado de bienes raíces
- 9) Se recomienda poner en practica la estrategia de la diferenciación de la pagina Web con el fin de cubrir de una manera mas exacta las necesidades de los inversionistas, esta ofreciendo un portal de búsqueda de propiedades personalizada y a la ves promoviendo otros servicios relacionados con el negocio cumpliendo una función de publicidad efectiva y directa. Además es muy importante la presentación de la empresa por esto se propone dar un trato personalizado y brindar toda la información de cada negocio de una manera ilustrada y original que promueva también la buena imagen de la compañía.
- 10) Se recomienda que el logo de la empresa y demás artículos de presentación o publicidad posea colores característicos de la ecología o paisajes de Costa Rica haciendo énfasis en el gran potencial de la zona.
- 11) Es de carácter importante definir el método de compensación para todas las personas que resultan intermediarios entre el inversionista o propietario y Costa Rica Lands S.A. con el fin de que se cumpla la meta final que consiste en la venta de la propiedad y la satisfacción de los clientes.

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

- 12) La empresa debe centrar sus operaciones en la venta de Fincas debido al gran numero que se encuentran en la zona, puede incursionar también en las diferentes opciones pero dando prioridad a inmuebles con potencial ecológico y con fuentes de recurso hídrico, ya que estos poseen un mayor porcentaje de ganancia que el resto de opciones, y así a la vez enfoca su estrategia de desarrollar y aprovechar el potencial de la zona, brindado una opción diferente al ya saturado mercado de propiedades en la playa y ciudad.

CAPÍTULO IX.

BIBLIOGRAFIA

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

Banco Central de Costa RICA. WWW.BCCR.FI.CR

“INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN COSTA RICA 2005- 2006”

Artículos de gestión empresarial. WWW.GESTIOPOLIS.COM

Jack Fleitman “Como elaborar un Plan de Negocios”
WWW.COMERCIOHISPANO.COM

Alfred Chandler, Strategy and Structure, Cambridge, MA: MIT Press, 1962

Kenneth Andrews, The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin, 1971

Kenichi Ohmae, The Mind of the Strategist, Harmondsworth: Penguin Books, 1983

Sapag y Sapag, 2003

CAPÍTULO X. APENDICES

Cuestionario

El siguiente cuestionario corresponde a un Plan de Negocios para la puesta en marcha de una oficina enfocada al negocio de los bienes raíces, con énfasis a la Zona Norte, mas enfocado en San Carlos .

1. ¿Sexo?

Masculino Femenino

2. ¿Condición Laboral?

Propietario Compañía de Real State Trabajo para una compañía de Real State
 Corredor de Bienes Raíces Legalizado Corredor de Bienes Raíces no legalizado

3. ¿En su negocio maneja además del idioma Español, el Ingles u otro?

No Si. Cual o cuales _____

4. ¿Actualmente cuantas propiedades maneja bajo el negocio del Real State?

Menos de 10 De 10 a 30 de 30 a 50 Mas de 50

5. ¿Bajo que sistema labora su negocio de Real state?

Ganancias Por Comisión Ganancias Sobreprecio

6. ¿Del 1 al 6 califique las opciones a continuación de acuerdo a la frecuencia o mayores ventas que obtiene su negocio con las diferentes opciones?

Alquileres Venta de Condominios Venta de Casas Venta de Comercio
 Venta de fincas Venta de propiedades para proyectos.

*Nota: el 1 es el de mayor frecuencia y desciende sucesivamente.

7. Cuales considera usted son las 4 áreas de mayor plusvalía en Costa Rica de manera de mayor costo a menor costo?

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____

8. ¿Cuál Considera usted es la zona mas sobreexplotada en Bienes Raíces en Costa Rica?

Guanacaste San José Santa Ana y Escazu Heredia Puntarenas

9. ¿Cuál Considera Usted que es la zona menos explotada del país con potencial alto de desarrollo?

Zona del Caribe Zona Norte Pacifico Sur Zona Sur
 Otro. Mencione _____

10. ¿Brinda su empresa a la hora de concretar una venta o negocio servicios adicionales?

Si No

*Si su respuesta es NO pase a la pregunta #12

11. ¿Qué otros servicios brinda su empresa a la hora de concretar una venta o negocio?

Asesoría Legal Contacto con empresas Constructoras
 Contactos con empresas gubernamentales Financiamientos

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

() Otros_____

12. ¿Cuál considera usted que es el factor que tiene mayor preferencia por parte de los inversionistas?

() La Playa () Zonas de Montaña () Zonas Urbanas () Zonas Rurales

13. Los inversionistas o compradores en su negocio de Real State en su mayoría son:

() Nacionales () Extranjeros

14. ¿Cuáles cree usted que son la mayores ventajas que tiene el negocio de Bienes Raíces en CR actualmente?

15. ¿Cuáles cree usted que son las mayores desventajas que tiene el negocio de Bienes Raices en CR actualmente?

