

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “HOTEL
WILSON MANZANO”, PARA EL PERÍODO
COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2017-2021**

Estudiante:

Lorna Solís Espinoza

Tutor:

Lic. Yhorgo Porras Vega, MAP

Noviembre, 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo Lorna Solís Espinoza, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 2-615-466 egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Propuesta de diseño de Plan Estratégico para la empresa "Hotel Wilson Manzano" para el periodo comprendido entre los años 2017 – 2021**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los siete días del mes de noviembre del año dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

Cédula 2-615 466

CARTA DEL TUTOR

Heredia, 18 de Setiembre de 2017

Señores
Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante Lorna Solís Espinoza, cédula de identidad número 2-0615-0466, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Propuesta de diseño de Plan Estratégico para la empresa "Hotel Wilson Manzano" para el periodo comprendido entre los años 2017 - 2021**", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



Lic. Yhorgo Porras Vega, MAP
Cédula identidad N° 1-1065-0862
Carné Colegio Profesional N° 015913

02 de noviembre del 2017

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Administración de Negocios

Estimado señor

La estudiante Lorna Solís Espinoza cedula 2-0615-0466 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “HOTEL WILSON MANZANO”, PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2017-2021.”**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.


Licda. Jessica Mayers Marin
Ced 9-0106-0748

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

San José, 4 de noviembre del 2017.

SEÑORES
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Estimados señores:

Por este medio, yo, Bolívar Bolaños Calvo, mayor, casado, filólogo, incorporado (a) al Colegio de Licenciados y Profesores, con el número de carné 2 949, vecino (a) de Turrúcares de Alajuela, portador de la cédula de identidad 0202790320, hago constar:

1. Que he revisado el **PROYECTO DE GRADUACIÓN (TESIS)** para optar por el grado académico de **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**, denominado **PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "HOTEL WILSON MANZANO"**, PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2017-2021, de la estudiante **LORNA SOLÍS ESPINOZA**.
2. Que se le han hecho las correcciones pertinentes en acentuación, ortografía, puntuación, concordancia gramatical y otras del campo filológico.

En espera de que mi participación satisfaga los requerimientos de la Universidad.

Se suscribe atentamente,



Dr. Bolívar Bolaños Calvo
No. 2 949
2-279-329
solyma@racsa.co.cr

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Antecedentes del problema.....	2
1.1.2 Problematicación del problema.....	5
1.1.3 Justificación del tema	7
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	10
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	10
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos	11
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	11
1.4.1 Alcances.....	11
1.4.2 Limitaciones.....	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1 EL CONTEXTO HISTÓRICO	14
2.1.1 Antecedentes	14
2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONTEXTUAL	15
2.2.1 Administración.....	15
2.2.2 Planeación estratégica o administración estratégica.....	19
2.2.3 La Estrategia	26
2.2.4 Ventaja Competitiva	28
2.3 HIPÓTESIS.....	30
2.3.1 Marco hipotético.....	30
2.4 OPERACIONALIZACION DE HIPÓTESIS.....	31
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	33
3.1 TIPO DE INVESTIGACION	34
3.1.2 Dimensión temporal (transversal y longitudinal).....	35
3.1.3 Marco (mega, macro y micro)	36
3.1.4 Condición en la que se hace la investigación	37
3.1.5 Carácter	38
3.1.6 Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta)	40
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACION.....	42
3.2.1 Unidades de análisis u objetos de estudio	42

3.2.2 Fuentes de información	42
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACION.....	43
3.3.1 Técnicas.....	43
3.1.2 Instrumentos.....	44
3.4 SELECCIÓN DEL MUESTREO.....	45
3.4.1 La población	47
3.4.2 La muestra.....	47
3.4.3 No probabilística	47
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	48
4.1 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	48
4.2 ANALISIS DE RESULTADO DEL GERENTE.....	54
4.3 ESTADOS FINANCIEROS ACTUALES DE LA EMPRESA	54
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
CAPÍTULO VI:.....	72
PROPUESTA.....	72
6.1 INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA	73
6.1.1 Definición de la misión propuesta.....	73
6.1.2 Definición de la visión propuesta.....	73
6.1.3 Definición de valores	73
6.1.4 Análisis FODA para la empresa Hotel Wilson Manzano	74
6.5 PROPUESTAS A CORTO PLAZO.....	76
6.5.1 Propuesta de Marketing.....	76
6.5.2 Propuesta de Reducción de Costos.....	80
6.6 PROPUESTA A MEDIANO Y LARGO PLAZO.....	85
6.6.1 Plan de viabilidad económica y financiera	85
6.6.2 Declaratoria turística para Hotel Wilson Manzano	94
6.6.3 Contrato turístico para Hotel Wilson Manzano	104
BIBLIOGRAFIA.....	108
ANEXOS.....	112
CAPÍTULOCAPÍTULOCAPÍTULOCAPÍTULOCAPÍTULO	

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Logotipo del Hotel.....	49
Ilustración 2 Organigrama del Hotel.....	50
Ilustración 3 Costos Fijos Actuales.....	54
Ilustración 4 Ventas Actuales.....	55
Ilustración 5 Costos Variables Actuales.....	56
Ilustración 6 Resultados (Pérdidas y Ganancias) Actuales.....	57
Ilustración 7 Hotel Wilson Manzano y Balneario Cabinas Santa Rosa.....	58
Ilustración 8 Hotel Wilson Manzano y Balneario Santa Rosa en 3D.....	59
Ilustración 9 Portada Cálculo de la Viabilidad Económica y Financiera.....	80
Ilustración 10 Inversiones.....	81
Ilustración 11 Financiación.....	82
Ilustración 12 Costos Fijos.....	83
Ilustración 13 Ventas.....	84
Ilustración 14 Costos Variables.....	85
Ilustración 15 Resultados (Pérdidas y Ganancias).....	86
Ilustración 16 Previsión de Tesorería (Año 1).....	87
Ilustración 17 Previsión de Tesorería a 3 años.....	89
Ilustración 18 Balance.....	90
Ilustración 19 Ratios.....	91

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de la Hipótesis	31
Tabla 2 Precios Hotel Wilson Manzano vrs Balneario y Cabinas Santa Rosa	62
Tabla 3 Metas y Estrategias de Marketing	76
Tabla 4 Presupuesta de Ventas del Plan de Marketing.....	78
Tabla 5 Presupuestos de costo promedio para hospedar 645 personas al mes del Plan de Marketing.....	78
Tabla 6 Presupuesto de Marketing.....	79
Tabla 7 Estado de Resultados del Plan de Marketing	79
Tabla 8 Metas y estrategias de Ejecución de Reducción de Costos	80
Tabla 9 Presupuesto de Ventas del Plan de Reducción de Costos.....	81
Tabla 10 Presupuestos de Costo Promedio para Reducir Gastos al Mes	82
Tabla 11 Presupuesto del Plan de Reducción de Costos	84
Tabla 12 Estado de Resultados del Plan de Reducción de Costos.....	84

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Tipo de Clientes anual, para Hotel Wilson Manzano	60
Gráfico 2 Porcentaje de ocupación según días de la semana para Hotel Wilson Manzano	61

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

En la actualidad, todas las empresas (micro, pequeñas y medianas), viven en una constante inquietud debido a la competencia y rivalidad entre sí.

Para ellas, la estrategia es uno de los temas gerenciales de mayor importancia, ya que ayuda a definir las directrices de las operaciones; permite obtener ventajas en el entorno cambiante. Es por eso que las organizaciones de hoy deben estar bien consolidadas y contar con una planeación estratégica definida.

Al igual que las grandes empresas, las pequeñas y medianas se encuentran en un mundo competitivo debido al incremento en la oferta de productos y/o servicios. Por lo que, los consumidores hoy en día se han tornado más exigentes para satisfacer sus necesidades, mediante la búsqueda de servicios con características muy específicas y altas exigencias. Es por ello que el reto de las empresas es conocer y satisfacer estas necesidades de forma única y buscar una posición competitiva.

Todas las empresas requieren de un buen manejo administrativo para un mejor funcionamiento y apoyarse en herramientas administrativas, que permitan tomar decisiones para crecer y debe pretender tener una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado; identificando las necesidades de su mercado meta, aprovechando cambios y adaptaciones al entorno; por eso busca a través de las tecnologías de la información y

la comunicación (TIC's) estrategias para mantener un excelente servicio al cliente; y competir en el largo plazo.

Hotel Wilson Manzano es una PYME (Pequeña y Mediana Empresa) utilizada y analizada en este trabajo, es una empresa de administración familiar empírica; tiene muchos problemas administrativos que no enfrenta adecuadamente por la falta de planeación estratégica. Es por ello que, todas estas acciones, deben operar conjuntamente con el fin de lograr objetivos organizacionales, metas, valores, estrategias y realizar estudios de análisis interno y externo, esta necesidad lleva a recurrir a la planeación estratégica.

Muchas PYMES empresas a nivel mundial y la competencia, han hecho que todas deban mejorar en todo sentido con el fin de mantenerse exitosas.

La Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), en su artículo información sobre la División de Pequeñas y Medianas empresas, hace esta referencia:

“Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo. Las Pymes son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones” («Información sobre la División de Pequeñas y Medianas Empresas», s. f.).

En Costa Rica, hoy en día, existen gran cantidad de PYMES “El 93,3% clasifican como micro, pequeña y mediana empresa y productores agropecuarios” («ESTADO DE SITUACIÓN DE LAS Pymes EN COSTA RICA - informe.pdf», 2016, p.16). Y cada año va en aumento dicho número. Las PYMES, son generadoras de empleo y brindan muchos beneficios socio económicos a los diferentes sectores del país, el sector predominante es de servicios.

Los sectores predominantes continúan siendo el sector servicios (56%), el sector comercio (30%), y las actividades industriales (14%). En el sector servicios, las actividades más relevantes son: profesionales (27% de las empresas registradas), transportes (14%), construcción (11%), hospedaje y alimentación (8%), Tecnologías de la Información (TI) (8%). Las de menor número de empresas registradas son servicios de salud (7%), seguridad y limpieza de edificios (6%), enseñanza (4%) y turismo (3%). («ESTADO DE SITUACIÓN DE LAS Pymes EN COSTA RICA - informe.pdf», 2016, p.17).

Los actuales sistemas de dirección, organización y gestión de la empresa Hotel Wilson Manzano, son poco eficientes y operativos. Y los modelos de organización que utiliza el hotel no son los correctos, y su situación actual no es la mejor. o la más óptima.

En la ciudad de Santa Rosa de Pocosol, San Carlos, donde se encuentra ubicada esta PYME; su mercado actual no ha sido bien aprovechado, por eso, Hotel Wilson Manzano, debe mejorar sus servicios, incrementar la satisfacción al cliente, trabajar con

estrategias y generar ganancias para futuras oportunidades de negocio y teniendo siempre esa visión de lo que se quiere lograr.

1.1.2 Problematización del problema

La posibilidad a investigar el tema aparece debido a conversaciones con la Gerencia, quien llama el interés por desarrollar en la empresa un plan para tener una visión que ayude a emprender acciones a futuro en conjunto con proveedores, talento humano y clientes, ya que la toma de decisiones es de manera empírica y subjetiva. Esta situación se presenta por falta de concientización de la gerencia acerca de la importancia de la planeación en todas las áreas de la empresa y por utilizar los recursos disponibles de forma errónea lo que aumenta los costos, pues, sin un buen plan, la gestión de la empresa se dirige por impulsos, y se podría ajustar a una realidad poco objetiva del mercado, lo que sin duda conduciría al fracaso.

