

**Plan de negocio para el desarrollo de un
proyecto de turismo alternativo en Cartago,
Costa Rica**

Eduardo Alfonso Rodríguez Calvo

Zamorano, Honduras

Diciembre, 2009

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Plan de negocio para el desarrollo de un proyecto de turismo alternativo en Cartago, Costa Rica

Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

Eduardo Alfonso Rodríguez Calvo

Zamorano, Honduras

Diciembre, 2009

Plan de negocio para el desarrollo de un proyecto de turismo alternativo en Cartago, Costa Rica

Presentado por:

Eduardo Alfonso Rodríguez Calvo

Aprobado:

Luis Fernando Vélez, M.Sc.
Asesor principal

Ernesto Gallo, M.Sc., M.B.A.
Director
Carrera de Administración
de Agronegocios

Martha Calix, M.Sc.
Asesor

Raúl Espinal, Ph.D.
Decano Académico

Kenneth L. Hoadley, D.B.A.
Rector

RESUMEN

Rodríguez, E. 2009. Plan de Negocios para el desarrollo de un proyecto de turismo alternativo en Cartago, Costa Rica. Proyecto de Graduación presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios, Zamorano, Honduras. 49p.

El turismo se ha posicionado como una de las principales actividades económicas y con más rápido crecimiento en términos de ingreso de divisas y creación de empleo tanto en países en vías de desarrollo como en los del primer mundo.

El “Rancho del Sapito”, entidad privada dedicada a la prestación de servicios de alimentación y bebidas, con el propósito de optimizar sus costos fijos y diversificar sus ingresos, identificó que la zona donde están ubicadas sus instalaciones en Capellades, Cartago, posee un gran potencial de negocio como destino turístico, por los recursos naturales y belleza escénica. El objetivo del presente proyecto de graduación es desarrollar un plan de negocios para demostrar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto de turístico alternativo en Cartago, Costa Rica. Mediante el estudio de mercado se caracterizó el mercado meta y se determinó la inversión que se realizará en el proyecto. Con todo lo anterior se concluyó que existe un gran potencial de negocio. El proyecto presenta una inversión total de \$700,203.00. El proyecto es rentable, con un VAN de \$ 243,849 a una tasa de descuento del 30% y una TIR del 171%. La inversión se recupera en 8 meses, al ser financiado.

Palabras clave: Factibilidad, inversión, plan de negocios, planeación, rentabilidad servicios, turismo rural.

CONTENIDO

PORTADILLA	i
PÁGINA DE FIRMAS.....	ii
RESUMEN	iii
CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS	v

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	5
3. MATERIALES Y MÉTODOS.....	7
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	9
5. PLAN FINANCIERO.....	30
6. CONCLUSIONES.....	40
7. RECOMENDACIONES	41
8. LITERATURA CITADA	42
9. ANEXOS.....	43

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadro

1. Oferta de hospedaje según unidades de planeamiento. 2008.....	14
2. Número de empresas en operación con declaratoria turística.....	17
3. Demanda Potencial anual de habitaciones.....	23
4. Capacidad de carga diaria.....	24
5. Precio de las habitaciones por temporada.....	25
6. Precio de los tours.....	26
7. Resumen de Costos de Instalación de Rancho del Sapito.....	30
8. Costos Operativos anuales del Rancho del Sapito.....	31
9. Costos Administrativos anuales del Rancho del Sapito.....	31
10. Costos de mercadeo anuales de acuerdo a las diferentes empresas publicitarias.....	31
11. Costos variables de las cabañas del Rancho del Sapito.....	32
12. Costos variables de los tres tours que se va a ofrecer.....	32
13. Proyección de los costos anuales de operación del Rancho del Sapito.....	32
14. Proyección de los Ingresos anuales del Rancho del Sapito.....	33
15. Proyección de balances del Rancho del Sapito.....	34
16. Estado de Resultados.....	35
17. Flujo de caja del Rancho del Sapito con financiamiento.....	36
18. La variación del porcentaje de endeudamiento con relación al VAN.....	37
19. Análisis de sensibilidad con financiamiento.....	37
20. Punto de equilibrio.....	37

Figura

1. Análisis del mercado según el diamante de Porter.....	13
2. Variación de habitaciones y llegada de turista a Costa Rica.....	15
3. Turismo y otras fuentes generadoras de divisas en Costa Rica.....	16
4. Residencia de los visitantes.....	18
5. Dónde prefieren viajar los clientes en época de vacaciones.....	18
6. Período del año en que acostumbran viajar los turistas.....	19
7. Acompañantes de viaje de los clientes.....	19
8. El atributo preferido a la hora de seleccionar el hospedaje.....	20
9. Los aspectos más gustados en su estancia.....	20
10. Nivel de educación de los visitantes.....	21

11. Edad de los Turistas	21
12. Ingresos mensuales de los turistas.....	22
13. Clientes dispuestos a pagar \$60 por noche	23
14. Mapa del Rancho del Sapito	26
15. Llegadas de turistas internacionales a Costa Rica, por mes del año 1999 al 2008.	27
16. Trifolios para los huéspedes.....	27
17. Modelo organizacional	28

Anexo

1. Ingresos por turismo y otras fuentes de ingreso para Costa Rica.	43
2. Llegada de turistas internacionales a Costa Rica. Del año 2000 al 2008.	44
3. Oferta de habitaciones con declaratoria turística.	44
4. Precio de hoteles y cabañas en Cartago.....	45
5. Estratificación de la población de Cartago y San José	45
6. Tasa básica pasiva en dólares al cierre de cada mes. Banco Central de Costa Rica ...	46
7. Ingreso y egreso de divisas por concepto de turismo 1999-2008	46
8. Materiales necesarios para la construcción de las cabañas.....	47
9. Costos de Instalación anuales de Rancho del Sapito.....	48
10. Indicadores económicos de Costa Rica del año 2000 hasta Junio del 2009.	49
11. Tabla de amortización de la deuda.....	49

1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos setenta años el turismo ha experimentado un crecimiento y una diversificación continua, hasta llegar a ser uno de los mayores sectores y de crecimiento más rápido del mundo. Los ingresos mundiales por exportación generados por el turismo, ascendieron a 1.1 billones de dólares en 2008, lo que equivale a casi 3000 millones al día. A nivel mundial, como categoría de exportación, el turismo se sitúa en cuarto lugar después de los combustibles, productos químicos y automoción.

A nivel regional, Costa Rica está posicionada como el destino más importante de turismo en Centroamérica y apoya aquellas empresas que hagan suyos los principios del ecoturismo y actúen bajo normas de sostenibilidad, ya que el turismo es una de las principales fuentes de ingreso en el país, al generar empleo y oportunidades de desarrollo. El turismo representa el 22.7% de las exportaciones y un 7.2% del PIB (Anexo 1).

Según el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) entre 2000 - 2008 la llegada de turistas internacionales creció a un ritmo anual de 8.69% (Anexo 2). Aprovechando todos estos factores un proyecto de turismo alternativo podría tener muchas ventajas frente a otros negocios, minimizando el riesgo de fracaso en la ejecución de todas sus etapas.

El turismo rural es una modalidad específica, artesanal y personalizada, desarrollada en ambientes naturales, teniendo como ingredientes de interés la conservación de los recursos naturales, costumbres y modos de vida de los habitantes de una comunidad. El restaurante Rancho del Sapito, establecido a partir del año 2005, es un prestador de servicios de alimentos y bebidas ubicado en el Capellades, Alvarado en la provincia de Cartago; su administración es familiar y su capacidad es de 250 comensales atendidos simultáneamente.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Restaurante Rancho del Sapito, durante sus cinco años de operación, ha mostrado una alta estacionalidad, siendo los días de mayor demanda de clientes los domingos y días feriados. El resto de la semana las visitas son eventuales, por lo cual en los registros contables se ven reflejados los costos de mantenimiento con nulo o limitado ingreso. En consecuencia los costos fijos durante la semana son soportados por los ingresos del fin de semana, días festivos o feriados.

La estacionalidad se considera una limitante de crecimiento en las finanzas y la ampliación de servicios del restaurante, considerando que la diversificación o complementación de los servicios actuales brindará amplias oportunidades para lograr mayor demanda especialmente durante los días hábiles.

En este sentido, previo a realizar inversiones empíricamente, se ha planificado el diseño de un plan de negocio que pretende dar una nueva alternativa rentable para disminuir los impactos económicos negativos generados en el período de bajo consumo y proyectar el negocio en su desarrollo y crecimiento hacia el futuro. Esto permitirá no solamente conservar y mejorar el patrimonio económico de sus propietarios, sino continuar siendo generadores de empleo, especialmente para personas jóvenes que al graduarse de colegios de educación media tienen oportunidades limitadas para generar ingreso que mejore la calidad de vida de sus familias y para continuar su educación universitaria.

Se propone ampliar los servicios del restaurante mediante el ofrecimiento del servicio de alojamiento, con calidad y calidez, de tal forma que la pernoctación se convierta en una experiencia gratificante y diferenciadora en donde el huésped se convierta en un miembro activo, interactuando con animales de la granja, plantas autóctonas, frutas de la época, vegetales y actividades tradicionales.

1.2 ANTECEDENTES

El desempeño competitivo de Costa Rica a nivel mundial ha mejorado, colocándolo como un país estable y pacífico. El gobierno ha hecho una intensa campaña de posicionamiento a nivel mundial como un país verde, atractivo para el turismo y también promueve a la población nacional a conocer los distintos atractivos que ofrece el país.

Cartago es uno de los lugares más interesantes para visitar en Costa Rica, por sus espléndidas aéreas naturales, la cercanía a San José, la seguridad y la rica historia, lo cual es clave en los destinos turísticos.

La provincia se ubica a 25 kilómetros al este de la capital, San José, tiene un clima predominantemente frío durante todo el año, con temperatura promedio de 22 grados centígrados y está ubicado a 1450 metros sobre nivel del mar. Cartago cuenta con una diversidad de atractivos turísticos de carácter natural, histórico y religioso entre los que destacan la Basílica de los Ángeles, los volcanes Irazú y Turrialba, la Reserva Tampantí y el Monumento Guayabo, entre otros. Estos lugares son muy visitados por el turismo nacional e internacional.

El cantón del Alvarado es el sexto cantón de la provincia de Cartago y está conformado por los distritos de Pacayas, Cervantes y Capellades. En este último está ubicado el proyecto. El cantón es cruzado por una pintoresca ruta asfaltada y sus actividades productivas son diversas. La actividad agrícola es la predominante, por su trayectoria a nivel nacional en la producción de papa, café, hortalizas, caña de azúcar, pejibaye, leche y plantas ornamentales.

El Rancho Del Sapito es pionero en la zona y su principal objetivo al crearlo, adicional a la generación de riqueza que contribuye a crear el patrimonio económico familiar, ha sido la visión de desarrollar una zona turística en Cartago, aprovechando los recursos naturales, el ambiente de seguridad de la zona y jóvenes desempleados graduados con un nivel técnico en turismo.

El restaurante tiene una capacidad de 200 personas y ofrece un ambiente familiar muy agradable. Su menú cuenta con una amplia variedad de comidas típicas y su especialidad es la trucha. Existen tres pequeños estanques de exhibición de trucha con sus diferentes etapas de crecimiento, uno de desarrollo y otro de pesca, para las personas que desean practicar una actividad agroturística, bajo el lema “lo que pesca paga”, o simplemente tener la experiencia de participar en la alimentación de los peces. Además del cultivo de truchas, la finca se dedica al manejo de otras especies menores como ovejas, gallinas, patos y cerdos, las cuales constituyen un atractivo para la observación, alimentación y convivencia con los visitantes. También pueden montar a caballo, dar un recorrido en motos de cuatro ruedas y jugar con sus niños en un pequeño parque de recreación.

Se cree que el nuevo enfoque de negocio promoverá el surgimiento de negocios paralelos que contribuirán al desarrollo integral de la zona.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El turismo es un actor fundamental del progreso socioeconómico mediante la creación de puestos de trabajo, empresas del desarrollo de infraestructura y de los ingresos generados por exportación. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT) en 2020 se prevé que las llegadas de turistas internacionales en el mundo llegarán a los 1600 millones y que las Américas serán una de las primeras regiones receptoras con 282 millones.

Durante el año 2008 el país recibió 2.08 millones de turistas y ofreció 18,948 habitaciones, 9.8% más que el año 2007 (Anexo 3). Según la dirección de planeamiento y desarrollo turísticos del ICT en 2009 “Con una tasa anual de crecimiento del 6.6% en la demanda turística para el período 2002-2012, Costa Rica deberá incrementar su oferta de habitaciones de 18.192 a un total de 48.842 habitaciones”. Es importante aprovechar la afluencia de turistas internacionales motivados por apreciar los recursos naturales del país, porque el 28% del territorio nacional está protegido como área de parques nacionales, reserva biológica o programa de refugio de vida silvestre.

Los habitantes capitalinos están cada vez más concientizados de los problemas ecológicos y están cada vez más informados de los destinos y productos turísticos. También las comunidades rurales han tomado conciencia de que su desarrollo no se dará dentro de sí mismas y que deben movilizar sus recursos locales mediante la implementación de actividades económicas que pueden ser competitivas como el turismo.

La diversidad de actividades productivas de la provincia de Cartago, complementada con recursos naturales y servicios turísticos, permite al visitante tener un destino de turismo de naturaleza muy cercano a San José.

El Rancho del Sapito S.A. ha establecido una estrecha relación con todos sus clientes durante los últimos 5 años. Además de las comidas tradicionales los clientes pueden deleitarse con una deliciosa trucha frita o en filete. Pero lo que ha garantizado la continua visita a este lugar es el hermoso sitio donde está ubicado. Los consumidores, mientras saborean nuestros platos, disfrutan un ambiente pacífico y una hermosa belleza escénica.