Muchas Gracias Se le agradece su tiempo!!!!

CAPÍTULO XI. ANEXOS

CONTRIBUYENTES

1) Quienes son Contribuyentes:

Todas aquellas personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, de hecho o de derecho, propietarias de alguno de estos automotores.

2) Período:

Este impuesto tiene un período que va desde el 01 de diciembre al 30 de noviembre del año siguiente, pero el contribuyente cuenta con todo el mes de diciembre para cancelar sin recargos.

3) Formulario:

Para los vehículos automotores no posee un formulario específico, se cobra cada año en el “marchamo”, junto con el seguro obligatorio.

Las embarcaciones y aeronaves se deben cancelar por medio del formulario normalizado D.118 “Impuesto Propiedad de Embarcaciones y Aeronaves”, el cual se emite en las Administraciones Tributarias.

4) Procedimiento para el Cálculo de impuesto:

Para los vehículos nuevos no inscritos en sus respectivos registros, el impuesto se establecerá proporcionalmente a los meses por transcurrir para la finalización del período anual correspondiente. Para tales casos la fracción de mes se toma como mes completo.

5) Nueva Tabla para el cobro:

La presente tabla para el cálculo del impuesto a la propiedad de vehículos automotores, aeronaves y embarcaciones, rige para el período 2006.

Clasificación	Monto-Tasa	Excesos	Totales
Hasta ¢ 540.000			¢ 13.800,00

Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Lands Capital Partners S.A.

Sobre el exceso de ¢ 540.000,00 y hasta ¢ 2.150.000,	1.2%	¢19.320,00	¢ 33.120,00
Sobre el exceso de ¢ 2.150.000,00 y hasta ¢ 4.290.000,00	1.5%	¢32.100,00	¢ 65.220,00
Sobre el exceso de ¢ 4.290.000,00 y hasta ¢ 6.440.000,00	2%	¢43.000,00	¢108.220,00
Sobre el exceso de ¢ 6.440.000,00 y hasta ¢ 8.040.000,00	2.5%	¢40.000,00	¢148.220,00
Sobre el exceso de ¢ 8.040.000,00 y hasta ¢ 9.660.000,00	3%	¢48.600,00	¢196.820,00
Sobre el exceso de ¢ 9.660.000,00 *	3.5%	-----	-----

En el caso del transporte remunerado de personas (taxis y buses) y camiones de carga (excluidos los que tienen carrocería pick-up o campu) que tengan un peso bruto igual o superior a 8 toneladas, la tarifa fija es de ¢ 8.000.00

* Cuando el valor del vehículo sobrepase los ¢9.660.000, el monto total está en función directa del exceso de dicha cantidad, aplicándole a éste un 3,5%, al que se le adicionará el monto de ¢196.820,00 (ciento noventa y seis mil ochocientos veinte colones netos), para obtener finalmente el impuesto a pagar.

SEGURO DE RIESGOS DEL TRABAJO

El seguro de Riesgos del Trabajo se clasifica en dos grupos básicos:

1) Pólizas Temporales:

- Para construcción
- Para producción, en actividades estacionarias
- Para actividades deportivas y recreativas
- Otro tipo de actividades

2) Pólizas Permanentes:

- General RT- Obligatorio
- RT-Patrono Asegurado
- Seguro RT- Independiente
- RT-Adolescente
- RT-Hogar

Pólizas para actividades temporales:

Construcción:

Para el trámite de éstas es necesario presentar la boleta expedida por la Municipalidad donde se esté tramitando el respectivo permiso. La misma deberá indicar el nombre de la persona que debe suscribir el Seguro, así como el valor total de la obra a realizar. En caso de que el suscriptor sea una persona física diferente a la consignada en el documento anterior, se debe adjuntar el contrato respectivo de construcción. Cuando medie subcontratación se debe aportar un original y copia del contrato, en el cual se debe indicar el monto bruto de construcción y el monto por mano de obra.

Pólizas permanentes:

Estas pólizas se expiden para aquellas actividades económicas que permanecerán vigentes mientras perdure la empresa o actividad desarrollada. Entre estas están las siguientes:

a) Póliza General RT-Obligatorio:

Se emite para amparar a las empresas que cuentan con uno o más trabajadores. Para su emisión se considera la actividad económica, a efecto de aplicar la tasa definida en

el manual de tarifas. Se regula por las disposiciones del Código de Trabajo y por la Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo.

b) Seguro RT-Patrono Asegurado

Se emite para amparar uno o más trabajadores y en la que adicionalmente se asegura el patrono como un trabajador de la misma, y en donde la actividad económica que asegura se determina como el giro normal negocio. Para su emisión se considera la actividad económica, a efecto de aplicar la tasa definida en el manual de tarifas. Para todos los trabajadores se regulará por las disposiciones del Código de Trabajo y por la Norma Técnica. El patrono se normará además por lo dispuesto en el "ADDENDUM PATRONO-TRABAJADOR", indicado en el punto 10.3 de la Norma Técnica.