La PYME es un hotel con administración familiar empírica desde hace 17 años, brinda servicios de hospedaje y desayunos a sus clientes; su mercado meta son ejecutivos y corporativos, sin embargo, se atienden en menor porcentaje extranjeros y turistas.

En la actualidad, el hotel tiene ciertos problemas de baja capacidad en algunos meses del año, esto debido a que el mercado al cual se dirige no genera negocios en algunos meses, y esto en algunas ocasiones causa pérdidas irre recuperables, ya que el hotel debe seguir funcionando igual, aunque no tenga su capacidad máxima, y esto puede producir riesgo de continuidad del negocio.

¿Qué medidas debe implementar la empresa para generar crear oportunidades de negocio?

Dada la problemática anterior, y la cuestión con la administración empírica; actualmente el hotel ha visto disminuir oportunidades de crecimiento e inversión. Al no contar con las estrategias correctas para poder aumentar su participación de mercado, generar utilidades y proponer oportunidades de negocio; puede que la empresa pueda fracasar y “Generalmente se dice que la estrategia es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir un objetivo propuesto, en el proceso estratégico”. (Luna, 2014, p16).

¿Qué estrategias debe formular e implementar la empresa para tener una ventaja competitiva?

El hotel no conoce su filosofía empresarial ni tiene claro su misión, ni visión ni sus valores, para hacer crecer a la empresa.

Rizo (2016), En su documento de manuela de fundamentos, la esencia de una empresa, expresa que “La filosofía de la empresa es la estructura conceptual que la empresa propone para dirigir o guiar el comportamiento de la misma y que responde a las cuestiones fundamentales del por qué y para que fue creada. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar 3 elementos fundamentales: Misión, Visión y Valores”

Dado a que la empresa no ha seguido un plan para asegurarse su continuidad en el mercado, deberá trazar cursos de acción sobre la base de diagnóstico tanto interno como externo. Destacar sus puntos fuertes y débiles y conocer cómo les va.

¿Cuál es la filosofía empresarial (misión, visión, valores), fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el hotel?

1.1.3 Justificación del tema

La planificación estratégica es un proceso que se ha venido implementando en las empresas desde hace muchos años para alcanzar objetivos y metas.

“La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr más el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para concretar las transformaciones que requiere el entorno.” (Rodríguez, 2016, p26).

Los avances tecnológicos y la globalización han requerido que las empresas realicen cambios para continuar vigentes y para ello han requerido de la planificación estratégica. La planificación estratégica es muy importante para esta empresa, el tener una misión que los guíe para la toma de decisiones, y poder seguir una visión al futuro, el norte que los guiará donde desean llegar. Trabajar con valores corporativos que logren que ella crezca cada día y tenga colaboradores muy motivados, inspirarlos y darles un sentido de propósito. Esto le permitirá conocer su ambiente interno y externo para poder tomar

decisiones, y se guiarán con una serie de estrategias, sus metas y sus tácticas para poder no solo aumentar sus ventas sino también para hacer crecer el negocio y lograr una ventaja competitiva.

Thompson, Strickland y Gamble, en su libro *Administración Estratégica*, sobre la importancia que tiene una planeación y cómo marca la diferencia en las organizaciones: *“...lo que separa a una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales...”* (Thompson, Strickland & Gamble, 2012, pág. 22).

Los encargados de dirigir empresas deben de ser conscientes que día a día se presentan cambios en el entorno, y que deben adelantarse a dichos cambios e indagar en nuevas alternativas y diseñar planes que permitan innovación, adaptación y enfrentar situaciones imprevistas, pues:

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Ni significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar. (Torres, 2014, P.37)

Según lo anterior, se realizará una propuesta para el Hotel Wilson Manzano, a partir de la definición y planes estratégicos; ya que ha sido administrado empíricamente durante toda la vida de existencia.

Esta investigación generará aportes importantes a la Carrera de Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, debido a que se realizará en una empresa que no cuenta con ninguna planificación para su funcionamiento.

Una empresa que cuenta con casi 20 años de existencia y ha sido un motor de vida, se ha mantenido vigente de manera ininterrumpida, se ha resistido a desaparecer.

Motivará el análisis de actividades que se han pensado, diseñado, desarrollado e implementado de manera exitosa, sin ningún parámetro empresarial, lo cual sería un buen insumo para estudiar su naturaleza, su constitución y sus buenas prácticas aún sin contar con el fundamento teórico, sin conocer normativas, marcos de referencia, estándares, planes de continuidad de negocios, sin conocer teorías administrativas de ningún tipo, todo hecho en caliente, sobre la marcha, a pura iniciativa, inventiva e innovación.

De todo ello se puede tomar en cuenta posibles estrategias y mejorarlas destacando los conocimientos adquiridos en el ámbito académico en el transcurso de nuestro plan de estudios.

Este trabajo sentará los pilares para contribuir con futuras tesis y proyectos de investigación, propuestas de negocios y en la vida profesional venidera.

El tema de planeación estratégica genera un fuerte impacto a la empresa. Al Hotel Wilson Manzano conocer la misión, visión, valores, fortalezas, debilidades para poder convertirlas en fortalezas, amenazas para cambiarlas por oportunidades de crecimiento, podrán establecer planes para alcanzar las metas propuestas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los requerimientos administrativos y metodológicos que se pueden tomar en cuenta en el Hotel Wilson Manzano para formular un plan estratégico?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Analizar la gestión administrativa de la empresa “Hotel Wilson Manzano” con el fin de proponer el diseño de un plan estratégico para la misma, acorde con sus necesidades comerciales para el periodo comprendido entre los años 2017-2021.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno externo e interno del hotel, con el fin de evaluar la situación administrativa actual de la empresa “Hotel Wilson Manzano”

- Identificar las estrategias que eventualmente podría aprovechar el hotel para obtener un mayor y mejor posicionamiento en el mercado.

- Diseñar una propuesta de documento de Plan Estratégico para los próximos cuatro años que impulse oportunidades de negocio y ventajas competitivas.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

Incentivar la importancia de la planificación estratégica en la empresa para descubrir nuevas oportunidades de negocio que ayude a su continuidad en el mercado, se podrá lograr en el momento que se transmita toda la propuesta a la administración y pueda ver que con un plan se pueden alcanzar grandes oportunidades.

Mejorar el crecimiento de la empresa por medio de la implementación de estrategias de negocios para crear una ventaja competitiva y mejoramiento en la administración.

Concientizar el uso de planes estratégicos para lograr metas y objetivos propuestos en la empresa, mediante reuniones mensuales con el personal para comunicarles

nuevas metas y propuestas y a la vez escucharlos con sus sugerencias y tomarlas en cuenta para posibles propósitos futuros.

Promover que la propuesta sirva como base para futuros proyectos de planificación estratégica de la empresa.

1.4.2 Limitaciones

Entre las limitaciones para el desarrollo de este trabajo, se presentan las siguientes:

La empresa no cuenta con ningún documento escrito referente a información respecto a estructura organizacional, misión, visión, valores, objetivos, planes y estrategias, para poder analizar más a fondo y desde sus inicios la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 EL CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Antecedentes

La empresa nació con el nombre de “Hotel el Manzano”, en el año de 1991, como un proyecto del señor Gerardo Jiménez, vecino de Ciudad Quesada, quién compró un terreno en Santa Rosa de Pocosol y construyó un hotel con seis habitaciones sencillas, jardines, cancha de fútbol y estacionamiento, el señor Gerardo se dedicaba a otras labores y no tenía tiempo para dedicarse al hotel, entonces le cedió la Administración a un hermano, quien laboro un año en él. En 1993 se lo alquiló al señor Eduardo Mejías Herra, quien junto con su esposa lo alquilaron por siete años. Para el 2000 fue alquilado a la señora Felicia Espinoza Chaves, que con mucho esfuerzo laboró sola en el hotel y lo administró por ocho años, en el año 2008 doña Felicia le cedió la administración a su esposo el señor Fernando Solís Mejías, ese mismo año el dueño del hotel (Gerardo Jiménez), empezó a construir una nueva etapa de habitaciones, en total fueron siete habitaciones grandes con capacidad hasta de cinco personas por habitación y con servicios adicionales que las otras habitaciones no tenían; porque era una necesidad para grupos grandes. En el año 2011 don Gerardo Jiménez el dueño, empezó otro proyecto de construir otra etapa más de habitaciones, y construyó seis habitaciones tamaño estándar. Para el año 2012, el señor Gerardo Jiménez, le vende el hotel al señor Wilson Soto, dueño de la cadena de hoteles Wilson, el señor Wilson, con el afán de crear un hotel más grande y hacer de este hotel digno de la cadena Wilson, se dispone a construir una etapa más de habitaciones, para el año 2014 construye seis habitaciones más y se dispone a cambiar el nombre del hotel por “Hotel Wilson Manzano”, se le deja el nombre del Manzano por la reputación que este tiene. En total cuenta con 25

habitaciones. A pesar de que el hotel, en un principio querían que perteneciera a la cadena de Hoteles Wilson, y aunque a este se le implanto el nombre Wilson, no se logró hacerlo parte de la cadena, porque este hotel siempre ha tenido su autonomía y es alquilado por sus administradores desde hace más de 17 años, por eso se tomó la decisión que el hotel siguiera siendo independiente de la cadena.

El hotel cuenta con servicio de hospedaje y desayuno a los clientes. Se encuentra ubicado en la comunidad de Santa Rosa de Pocosal, en el cantón de San Carlos, provincia de Alajuela.

En cuanto al talento humano, la administración, recepción y desayunos los realizan los dueños, y cuenta con 3 colaboras que se encargan de la limpieza del hotel y lavado de ropa, adicional se contrata a un jardinero para mantenimientos y se hacen contrataciones adicionales de personal en caso de ser necesario, cuando el hotel tiene su capacidad máxima o cuando alguna colaborado tiene vacaciones, día libre o este en incapacidad.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONTEXTUAL

2.2.1 Administración

Desde el primer curso de Administración los profesores nos han dicho que administración es el proceso de planear, dirigir, coordinar y controlar.

La autora Hernández (2014) define administración como: *“La administración de las organizaciones es el proceso de llevar a cabo eficientemente las actividades de planificación, organización, dirección y control, mediante las personas, para conseguir los objetivos determinados.”* (p.30).

Una buena administración conlleva al logro de los objetivos propuestos mediante el esfuerzo combinando del líder con el colaborador; y por consiguiente a generar utilidades a las empresas. Como lo afirman Stoner (): *“Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad”* (p.7).

La administración es una de las funciones más importantes, ya que mucho del éxito depende del esfuerzo grupal; y la tarea de los administradores se volvió muy importante porque debe guiar a las personas y recursos con eficiencia y eficacia. Como lo menciona Hernández (2014) *“...la eficiencia significa hacer las cosas correctamente, la eficacia significa hacer las cosas correctas. ...la mejor organización sería aquella que logra ser al mismo tiempo eficaz y eficiente.”* (p.30).

Para lograr los objetivos o los efectos deseados en cualquier actividad, es el término que define la eficacia. Para poder los lograr los objetivos utilizando la menor cantidad de recursos disponibles, eso es eficiencia.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se puede concluir que administración es el proceso de planear, dirigir, organizar y controlar, eficaz y eficientemente, las personas y los recursos de la organización para cumplir con las metas y objetivos establecidos.

2.2.1.1. Importancia de la administración

La administración es muy importante, ya que ayuda a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, a ser eficientes y eficaces en el uso y manejo de los recursos.