1.4 LIMITES DEL ESTUDIO

Las limitantes de este estudio son las siguientes:

- Estudio específico para esta zona y este negocio, por lo que no se puede extrapolar a otros.
- Análisis de la oportunidad desde fuera del país.
- No hay registros de datos estadísticos de turismo del cantón por su actual vocación agrícola.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Preparar un plan de negocio para la ejecución de un proyecto de turismo alternativo, que garantice la prestación de servicios de alta calidad con niveles aceptables de rentabilidad, en un período no mayor a cinco años.

1.5.2 Objetivos específicos

- Conocer la posibilidad de implementar el proyecto.
- Definir la visión, misión y planes de acción de este negocio.
- Realizar un estudio de mercado con el objetivo de cuantificar demanda y conocer los hábitos y tendencias de consumo de las personas anuentes a pagar por este servicio.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 TURISMO

El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios y otros motivos (O.M.T 2008).

2.1.1 Agroturismo

El que se realiza en explotaciones agrarias (granjas o plantaciones) que complementan sus ingresos con alguna forma de turismo, facilitando por lo general, alojamientos, comidas y oportunidad de familiarización con trabajos agropecuarios (OMT 2008).

2.1.2 Ecoturismo

Forma de turismo especializado en la naturaleza, centrado en actividades a pequeña escala con excursiones a zonas naturales; puede incluir visitas a lugares de interés cultural tradicional. Concede atención especial al desarrollo respetuoso del medio y al grado de uso por los visitantes (OMT 2008).

2.1.3 Turista

Toda persona, sin distinción de raza, género, lengua o religión, que se desplace a un lugar distinto al de su residencia por un periodo mayor a veinticuatro horas y no más de seis meses, con fines de turismo, recreo, deportes, salud, asuntos familiares, peregrinaciones, religiosas, negocios u otros, sin propósito de inmigración (ICT 2008).

2.1.4 Declaratoria turística

Es el acto mediante el cual la Gerencia del Instituto Costarricense de Turismo declara a una empresa o actividad como turística, luego de cumplir con los requisitos técnicos, económicos y legales señalados en este reglamento y en los manuales respectivos (ICT 2008).

2.1.5 Calidad

Conjunto de propiedades o características de un producto servicio, que le confiere su habilidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas (ICT 2008).

2.1.6 ESTUDIO DE MERCADO

Según indica Sapag y Sapag (2000), uno de los factores más críticos en el análisis de proyectos de inversión es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como por los costos e inversiones implícitas.

El mercado meta es un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes y mediante la investigación de mercados, las compañías averiguan más acerca de las necesidades de sus consumidores, y así pueden ofrecer productos y servicios más satisfactorios (Kotler y Armstrong, 2000).

2.1.7 ESTUDIO FINANCIERO

Para Gittinger (1982), el objetivo más importante del análisis financiero es evaluar las recuperaciones financieras del proyecto. Esa evaluación se basa en el análisis de la situación financiera corriente y en una proyección de su rendimiento futuro a medida que se desarrolla el proyecto.

El análisis financiero se puede definir como el cuerpo de principios y procedimientos empleados en la transformación de la información básica sobre aspectos contables, económicos y financieros en información procesada y útil para la toma de decisiones económicas, tales como inversiones, créditos y la administración de los activos de la empresa (Vives, 1984).

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se trabajó con información de fuentes primarias (entrevista con el gerente) y fuentes secundarias. Con el propósito de transmitir la dirección del negocio a todos los empleados y clientes, se definió la misión, visión y los objetivos estratégicos.

Mediante el análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter, se identificó el entorno en el que la empresa se desenvuelve para desarrollar una clara diferenciación del producto de modo que se pueda anticipar oportunamente cualquier influencia de competidores.

3.2 PLAN DE MERCADEO

Se realizó una investigación de mercados de tipo concluyente descriptiva para ayudar y medir las percepciones del mercado meta, poder adquisitivo y patrones de consumo, con un modelo de diseño de sección transversal, recurriendo al modelo bietápico como fuente de datos primarios.

En la primera etapa se realizaron cincuenta encuestas piloto, para poder definir la muestra evaluada. Se escogió una variable discreta que está representada en una pregunta de dos respuestas, una afirmativa y otra negativa, donde la fórmula para determinar el número de encuestas para la muestra final es

- $no = (t^2 * p * q) / d^2$

- Donde:

- no = Tamaño de la muestra
- p = proporción de aceptación
- q = proporción de no aceptación
- t = valor de T (al 95% de confianza es 1.96)
- d = error estándar (usualmente se trabaja con un error del 5%)

Puesto que se trabajo con una población finita se aplicó la corrección por finitud:

- $n = no / [1 + (no - 1) / N]$
- Donde N es la población total

Aprovechando las instalaciones y los servicios del restaurante, se consideró que los clientes potenciales de los servicios a futuro son los actuales clientes, la herramienta de investigación se aplicó entre los comensales de dicho restaurante.

Se utilizó la técnica de Cochran, la que consiste en recopilar datos precedentes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) sobre la población actual de Cartago y San José y niveles de pobreza de la misma (Anexo 8).

3.3 ESTUDIO FINANCIERO

El proyecto se evaluó tomando en cuenta los primeros cinco años de operación ya que se pretende alcanzar el 100% de la capacidad instalada en este periodo. Mediante la elaboración de flujos de caja se analizó el impacto que tiene el proyecto con fuentes de financiamiento sólidas (la banca estatal), para lo cual se identificó los ingresos, egresos, capital de trabajo e inversión inicial, para obtener los indicadores financieros como VAN (valor actual neto) a un costo de oportunidad de 30%. También se evaluó la tasa interna de retorno (TIR), periodo de recuperación de la inversión (PRI) y la relación beneficio costo. Para el análisis de rentabilidad se consideró los indicadores económicos de Costa Rica de los últimos años (Anexo 10) y su implicación en la toma de decisiones.

3.4 ESTUDIO LEGAL

Los requisitos legales para la ejercer la actividad turística son:

1. Solicitud declaratoria turística suscrita por el representante de la empresa.
2. Certificados de carencia de antecedentes penales del propietario de la empresa.
3. Declaración jurada en el sentido de que la empresa tendrá como objeto exclusivo las actividades turísticas.
4. Copia certificada del plano de la propiedad.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios consiste en la constitución de un proyecto turístico a partir de la infraestructura de restaurante, tierra y otros activos que ya existen, con el objetivo de diversificar los servicios de alimentos y bebidas para satisfacer la demanda procedente del área urbana que por estrés, exceso de trabajo y limitada oferta de ecoturismo, requiere de destinos con oferta turística basada en naturaleza, para vacacionar. La ventaja competitiva de la idea del negocio son los recursos naturales disponibles para ofrecer varias alternativas de entretenimiento innovadoras, lo que nos diferencia a la competencia, que sólo ofrece hospedaje. Otras ventajas visibles son la mano de obra calificada en el sitio, la experiencia en el sector de servicios y conocimiento del mercado meta.

La empresa tiene como visión llegar a ser reconocida a nivel regional por sus excelentes servicios de calidad, en las áreas de alojamiento turístico. Para lograrlo, el grupo empresarial se ha propuesto proporcionar a sus clientes experiencias de descanso en contacto con la naturaleza, que le brinden placer y comodidad. Asimismo, brindar el mejor servicio al cliente, innovando y manteniendo un crecimiento con rentabilidad y responsabilidad social, contribuyendo a la preservación del medio ambiente y el bienestar de la sociedad.

A través del estudio de mercado se determinó que los consumidores actuales del restaurante, prefieren vacacionar en dos modalidades complementarias, la Playa y Ecoturismo. Los criterios más importantes considerados al momento de la elección del sitio de alojamiento se destacan: la calidad, precio y belleza escénica. Con estos datos se definió que la estrategia de comercialización deberá estar enmarcada en la oferta de servicios de calidad y a un precio razonable. En el estudio de mercado la belleza escénica es un elemento determinante para asegurar la estancia del visitante, ya que se consideró como la variable más apreciada del lugar.

Al conocer las preferencias de los clientes, así como por la proximidad de ciudades emisoras de turismo, la población meta del proyecto es de 17856 habitantes, residentes en Cartago y San José.

Para atender a esta población de acuerdo a los análisis se requiere una inversión de \$ 700,203.21 a un costo de oportunidad de 30%. Mediante un análisis de ingresos, costos y gastos proyectados a 5 años se tiene un VAN de \$ 243,849 con una tasa de descuento de 30%. La TIR es 171% y el periodo de recuperación de la inversión de 8 meses.

4.2 PLANEACION ESTRATÉGICA

4.2.1 Descripción del negocio

El negocio se define como una empresa prestadora de servicios turísticos, en la modalidad de alojamiento, no convencional, con una infraestructura diseñada a base de la arquitectura popular regional, utilizando materiales nobles en su construcción.

El servicio de alojamiento se prevé brindar en cabañas, en un espacio natural con alta presencia de flora y fauna propia del bosque de hoja ancha, una posición privilegiada que facilitará espacios de contemplación de la belleza escénica, de la comunidad de Capellades, localidad en donde se implementará el negocio.

La distancia entre las habitaciones será de 100 m² para garantizar la privacidad de los huéspedes, llegando hasta ellos por senderos interpretativos, con doble propósito, una conservar el bosque nativo y la otra facilitar la educación ambiental de los visitantes.

Servicios complementarios permitirán al visitante ampliar su experiencia turística, participando en actividades propias del agroturismo, y establecer un verdadero contacto con la cultura rural, para lo cual se calendarizan actividades como recorridos guiados, visita a mini finca con animales domésticos, demostración y participación en el cuidado y alimentación de los mismos.

La modalidad de agroturismo permite que el visitante sea protagonista de sus propias vacaciones, su descanso sea activo y gratificante, estableciendo la ejecución de actividades propias de esta modalidad en forma calendarizada con miras a establecer diferencias visibles que se conviertan en ventajas competitivas que la competencia no pueda superar.

4.2.2 Misión

Contribuir al crecimiento económico regional a través de la implementación del turismo en espacio rural, satisfaciendo los estándares más estrictos de calidad

4.2.3 Visión

En un plazo de 4 años, ser reconocido como el mejor centro de turismo alternativo ubicado en el Valle Central, de Costa Rica.

4.2.4 Valores

- Servicio al cliente: satisfacer y exceder las expectativas de nuestros clientes.
- Respeto: entorno laboral sano y agradable entre todos los empleados.
- Sencillez: humildad ante nuestros clientes y sugerir mejoras en todas las áreas.
- Honestidad: ser honrados y prestar servicios apegados al principio de integridad.
- Responsabilidad: compromiso con la educación ambiental y social en todas las actividades.

4.2.5 Objetivos estratégicos

- Establecer alianzas con los operadores de turismo receptivo que realizan recorridos por parques nacionales, incluir en la ruta el emprendimiento Rancho Del Sapito.
- Establecer alianzas con el INE (Instituto Nacional de Enseñanza) para diseñar un programa de capacitación que incluya aspectos administrativos, técnicas hoteleras, de alimentos y bebidas.
- Asociarse a la CANATUR (Cámara de Turismo del Volcán Turrialba) y otras organizaciones de turismo para estimular la atracción de inversiones complementarias o facilitadoras de la actividad turística.
- Establecer convenios con la municipalidad local para la reparación de los caminos y la inmediata intervención en caso de deslizamiento que intervengan en el paso de los turistas.

4.2.6 Análisis FODA

4.2.6.1 Fortalezas

- Diseño atractivo y variado para cada una de las cabañas.
- Entretenimiento para todas las edades (jardines, animales, juegos para niños, tours agroturísticos y aventura).
- Buen acceso al lugar.
- Cercanía a tres parques nacionales y un parque arqueológico.
- Conservación de los recursos naturales de la zona por grupos organizados.
- Prestigio de calidad obtenido por el restaurante.

- Recurso hídrico en abundancia para el uso de las áreas de recreación y conservación del nivel de los lagos.
- Experiencia en la prestación de servicios turísticos.
- Personal de servicio calificado y con experiencia.
- Baja rotación de personal.

4.2.6.2 Oportunidades

- Reconocimiento mundial del país como destino turístico.
- Curiosidad de muchos visitantes por la actividad volcánica.
- Publicidad realizada por los clientes frecuentes.
- Incentivos financieros para desarrollar turismo en la zona.
- Numerosas llegadas de turistas extranjeros motivados por apreciar la naturaleza del país.
- Tendencia de la población a una conciencia ambiental y disfrute de los recursos naturales.
- Estabilidad política.
- Seguridad de la zona.
- Belleza escénica del lugar.
- Presencia de institución educativa orientada a la formación de recurso humano especializado en turismo.

4.2.6.3 Debilidades

- Incipiente desarrollo turístico de la zona.
- Acciones de publicidad y visualización del sitio muy limitadas.
- Limitada presencia del organismo oficial de turismo en la zona.

4.2.6.4 Amenazas

- Volcán con actividad permanente.
- Inversión inicial alta, aumentando el riesgo del fracaso al ser financiado el proyecto.
- Deslizamientos o avalanchas en la zona por las características topográficas y geológicas que lo hacen vulnerable a esta clase de fenómenos.
- Situación política en la región centroamericana.
- Establecimiento de un enclave hotelero en la zona.

4.2.7 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

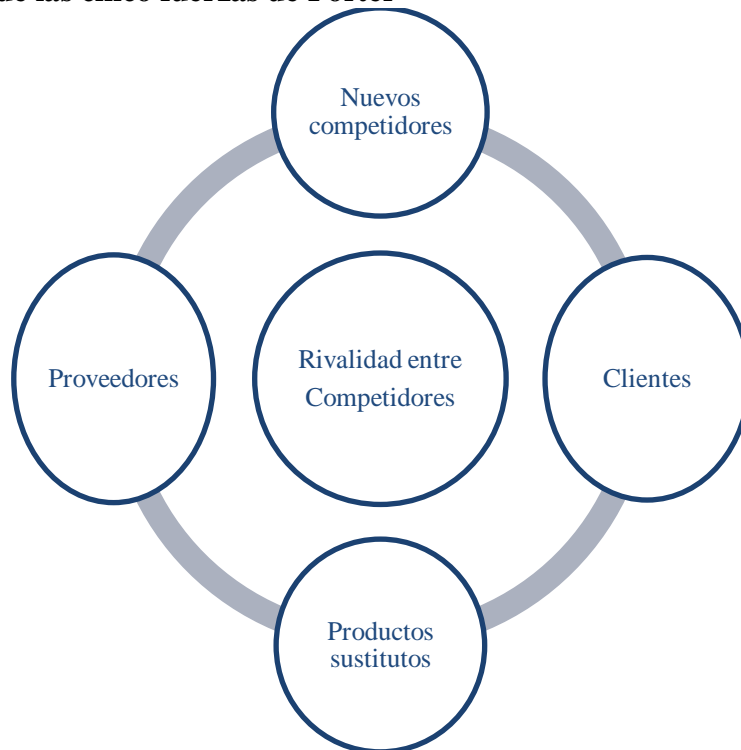


Figura 1. Análisis del mercado según el diamante de Porter

4.2.7.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores del Rancho del Sapito es bajo debido a que existe una amplia gama de proveedores y son pocos insumos lo que se necesitan. También estos pocos artículos no son indispensables para el proceso productivo. Se tiene una relación comercial con MAYCA (es un distribuidor de artículos para restaurantes y hoteles) que ofrece precios bajos, pero en el momento de que se incrementa el precio existen otros proveedores, con características similares.

4.2.7.2 Poder de negociación con los clientes

El segmento de mercado al que se dirige éste proyecto, posee un poder adquisitivo alto (ingresos mensuales mayores a \$1800.00). Según la encuesta que se realizó, la calidad es el factor más relevante para los visitantes al tomar la decisión de hospedarse, por lo tanto los clientes no ejercen un poder de negociación fuerte para reducir precios.

Las agencias de viaje u operadores de turismo trabajan con el sistema de comisión por ventas, las que son cobradas tanto al prestador de servicio turístico, como al agente mayorista con quien realiza las alianzas para la atención del turismo receptivo, teniendo un fuerte poder de negociación por amplia oferta hotelera existente a nivel nacional.

4.2.7.3 Disponibilidad y amenaza de ingreso productos sustitutos

La disponibilidad de productos sustitutos es media, debido a que no se encuentra hasta el momento competencia cercana. Los hoteles Mi tierra y Guayabo Lodge se encuentran establecidos a 30 kilómetros aproximadamente y sólo ofrecen el servicio de hospedaje. La mayor competencia es a nivel regional, como se puede observar en el cuadro 1. En el valle central existen 150 empresas dedicadas a la hotelería.

Cuadro 1. Oferta de hospedaje según unidades de planeamiento. 2008

Unidad / Subunidad de planeamiento	Empresas	Habitaciones	Distribución Habitaciones (%)
TOTAL	460	18,948	100
Unidad Valle Central	150	6,818	36
Unidad Guanacaste Norte	67	2,797	14.8
Unidad Pacifico Medio	60	2,164	11.4
Unidad Llanuras del Norte	53	1,789	9.4
Unidad Puntarenas playas e islas del golfo	23	1,258	6.6
Sub Unidad polo turístico Golfo Papagayo	9	1,130	6
Unidad Corcovado Golfito	27	590	3.1
Unidad Guanacaste Sur	16	513	2.7
Unidad Caribe Norte	18	505	2.7
Unidad Monteverde	12	442	2.3
Sub unidad volcanes de Guanacaste	2	263	1.4
Sub unidad Sarapiquí	8	236	1.2
Unidad Caribe Sur	9	236	1.2
Sub unidad Cordillera de Talamanca	6	207	1.1

Fuente: Administración de la Información del ICT, 2008.

4.2.7.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada es intermedia, ya que el sector agrícola no está siendo rentable en la zona. Los propietarios de otras fincas pueden dejar de producir e invertir en turismo. Según el artículo 7 de la ley de incentivos para el desarrollo turístico de Costa Rica, “los servicios hoteleros se exoneran de todo tributo que se apliquen a la importación o compra local de los artículos indispensables para el funcionamiento o instalación de empresas nuevas o de aquellas que, al estar establecidas, ofrezcan nuevos servicios así como la construcción, ampliación o remodelación de respectivo edificio”.

Otra amenaza es lo atractivo del país para las inversiones externas en la instalación de enclaves hoteleros.

4.2.8 Barreras de entrada

4.2.8.1 Diferenciación del producto

La prestación de servicios de alojamiento, en estructuras construidas a base de arquitectura popular, respetando el medio ambiente, complementada por servicios de entretenimiento a todos nuestros clientes va a permitir proporcionar un servicio exclusivo.

La modalidad de agroturismo no ha sido explotada, por lo cual lo novedoso de este modelo de actividad turística conlleva ventajas con posibles nuevos competidores. El restaurante negocio con el cual se incursionó en la prestación de servicios turísticos, tiene una marca de calidad que es percibida por muchos clientes que frecuentan el sitio y que se han convertido en clientes repetitivos.

4.2.8.2 Inversiones de capital

El monto necesario para emprender un proyecto como éste es de \$ 1, 000,000, razón por la cual, algunos posibles competidores no invertirían en esta clase de negocios. El riesgo adquirido con una cifra tan elevada de dinero conlleva a no explotar la zona debido al temor de que se presente cualquier eventualidad y se pierda dicha inversión.

4.2.8.3 Rivalidad entre competidores

El turismo en Costa Rica no se encuentra concentrado en pocas empresas, en la actualidad existen 460 empresas con declaratoria en todo el territorio nacional. Por esta razón podemos afirmar que la rivalidad entre competidores sería muy baja o nula. En la figura 2 se puede observar en promedio las llegadas de turistas al país, con un aumento del 8% anualmente, en la misma figura se demuestra que el aumento de habitaciones ha sido de un 4%, por lo que se llegó a la conclusión que el mercado aun no es saturado y que nacionalmente se espera que estas cifras sigan creciendo al mismo ritmo.

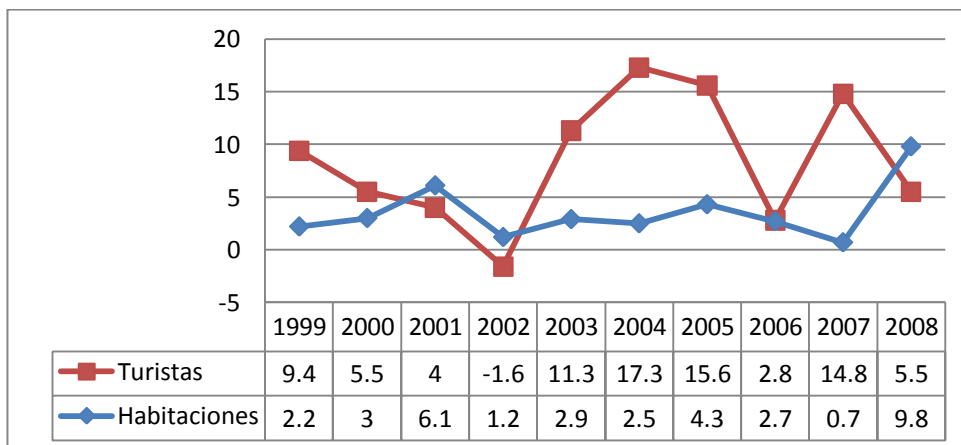


Figura 2. Variación de habitaciones y llegada de turista a Costa Rica.

4.2.9 Análisis del sector

La ventaja comparativa que presenta Costa Rica se basa en la belleza de su naturaleza, la cual es una oportunidad potencial para la oferta de los servicios turísticos. El país cuenta con un porcentaje de 25% de áreas protegidas y parques nacionales en las cuales se albergan una diversidad de flora y fauna muy elevada, se estima que contiene el 5 % de la biodiversidad del mundo.

Al inicio de los años noventa, Costa Rica llegó a ser conocido como el principal representante de ecoturismo. En la clasificación del índice de competitividad en viajes y turismo de 2009, Costa Rica alcanzó el lugar 42 a nivel mundial, el cuarto en el continente americano y se mantuvo como el primer clasificado entre países de América Latina con relación a 2008.

Las campañas promocionales hechas a través del Órgano Oficial de Turismo, continúan posicionando a Costa Rica, como un destino turístico, sin ingredientes artificiales, slogan que es usado en las diversas herramientas de publicitarias, utilizadas en una estrategia de comunicación que es fortalecida por la participación de la empresa privada en eventos turísticos internacionales como la Bolsa Turística de Berlín (ITB), la Feria de Turismo de España y la Bolsa de Turismo de Milán, en Italia, entre otras.

Resultados de las acciones de promoción se ven cristalizados en la generación de divisas y atracción a la inversión en el sector turismo.

El turismo como se observa en la figura 3, genera para el país más ingreso de divisas que la exportación de sus cultivos tradicionales de banano, piña y café juntos, ya que el turismo en Costa Rica es uno de los principales sectores económicos y de más rápido crecimiento del país desde el año de 1999.

En 2008 el turismo contribuyó con un 7.2% del PIB del país y un 22.7% de las divisas generadas por las exportaciones totales. Según el departamento de estadística del Banco de Costa Rica desde 1999 al 2008, por cada dólar invertido en divisas es regresado tres punto un dólares en promedio de divisas (Anexo 20).

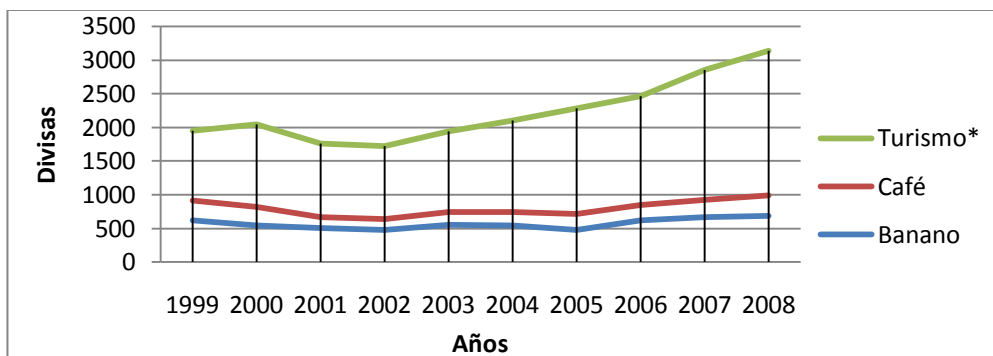


Figura 3. Turismo y otras fuentes generadoras de divisas en Costa Rica

La región central se encuentra en un valle en medio de cordilleras. Aquí se encuentran las provincias de San José, Heredia, Alajuela, Cartago y en ellas viven alrededor de 2 millones de personas, casi el 50% del total de la población costarricense. El clima es templado, sus suelos son mayormente volcánicos lo que hace a la región central la zona cafetalera más importante del país.

En el cuadro 2 podemos visualizar los 49 establecimiento divididos en Hospedaje, agencias de viaje, diversión y gastronomía. La provincia de Puntarenas es la que mayor oferta de alojamiento posee, sin embargo en cuanto a diversión y gastronomía San José tiene 268 establecimientos.

Cuadro 2. Número de empresas en operación con declaratoria turística.

Provincia	TIPO DE EMPRESA							Total
	Hospedaje	Agencias de Viajes	Alquiler de Automóviles	Transporte Acuático	Diversión y Gastronomía	Líneas Aéreas	Actividades Temáticas	
Total	518	352	25	38	492	28	14	1,453
San José	121	265	14	3	268	23	1	695
Alajuela	78	30	9	1	71	5	2	196
Cartago	10	1	0	2	34	0	2	49
Heredia	30	19	1	0	51	0	3	104
Guanacaste	114	11	1	9	32	0	1	168
Puntarenas	137	19	0	22	30	0	1	209
Limón	28	7	0	1	6	0	4	46

Fuente: Gestión y Asesoría Turística, Administración de la Información Instituto Costarricense de Turismo, 2008

4.3 PLAN DE MERCADEO

4.3.1 Determinación del mercado meta

En esta sección se muestran los resultados importantes de las encuestas, los cuales ayudaron a caracterizar el mercado meta determinando gusto y preferencias de los consumidores.

De todos los encuestados, el 86% de los clientes proviene de Cartago y San José, como se indica en la figura 4. Esto indica que el mercado meta está concentrado en estas dos ciudades.

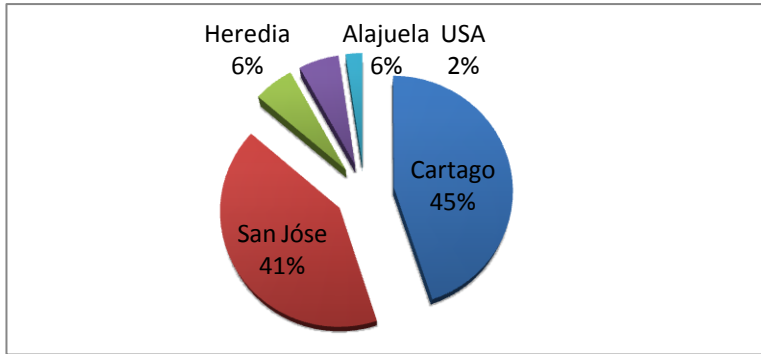


Figura 4. Residencia de los visitantes

Conociendo la procedencia de los turistas, las variables que se midieron posteriormente fueron gusto, preferencias, modalidad de turismo que prefiere practicar durante la temporada de vacaciones y de quien se hace acompañar.