Es importante explicar que la administración es esencial, en todo tipo de empresa, pues sin una función administrativa, los resultados no son efectivos ni buenos.

La administración es muy importante debido a exigencias que imperan día a día en la época actual. Y por medio de una buena administración, se hace el uso eficiente de todos los recursos que una empresa utiliza.

2.2.1.2 Funciones de la administración

En el mundo de la administración se habla de cuatro funciones básicas importantes que son planeación, organización, dirección y control. Se considera proceso porque no se puede desarrollar la organización si no se ha establecido la planificación, no se puede dirigir si anteriormente no se ha planificado y organizado y así sucesivamente hasta que no se podrá controlar si antes no se planifica, organiza y dirige las actividades, tareas, operaciones y acciones.

Toda organización necesita un camino para alcanzar el éxito. Planear es la primera función administrativa. Hernández (2014) en la planeación afirma:

“La planificación realiza una reflexión de la que se deriva hacia dónde ir, lo que implica: a) formular los objetivos que persigue la organización; b) determinar los cursos de acción necesarios para alcanzarlos, y c) identificar y decidir cómo distribuir los recursos de la organización para conseguir los objetivos. (pp.84- 85).

Una vez que se define el plan se crea al propósito de la empresa. Y la planificación hoy día es un proceso dinámico en la que los empleados, clientes y proveedores utilizan las ideas e identifican oportunidades para crear una ventaja competitiva.

La siguiente función es la de organizar, en ella se estructura el trabajo y los responsables. “La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realizan planes y cumplan las tareas” (Hernández 2014. p.85). Lo ideal es agrupar las actividades en departamentos y distribuirlos entre los miembros de la empresa; y asignarle responsabilidad a cada puesto de trabajo.

Dirigir es la siguiente función administrativa, que se logra a través de liderazgo, comunicación y motivación, y es tarea de los directivos. “La dirección intenta influir en las

personas para que presten su esfuerzo y contribuyan voluntariamente y con interés al logro de los objetivos” (Hernández 2014. p.85).

La última función de administración es el control; una vez que se han formulado planes, metas, estructura organizacional y motivación del personal, se debe dar el control, en donde se supervisa el cumplimiento de los objetivos y se corrige cualquier fallo y problema. (Hernández (2014), dice “...Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por función de control”. (p.86).

2.2.2 Planeación estratégica o administración estratégica

Hoy día, la planeación y administración estratégica son sinónimos entre sí. La mayoría de los autores utilizan el término de administración estratégica, y otros los de planeación y planificación estratégica. Se procede a definir cada uno de los términos y sus similitudes.

La planeación estratégica es la elaboración y puesta en marcha de planes operativos por parte de las empresas, con la intención de alcanzar metas y objetivos planeados. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Carreon 2016 afirma “los planes estratégicos contribuyen a entender el entorno en el que nos encontramos, cuál es el mercado que debo satisfacer, planteamiento de objetivos de la organización y las estrategias llevadas a la ejecución para alcanzar las metas en el corto, mediano y largo plazo”

Rojas & Medina (2011), afirman que:

“La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro, designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos (p.47).

Chiavenato (2017), concluye: “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentran.” (p.27).

En el momento que se habla de administración estratégica, se dice que es un conjunto de decisiones administrativas las cuales deben de anticiparse a los cambios del entorno.

Según Fuentes (2014), en su definición dirección estratégica nos dice: “ *....a dirección de empresas se encarga de analizar el contexto interno y externo desde el punto de vista global, tratando de responder o anticiparse a los cambios que se producen en el entorno*” (p.115). Por eso se pretende realizar decisiones a largo plazo para situar a la empresa en una situación ventajosa competitiva.

Se puede decir que el proceso de administración estratégica es dinámico porque está formado por compromisos y decisiones que la empresa necesita llevar a cabo para obtener competitividad y utilidades.

La administración estratégica integra administración, finanzas, marketing, operaciones, en fin, todos los departamentos de la empresa. El objetivo es crear estrategias que conlleve a comprometer y asignar recursos a largo plazo, y las estrategias son más que todo señales recibidas del entorno que pueden ser oportunidades si son favorables para la empresa y se deben aprovechar, y amenazas si son desfavorables y la empresa debe defenderse. También al diseñar las estrategias se deben de tener en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa. Así como lo describe Fuentes (2014): “... *la dirección estratégica es un modelo de dirección que, considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, desarrolla una respuesta al entorno*” (p.116).

La administración estratégica, es una actividad a cargo de los gerentes y altos directivos, se encargar de desarrollar las estrategias. Así lo afirman Robbins y Coulter (2010), dice que “...*la administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización*” (p.163).

Tomando las definiciones anteriores puede concluirse que la planificación estratégica es proceso en el cual la gerencia de una empresa desarrolla estrategias utilizando los

recursos y alineando las metas para luego cumplirlas en un plazo de tiempo determinado y una visión de lo que se puede lograr en el futuro para la empresa.

2.2.2.1 La importancia de la Administración Estratégica

Según Robbins y Coulter (2010) en su libro Administración, existen tres razones por lo que es importante la administración estratégica. La más significativa tiene que ver con el desempeño del personal: "... las organizaciones que utilizan la administración estratégica tienen niveles de desempeño más altos. ¡Y esto la hace muy importante para los gerentes!".

La segunda razón, "...los gerentes de una organización de cualquier tipo y tamaño enfrentan situaciones que cambian continuamente. Lidian con esta incertidumbre mediante el proceso de administración estratégica para analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar."

La tercera razón, por la que la administración estratégica es importante es "...debido a que las organizaciones son diversas y complejas. Cada parte necesita trabajar para el logro de los objetivos de la organización; la administración estratégica ayuda a lograrlo" (p.163).

Hoy día es de gran importancia el hacer planeación estratégica en las empresas, para que les ayude a mejorar su competitividad, así estar adelante, innovándose de manera

continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico.

Además, Thompson, Strickland y Gamble (2012), en su libro administración estratégica, hace referencia de la importancia que tiene una planeación y como marca la diferencia en las organizaciones "...lo que separa de a una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales..." (p. 22).

También es importante que las empresas tengan divisiones, funciones y actividades de trabajo para conseguir las metas de la empresa, ya que esto puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización.

2.2.2.2 Proceso de la Administración Estratégica

La administración estratégica implica analizar la empresa y todo el contexto en el que opera, para luego establecer direcciones posibles para conseguir sus objetivos. Una vez formuladas dichas direcciones, la empresa debe decidir la mejor estrategia o la más adecuada y llevarla a la práctica. Lo cual llevara cambios en la empresa y recursos.

La dirección es un proceso dinámico que se compone de varias etapas secuenciales. Fuentes (2014), en el libro Fundamentos de dirección y administración de empresas, expresa tres grandes etapas, que son:

1. **Análisis estratégico:** Es una fase de diagnóstico, donde la empresa debe analizar la situación externa e interna, así como los objetivos de los propietarios. El resultado de esta fase determinará las oportunidades y amenazas de la empresa (análisis externo) y las fortalezas y debilidades (análisis interno). Así mismo, el estudio de la misión, los valores y los objetivos asegurarán que el resto del proceso sea coherente con todos estos elementos, formulando e implantando una estrategia que sea el medio para alcanzar dichas metas.
2. **Formulación estratégica:** En esta etapa la empresa propone las distintas alternativas u opciones estratégicas que deben ser consideradas, tanto a nivel corporativo como a nivel de negocio y funcional. Una vez propuestas, se procede a evaluar la idoneidad de cada una de ellas, para finalmente seleccionar las estrategias a implantar.
3. **Implantación de la estrategia:** Es la última fase del proceso de dirección estratégica y consiste en la puesta en práctica de la estrategia seleccionada, para después evaluar si se ha conseguido los objetivos estudiados en el análisis estratégico. En este punto, la empresa debe elaborar un plan estratégico que recoja las distintas decisiones tomadas durante todo el proceso de dirección estratégica: además, este plan debe concretar como afectará la implantación de la estrategia a otras actividades más rutinarias. La empresa debe comprometer recursos que aseguren el cumplimiento (p.124-125).

2.2.2.3 Beneficios de la Planeación o Administración Estratégica

La administración estratégica permite a una empresa resurgir y definir su futuro. El principal beneficio que tiene una empresa con la administración estratégica es ayudarse a planear mejores estrategias por medio de un sistema más lógico y racional a la hora de elegir la estrategia. Como dice Hernández (2012): La contribución más importante de la administración estratégica está en el proceso. La meta del proceso es que los gerentes comprendan y se comprometan con él y todos colabores para lograrla.

El éxito de la administración estratégica se le atribuye a:

- Beneficios financieros: más rentable Una serie de investigaciones demuestran que las organizaciones que aplican los conceptos de administración estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen.
- Beneficios no financieros: Incremento en la productividad de los empleados, menor oposición al cambio, se previenen problemas, impone orden y disciplina en la empresa. Además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la administración estratégica ofrece beneficios tangibles, por ejemplo: una mayor alerta ante las amenazas externas, mayor comprensión de las estrategias de los externos, etc.

También se señalan otros beneficios como lo explica Valdez (2014):

- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por prioridad y explotarlas.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
- Permite la mejora de asignación de recursos.

- Disminuye la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a corregir decisiones equivocadas.
- Constituye un marco para la comunicación interna.
- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
- Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- Fomenta el razonamiento.
- Ofrece un enfoque cooperativo.
- Propicia una actitud positiva ante los cambios.
- Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio.

2.2.3 La Estrategia

Una de las características de la administración estratégica es la creación de la estrategia, la cuál es la creación de objetivos y planes a largo plazo, las acciones a realizar y la asignación de recursos para lograr esto y crear una ventaja competitiva.

“La estrategia es una compañía existente en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”. (Thompson, Peteraf y Gamble. 2012. (...) et al 2012. p.4). Así pues, la estrategia de una compañía no es más que el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y generar utilidades.

Por su parte, Chiavenato (2017), indica que “La estrategia es básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige. ...al mismo tiempo, la estrategia

es un arte y una ciencia, es reflexión y acción, o bien es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar” (p.4). La estrategia involucra toda la organización y consiste según Chiavenato (2017), seleccionar la alternativa más conveniente de acuerdo con los factores internos y externos de la organización, y tomar decisiones en base a esa decisión.

La estrategia es competir de manera diferente, “... en formas que distingan a la compañía de sus competidores” (Thompson, Peteraf y Gamble. 2012. (...) *et al* 2012. p.5). Es hacer lo que los competidores no hacen, o hacer lo que no pueden hacer. Y tener un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.

2.2.3.1 Niveles de las estrategias

Al hablar de estrategia se señalan tres niveles, en cada nivel se formulan e implantan estrategias derivadas de la estrategia global. A pesar de que cada nivel tenga distintos nombres, todas deben estar integradas entre sí. Fuentes (2014), señala en su libro los tres niveles como:

1. Estrategia corporativa o de la empresa: Se corresponde con la estrategia global de la empresa y, por ello, para formularla, es necesario tener un punto de vista que abarque a todos los negocios de la empresa. Se encuentra en el nivel más elevado, porque afectará y condicionará las estrategias de los niveles inferiores. Con esta estrategia se define el campo de actividad de la empresa, estableciendo, entre otras cuestiones, en que negocios o industrias va a competir o que negocios se van a potenciar en mayor medida. Así mismo, en este nivel, la estrategia se formulará para explotar los posibles efectos sinérgicos entre los distintos negocios.

2. Estrategias de negocios o competitivas: Es la estrategia que se lleva a cabo para cada unidad estratégica de negocio, y cobra mayor importancia cuando se refiere a empresas muy diversificadas. En este nivel se tratan de detectar las oportunidades y amenazas para cada producto o mercado, intentando conseguir una posición competitiva superior para los competidores. Por ello con la estrategia de negocio se persigue alcanzar una ventaja competitiva en dicho negocio, explotando las capacidades distintivas de la empresa.
3. Estrategias funcionales u operativas: En este nivel la estrategia fijará las directrices a seguir en cada área funcional, siendo coherente con la estrategia corporativa y con las estrategias competitivas. La cuestión clave es determinar como se van a utilizar y aplicar los recursos y las habilidades en cada unidad funcional, con el objetivo de maximizar su productividad. (pp.121-122).

Estos tres niveles deben de complementarse y apoyarse entre si; y las empresas deben de establecer estas estrategias, analizarlas y articularlas, para su éxito.

2.2.4 Ventaja Competitiva

Una ventaja competitiva es por decirlo así, una ventaja en algún aspecto que tiene la empresa antes otras empresas del mismo sector, y que le permite tener un mejor desempeño que dichas empresas. Como lo menciona Porter, M: “La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo” (p.8).

Una empresa presenta una ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Como lo menciona Luna (2014): “constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o un servicio, que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante” (p.13).

Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando satisface las necesidades de los consumidores más eficaz y eficientemente que sus competidores. Thompson, Gamble & Peteraf (2012), nos dicen que “La ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos y servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo” (p.6).

2.2.4.1 Planteamientos estratégicos para ganar ventaja competitiva

Una empresa debe ser confiable y diferenciada de sus competidores, se le debe dar a los compradores razones duraderas para que sigan prefiriendo sus productos o servicios ante la competencia, y que los competidores no los puedan superar. Por eso los autores Thompson, Gamble & Peteraf (2012), indican 4 planteamientos estratégicos para ganar una ventaja competitiva y son:

- Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria, con lo cual se pretende obtener una ventaja competitiva de costos sobre los competidores.

- Superar a la competencia con características distintivas como mayor calidad, selección más amplia de productos, mejor desempeño, servicios de valor agregado, modelos más atractivos y superioridad tecnológica

- Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor manera que los competidores.

- Procurar los precios más bajos por bienes diferenciados que al menos igualen las características y desempeño de las marcas rivales de mayor precio. (p.6 y 7).

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 Marco hipotético

Para que la hipótesis de cumpla se deben dar las siguientes condiciones:

- La administración debe aceptar la propuesta de plan estratégico

- El gerente y el personal administrativo deben seguir la guía del plan estratégico

- Reunir al personal administrativo en la creación e implementación de las estrategias

- Se deben evaluar regularmente las estrategias y los resultados obtenidos

- Según las necesidades del mercado y cambios en la empresa, deben crearse nuevas estrategias e implementarlas.

La hipótesis de la investigación es la siguiente:

Con la implementación del plan estratégico en la administración de la empresa Hotel Wilson Manzano, puede lograrse una ventaja competitiva.

Es una hipótesis prospectiva porque para lograr y comprobarla hay que hacer un análisis en el futuro.

Según su naturaleza es una hipótesis correlacional, debido a las relaciones entre las variables.

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

Tabla 1: Operacionalización de la Hipótesis

	Definición	Variables	Indicadores	Escalas	Instrumentos
1: Realizar un análisis del entorno externo e interno del hotel, con el fin de evaluar la situación administrativa actual de la empresa "Hotel Wilson Manzano"					
Análisis interno	Consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. Identificando sus	Fortalezas y debilidades	Cantidad de fortalezas y debilidades	Muchas Pocas Ninguna	Entrevista

	fortalezas y debilidades				
Análisis externo	Consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. Identificando oportunidades y amenazas	Oportunidades y amenazas	Cantidad de oportunidades y amenazas	Muchas Pocas Ninguna	Entrevista
2. Identificar las estrategias que eventualmente podría aprovechar el hotel para obtener un mayor y mejor posicionamiento en el mercado					
Estrategias	El plan maestro integral que establece la manera que lograra su misión y objetivos.	Estrategias Tácticas objetivos	Implementación de estrategias	Muchas Pocas Ninguna	Entrevista Cuestionario
Ventaja competitiva	Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir.	Estrategias Recursos acciones	Cantidad de empresas del sector	Muchas Pocas Ninguna	Entrevista Cuestionario
4. Diseñar una propuesta de documento de Plan Estratégico para los próximos cuatro años que impulse oportunidades de negocio y ventajas competitivas					
Planificación estratégica	El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos	Decisiones Acciones Estrategias	Cantidad de estrategias formuladas e implementadas	Muchas Pocas Ninguna	Entrevista Cuestionario
Oportunidades de negocio	Son situaciones en las que existen empresas con determinadas necesidades y	Acciones estratégicas	Aumento en las oportunidades de negocio	Alto Medio Bajo	Entrevista Cuestionario

	deseos, poder adquisitivo y disposición para comprar; y en las cuales, existen altas probabilidades de que otras empresas puedan satisfacer esa necesidad o deseo a cambio de obtener un beneficio o utilidad				
--	---	--	--	--	--

Fuente: *Elaboración propia*

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación, se da la necesidad de conocer la metodología que se utilizará en este trabajo. En este capítulo se definen los términos que seguirán de guía para para preparación de los instrumentos que se van a utilizar para recopilar la información.

Método de Investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) lo definen como “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4).

Partiendo de la necesidad de conocer el tipo de metodología que se utilizará en la investigación, se realizará una descripción de la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, en la cual se detallaran cada uno de los elementos utilizados.

3.1.1 Finalidad (teórica o aplicada)

La investigación teórica, dice Barrantes(2013) “es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación... para crear un cuerpo

de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia”. (p.64). Es decir, es la investigación que parte de un conocimiento existente, pero considera que el mismo está incompleto, no está demostrado o tiene prejuicios. El fin es producir más y mejor conocimiento para fundamentar el existente.

La investigación aplicada, busca sobre todo resolver problemas cotidianos y evidentes que ocurren en el país, empresa, institución, comunidad, ámbito de estudio o grupo de personas, mediante acciones y medidas concretas y tomando como base los datos y la información producidas por la investigación. Barrantes R (2013), dice “la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver los problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (p.64). Basándose a la información recabada, la investigación aplicada plantea y elabora recomendaciones, planes, lineamientos, manuales, entre otros para resolver problemas concretos que ocurren en un determinado lugar.

El panorama metodológico de esta investigación por su finalidad es mixta, pero es más teórica porque se desarrollarán teorías sobre el proceso de planificación estratégica, como una manera de ayudar a proponer ventaja competitiva para la empresa. También es aplicada, porque al elaborarse el documento de planificación estratégica se aplicarán inmediatamente a la empresa; y también se realizará un análisis interno y externo, y se identificarán estrategias y planes adecuados para conseguir ventaja competitiva.

3.1.2 Dimensión temporal (transversal y longitudinal)

En cuanto al alcance temporal existen dos tipos de investigación, la transversal y la longitudinal. La transversal señala (Barrantes, 2013, P..64): “estudia aspectos del

desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado”. Es decir, se investiga un tema en un tiempo específico. Lo más importante es poder analizar y comprender el tema de estudio en profundidad.

La longitudinal, analiza el desarrollo del tema investigado tanto en diversos momentos como a lo largo del tiempo: todo con el fin de poder identificar y comparar los diversos comportamientos del tema conforme pasa el tiempo.

3.1.2.1. Transversal

Para el caso del Hotel, se estudiará el proceso de la administración estratégica en un periodo determinado de tiempo, se elaborará un plan estratégico el cual no se evaluará, pero se tendrá algunos supuestos; porque los resultados del mismo son a largo plazo, no puede ser medido en el lapso de tiempo establecido para la investigación.

3.1.3 Marco (mega, macro y micro)

El marco de la investigación se refiere a la amplitud de la misma. Es decir, a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar. Se refiere a que tanto abarca la investigación, lo cual depende, entre otras cosas, de la existencia o no de recursos económicos, de tiempo, de cantidad de investigadores y del grado de conocimiento de la temática.

Cuando se pretende estudiar un gran espacio, se dice que la investigación tiene un marco mega. Una investigación es mega cuando se realiza un estudio nacional sobre condiciones socioeconómicas y sobre ello se aplica un censo sobre en todo el país, o

cuando se plantea realizar análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas.

Lo macro, se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento lo de mega, como un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa, etc.

Finalmente, el espacio micro de la investigación, se refiere a una parte, a un elemento, un subtema o un microespacio, sobre el cual o donde el investigador hará su investigación.

3.1.3.1 Micro

En cuanto al tamaño de esta investigación. El tema que se estudia corresponde al departamento administrativo; el cual solo se estudiara e investigara el tema de planificación estratégica de la empresa Hotel Wilson Manzano.

3.1.4 Condición en la que se hace la investigación

3.1.4.1 Campo

Se realizará esta condición de estudio para la empresa que se recolectará toda la información directamente en el lugar. En este caso, reunirá la información del análisis interno y externo, la situación administrativa y las estrategias que está implementando la empresa.

3.1.5 Carácter

Por el carácter, las investigaciones se clasifican en: exploratorias, descriptivas, analíticas-interpretativa, causales, correlacionales, retrospectivas y prospectivas, entre otras.

La investigación exploratoria, como su nombre lo indica, es la investigación que se realiza para conocer sobre un tema poco investigado. En cuyo caso, su propósito central es aportar información nueva, sobre la cual otra investigación luego puede profundizar.

En cuanto a la investigación descriptiva, la misma corresponde a los estudios cuyo fin es presentar detalladamente el fenómeno que está ocurriendo, es decir, describir el hecho lo más minuciosamente posible, con lujo de detalle, para que los lectores se formen una idea sobre lo que está ocurriendo.

La investigación analítica-interpretativa, busca en primer lugar conocer los factores o las condiciones que propician un problema para luego poder explicar y comprender-en sentido hermenéutico (interpretación de textos), porque razones, motivos o circunstancias esto ocurre.

La investigación causal, se enfoca en conocer las causas que provocan la existencia de un problema, concibiendo el problema como un efecto. Es decir, estudia la relación causa-efecto y causas-efecto. La investigación correlacional, por su parte, trata de probar mediante ejercicios estadísticos el nivel de relación que existe en las causas y los efectos, con el fin de medir el nivel de intensidad de la relación.

Por último, la investigación retrospectiva, cuyo fin es analizar un tema actual pero basándose sobre todo en fuentes secundaria ya existentes. Este tipo de investigación no

es una investigación histórica, como las hacen los historiadores, sino que es un estudio basado en una información que ya existe, porque ya fue producida, por lo que, la tarea de la investigación es recolectarla, agruparla, categorizarla y analizarla.

La investigación prospectiva, lo que busca es analizar un fenómeno de actualidad a fin de poder obtener información que permite, predecir, pronosticar y proyectar cual puede ser el comportamiento de dicho fenómeno en el mediano y largo plazo, si la organización no toma algunas decisiones.

Por último, la investigación explicativa, es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino. que intenta encontrar las causas del mismo. Su metodología es básicamente cuantitativa, y su fin último es el descubrimiento de las causas.

3.1.5.1 Descriptivo

Para este trabajo de investigación se busca describir el análisis interno y externo de la empresa, su situación administrativa y las estrategias con que está operando el Hotel, y así mostrar con precisión las dimensiones de toda la empresa.