Como se observa en la figura 5, la mayoría normalmente prefieren realizar viajes a la playa en vacaciones, esto se debe a la tradición y cercanía de la playa de Puntarenas. Pero el ecoturismo también lo prefieren solo 14% menos, con una buena estrategia de publicidad se puede atraer mayor cantidad de turistas en época de vacaciones.

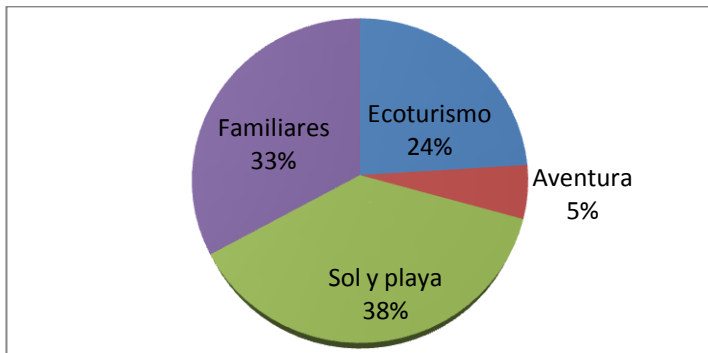


Figura 5. Dónde prefieren viajar los clientes en época de vacaciones.

En la figura 6 se observa una estacionalidad, marcada en los meses, diciembre y enero, que coincide con el período de celebración de navidad y vacaciones escolares.

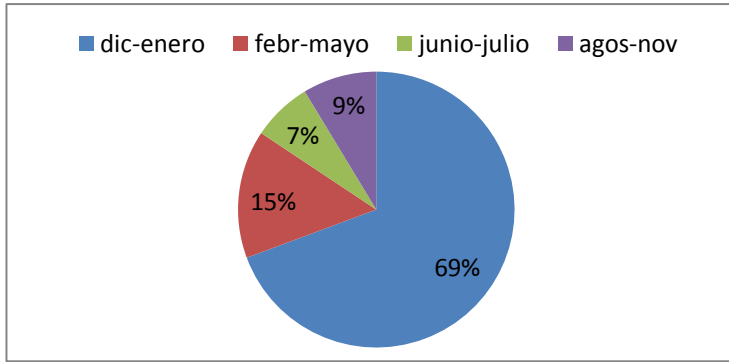


Figura 6. Período del año en que acostumbran viajar los turistas

Como se aprecia en la figura 7, la mayoría de personas encuestadas (84%) suelen viajar con su familia. Como observó anteriormente los meses que más acostumbran a viajar estas familias son en los meses de diciembre y enero. Como estrategia se tendrían y actividades especiales en estos meses para atraer todo este nicho de mercado al negocio y remplazar su preferencia por vacacionar en a la playa como acostumbra hacerlo la mayoría.

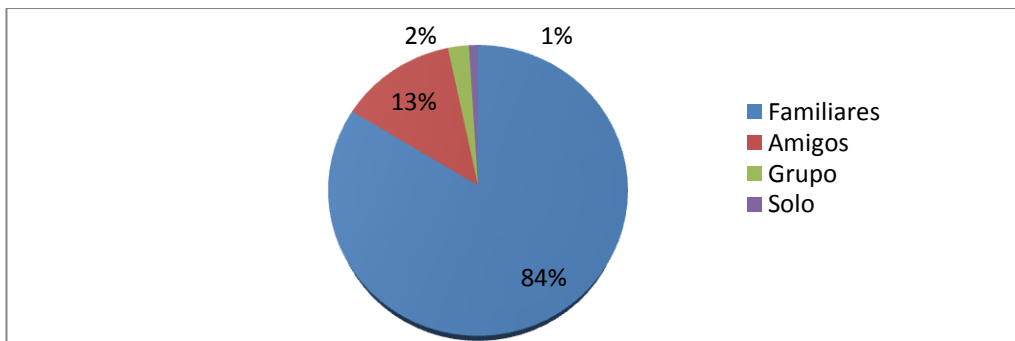


Figura7. Acompañantes de viaje de los clientes.

En la figura 8, la valoración de la calidad y precio es de un 66% según el cuadro 5, seguido de la belleza escénica. Estos tres atributos son muy importantes para los clientes al momento de tomar la decisión del sitio para hospedarse. La relación que se da entre calidad y precio es una prioridad establecida en la visión del emprendimiento.

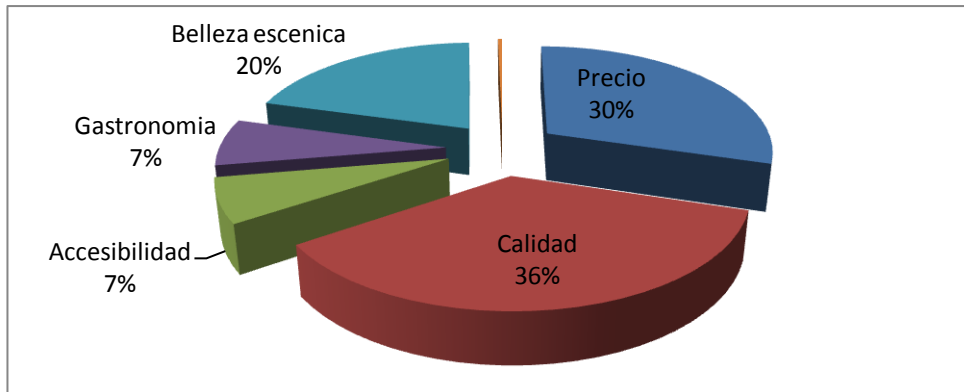


Figura 8. El atributo preferido a la hora de seleccionar el hospedaje.

Según la figura 9, la belleza escénica es lo que más valoran los turistas en la visita y por lo cual repetirían la experiencia. Esto es uno de los aspectos que más influyen en la decisión de escoger un sitio para hospedarse, por lo cual debemos resaltar la belleza escénica en la publicidad y asociarse con los grupos locales de conservación para perdurar este atributo.

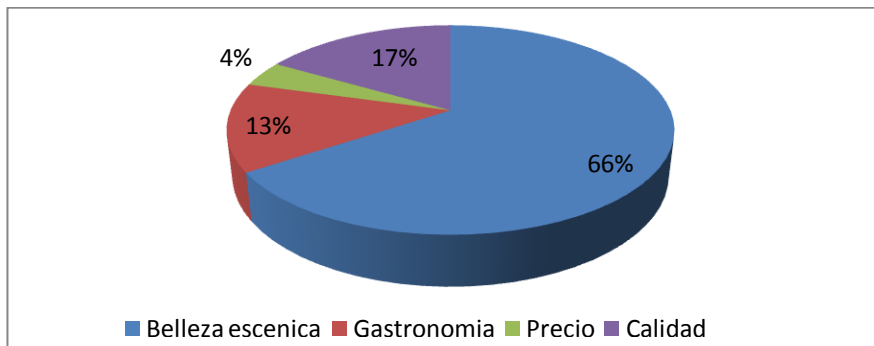


Figura 9. Los aspectos más gustados en su estancia

En la figura 10, del total de entrevistados el 47% ha superado la educación media y ya poseen un título universitario, lo que supone que sus ingresos les permiten presupuestar vacaciones anuales y participar en actividades turísticas

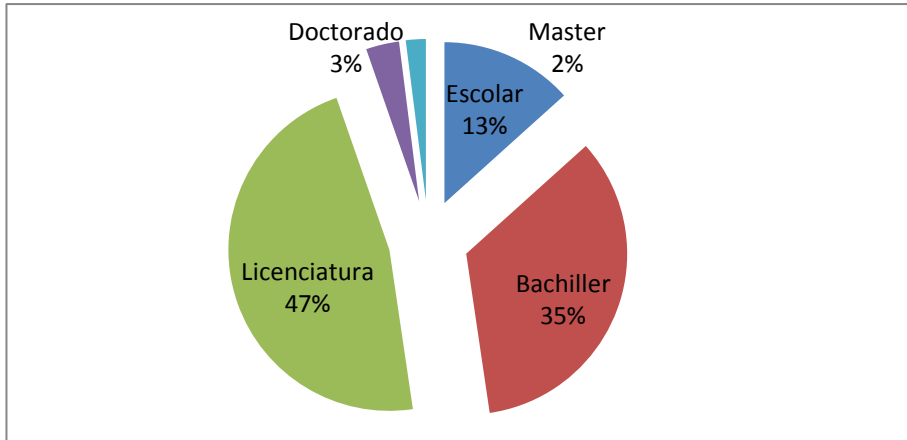


Figura 10. Nivel de educación de los visitantes

En la figura 11, se observa que la edad que predomina en el mercado meta, se encuentra entre 25 a 45 años de edad.

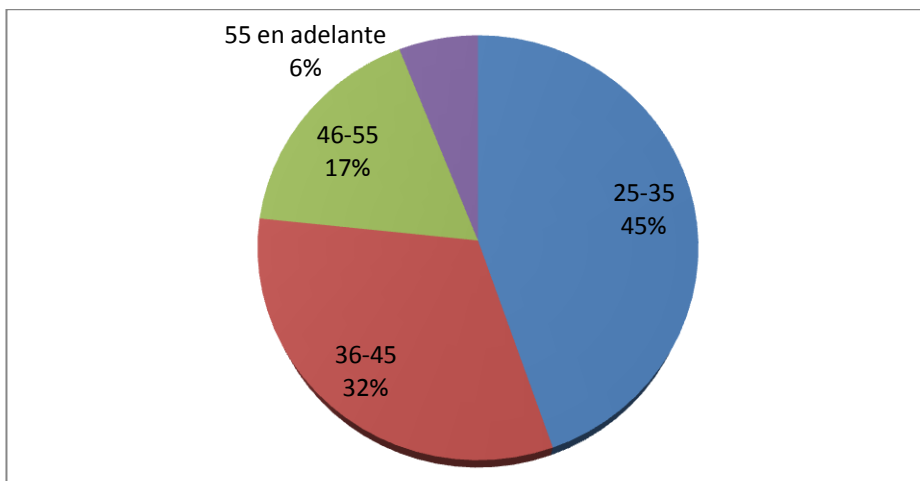


Figura 11. Edad de los Turistas

La figura 12, nos enseña que los ingresos mensuales oscilan entre los \$1800 y \$2200, sin embargo, esta no es limitante para que alguien que tenga mayor nivel de ingresos pueda visitar el centro turístico.

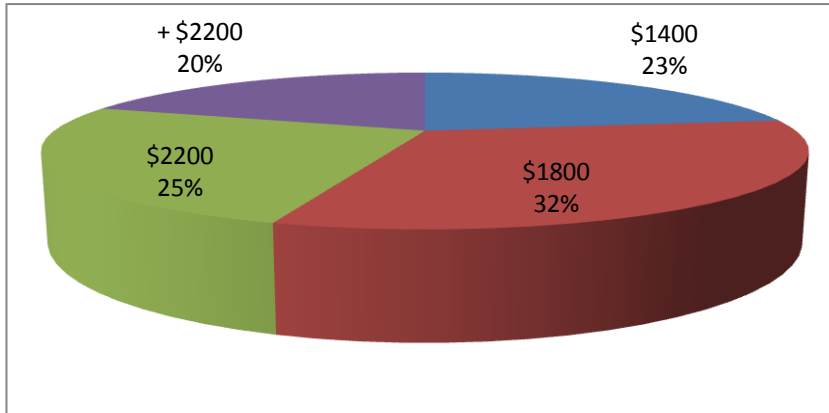


Figura 12. Ingresos mensuales de los turistas

4.3.2 Caracterización del mercado meta

Rancho del Sapito va enfocado a un mercado urbano, perteneciente a la población económicamente activa (PEA) que oscila entre los 25 y 45 años de edad, con educación superior, de ingresos mensuales a \$1800.00, que prefieren visitar sitios turísticos en familia para disfrutar de la cultura y belleza natural del campo, con alta sensibilidad por la conservación de los recursos naturales y el ambiente.

4.3.3 Análisis de la demanda

Para cuantificar la demanda insatisfecha se utilizaron fuentes primarias, que permitieron también determinar las características y percepciones de los clientes del restaurante que estarían dispuestos a alojarse. Para esto se determinó un tamaño de muestra del segmento de mercado al cual van dirigidos los productos y servicios turísticos. Se realizaron 50 encuestas piloto en el restaurante.

4.3.3.1 Cálculo del tamaño de muestra:

$$n = \frac{T^2 * P * Q}{d^2}$$

Reemplazando los valores:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.26) (0.74)}{(0.05)^2} = 296$$

Donde:

n .- es el tamaño de la muestra

T .- Confiabilidad 95% (1.96)

P .- Personas definitivamente sí se hospedarían

Q .- Personas que no se hospedarían (1-p)

d .- Error que se prevé cometer (5%)

Corrección por finitud:

$$n = \frac{296}{1 + (296 / 250122)} = 295$$

La determinación de la demanda potencial del mercado se realizó mediante la técnica de *Cochran* lo cual implicó tomar datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos de la población, luego se estratificó según la cantidad de personas que oscilan entre 25 y 39 años, clase media y alta (80%) del Valle central. Obteniendo un mercado meta de 250122 habitantes (anexo #8). Se tomó un segmento igual a 60029 habitantes, que son las personas que suelen preferir ecoturismo a la hora de viajar, posteriormente se obtuvo el número de habitantes que están anuentes a visitar el centro turístico Rancho del Sapito, que son 17559 habitantes (26% de los encuestados).

Cuadro 3. Demanda Potencial anual de habitaciones

Demanda potencial	
Datos Generales	Habitantes
Total de población meta	250,122
Visitantes que prefieren ecoturismo (24%)	67,533
Anuencia a visitas (26%)	17,559

Durante la encuesta el 60% de los clientes respondieron que sí estarían dispuestos a hospedarse si el desayuno estaba incluido con la tarifa. Se formuló un segundo escenario donde 59,754 habitantes anuales están dispuestos a pagar \$60.00 por hospedarse en las cabañas del Rancho del Sapito. Utilizando la máxima capacidad de carga de alojamiento, se cubre el 56% de la demanda potencial.

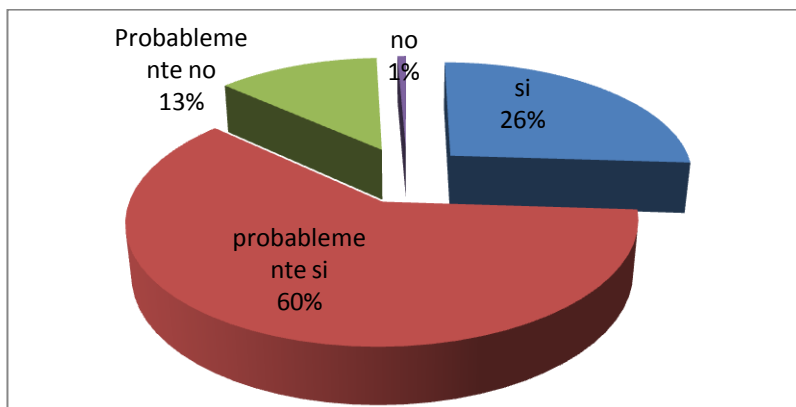


Figura 13. Clientes dispuestos a pagar \$60 por noche

4.3.4 Mezcla de mercadeo

4.3.4.1 Alojamiento

El Rancho del Sapito S.A. contará con quince cabañas construidas con estilo rústico-comfortable, todas las camas serán dobles acompañadas de lámparas de lectura, orientadas a posición privilegiada de vientos y luz solar. La lencería (ropa de cama, toallas, mantelería) elaborada a base de algodón, de preferencia hecha en Costa Rica, o bien de forma artesanal con materiales antialérgicos.

Según la encuesta realizada el 73 % de los clientes prefieren habitaciones dobles ya que por lo general sus familias están compuestas por 4 personas, el 20 % dijeron que viajaban en grupos de 8 acompañantes y por último el 7 % restante nos dijo que sus viajes eran de alrededor 12 personas, por lo que se estima que se puede tener una capacidad de alojamiento de 92 personas por día.

Cuadro 4. Capacidad de carga diaria

Número de Huéspedes por día y tipo de habitación				
Tipo de Cabaña	Número de habitaciones	Huéspedes por habitación	Cantidad de cabañas	Total de huéspedes por día
Pequeña	1	4	10	40
Mediana	2	4	2	16
Grande	3	4	3	36
			Total	92

Las cabañas van a ser acabadas con troncos de madera, con un diseño atractivo y diferenciadas por el estilo constructivo, respetando el medio ambiente, para aumentar la motivación del cliente por regresar a hospedarse. Todas estarán rodeadas de jardines, con parqueo propio y un balcón con vista al Volcán Turrialba, además contarán con agua caliente, televisión con cable, bañera y chimenea, esta última considerando que las temperaturas pueden llegar a bajar hasta 10 °C en los meses de noviembre y diciembre.

4.3.4.2 Servicios turísticos

Los huéspedes podrán disfrutar del restaurante que se encuentra disponible para ofrecer comidas tradicionales o deleitarse de una deliciosa trucha frita o en filete.

Las personas que decidan hospedarse en las instalaciones podrán disfrutar de una serie de actividades detalladas a continuación: alimentar a animales de la granja (peces, borregos, gallinas, patos, gansos, ovejas y faisanes), caminar por los senderos para observar la diversidad florística de la zona, y cosecha personal de frutas como granadillas o naranjillas.

4.3.4.3 Cabalgata hacia las cataratas

Un hermoso recorrido a caballo hacia 3 distintas cataratas. El recorrido que es de 2km (30-40 minutos) permite disfrutar la diversidad de paisajes en medio de bosque, potreros y ríos, acompañado de las historias del guía y las anécdotas campesinas.

4.3.4.3.1 Aventura en moto hacia Volcán Turrialba

Disfrute de la emoción y aventura por un camino de piedra, lodo y lastre, hacia el cráter del Turrialba. La aventura es aproximadamente de 25km (2 horas) y transita en un camino pedregoso y complicado en medio de fincas hasta llegar al coloso.

4.3.4.3.2 Montanbike entre volcanes

Es otra riesgosa aventura llena de adrenalina para los amantes de las bicicletas. Es un recorrido de 30km (4 horas) por una trocha en mal estado que comunica al volcán Irazú y Turrialba.

4.3.4.4 Precio

En la primera etapa se realizó un benchmarking, investigando los precios que se encuentran en el mercado para este tipo de servicio.

Después se realizaron entrevistas con los clientes del restaurante para conocer cuánto están dispuestos a pagar por hospedarse.

El precio estará dividido por temporadas ya establecidas. Durante la temporada alta (Diciembre- Mayo) será de \$ 60 por noche, mientras que el resto de tiempo este precio disminuirá a \$ 45.

Cuadro 5. Precio de las habitaciones por temporada

Tarifa	Precio por temporada	
	Temporada alta	Temporada baja
Adultos	\$ 60.00	\$ 45.00

Los tours son una excelente opción para divertirse. Todos los días están disponibles para los clientes, la cantidad mínima son 2 personas y la cantidad máxima 4 personas.

La hora de salida para todos los tours es 9:00am. El precio se estableció en relación a los tours de aventura en todo el país.

Cuadro 6. Precio de los tours

Actividades	Tarifa adultos
Cabalgata hacia las cataratas	\$15
Aventura en moto hacia el Volcán Turrialba	\$50*
Montanbike entre volcanes	\$40*

* Incluyen refrigerio

4.3.4.5 Plaza

En proyecto se encuentra ubicado en la comunidad de Capellades que posee un clima agradable con temperaturas promedio de 21 °C y cuenta con atractivos naturales y fuentes de agua.

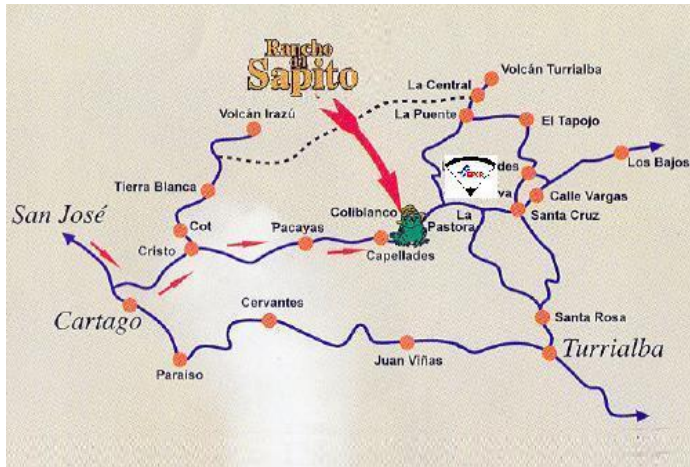


Figura 14. Mapa del Rancho del Sapito

4.3.4.6 Promoción

Se invertirá en la elaboración de la página web y en publicidad en revistas especializadas de turismo.

Esta inversión de la publicidad será muy flexible, se tiene presupuestado \$1800 mensuales; mientras se da el proceso de crecimiento de la empresa, se medirá el impacto de cada publicidad y propaganda mediante la realización de cuestionarios a los clientes que asistan al centro y así poder implementar un sistema de monitoreo para poder evaluar la designación de mayor cantidad de recursos económicos en aquellas actividades que sean más favorables.

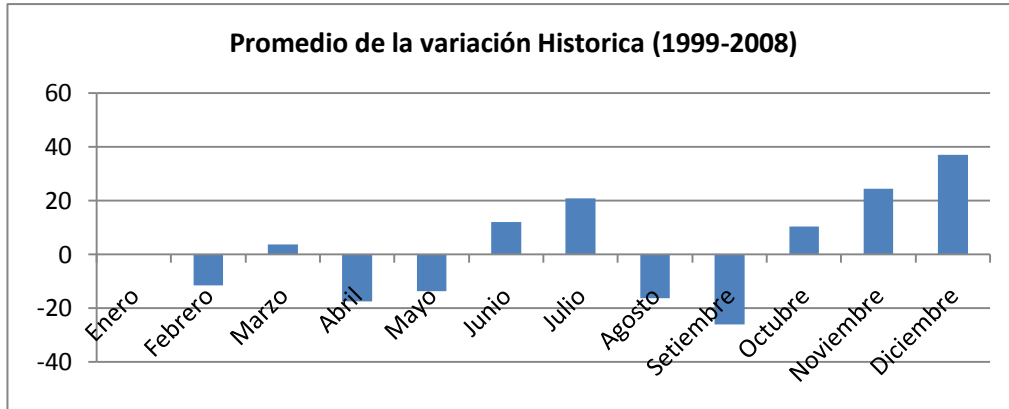


Figura 15. Llegadas de turistas internacionales a Costa Rica, por mes del año 1999 al 2008.

En junio y julio hay una baja la demanda nacional y existe incremento en el turismo internacional. Como se observa en la figura 15, las llegadas de extranjeros al país incrementan hasta un 31% en estos meses desde el año 1999, debido a que es la época de vacaciones en Estado Unidos. Como estrategia realizaremos un contrato con agencias de viajes.

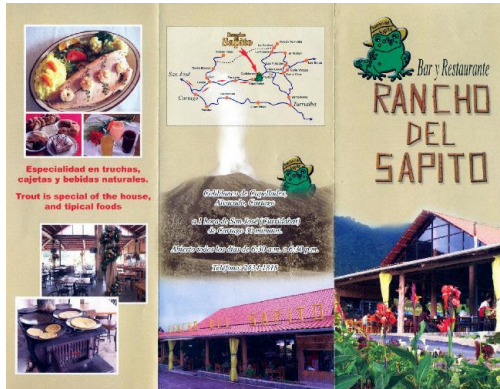


Figura 16. Trifolios para los huéspedes

4.3.5 Organigrama

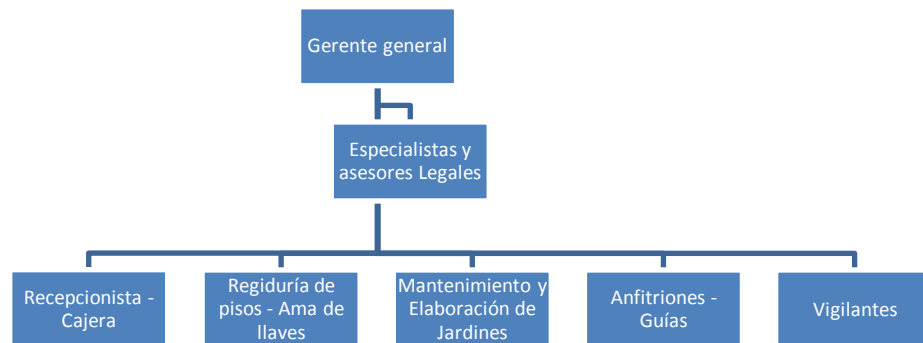


Figura 17. Modelo organizacional

4.3.5.1 Gerente General

El cargo será desempeñado por una persona que tenga bases administrativas, con experiencia mínima de tres años en puestos gerenciales. Sus funciones básicas serán contratar el personal, revisar los estados financieros, determinar y planear proyectos e inversiones, planear metas y tomar decisiones de la empresa.

4.3.5.2 Especialistas y Asesores Externos

En este cargo estarán presentes, en forma eventual o por consultorías, un abogado y un contador público autorizado. Estarán encargados de los procesos legales y contables que se debe realizar durante la gestión del emprendimiento. Uno de los miembros de la Junta directiva será uno de los asesores externos que estará colaborando con esta empresa, debido a su alta experiencia como contador.

4.3.5.3 Recepcionista – Cajera

Será contratada una persona joven entre 25 a 35 años de edad, sin discriminación de género, de nivel de estudio medio, de preferencia con facilidades de comunicarse en inglés como segunda lengua, para que sea la encargada de recibir al huésped, procesar la información de registro de entrada y salida, asignación de habitaciones, confirmación de reservaciones en caso necesario, llevar los libros diarios exigidos por ley.

Estará encargada para facturar, recibir los pagos, aplicar descuentos o tarifas diferenciadas, previa autorización de la gerencia.

Adicionalmente debe ofrecer información sobre las atracciones turísticas de la empresa y cualquier otro servicio adicional que los huéspedes soliciten.

4.3.5.4 Regiduría de Pisos – Ama de llaves

Deberán atender la limpieza de las habitaciones, pasillos y otras áreas sociales.

Para este servicio se procurará tener personal preparado por el INA (Instituto Nacional de Aprendizaje) o por otras instituciones encargadas de la capacitación, habilitación o formación profesional.

4.3.5.5 Mantenimiento y diseño de jardines

No se necesita un nivel educativo alto, pero se requiere personas con iniciativa y aprecio por la belleza escénica, conocimiento de las especies de plantas ornamentales propias de la región y su comportamiento en temporada seca.

4.3.5.6 Anfitriones – Guías.

Los anfitriones serán responsables de dirigir a los visitantes, ofrecerles información y ejecutar los tours. Se requiere un nivel de educación intermedio, técnico en turismo y un nivel de inglés conversacional.