3.1.5.2 Correlacional

Es correlacional, porque quiere utilizarse un plan estratégico para obtener ventajas en el mercado.

3.1.5.3 Explicativo

Explicativo, en este caso se pretende evaluar los efectos que va a causar en la organización el tener un plan estratégico que debe ser cumplido por la administración.

3.1.6 Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta)

Una investigación con un enfoque cuantitativo recaba, sobre todo, datos, cifras, cantidades, valores numéricos que respalden la prueba de hipótesis. Los datos se recopilan por medio de encuestas con preguntas cerradas, matrices, software, bases de datos, modelos estadísticos y más. Para el enfoque investigativo de corte cuantitativo lo importante y necesario, es poder recolectar datos que permitan realizar mediciones, cálculos, formulas y todo tipo de operaciones matemáticas y estadísticas. En palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2014), en su texto Metodología de la investigación, la investigación cuantitativa: “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la mediciones numéricas y el análisis estadístico, a fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

En la investigación cualitativa, lo que se recaba y analiza son opiniones, conductas, puntos de vista, actitudes, valoraciones y juicio de valor, entre otras cuestiones, sobre el tema investigado. En este sentido, el investigador recolecta sensaciones y conductas de actores, sujetos o personas investigadas, las cuales se describen e interpretan, sin mediciones, a fin de poder identificar algunos patrones de conducta o interpretación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se refieren a enfoque cualitativo como “Utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7). También señala:

“se considera que todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, lo cual es construido a partir de sus experiencias y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderlo en su contexto” (p.9).

La información de corte cualitativa se suele recoger mediante entrevistas abiertas, discusión de grupos, talleres, análisis de contenido, interpretaciones de textos, interacción con comunidades en ambientes naturales y también, mediante la introspección, evaluación de experiencias personales, historias de vida, análisis de discursos, entre otros

3.1.6.1 Cuantitativo

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se recaban datos importantes como lo son los estados financieros, los cuales ayudaran para los cálculos de mediciones de los proyectos del plan estratégico.

3.1.6.2 Cualitativo

Para esta investigación también tendrá un enfoque cualitativo. Ya que se realizará entrevista al administrador de forma abierta, dicha entrevista recolectara información sobre algunos patrones de interpretación; y ver como entiende esa persona el mundo del negocio a través de su experiencia personal e historia de vida.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

La presente investigación, por su naturaleza del estudio, se realizará a nivel de la administración del Hotel Wilson Manzano.

3.2.1 Unidades de análisis u objetos de estudio

Los sujetos de investigación para el presente estudio, está conformada por dos funcionarios del área administrativa. Los cuales son aquellas personas que brindan información relacionadas al tema, y ellas son:

Sujeto 1: Gerente General. Encargado de la administración de la empresa “Hotel Wilson Manzano”.

Sujeto 2: Asistente administrativa. Encargada de asistir en administración cuando el gerente está ausente.

3.2.2 Fuentes de información

Las fuentes son aquellos documentos los cuales se consultarán para tener información necesaria. Las fuentes pueden ser primarias o secundarias. De esta manera, se procede a delimitar las fuentes que se utilizan en la presente investigación para la recolección de la investigación, las cuales facultan el apoyo teórico y metodológico, y la ampliación de conocimientos en el tema de estudio. Se utilizarán las siguientes fuentes:

➤ Fuentes primarias

Al referirse a fuentes primarias, según Maranto y González (2015) “Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de

ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros (p.3)” Como fuentes de información de primera mano, para esta investigación se obtiene de las entrevistas realizadas a los sujetos, que es el gerente administrativo; también se obtiene de libros de texto y tesis consultadas

➤ Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias en palabras de Maranto y González (2015) “Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. (p.3)” En este caso, las fuentes secundarias a utilizar con las revistas especializadas e internet.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

3.3.1 Técnicas

Las técnicas que se utilizarán para recolectar información requerida para la investigación; se harán por medio de entrevistas, cuestionarios y revisión de documentos. Esto debido a que la investigación tiene un enfoque cualitativo.

3.1.2 Instrumentos

➤ Entrevistas

Este instrumento será utilizado en esta investigación. Y una entrevista según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es: “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (entrevistado)”. (p.403). Con la entrevista se pretende que el Gerente responda preguntas como, cuáles son las metas a futuro, las estrategias para alcanzar esas metas, u otras preguntas que puedan aparecer durante la entrevista.

➤ Cuestionario

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), cuestionario es: “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217).

Con este instrumento se pretende recopilar información del proceso estratégico de la empresa, y además si ellos creen que es necesario la implementación de un plan. La recolección de información se hará por medio de preguntas cerradas dicotómicas y preguntas abiertas que no delimitan antemano las alternativas de respuesta, para que los entrevistados puedan proveer suficiente información.

➤ Revisión de documentos

Este instrumento es muy valioso para la investigación, Hernández, Fernández y Baptista, (2014), afirman: "...nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio... le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en el y su funcionamiento cotidiano y anormal". (p.415).

Con la revisión de documentos se busca obtener información de los estados financieros y contables para analizar la situación de la empresa, también podemos obtener la información de la rentabilidad de activos con que cuenta el hotel.

3.4 SELECCIÓN DEL MUESTREO

La población constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones. Hernández, Fernández y Baptista (2014) nos dice sobre población "conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p.174). Por esta razón lo mejor es delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados

Esto implica que la población es "el todo" sobre lo cual se apunta para recolectar los datos; sin embargo, el manejo de una población puede ser complicado, por lo que se suele trabajar con una muestra.

La muestra constituye un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, su tamaño no implica que una investigación sea mejor, porque se lleve a

cabo con grupos grandes; sino que la calidad radica en que se describan claramente las características de la muestra, para evitar ambigüedades o confusiones.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman: “muestra subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (P.173). el resultado de la muestra se pretende que se generalicen a la población.

Probabilística es cuando todos los sujetos que conforman el subgrupo tienen la misma posibilidad de ser escogidos por medio de una selección mecánica; este procedimiento es esencial en las investigaciones con enfoque cuantitativo, porque se suelen recoger los datos mediante encuestas y cuestionarios para luego analizarlos estadísticamente. Las unidades muestrales o elementos se eligen en forma aleatoria; es decir, al azar, de modo que exista la misma probabilidad de que cualquiera participe. Como dicen Hernández, Fernández y Baptista, (2014): “subgrupo de población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p.175).

No probabilística se da cuando la elección depende de las características de la investigación y la toma de decisión de una persona o grupo. Hernández, Fernández y Baptista, (2014) afirman “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p.176). Este tipo de muestra se selecciona con sujetos “típicos”, con la finalidad de que sean casos representativos de la población. La población o universo representativo se utiliza para extraer los datos y delimitar la muestra durante el proceso investigativo. Los estudios de casos constituyen una muestra en sí mismos y pueden ser: una persona, una pareja, una familia; una empresa, un departamento, etc. Y este implica recoger el máximo de información, para entender las características y condiciones.

3.4.1 La población

Para el caso del Hotel, el subgrupo de población que se recolectara datos serán:

Todas las personas que laboran en el Hotel Wilson Manzano en Santa Rosa de Pocosol.

3.4.2 La muestra

La muestra será:

La Gerencia General del Hotel Wilson Manzano en Santa Rosa de Pocosol.

3.4.3 No probabilística

Para este caso, se escoge el elemento y se toma la decisión, sobre solo una persona que sería:

El Gerente General del Hotel, y con esta persona implica recoger al máximo toda la información posible

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

4.1.1 Nombre de la empresa

Hotel el Manzano

4.1.2 Cédula jurídica

601700674

4.1.3 Representante legal

Le representante legal de la empresa es el señor José Fernando Solís Mejías, quien también ocupa el puesto de Gerente General.

4.1.4 Localización de la empresa

La empresa Hotel Wilson Manzano se encuentra ubicada en la Provincia de Alajuela, Cantón San Carlos, Distrito Pocosal, la dirección exacta es 150 metros noroeste del Banco Nacional en Santa Rosa de Pocosal.

4.1.5 Descripción del servicio

Los servicios que actualmente ofrece la empresa Hotel Wilson Manzano son: hospedaje, desayuno, parqueo privado, agua caliente en las habitaciones, TV cable, internet inalámbrico, área común y jardines.

4.1.5 Logotipo

Ilustración 1: Logotipo del Hotel

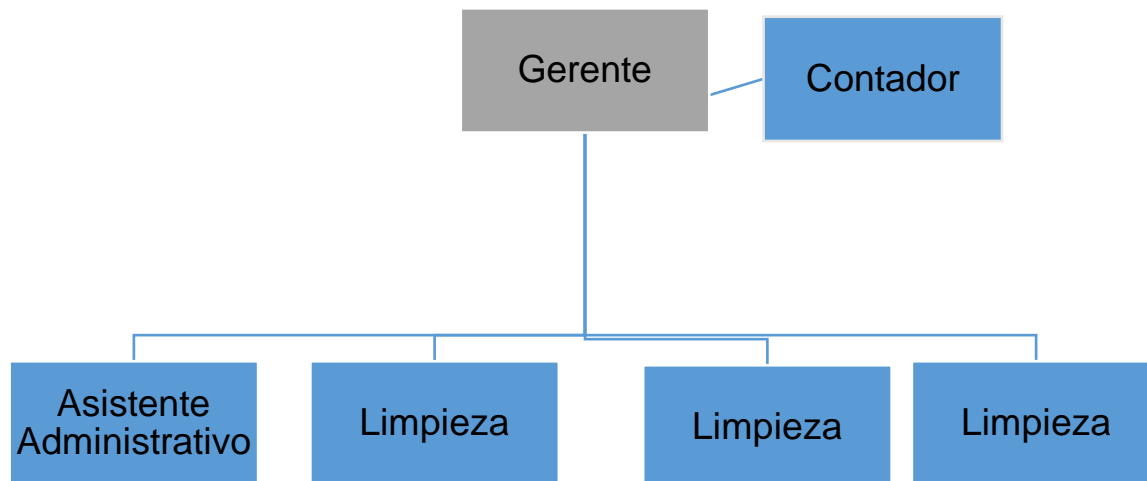


Fuente: Hotel Wilson Manzano

4.1.6 Estructura organizacional

La empresa no cuenta con un organigrama que indique como está estructurada la organización. Pero el hotel está compuesto de la siguiente manera:

Ilustración 2 Organigrama del Hotel



Fuente: Elaboración propia

4.1.7 Situación actual del Plan Estratégico

Actualmente el Hotel Wilson Manzano no cuenta con un Plan Estratégico, formulado para cumplir con los objetivos y metas propuestos.

Al aplicar una entrevista al Gerente General de la empresa, para determinar sobre el conocimiento del tema. Originado de dicha entrevista se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Conoce usted que es un Plan Estratégico?

Ante esta pregunta el Gerente si conoce lo que es un plan estratégico, pero a grandes rasgos, muy superficial.

2. ¿Cuenta el Hotel Wilson Manzano con este tipo de Plan?. Si responde "No". ¿Por qué?

El Hotel no cuenta con un plan estratégico. Porque la gerencia no tiene estudios en administración, lo cual lo hace muy difícil poder realizar este tipo de plan, también los colaboradores del hotel cuentan con un bajo grado de escolaridad, lo cual dificulta el poder realizar cualquier plan.

3. ¿Conoce usted que es Misión, Visión y Valores de una empresa?

El Gerente conoce que es visión y valores de una empresa, mas no conoce muy bien el término de misión.