5. PLAN FINANCIERO

5.1 PRESUPUESTO DE INSTALACIONES

El cálculo de la inversión inicial se detalla en el anexo 9. El costo total de los nuevos activos es de \$ 700,203.21. Los materiales de construcción para los edificios los va a proveer Depósito Ferretero Pacayas S.A. por brindar servicio a domicilio, lo que disminuye el costo del transporte. Los costos de instalación necesarios son la mano de obra (45% del total de los materiales), el arquitecto (10% del total de los materiales), los permisos municipales (1% del costo de los materiales) y por ultimo una póliza de seguro (2% del costo total de los materiales).

Se contratará a Compañía Constructora Media Libra S.A. para realizar el camino de lastre hasta cada cabaña y el corte del material vegetal para edificar. Todo equipo mobiliario lo proveerá la Artística S.A. especialista en este tipo de bienes inmuebles para hoteles.

Se aplicó una depreciación lineal acelerada de los bienes, como parte de los beneficios de la ley de incentivos para el desarrollo turístico.

Cuadro 7. Resumen de Costos de Instalación de Rancho del Sapito

Descripción	Costo Total US\$	Depreciación Anual US\$
Edificio	\$ 523,700	\$ 104,740
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 92,963	\$ 18,593
Mobiliario y Equipo Administrativo	\$ 83,540	\$ 16,708
Total	\$ 700,203.21	\$ 140,041

5.2 PRESUPUESTO DE OPERACIONES

En el Cuadro 8 se encuentran los costos operativos en que se debe incurrir para el primer año. Se calcularon con base en los registros que se tiene del restaurante. El agua y la patente municipal son cuotas mensuales que se le pagan a la municipalidad.

Cuadro 8. Costos Operativos anuales del Rancho del Sapito

Descripción	Costo Unitario US\$	Unidad	Cantidad	Total US\$
Electricidad	\$ 0.19	Kw-hrs	90,000	\$ 17,100.00
Agua Potable	\$ 25.00	cuota	12	\$ 300.00
Mantenimiento	\$ 8,000.00	unidad	12	\$ 96,000.00
Imprevistos	\$ 500.00	unidad	12	\$ 6,000.00
Patente	\$ 10.75	cuota	12	\$ 129.00
Leña	\$ 100.00	carga	12	\$ 1,200.00
Fertilizante	\$ 100.00	saco	10	\$ 1,000.00
Revistas	\$ 500.00	unidad	12	\$ 6,000.00
Concentrado animales	\$ 25.00	saco	20	\$ 500.00
Total				\$ 119,400.00

En el cuadro 9, se detallan los costos administrativos necesarios para implementar el proyecto. Por ley la empresa tiene que pagar un 22% extra del salario del trabajador para el seguro social. También se tiene que pagar 1 mes extra de aguinaldo al final del año y darles 2 semanas de vacaciones a los trabajadores.

Cuadro 9. Costos Administrativos anuales del Rancho del Sapito

Descripción	Salario Mensual US\$	Seguro social (22%)	Costo Anual US\$	Cantidad de empleados	Total US\$
Gerente	\$ 1,200.00	\$ 264.00	\$19,032.00	1	\$ 19,032.00
Recepcionista - Cajera	\$ 950.00	\$ 209.00	\$15,067.00	1	\$ 15,067.00
Ama de llaves	\$ 400.00	\$ 88.00	\$ 6,344.00	2	\$ 12,688.00
Mantenimiento de jardines	\$ 400.00	\$ 88.00	\$ 6,344.00	2	\$ 12,688.00
Vigilante	\$ 600.00	\$ 132.00	\$ 9,516.00	2	\$ 19,032.00
Guías	\$ 900.00	\$ 198.00	\$14,274.00	2	\$ 28,548.00
Asesores externos	\$ 250.00		\$ 3,250.00	2	\$ 6,500.00
Totales					\$ 94,523.00

En el cuadro 10 se observan que los costos de mercadeo que fueron un total de \$16,700.00, cotizados en diferentes empresas publicitarias

Cuadro 10. Costos de mercadeo anuales de acuerdo a las diferentes empresas publicitarias

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unidad US\$	Total US\$
Vallas Publicitarias	unidad	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
Afiches	unidad	1000	\$ 1.30	\$ 1,300.00
Prensa nación	publicaciones	12	\$ 700.00	\$ 8,400.00
Página web	unidad	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Panfletos	unidad	1500	\$ 1.10	\$ 1,500.00
Total				\$ 16,700.00

En el cuadro 11 se detallan los costos en que se debe incurrir por cada cliente que se hospede. Como cortesía de la casa en el refrigerador se encuentra una botella de agua y un refresco consumibles. Los precios de los insumos fueron proporcionados por nuestro proveedor MAYCA S.A.

Cuadro 11. Costos variables de las cabañas del Rancho del Sapito

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unidad US\$	Total US\$
Champo	unidad	1.0	\$ 1.80	\$ 1.80
Acondicionador	unidad	1.0	\$ 1.70	\$ 1.70
Jabón	unidad	1.0	\$ 0.90	\$ 0.90
Papel Higiénico	unidad	1.0	\$ 0.70	\$ 0.70
Aromatizante	unidad	0.1	\$ 3.00	\$ 0.15
Desinfectante	galón	0.4	\$ 15.00	\$ 6.45
Pastillas para baño	unidad	2.0	\$ 0.75	\$ 1.50
Cloro	galón	0.1	\$ 15.00	\$ 1.35
Refresco	unidad	1	\$ 1.40	\$ 1.40
Agua	unidad	1	\$ 1.20	\$ 1.20
Gorra plástica para baño	unidad	1	\$ 0.80	\$ 0.80
Total				\$ 17.95

Cuadro 12. Costos variables de los tres tours que se va a ofrecer.

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unidad US\$	Total US\$
Gasolina	Galón	5	\$ 2.85	\$ 14.25
Gatorade	unidad	2	\$ 1.50	\$ 3.00
Sándwich	unidad	2	\$ 4.00	\$ 8.00
Total				\$ 25.25

En el cuadro 13 podemos observar los costos de operación proyectados durante los 5 años, se utilizó una tasa inflacionaria de 12%. Costa Rica en los últimos cinco años ha presentado una inflación de 11.5 % anual.

Cuadro 13. Proyección de los costos anuales de operación del Rancho del Sapito

Costos Totales de Operación	Periodos				
	2010	2011	2012	2013	2014
Costos Variables					
Costos de habitaciones	\$ 320,518	\$ 358,980	\$ 402,057	\$ 450,304	\$ 504,341
Costos Tours	\$ 15,756	\$ 18,811	\$ 22,459	\$ 26,815	\$ 32,015
Total Costos Variables	\$ 336,274	\$ 377,791	\$ 424,517	\$ 477,119	\$ 536,355
Costos Fijos					
Costos Operativos	\$ 119,400	\$ 133,728	\$ 149,775	\$ 167,748	\$ 187,878
Costos Administrativos	\$ 94,523	\$ 105,866	\$ 118,570	\$ 132,798	\$ 148,734
Costo Mercadeo	\$ 16,700	\$ 18,704	\$ 20,948	\$ 23,462	\$ 26,278
Total Costos Fijos	\$ 230,623	\$ 258,298	\$ 289,293	\$ 324,009	\$ 362,890
Totales	\$ 566,897	\$ 636,089	\$ 713,810	\$ 801,128	\$ 899,245

En el cuadro 14, se observa el cálculo de los ingresos en cinco años. Por medio del estudio de mercado se obtuvo una demanda de 17856 huéspedes potenciales, a este número se aplicó una tasa de crecimiento de 6.6%, pronosticado por el Instituto costarricense de Turismo hasta el 2012. Como estrategia en la temporada baja se hará un descuento de 25% sobre el precio, al 24% de los clientes que acostumbran tomar vacaciones en estas fechas.

Para obtener los ingresos de los tours se estimó 624 tours al año (cuatro tours semanales por cada uno de los tres tipos de tours) a su respectivo precio.

Cuadro 14. Proyección de los Ingresos anuales del Rancho del Sapito

	Periodos				
	2010	2011	2012	2013	2014
Habitaciones	\$ 17,856	\$ 19,035	\$ 20,291	\$ 21,630	\$ 23,058
Temporada baja (16%)	\$ 2,857	\$ 3,046	\$ 3,247	\$ 3,461	\$ 3,689
Precio temporada baja	\$ 45	\$ 50	\$ 54	\$ 57	\$ 61
Ingresos temporada baja	\$ 128,564	\$ 153,495	\$ 174,425	\$ 198,209	\$ 225,236
Temporada alta (84%)	\$ 14,999	\$ 15,989	\$ 17,044	\$ 18,169	\$ 19,368
Precio temporada alta	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Ingresos temporada alta	\$ 899,949	\$ 959,346	\$ 1022,663	\$ 1090,159	\$ 1162,109
<i>Ingresos habitaciones</i>	\$ 1028,514	\$ 1112,841	\$ 1197,088	\$ 1288,368	\$ 1387,345
Usuarios tours	\$ 624	\$ 665	\$ 709	\$ 756	\$ 806
precio promedio	\$ 35	\$ 39	\$ 44	\$ 49	\$ 55
<i>Ingreso por Tours</i>	\$ 21,840	\$ 26,075	\$ 31,132	\$ 37,169	\$ 44,377
Ingresos Totales	\$ 1050,354	\$ 1138,917	\$ 1228,220	\$ 1325,537	\$ 1431,722

5.3 PROYECCIONES DE BALANCES

La deuda se calculó con el sistema de amortización lineal. (Anexo 11)

Cuadro 15. Proyección de balances del Rancho del Sapito

BALANCE GENERAL	Periodos				
	2010	2011	2012	2013	2014
Activos					
<i>Activo Circulante</i>					
Efectivo y bancos	\$ 147,390	\$ 191,886	\$ 229,839	\$ 266,462	\$ 454,310
Cuentas por Cobrar					
Inventarios					
<i>Total Activos Circulantes</i>	\$ 147,390	\$ 191,886	\$ 229,839	\$ 266,462	\$ 454,310
<i>Activos Fijos</i>					
Edificios	\$ 523,700	\$ 418,960	\$ 314,220	\$ 209,480	\$ 104,740
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 92,963	\$ 74,370	\$ 55,778	\$ 37,185	\$ 18,593
Mobiliario y Equipo Administrativo	\$ 83,540	\$ 66,832	\$ 50,124	\$ 33,416	\$ 16,708
Total de Activos Fijos Brutos	\$ 700,203	\$ 560,163	\$ 420,122	\$ 280,081	\$ 140,041
Menos Depreciación Acumulada	\$ 140,041	\$ 140,041	\$ 140,041	\$ 140,041	\$ 140,041
<i>Activos Fijos Netos</i>	\$ 560,163	\$ 420,122	\$ 280,081	\$ 140,041	\$ -
<i>Total de Activos</i>	\$ 847,594	\$ 752,048	\$ 649,961	\$ 546,543	\$ 594,351
Pasivos y Capital Contable					
<i>Pasivo Circulante</i>					
Cuentas por pagar					
Documentos por pagar					
Salarios por pagar	\$ 94,523	\$ 105,866	\$ 118,570	\$ 132,798	\$ 148,734
<i>Total Pasivos Circulante</i>	\$ 94,523	\$ 105,866	\$ 118,570	\$ 132,798	\$ 148,734
<i>Deuda a Largo Plazo</i>	\$ 700,000	\$ 560,000	\$ 420,000	\$ 280,000	\$ 140,000
<i>Total Pasivos</i>	\$ 794,523	\$ 665,866	\$ 538,570	\$ 412,798	\$ 288,734
Capital Contable	\$ 100,080	\$ 100,080	\$ 100,080	\$ 100,080	\$ 100,080
Aportaciones de socios					
Utilidades Retenidas	\$ 973,681	\$ 1,047,373	\$ 1,124,855	\$ 1,205,965	\$ 1,290,426
<i>Total Capital Contable</i>	\$ 1,073,762	\$ 1,147,454	\$ 1,224,936	\$ 1,306,045	\$ 1,390,507
<i>Total Pasivo + Capital Contable</i>	\$ 1,868,285	\$ 1,813,319	\$ 1,763,506	\$ 1,718,843	\$ 1,679,240

5.4 ESTADO DE RESULTADOS

El impuesto sobre la venta en Costa Rica es 13% y se establece un impuesto a favor del Instituto Costarricense de Turismo del 3% sobre la suma cobrada diariamente por habitación.

Cuadro 16. Estado de Resultados

Estado de Resultados	Periodos				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingreso por Ventas	\$ 1050,354	\$ 1138,917	\$ 1228,220	\$ 1325,537	\$ 1431,722
Costo producción	\$ 336,274	\$ 377,791	\$ 424,517	\$ 477,119	\$ 536,355
Utilidades Brutas	\$ 714,080	\$ 761,125	\$ 803,703	\$ 848,418	\$ 895,367
Gastos Operativos	\$ 119,400	\$ 133,728	\$ 149,775	\$ 167,748	\$ 187,878
Gastos de Administración	\$ 94,523	\$ 105,866	\$ 118,570	\$ 132,798	\$ 148,734
Gasto Mercadeo	\$ 16,700	\$ 18,704	\$ 20,948	\$ 23,462	\$ 26,278
Gastos por depreciación	\$ 140,041	\$ 140,041	\$ 140,041	\$ 140,041	\$ 140,041
Total de Gastos Operativos	\$ 370,664	\$ 398,338	\$ 429,334	\$ 464,049	\$ 502,930
UAI	\$ 343,416	\$ 362,787	\$ 374,369	\$ 384,368	\$ 392,436
Gastos Financieros	\$ 168,000	\$ 134,400	\$ 100,800	\$ 67,200	\$ 33,600
Utilidad antes de Impuesto	\$ 175,416	\$ 228,387	\$ 273,569	\$ 317,168	\$ 358,836
Impuesto (16%)	\$ 28,067	\$ 36,542	\$ 43,771	\$ 50,747	\$ 57,414
Utilidad Neta después de imp.	\$ 147,350	\$ 191,845	\$ 229,798	\$ 266,422	\$ 301,423
Dividendos pagados					
U. Retenidas	\$ 147,350	\$ 191,845	\$ 229,798	\$ 266,422	\$ 301,423

5.5 FLUJO DE CAJA

Para analizar el comportamiento de la empresa se obtuvo los índices financieros, procedentes del flujo de caja.

La empresa está ganando un rendimiento de \$ 243,849 mayor que su costo de capital de 30%. La TIR es de 171%, es elevada al ser totalmente financiado el proyecto.

Los edificios y las motocicletas tienen un valor de rescate del 10% al finalizar el proyecto. Para el cálculo de capital de trabajo se consideró los costos variables, gastos de comercialización, operación y financieros necesarios durante el primer mes.

Cuadro 17. Flujo de caja del Rancho del Sapito con financiamiento

	Períodos					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos por habitaciones		\$1,050,353.59	\$1,138,916.63	\$1,228,219.99	\$1,325,536.75	\$1,431,722.02
Costos variables		\$-336,273.69	\$-377,791.21	\$-424,516.70	\$ -477,118.90	\$-536,355.30
Gastos mercadeo		\$-16,700.00	\$-18,704.00	\$-20,948.48	\$ -23,462.30	\$-26,277.77
G. Operación		\$-119,400.00	\$-133,728.00	\$-149,775.36	\$ -167,748.40	\$-187,878.21
Depreciación		\$-140,040.64	\$-140,040.64	\$-140,040.64	\$ -140,040.64	\$-140,040.64
Gastos Financieros		\$-168,000.00	\$-134,400.00	\$-100,800.00	\$ -67,200.00	\$-33,600.00
Gastos Administrativos		\$-94,523.00	\$-105,865.76	\$-118,569.65	\$ -132,798.01	\$-148,733.77
Utilidad antes impuestos		\$175,416.25	\$228,387.01	\$273,569.15	\$ 317,168.50	\$358,836.32
Impuestos (16%)		\$-28,066.60	\$-36,541.92	\$-43,771.06	\$ -50,746.96	\$-57,413.81
Utilidad neta(UNDI)		\$147,349.65	\$191,845.09	\$229,798.09	\$ 266,421.54	\$301,422.51
(+) Depreciación		\$140,040.64	\$140,040.64	\$140,040.64	\$ 140,040.64	\$140,040.64
(-) Amortización de Capital		\$-140,000.00	\$-140,000.00	\$-140,000.00	\$ -140,000.00	\$-140,000.00
Inversión inicial	\$-700,203.21					
(+)Deuda	\$700,000.00					
Inversión capital trabajo	\$-99,877.29					\$ 99,877.29
Valor de desecho						\$ 52,970.00
Saldo neto de efectivo	\$-100,080.50	\$147,390.30	\$191,885.73	\$ 229,838.73	\$266,462.18	\$ 454,310.44
VAN (30%)	\$243,849					
B/c	3					
TIR	171%					
PRI	8 meses					

Cuadro 18. La variación del porcentaje de endeudamiento con relación al VAN.

Con Financiamiento	VAN
100%	\$ 243,849
80%	\$ 98,674

5.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

EL proyecto con financiamiento para que el VAN sea negativo tiene que reducir los ingresos y aumentar en los costos en un 10%.

Cuadro 19. Análisis de sensibilidad con financiamiento

		Ingresos			
		-30%	-20%	-10%	0%
costos variables	-30%	\$ -112,220.88	\$ 74,558.62	\$ 261,338.13	\$ 448,117.64
	-20%	\$ -180,310.48	\$ 6,469.02	\$ 193,248.53	\$ 380,028.04
	-10%	\$ -248,400.08	\$ -61,620.58	\$ 125,158.93	\$ 311,938.44
	0%	\$ -316,489.68	\$ -129,710.18	\$ 57,069.33	\$ 243,848.84
	10%	\$ -384,579.28	\$ -197,799.78	\$ -11,020.27	\$ 175,759.24
	20%	\$ -452,668.88	\$ -265,889.38	\$ -79,109.87	\$ 107,669.64
	30%	\$ -520,758.48	\$ -333,978.98	\$ -147,199.47	\$ 39,580.04

Para no tener ni pérdidas ni ganancias es necesario captar al menos 8,526 clientes durante todo el año. Esto es equivalente al 25% de la capacidad de hospedaje. Se utilizó el precio de temporada baja (\$45) para penalizar el proyecto.

Cuadro 20. Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio (P.E.)	
Precio Venta	\$ 45.00
Costo Variable Unitario	\$17.95
Costos Fijos Totales	\$230,623.00
Punto Equilibrio Unidades	8,526.00
Capacidad de hospedaje	33,580.00
Porcentaje de capacidad	25%

5.7 ESTUDIO LEGAL

5.7.1 Ley de industria turística

Art. 7 Se estable un impuesto a favor del instituto costarricense de turismo, del 3% sobre la suma cobrada diariamente a los pasajeros por habitación.

Art. 8 Los hoteles y demás establecimientos similares de alojamiento, quedan obligados a llevar un registro de huéspedes por medio de tarjetas que emitirá el instituto costarricense de turismo.

Art. 9 El Instituto Costarricense de Turismo aprobará la lista de precios para todas las entidades de hospedaje.

5.7.2 Ley de incentivos para el desarrollo turístico

Art. 7

- I. Extensión de todo tributo sobre tasas que se apliquen a la importación o compra local de los artículos indispensables para el funcionamiento o instalación de empresas nuevas o de aquellas que, al estar establecidas ofrezcan nuevos servicios, así como para la construcción, ampliación, o remodelación el respectivo edificio, con excepción de vehículos automotores y combustibles.
- II. Depreciación acelerada de los bienes que por uso y naturaleza se extinguen con mayor rapidez.
- III. Las municipalidades concederán las patentes que requieren las empresas para el desarrollo de sus actividades en el plazo máximo de 30 días naturales posteriores a la presentación de la solicitud.
- IV. Autorización del Banco central de Costa Rica para que empresas hoteleras costarricenses sean contratadas como cajas auxiliares de dicha institución para la compra de divisas a los turistas extranjeros.

5.7.3 Equipamiento e infraestructura mínima de servicios de hospedaje

- I. Accesos de vehículos y de peatones, indicar las obras de accesibilidad para las personas con discapacidad física.
- II. Estacionamiento: ubicarlos en una planta de conjunto (uno cada cuatro habitaciones como mínimo); espacios de servicios, zonas de cargas y descarga a pasajeros.
- III. Vestíbulo y áreas de recepción: con salas de estar y espera, mostrador de atención al público, caja, oficina e información, servicios sanitarios públicos y para empleados separados para cada sexo.
- IV. Área administrativa con oficina de gerencia, contabilidad. Incluir servicios sanitarios para el personal de cada sexo.

- V. Habitaciones con dormitorios, servicios sanitarios, closets, mueble tocador y ventilación e iluminación natural. El área mínima en la habitación sencilla es 9 m² y 13.5 m²; habitación doble.
- VI. Una habitación por cada diez deberá de diseñarse y construirse con todas las facilidades y cumplimiento con los requisitos para accesibilidad de personas con discapacidades.
- VII. Áreas de limpieza con bodega y pila de aseo. Una persona brinda servicio a 14 habitaciones por jornada de trabajo.
- VIII. Área para uso de los empleados con facilidades de comedor, vestidores, casilleros, y servicios sanitarios separados para empleados de cada sexo (con ducha si así lo amerita).
- IX. Lavandería: áreas de tendido, secado, planchado, bodega de ropa de blancos y ropa sucia.
- X. Taller de mantenimiento y equipos con bodegas.
- XI. Seguridad y prevención contra emergencias, planta eléctrica, luces de emergencia, extintores y alarmas contra incendios.
- XII. Ubicar los depósitos de basura herméticos para el proyecto y áreas específicas.
- XIII. Pasillo y área de circulación con un ancho mínimo de 1.50 m libres.

6. CONCLUSIONES

- En el análisis financiero se determinó que el proyecto tiene saldos positivos en los 5 años, por ende se concluye que el negocio es viable y rentable.
- El perfil del cliente se define como Hombres y Mujeres que oscilan entre los 25 y 45 años de edad, con ingresos mensuales mayores a \$1,800.00, con grado de educación superior, residentes en la capital, San José, anuentes a pagar \$ 60 por noche en alojamientos ubicados en áreas naturales y visitar los sitios turísticos en familia para disfrutar de la cultura y costumbres del campo.
- La actividad productiva tradicional en la provincia de Cartago está siendo diversificada a través de la inclusión de actividades turísticas como medio de generación de riqueza y aprovechamiento de los recursos naturales.
- Para el posicionamiento del proyecto de turismo alternativo, Rancho del Sapito, deberá publicitarse a un segmento de mercado específico, identificado durante la realización del estudio.
- Las alianzas estratégicas complementarias con operadores turísticos y otros prestadores de servicios de turismo ampliará la red social del proyecto y garantizará mayores resultados en las acciones de comercialización de los servicios.

7. RECOMENDACIONES

- Acogerse a los beneficios de la ley de incentivos al turismo establecida por el gobierno para realizar la inversión en el proyecto.
- Seguir los lineamientos de la planeación estratégica tratando de ser flexible en su aplicación, para ir adaptándose a cambios dependiendo de las necesidades de la empresa.
- Apuntar a la certificación de los servicios turísticos, como herramienta competitiva que permita al proyecto permanecer en un sitio privilegiado en el posicionamiento del mercado consumidor.
- Antes de empezar a trabajar con clientes extranjeros, realizar un estudio de investigación de mercados para conocer más profundamente gustos, preferencias y tendencias de consumo de los extranjeros para caracterizar el mercado meta.

8. LITERATURA CITADA

Armstrong, G; Kotler, P. 2008. Marketing. 8ed. Trad. Escalonada, R.L. México Distrito Federal, MX. Pearson Education. 691p.

Friedich, K. 2007. Turismo Rural y Ecoturismo. 4ed. México Distrito Federal, MX, Grupo Editorial Iberoamerica. 80p.

Gitman, L. 2005. Principios de Administración Financiera. 10ed. Trad. Nuñez, E. México Distrito Federal, Mx. Pearson Education. 676p.

Instituto Costarricense de Turismo, CR. 2008. Anuario Estadístico 2008. Consultado 6 jun. 2009. Disponible en <http://www.visitcostarica.com/ict>.

Kinnear, T.C, Taylor, J.R. 2000. Investigación de mercados. 5 ed. Bogotá, Co. McGrawHill Interamericana S.A. 874p.

Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain. Preparación y Evaluación de Proyectos. Quinta edición.

Organización Mundial de Turismo. 2009. Organismo Especializado de las Naciones Unidas (en línea). Consultado el 23 de setiembre del 2009. Disponible en <http://www.worldtourism.org/espanol>.

Philip Kotler, 2006. Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z. Segunda edición europea.

Sin ingredientes artificiales, CR. 2008. Plan nacional de desarrollo turístico sostenible 2002-2012. Consultado 1 oct. 2009. Disponible en <http://www.visitcostarica.com/ict>.

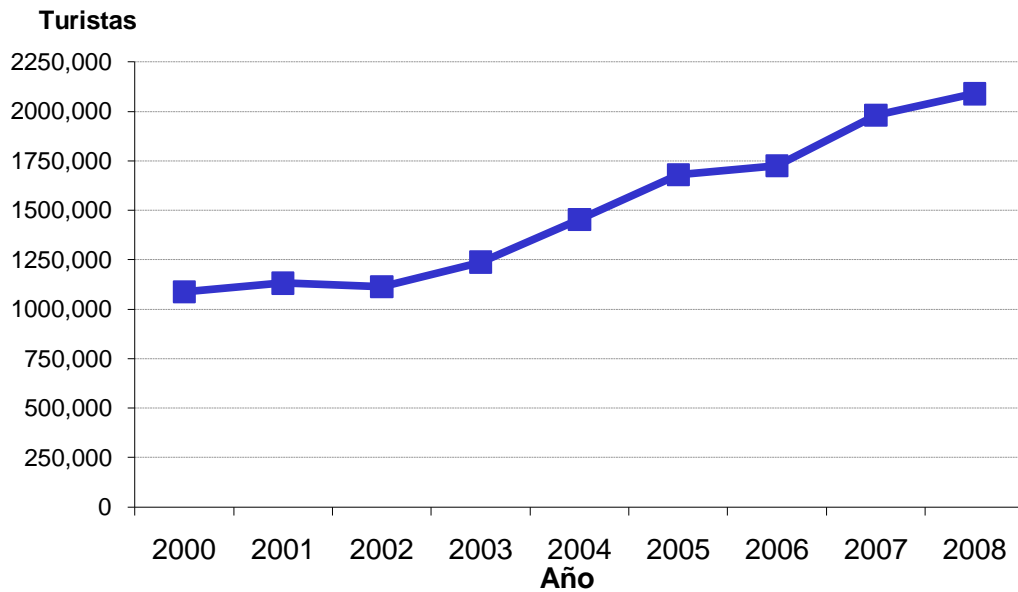
9. ANEXOS

Anexo 1. Ingresos por turismo y otras fuentes de ingreso para Costa Rica.