4. ¿La empresa cuenta con objetivos establecidos?

La empresa no tiene objetivos establecidos.

5. ¿Sabe qué es un análisis FODA?

El Gerente si sabe lo que es un análisis FODA

6. ¿En la empresa se ha realizado un análisis FODA?

En la empresa no se ha realizado nunca un análisis FODA, porque el gerente no lo considera necesario para el funcionamiento de la empresa, considera que el hotel tiene más fortalezas que amenazas, pero no lo tiene plasmado en un documento.

7. ¿La empresa establece metas?

La empresa según el gerente establece algunas metas, pero tampoco le ponen plazo para cumplirlas.

8. ¿En qué áreas cree usted que debe concentrarse su energía y recursos económicos para maximizar sus ventas y beneficios?

El gerente considera que los recursos y las energías se deben de concentrar en la parte de publicidad, mercadeo digital, expansión de la planta física, capacitación del personal y reducción de costos para incrementar utilidades

9. ¿Cree usted que un Plan de Marketing ayude a incrementar las ventas de la empresa? ¿Por qué?

Si, porque con ese plan no solo se va a dar a conocer el hotel, sino va a llegar a otro tipo de mercados que no se han aprovechado.

10. ¿Cuáles son los planes a corto y largo plazo que tiene la empresa?

Corto plazo

- Reparaciones en el edificio
- Contratar más personal
- Invertir en publicidad
- Reducir costos de electricidad y TV cable
- Programa para facturación electrónica.
- Aumentar ventas en los meses de menor ocupación.

Largo plazo

- El Gerente tiene planeado la compra del hotel mediante un préstamo hipotecario.
- Expansión de la planta física y compra de una propiedad colindante (crear un lounge, un restaurante y una piscina pequeña).

11. ¿La empresa cuenta con un manual para contratar personal? Si responde "No".

¿Por qué?

La empresa no cuenta con un manual de contratación de personal. Porque la gerencia no sabe cómo realizar uno, y únicamente se le pide a las personas el currículum y se toma en cuenta la experiencia que tengan.

12. ¿Actualmente se le brinda o se ha brindado capacitación al personal en alguna área?

Si, se le da capacitación a todo el personal que ingrese a laborar en la empresa, en el área que fue contratado, la capacitación se limita únicamente para poder cumplir con las tareas que fue contratado.

13. ¿Tiene el Hotel proyectos sociales para integrar a la comunidad? Especifique.

Si, el hotel quiere una vez al mes, poner a disposición un espacio para recolectar material reciclable, que toda la comunidad pueda llevar al lugar.

14. Indique las fuentes de financiamiento que tiene la empresa para poder llevar a cabo los planes.

Por lo general, el hotel lleva a cabo los planes más importantes como la ampliación del edificio, con los mismos recursos de sus dueños. Y los planes de menor costo, lo hace con los recursos propios del negocio.

Sin embargo, el gerente tiene planeado comprar el hotel y lo va hacer con un préstamo hipotecario en una entidad bancario de este país.

15. ¿Qué considera usted que podría hacer el Hotel para atraer a los clientes de sus competidores y lograr que les compren servicios y productos a ustedes?

- Bajar los precios, igual a la competencia
- Ampliar la infraestructura del hotel, como crear una piscina, bar y restaurante
- Invertir en publicidad y posicionar la marca
- Dar un mejor servicio al cliente (utilizar herramientas tecnológicas para reservas y facturación).

16. ¿Estaría interesado en diseñar un plan que eventualmente facilite estos beneficios?

Si, muy interesado.

4.2 ANÁLISIS DE RESULTADO DEL GERENTE

Como resultado del estudio realizado, mediante la aplicación de la entrevista al Gerente del Hotel, se puede observar que el señor tiene escaso conocimiento de lo que es un Plan estratégico, junto a esto el Hotel no cuenta con un plan estratégico, que le permita determinar el rumbo de la empresa para poder cumplir con los objetivos y metas que le permitan continuar con el crecimiento y mantenerse dentro del mercado.

El gerente es consciente que un plan de marketing y publicidad, ayudaría grandemente a la empresa a incrementar las ventas; también tiene planes a corto plazo

que se han ido cumpliendo, pero no tiene fechas ni nada plasmado sino simplemente lo van haciendo cuando se pueda; los planes a largo plazo, los tiene muy definidos, él sabe que se deben hacer en algún momento pero por ahora no se tiene nada descrito, porque por falta de conocimientos en el tema, tiene un poco de miedo en realizar cosas grandes que puedan fracasar. Considera que uno de los problemas más grandes que tiene el Hotel, es los altos gastos, por eso se tiene pensado un plan para reducir gastos. Otro factor importante, es que el Hotel desea darse a conocer por su labor social; siempre se contrata personal de la zona, se patrocinan eventos sociales, fiestas cívicas, etc., pero el gerente desea tener un espacio para poder recolectar material reciclable, y las personas de la comunidad vayan a dejarlo ahí, también que más adelante, voluntarios puedan ir a dar charlas de como reciclar correctamente la basura y tratar los desechos, que sean eventos abiertos a toda la comunidad y que se pueden realizar en las instalaciones del hotel. Actualmente el hotel se encuentra libre de hipotecas y prestamos, porque los dueños que ha tenido han sabido invertir el capital propio en la ampliación de la planta física; el gerente con el mismo dinero que queda de las ganancias, le da el mantenimiento debido al edificio mes a mes; el señor gerente desea comprar el hotel al dueño y ha estado hablando con algunos bancos, y seguramente va adquirir un préstamo para la compra, y sería con un crédito hipotecario, sobre la misma propiedad y otros bienes que este posee, con el propósito no solo de comprar el edificio, sino también de invertir y ampliar algunas áreas del hotel.

Por lo tanto, algunas de estas deficiencias se presentan más que todo por la falta de un plan definido y ajustado a las características y necesidades de la empresa, unido a la

falta de conocimiento por parte de la gerencia; son factores que han impedido que la empresa crezca cada día.

4.3 ESTADOS FINANCIEROS ACTUALES DE LA EMPRESA

Ilustración 3 Costos Fijos Actuales


COSTOS FIJOS		Gasto mensual
Retribución del autónomo		€1,500,000.00
Seguros (CCSS, IVM y LPT)		€193,764.00
Servicios exteriores		€150,000.00
Servicios profesionales		€0.00
Alquiler		€1,800,000.00
Suministros		€500,000.00
Publicidad y propaganda		€0.00
Mantenimiento y reparación		€50,000.00
Gastos diversos		€20,000.00
Tributos		€120,000.00
Seguros		€0.00
Total		€4,333,764.00

COSTOS DE PERSONAL		Salarios mensuales			Tipo de contrato			Cálculo de salarios	Seg. Social trabajador	Seg. Social Empresa	Total Seg. Social	Líquido a pagar tras retención	Coste mensual para el autónomo
Denominación	Nº trabajadores	Salario bruto mensual	Pluses y complementos	Parte proporcional pagas extra	Duración	Jornada	Retención Renta (%)						
Mucama	2.0	300,000.00	10,000.00	25,000.00	Indefinido	Completa	0.00%	670,000.00	65,928.00	127,836.00	193,764.00	604,072.00	797,836.00
Totales								670,000.00	65,928.00	127,836.00	193,764.00	604,072.00	797,836.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Estos son los costos fijos que actualmente tiene el Hotel, tanto en planilla que debe desembolsar todos los meses €797.836, como costos de seguros, alquiler, mantenimiento, gastos diversos, tributos y otros que debe de pagar un total de €433.764, incluyendo la retribución del autónomo o salario que se paga el dueño

Ilustración 4 Ventas Actuales



VENTAS

PRECIOS	
Producto ó servicio	Precio unitario
Hospedaje	15,000.00
Desayuno	2,000.00
H. Grupal	18,000.00

Periodo medio de cobro (días)	3
-------------------------------	---

VENTAS DE PRODUCTO O SERVICIO (en unidades)					
	Hospedaje	Desayuno	H. Grupal	0	Total
Mes 1	150	330	180		660
Mes 2	180	375	200		755
Mes 3	130	330	200		660
Mes 4	100	290	195		585
Mes 5	150	340	190		680
Mes 6	190	360	170		720
Mes 7	198	370	172		740
Mes 8	180	320	150		650
Mes 9	175	355	180		710
Mes 10	220	400	250		870
Mes 11	150	280	140		570
Mes 12	90	150	80		320
Año 1	1,913	3,900	2,107	0	7,920

VENTAS DE PRODUCTO O SERVICIO (en colones)					
	Hospedaje	Desayuno	H. Grupal	0	Total
Mes 1	2,250,000.00	660,000.00	3,240,000.00	0.00	6,150,000.00
Mes 2	2,700,000.00	750,000.00	3,600,000.00	0.00	7,050,000.00
Mes 3	1,950,000.00	660,000.00	3,600,000.00	0.00	6,210,000.00
Mes 4	1,500,000.00	580,000.00	3,510,000.00	0.00	5,590,000.00
Mes 5	2,250,000.00	680,000.00	3,420,000.00	0.00	6,350,000.00
Mes 6	2,850,000.00	720,000.00	3,060,000.00	0.00	6,630,000.00
Mes 7	2,970,000.00	740,000.00	3,096,000.00	0.00	6,806,000.00
Mes 8	2,700,000.00	640,000.00	2,700,000.00	0.00	6,040,000.00
Mes 9	2,625,000.00	710,000.00	3,240,000.00	0.00	6,575,000.00
Mes 10	3,300,000.00	800,000.00	4,500,000.00	0.00	8,600,000.00
Mes 11	2,250,000.00	560,000.00	2,520,000.00	0.00	5,330,000.00
Mes 12	1,350,000.00	300,000.00	1,440,000.00	0.00	3,090,000.00
Total	28,695,000.00	7,800,000.00	37,926,000.00	0.00	74,421,000.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

El hotel cuenta con tres ingresos en forma de tarifas, el hospedaje por ¢15.000, que se le atribuye al hospedaje individual, al desayuno por ¢2.000 por persona y el Hospedaje Grupal por ¢18.000, que se le cobra a los grupos de más de dos personas por habitación, estas ventas como se puede observar son constantes pero tiene algunos meses más bajos que otros, no obstante no afecta en el buen funcionamiento del hotel. Se tienen ventas anuales de ¢74.421.000

Ilustración 5 Costos Variables Actuales



COSTOS VARIABLES

COSTES VARIABLES (EN PORCENTAJE DE LAS VENTAS)							
Producto ó servicio	Mercancía y Mat. Prima	Coste de producción	Coste de transporte	Comisiones bancarias	Mermas y deterioro	Otros	Coste variable
Hospedaje	6.00%	3.00%	0.00%	0.00%	5.00%	2.00%	16.00%
Desayuno	15.00%	3.00%	0.00%	0.00%	2.00%	1.00%	21.00%
H. Grupal	6.00%	3.00%	0.00%	0.00%	5.00%	2.00%	16.00%
0							0.00%

Periodo medio de pago (días)


3

COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO O SERVICIO (en colones)					
	Hospedaje	Desayuno	H. Grupal	Total	% Ventas
Mes 1	360,000.00	138,600.00	518,400.00	1,017,000.00	8.8%
Mes 2	432,000.00	157,500.00	576,000.00	1,165,500.00	9.3%
Mes 3	312,000.00	138,600.00	576,000.00	1,026,600.00	7.5%
Mes 4	240,000.00	121,800.00	561,600.00	923,400.00	6.0%
Mes 5	360,000.00	142,800.00	547,200.00	1,050,000.00	8.6%
Mes 6	456,000.00	151,200.00	489,600.00	1,096,800.00	8.7%
Mes 7	475,200.00	155,400.00	495,360.00	1,125,960.00	7.5%
Mes 8	432,000.00	134,400.00	432,000.00	998,400.00	7.3%
Mes 9	420,000.00	149,100.00	518,400.00	1,087,500.00	7.6%
Mes 10	528,000.00	168,000.00	720,000.00	1,416,000.00	9.4%
Mes 11	360,000.00	117,600.00	403,200.00	880,800.00	7.1%
Mes 12	216,000.00	63,000.00	230,400.00	509,400.00	12.6%
Año 1	4,591,200.00	1,638,000.00	6,068,160.00	12,297,360.00	8.1%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Estos costos van a variar según las ventas de cada mes, los porcentajes que se toman en cuenta para estos costos son: el costo de la materia prima incorporada, el costos de fabricación que es este caso es el costo que se tiene por arreglar las habitaciones del hotel, productos que se pierden por deterioro o robo y otros, esos porcentajes dependen de las ventas.

Ilustración 6 Resultados (Pérdidas y Ganancias) Actuales



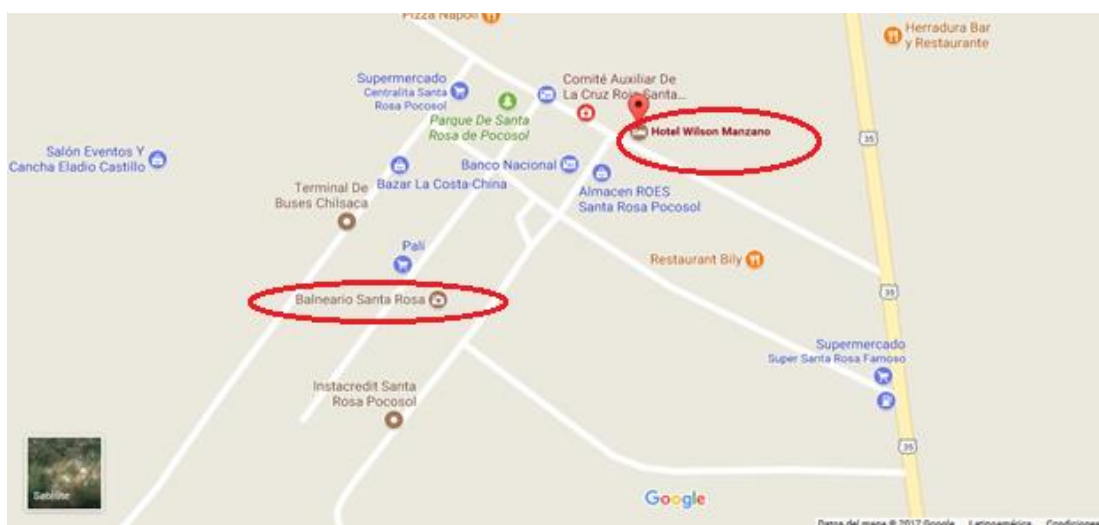
RESULTADOS (Pérdidas y Ganancias)	
Hotel Wilson Manzano	
RESULTADOS	
	Año 2017
Ventas Netas	74,421,000
Subvenciones	0
Costos Variables	12,297,360
MARGEN BRUTO	62,123,640
Retribución del autónomo	18,000,000
Seguros (CCSS, IVM y LPT)	2,325,168
Sueldos y salarios	8,040,000
Seguridad social a cargo de la empr.	791,136
Servicios exteriores	1,800,000
Servicios profesionales	0
Alquileres y cánones	21,600,000
Suministros	6,000,000
Publicidad y propaganda	0
Mantenimiento y reparación	600,000
Gastos diversos	240,000
Tributos	1,440,000
Seguros	0
RESULTADO DE EXPLOTACION	1,287,336
Gastos financieros	0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1,287,336
RESULTADO DEL EJERCICIO	1,287,336

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

En los resultados se pueden observar las entradas y salidas de dinero que tiene el hotel actualmente, quedando una utilidad de ¢1.287.336 por mes

En las siguientes imágenes de Google maps, se puede observar dos mapas, uno plano y otro satelital 3D, del centro de la Ciudad de Santa Rosa de Pocosol. Encerrados en un círculo color rojo se aprecian los únicos dos hoteles que existen en la comunidad, el Balneario y Cabinas Santa Rosa, y el Hotel Wilson Manzano; están relativamente cerca uno del otro, a escasos 500 metros de distancia. Pero Hotel Wilson Manzano, se encuentra aún más cerca del corazón de la ciudad.

Ilustración 7 Hotel Wilson Manzano y Balneario Cabinas Santa Rosa



Fuente: Google maps

Ilustración 8 Hotel Wilson Manzano y Balneario Santa Rosa en 3D



Fuente: Google maps

En el siguiente gráfico se puede observar la cantidad por porcentaje anual de clientes que visitan el Hotel, siendo los ejecutivos y personas del gobierno los que lideran las estadías con un 90%, seguido de los turistas nacionales que representan un 9% y los turistas extranjeros únicamente un 1%.

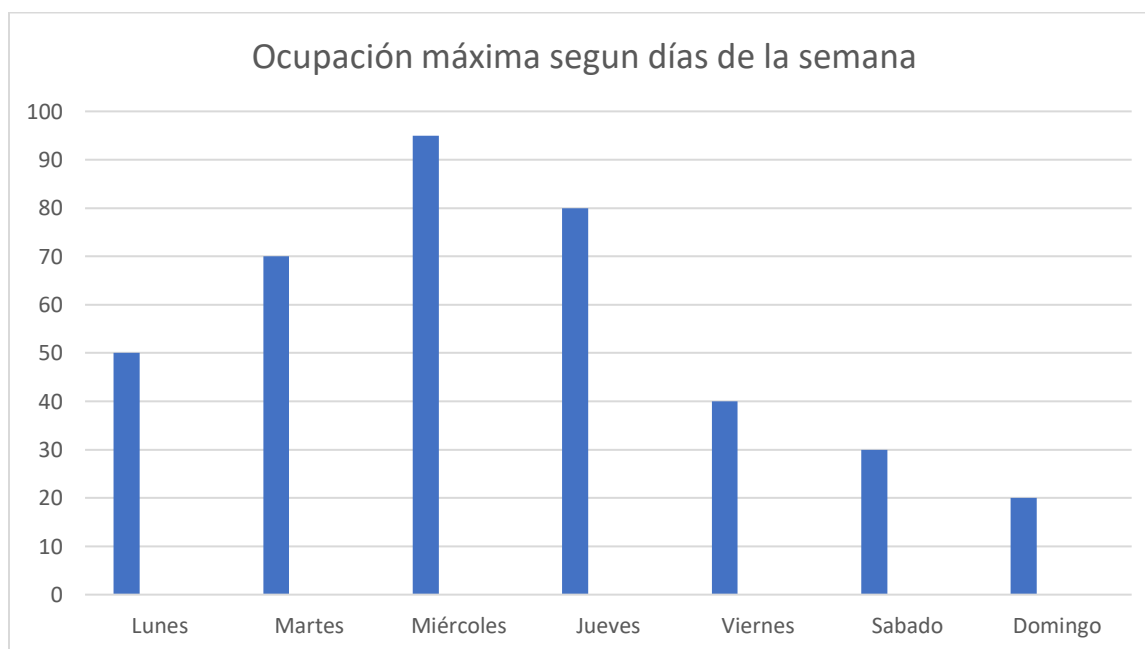
Gráfico 1 Tipo de Clientes anual, para Hotel Wilson Manzano



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Hotel Wilson Manzano, tiene una ocupación del 95% los días miércoles, seguido de los jueves por un 80%, los martes un 70%, lunes un 50%, acercándose el fin de semana va bajando su capacidad, siendo los días viernes, sábado y domingo que tiene una baja en la llegada de clientes, teniendo una desocupación alrededor del 60% para los fines de semana.

Gráfico 2 Porcentaje de ocupación, según días de la semana para Hotel Wilson Manzano 2017



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Con respecto a los precios que maneja tanto el Hotel Wilson Manzano como su competencia directa (Balneario y Cabinas Santa Rosa), se puede observar en la siguiente tabla comparativa, que la competencia maneja precios más bajos, no son diferencias muy marcadas, pero si son precios más bajos, no obstante el gerente del Hotel Wilson expresa que dicho hotel no compite por precios sino por calidad en el servicio y la planta física, poniendo a disposición habitaciones equipadas, nuevas, decoradas, con amenities y en excelentes condiciones de higiene e infraestructura; lo cual marca una gran diferencia con respecto a la competencia, teniendo clientes exclusivos y fieles.

Tabla 2 Precios Hotel Wilson Manzano vrs Balneario y Cabinas Santa Rosa

Tipo de cliente	Hotel Wilson Manzano	Balneario y Cabinas Santa Rosa
Ejecutivos	¢13.000	¢12.000
Gobierno (Tarifa corporativa)	¢9.800	¢9.800
Turistas nacionales y extranjeros	¢15.000	¢13.000
Grupos	¢18.000	¢15.000

Fuente: Elaboración propia con datos del Hotel Wilson Manzano y Balneario y cabinas Santa Rosa

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez realizado el análisis para la empresa Hotel Wilson Manzano, se establecen las siguientes conclusiones:

1. El Hotel cuenta con poca competencia en la zona, según se pudo verificar realizando un sondeo de todos los comercios dedicados a la hotelería en las zonas aledañas, teniendo únicamente un rival en el Pueblo de Santa Rosa de Pocosol en donde éste se encuentra ubicado. También el hotel cuenta con una gran ventaja y es que éste está ubicado en el centro de la ciudad donde se encuentran centros educativos, bancos, comercio, iglesias, parque, terminal de autobuses, etc. siendo esto una gran conveniencia para atraer no solo al mercado meta al que está dirigido (ejecutivo), sino a turistas que visiten la comunidad.
2. En la zona de Santa Rosa de Pocosol en San Carlos, no existe ningún tipo de atractivo turístico, por lo que los clientes del hotel son en un 90% agentes de ventas y personas del gobierno que se hospedan para realizar sus labores en la zona o en algunos lugares cercanos; los pocos turistas que llegan al lugar, por lo general son personas que van de paso, transitando la frontera con Nicaragua (Tablillas), que se encuentra a 55 km de Santa Rosa de Pocosol, en su mayoría son extranjeros que andan en bicicleta y se hospedan solo una noche; los demás turistas que se hospedan, son familias que llegan hacer visitas o alguna actividad en la zona.

3. La falta de rotulación en los márgenes de las carreteras y la poca publicidad con que se cuenta, hace que las personas no se enteren que el hotel existe, y por lo tanto no se hospedan ahí. Lo anterior se pudo verificar realizando una exploración en el trayecto hacia del hotel desde la pista Ciudad Quesada – Santa Rosa, y Los Chiles – Santa Rosa.

4. El hotel cuenta con una capacidad instalada ociosa los fines de semana de alrededor de un 60%, provocada mayormente a la falta de áreas de entretenimiento, piscinas, bar, soda, que, por lo general, son actividades que las familias y jóvenes buscan los fines de semana. Es por eso, que mayormente los fines de semana se cuenta con tan poca ocupación.