RUBRO	Año							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Exportaciones de productos tradicionales (millones de \$)	728.6	689.8	793.9	801.1	769.4	915.1	1,001.7	1,059.3
Café (millones de \$)	161.8	165.1	193.6	197.6	232.7	225.8	251.9	305.0
Banano (millones de \$)	505.8	477.5	553.1	543.4	481.2	620.3	673.0	689.2
Piña (millones de \$)	133.8	156.2	198.5	256.2	324.7	432.8	484.9	572.9
Productos farmacéuticos (millones de \$)	81.0	90.1	103.0	110.0	103.2	113.8	120.0	125.7
TURISMO (millones de dólares)	1,113.4	1,099.2	1,225.6	1,390.3	1,599.0	1,634.7	1,941.5	2,160.6
Total de exportaciones (millones de \$)	5,021.4	5,263.5	6,102.2	6,301.5	7,026.4	8,207.3	9,352.7	9,503.7
PIB (millones de dólares)	16,403.6	16,844.4	17,517.7	18,595.6	19,961.0	22,528.7	26,267.3	29,834.5
Relación turismo/PIB (%)	6.8	6.5	7.0	7.5	8.0	7.3	7.4	7.2
Relación turismo/exportaciones (%)	22.2	20.9	20.1	22.1	22.8	19.9	20.8	22.7

FUENTE: Departamento de Estadísticas Macroeconómicas, BCCR, 2009.

Anexo 2. Llegada de turistas internacionales a Costa Rica. Del año 2000 al 2008.



Fuente: ICT (2009).adaptado por el autor.

Anexo 3. Oferta de habitaciones con declaratoria turística.

Año	Habitaciones	Variación %	Turistas	Variación %
1999	13,714	2.2	1031,585	9.4
2000	14,122	3.0	1088,075	5.5
2001	14,990	6.1	1131,406	4.0
2002	15,172	1.2	1113,359	-1.6
2003	15,611	2.9	1238,692	11.3
2004	16,003	2.5	1452,926	17.3
2005	16,696	4.3	1679,051	15.6
2006	17,139	2.7	1725,261	2.8
2007	17,258	0.7	1979,789	14.8
2008	18,948	9.8	2089,174	5.5

FUENTE: Proceso de Gestión y Asesoría Turístico. Instituto Costarricense de Turismo, 2009

Anexo 4. Precio de hoteles y cabañas en Cartago

Nombre Hotel	Precio	Provincia	Tipo
Guayabo Lodge	\$60	Cartago	Hotel
Walelia Hotel	\$66	Cartago	Hotel
Casa Turique	\$73*	Cartago	Hotel
Rancho Naturalista Lodge	\$90*	Cartago	cabañas
Hotel Linda Vista	\$55*	Cartago	Hotel
Cabinas equipadas	\$50	Cartago	Cabañas
Mi tierra	\$45	Cartago	Hotel
Complejo Refranes	\$50	Cartago	cabañas
La Postita	\$60	Cartago	cabañas
Cabañas las Milenias	\$35*	Heredia	cabañas
Cabañas Ardillas Resort y Spa	\$35	Heredia	cabañas
Cabañas Rancho Amalia	\$25	Heredia	cabañas

Anexo 5. Estratificación de la población de Cartago y San José

SEGÚN : PROVINCIA, ZONA, SEXO, NIVEL DE INSTRUCCIÓN Y ULTIMO GRADO			
San José Urbano	25 a 29	30 a 39	40 a 49
Hombres y Mujeres	años	años	años
SECUNDARIA ACADEMICA	31,413	61,656	41,131
SECUNDARIA TECNICA	2,266	4,837	2,722
PARAUNIVERSITARIA	2,638	6,039	4,078
UNIVERSITARIA	23,690	42,713	33,174
Total	60,007	115,245	81,105
Total	256,357		
Cartago Urbano	25 a 29	30 a 39	40 a 49
Hombres y Mujeres	años	años	años
SECUNDARIA ACADEMICA	6,531	14,530	9,066
SECUNDARIA TECNICA	757	1,789	850
PARAUNIVERSITARIA	654	1,537	882
UNIVERSITARIA	4,878	8,800	6,021
Total	12,820	26,656	16,819
Total	56,295		
Total población	312,652		
Porcentaje de población no pobre, área urbana en el valle central	0.8		
Total de población meta	250122		

Fuente: INEC (2009) adaptado por el autor.

Anexo 6. Tasa básica pasiva en dólares al cierre de cada mes. Banco Central de Costa Rica

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Enero	15,50	16,25	17,50	13,50	14,50	15,25	10,75	7,25	11,25
Febrero	15,25	16,75	17,25	13,50	14,75	15,25	9,75	5,50	12,00
Marzo	15,00	16,75	16,75	13,50	15,00	15,25	8,00	5,25	11,75
Abril	15,00	17,25	16,75	13,50	15,00	15,25	7,50	4,25	11,50
Mayo	14,75	17,25	16,00	13,50	15,75	13,75	7,25	5,00	11,25
Junio	14,75	17,25	15,75	13,75	15,75	13,50	7,25	5,50	11,00
Julio	14,75	17,50	15,50	13,75	15,50	13,75	7,25	7,00	12,00
Agosto	14,75	17,50	14,75	14,00	15,50	13,75	7,25	8,50	11,50
Septiembre	15,00	17,50	14,50	14,25	15,25	13,50	7,25	9,25	11,50
Octubre	15,00	17,50	14,00	14,25	15,25	13,25	7,00	10,50	
Noviembre	15,50	17,50	13,75	14,25	15,25	11,25	7,00	11,00	
Diciembre	16,00	17,50	13,75	14,25	15,25	11,25	7,00	11,50	

Fuente: Banco Central de Costa Rica (BCCR), 2009

Anexo 7. Ingreso y egreso de divisas por concepto de turismo 1999-2008

Año	Ingreso de divisas (\$)*	Egreso de divisas (\$)	Saldo (\$)	Razón \$ (Ingresos/Egresos)
1999	1,036.1	445.9	590.2	2.3
2000	1,229.2	482.2	747.0	2.5
2001	1,095.5	361.1	734.4	3.0
2002	1,078.0	343.5	734.5	3.1
2003	1,199.4	351.9	847.5	3.4
2004	1,358.5	404.1	954.4	3.4
2005	1,570.1	468.1	1,102.0	3.4
2006	1,620.9	483.7	1,137.2	3.4
2007	1,927.4	632.0	1,295.4	3.0
2008	2,144.2	680.3	1,463.9	3.2

*/ Estas cifras **no** incluyen información de cruceros

Fuente: ICT (2009).adaptado por el autor

Anexo 8. Materiales necesarios para la construcción de las cabañas

Materiales y costos para la construcción

materiales	unidad de medida	cantidad	costo unitario	costos total
Piedra	Metros cúbicos	36	\$ 16.64	\$ 599
Arena	Metros cúbicos	12	\$ 21.78	\$ 261
Sacos de cemento	unidad	100	\$ 8.55	\$ 855
Laja	metros cuadrados	2	\$ 6.81	\$ 14
Palos 8" (2m)	unidad	240	\$ 31.30	\$ 7,511
Palos 8" (3m)	unidad	18	\$ 46.95	\$ 845
Palos 6" (6m)	unidad	15	\$ 42.74	\$ 641
Palos 6" (3m)	unidad	30	\$ 21.43	\$ 643
Zinc teja largo	unidad	24	\$ 35.49	\$ 852
Zinc teja corto	unidad	4	\$ 16.58	\$ 66
Tornillo 4" techo	unidad	450	\$ 0.05	\$ 21
Varillas #3	unidad	50	\$ 3.11	\$ 156
Marco	metros	20	\$ 11.80	\$ 236
Piso cerámica	metros cuadrados	92	\$ 11.45	\$ 1,054
Ventanas 1.90m x 2m	unidad	6	\$ 61.54	\$ 369
Bisagras	unidad	4	\$ 1.74	\$ 7
Llavines	unidad	4	\$ 8.09	\$ 32
Madera medeco semi tronco	unidad	30	\$ 3.10	\$ 93
Ladrillo refractario	unidad	500	\$ 1.49	\$ 745
Lamina fibrolit 20mm	unidad	6	\$ 45.38	\$ 272
Lavatorio	unidad	1	\$ 51.43	\$ 51
Espejo	unidad	1	\$ 38.46	\$ 38
Caja de breker corriente	unidad	1	\$ 40.09	\$ 40
Brekers 20	unidad	2	\$ 6.28	\$ 13
Inodoro	unidad	1	\$137.66	\$ 138
Toma corriente dobles	unidad	5	\$ 7.29	\$ 36
Tubo 4" PVC	unidad	2	\$ 11.07	\$ 22
Codo 4" PVC	unidad	1	\$ 3.63	\$ 4
Te 4" PVC	unidad	2	\$ 4.81	\$ 10
Tanques	unidad	4	\$ 33.28	\$ 133
Piedra para drenaje	metros cuadrados	3	\$ 16.64	\$ 50
Pedestal trébol color gris-plata	unidad	1	\$ 21.18	\$ 21
Calentador gas	unidad	1	\$151.28	\$ 151
Lámpara	unidad	1	\$ 35.02	\$ 35
Brekers 40	unidad	1	\$ 18.00	\$ 18

Anexo 9. Costos de Instalación anuales de Rancho del Sapito.

Descripción	Cantidad	Costo Unidad US\$	Costo US\$	Total	Depreciación Anual
<i>Edificio</i>					
Cabaña pequeña	10	\$ 15,126	\$ 151,258	\$ 30,251	
Cabaña mediana	2	\$ 30,252	\$ 60,503	\$ 12,100	
Cabaña grande	3	\$ 60,503	\$ 181,510	\$ 36,302	
Camino lastre	2	\$ 22,596	\$ 45,192	\$ 9,038	
Recepción	1	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 8,000	
Lavandería	1	\$ 28,000	\$ 28,000	\$ 5,600	
Paisajismo	15	\$ 1,149	\$ 17,236	\$ 3,447	
<i>Maquinaria y Equipo Industrial</i>					
Bicicletas	4	\$ 300	\$ 1,200	240	
Motos	2	\$ 3,000	\$ 6,000	1200	
Televisión	23	\$ 1,236	\$ 28,419	5684	
Paneles Solares	17	\$ 2,500.00	\$ 42,500	8500	
Refrigeradora mini	15	\$ 211	\$ 3,158	632	
Caja fuerte	15	\$ 162	\$ 2,436	487	
Extinguidores	30	\$ 120	\$ 3,600	720	
secadora pelo	15	\$ 50	\$ 750	150	
Teléfono	15	\$ 30	\$ 450	90	
Despertador	15	\$ 20	\$ 300	60	
aplanchador	15	\$ 50	\$ 750	150	
Secadora	2	\$ 800	\$ 1,600	320	
Lavadora	2	\$ 900	\$ 1,800	360	
<i>Mobiliario y Equipo Administrativo</i>					
Cama y mesa noche	22	\$ 700	\$ 15,400	3080	
Escritorio	15	\$ 380	\$ 5,700	1140	
Mesa	15	\$ 154	\$ 2,308	462	
Sillón	15	\$ 427	\$ 6,410	1282	
Mecedora	23	\$ 59	\$ 1,366	273	
Toallas	800	\$ 25	\$ 20,000	4000	
Recipiente para hielo	15	\$ 20	\$ 300	60	
Sábanas	52	\$ 20	\$ 1,040	208	
Cortinas	60	\$ 150	\$ 9,000	1800	
Edredones	52	\$ 15	\$ 780	156	
Colchón	23	\$ 188	\$ 4,325	865	
Almohada	52	\$ 12	\$ 622	124	
Alfombras	23	\$ 100	\$ 2,300	460	
Cortina ducha	15	\$ 26	\$ 385	77	
Ropero	23	\$ 306	\$ 7,027	1405	
Tina	15	\$ 205	\$ 3,077	615	
Fax	1	\$ 200	\$ 200	40	
Computadora	3	\$ 800	\$ 2,400	480	
Impresora	6	\$ 150	\$ 900	180	
Total			\$ 700,203.21	\$ 140,040.64	

Anexo 10. Indicadores económicos de Costa Rica del año 2000 hasta Junio del 2009.

Año	Tasa de crecimiento (%)	Producto Interno Bruto (PIB) - Tasa de Crecimiento Real (%)	Producto Interno Bruto (PIB) per cápita (US\$)	Población bajo el nivel de pobreza (%)	Tasa de inflación (precios al consumidor) (%)	Tasa de desempleo (%)	Tasa de crecimiento de la producción industrial (%)
2000	1.69	7	7100		10.8	5.6	24.5
2001	1.65	3	6700	20.6	11	5.2	4.3
2002	1.61	0.3	8500	21	12.1	5.2	-2.1
2003	1.56	2.4	8500	20.6	9.1	6.3	2.9
2004	1.52	5.6	9100	20.6	9.4	6.7	8
2005	1.48	3.9	9600	18	11.5	6.6	3.1
2006	1.45	5.9	11400	18	13.8	6.6	5.7
2007	1.412	7.9	12500	18	12.1	6.6	8.4
2008	1.388	6.8	11100	16	9.4	4.6	7.3
2009	1.356	2.7	10800	16	13.4	4.9	-1.1

Fuente: CIA World Factbook, 2009

Anexo 11. Tabla de amortización de la deuda

Periodos	2010	2011	2012	2013	2014
Deuda	\$ 700,000.00	\$ 560,000.00	\$ 420,000.00	\$ 280,000.00	\$ 140,000.00
Amortización Capital	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00
Interés	\$ 168,000.00	\$ 134,400.00	\$ 100,800.00	\$ 67,200.00	\$ 33,600.00
Cuota	\$ 308,000.00	\$ 274,400.00	\$ 240,800.00	\$ 207,200.00	\$ 173,600.00