5. Hay mucha falta de uso de tecnología por parte de la administración, el no contar con un verdadero sistema computacional de reserva, sitio web en donde los clientes puedan realizar sus reservas, provoca una baja en el hospedaje para este tipo de mercado, que desean antes ver fotografías del lugar, feedback y poder reservar desde su dispositivo móvil o su computadora. Otro factor importante, y que el hotel no cuenta, es un sistema de facturación electrónica, pudiendo el sistema actual (talonario de facturas que se rellenan a mano), tener un número importante de fraudes por manipulación de algunas personas inescrupulosas.

6. La competencia directa del hotel, son unas cabinas que cuenta con soda y piscina, a escasos 500 metros de distancia, una desventaja que se tiene con respecto a ese otro hotel, no solo por tener piscina y soda abierta al público, sino porque ellos manejan precios más bajos con respecto al Hotel Wilson Manzano, sin embargo el Hotel Wilson ofrece privacidad y seguridad las 24 horas del día, mejor planta física, con habitaciones nuevas, decoradas, amenities únicos (pantuflas, cepillo de dientes, pasta dental, peine para el cabello, champú y gel de baño), jardines, seguridad, habitaciones dependiendo de la necesidad de cliente, la empresa se dirige a un mercado más exigente que no le importa pagar de más pero tener mejor estadía.

7. En la organización se determinó la necesidad de establecer una filosofía empresarial, porque no cuentan con eso, y no posee valores que representen los ideales de sus colaboradores, esto hace que los colaboradores no tengan afinidad por la empresa y desconozcan el propósito con que se rige ésta.

8. El hotel no cuenta con ningún plan de marketing que incluya publicidad como rotulación, camisetas, lapiceros, cuñas de radio, patrocinio en eventos, y canales de venta como sitio web, redes sociales para consultas. Tampoco tiene una propuesta para reducir sus costos e incrementar utilidades, y no se han puesto a pensar el beneficio económico que esto generaría a la empresa.

9. La organización no exterioriza ni cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo, ni mucho menos la implementación de dichos planes, por eso se nota que la empresa no tiene una visión a futuro, sino que va avanzando sin norte y se vive el día a día, dependiendo de las utilidades que esta genere.

Recomendaciones

Haciendo alusión al análisis efectuado durante esta investigación a Hotel Wilson Manzano, se destaca la necesidad de implementar la planificación estratégica a la empresa, además de varias recomendaciones dirigidas a la administración de la empresa

1. Ante la necesidad de crear rotulación al margen de las carreteras para atraer turistas y demás clientes de paso, se recomienda a la administración del hotel crear rótulos de por al menos 20km alrededor de la comunidad de Santa Rosa de Pocosol, tanto hacia la carretera que va para Ciudad Quesada, como para la carretera que dirige a los Chiles, siendo lo más obvio colocar rotulación cada 8 kilómetros desde Muelle de San Carlos y cada 800 metros cuando se llega a la comunidad de Santa Rosa, esto con el fin de indicar la ubicación exacta del hotel, con respecto de la carretera que viene de los Chiles, lo más aconsejable es empezar a colocar los rótulos cada 8 kilómetros a partir de Lo Lirios de los Chiles y cada 800 metros desde la entrada de Santa María para indicar la ubicación y distancia del Hotel. Los rótulos deben ser luminosos para ayudar a las personas que viajan en la noche, ser grandes para que las personas que van manejando lo

logren apreciar bien, debe tener el nombre del hotel, la ubicación, el teléfono y los servicios que este ofrece.

2. A raíz de falta de clientela los fines de semana, se aconseja que el hotel realice ofertas para esos días, y dichas ofertas sean posteadas en las futuras redes sociales y sitio web que se pretende construir. Por consiguiente, que los dueños y gerencia consideren en un futuro realizar una pequeña piscina con bar y un lugar de entretenimiento y áreas comunes, que pueda ser utilizado por todos los clientes y la comunidad en general.

3. A la falta de un sitio web en donde los clientes puedan realizar reservas, ver fotografías de lugar, leer experiencias de clientes y realizar consultas, se le recomienda la gerencia realizar un sitio web con distintas páginas en donde los visitantes puedan tener contacto con el hotel, a la vez que el negocio sea visible para otro tipo de mercado al que no se tiene acceso, que venda y que pueda ser visto en cualquier lugar del mundo. Otro factor indispensable es que la empresa se busque un proveedor de software que le facilite un programa para la facturación digital, tanto porque será un requisito indispensable para las empresas de este país, como una necesidad ante posibles fraudes y manipulación de facturas por parte de personas ajenas a la empresa, y este software generaría seguridad a la facturación del hotel.

4. La competencia directa del hotel tiene no solo piscina y soda, sino que manejan precios menores al Hotel Wilson Manzano, no es una diferencia muy marcada, son dos mil o tres mil colones menos, y eso provoca que muchas personas prefieran a la competencia por su baja en precios. Según lo anterior se le recomienda a la gerencia que exponga antes los posibles seguidores de redes sociales, y visitantes del sitio web, fotos y videos de las buenas condiciones del hotel, que destaque su elegancia, distinción y experiencias de los clientes; y así que el cliente tome en cuenta el valor de su dinero, el valor como cliente; y que esta estrategia se dirija a un mercado diferenciado que es al que se pretende dirigir.

5. Se debe crear una misión para la empresa, de manera que se convierta en una de las razones por las cuales existe Hotel Wilson Manzano y que le dé sentido a la empresa; además de crear una visión de lo que se espera llegar hacer en un futuro el negocio y el deseo de mantenerse vigente y como número uno en el lugar; también los valores empresariales, que serán los que formen la cultura empresarial, y las fuerzas impulsadoras para realizar de la mejor manera el trabajo.

6. Elaborar una propuesta de plan de viabilidad económica y financiera a 3 años, para expandir el negocio. Con este análisis no solo se va a predecir el futuro para poder tomar decisiones con la menor incertidumbre, sino también se va averiguar la liquidez futura de la empresa.

7. A mediano plazo, se pretende que el dueño del Hotel logre comprar un lote de 1000m² que se ubica a un costado del mismo; esto con el fin de ampliar su infraestructura, lo más adecuado sería construir 20 habitaciones individuales completamente equipadas, un lounge para clientes y abierto a la comunidad en donde se puedan realizar reuniones y conferencias, con parqueo privado y, una pequeña piscina para el disfrute de los clientes, junto con un bar.

8. También, se recomienda a largo plazo, optar por la declaratoria y contrato turístico, para que la empresa sea categorizada como un hotel, obtenga grandes ventajas, entre ellas que pueda optar por una patente para la venta de licores en el establecimiento, exoneración en compra de materiales y entre muchos beneficios más, que a la larga se puedan optar por traer clientes potenciales tanto dentro como fuera del país.

9. A largo plazo, se le sugiere a la gerencia y dueños del hotel, poder construir un salón de eventos especiales en el lote alledaño que se le recomienda comprar, esto con el fin de ofrecer paquetes especiales para bodas, cumpleaños, fiestas, etc.; y que se puedan integrar todas las áreas del hotel, hacer crecer el negocio y llegar a mercados potenciales importantes.

10. Se le plantea a la gerencia, realizar un manual para capacitación del personal (mucamas), ya que a la falta de esto se han provocado grandes problemas con el personal; y que sea una capacitación teórica práctica, en donde los colaboradores aprendan haciendo. Y que en la misma capacitación, la gerencia le inculque los

valores y la filosofía empresarial de la empresa a cada nuevo colaborador, para que ellos se sientan identificados con la empresa.

11. Se le aconseja a la gerencia cambiar la manera de contratar el personal; pedirle las hojas de vida a cada persona que se acerque a conseguir empleo, analizar las más adecuadas y aptas para el puesto, corroborar que la información sea correcta y llamar a la persona para realizarle una entrevista, darle la capacitación adecuada y ponerla a prueba para ver si es eficiente en el puesto.
12. Por último, se le recomienda a la gerencia, cambiar los uniformes a las mucamas, proponer gabachas con el logo del hotel y de colores claros, servirá no solo para darle publicidad al hotel en el momento que las colaboradoras lleven el uniforme fuera de la empresa, sino para que ellas se sientan cómodas y motivadas con el cambio. Y una vez que ingrese un nuevo colaborador, pagar hacer el uniforme de su talla.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

Como se ha analizado en el presente trabajo, la empresa debe contar con un plan estratégico, donde explique su razón de ser y como se ve en el futuro. También, tendrá un plan de mercadeo para incrementar ventas, un plan de reducción de costos, otro plan para incrementar y mejorar la infraestructura, mediante un estudio de viabilidad económica y financiera a mediano plazo y una propuesta para darle declaratoria y contrato turístico por parte del Instituto Costarricense de Turismo, al hotel;. las propuestas van a contener objetivos, los cuáles se encuentran definidos en el primer apartado de cada propuesta, además de metas, estrategias y los resultados financieros que va a tener cada plan a excepción de la propuesta para darle declaratoria y contrato turístico, porque es muy difícil medir hoy día el impacto que este podría tener en un futuro, sin embargo, se conoce que será muy positivo para la empresa.

6.1.1 Definición de la misión propuesta

“Somos una empresa de hospedaje que ofrece un servicio a nuestros huéspedes, con un trato personalizado que satisface sus necesidades en un ambiente confortable, comprometidos con energías limpias, reciclaje y sostenibilidad”.

6.1.2 Definición de la visión propuesta

“Ser la primera opción de nuestros huéspedes de la región, identificado por ser una empresa estable, eficiente, segura, brindando un buen servicio al cliente, comprometidos con la sostenibilidad y la comunidad”.

6.1.3 Definición de valores

- **Responsabilidad:** con los clientes, el medio ambiente y trabajo.
- **Integridad:** en cada una de las acciones, enfrentando situaciones con honradez y honestidad.

- **Respeto:** hacia los clientes, huéspedes, colaboradores, proveedores, comunidad, con el fin de mantener relaciones armoniosas.
- **Innovación:** ofrecer comodidades para hacer más comfortable la estadía, haciendo uso de la tecnología y mejorar la experiencia de todos nuestros usuarios.
- **Servicio al cliente:** dar el mejor servicio a todas las personas que visiten el hotel.

6.1.4 Análisis FODA para la empresa Hotel Wilson Manzano

Análisis interno

Fortalezas:

- Poca competencia en la zona.
- Ubicación estratégica en el centro de la ciudad.
- Precios accesibles y adaptados a la tarifa corporativa del gobierno y a grupos.
- Servicio de desayuno, con tres opciones de menú
- Amplias habitaciones monoambiente, con capacidad de acomodar diferentes segmentos de mercado (corporativos, grupos y familia).
- Único hotel en la zona que aparece en páginas amarillas y es catalogado como hotel por el ICT.
- Seguridad todos los días de año, se cuenta con guarda y con cámaras de circuito cerrado

Debilidades:

- No existe atractivo turístico en la zona.
- Manejo de imagen, poca publicidad.
- No contamos con áreas de entretenimiento como piscina y áreas comunes.
- Falta de proveedores de productos de limpieza biodegradables.

- El 90% de los clientes son agentes de ventas (ejecutivos), por ello durante los fines de semana que no se hospedan, el hotel tiene una capacidad instalada ociosa promedio del 60%.
- Actualmente no se cuenta con un sistema de facturación electrónica, lo cual aumenta el riesgo de fraude en estos documentos comerciales.
- No posee sitio web con un sistema de reserva para los clientes.

Análisis externo

Oportunidades:

- Captar clientes potenciales con estrategias de marketing digital, rotulación y patrocinios en ferias.
- Crecimiento en las instalaciones
- Incremento de la llegada de turistas vía terrestre que vienen de Nicaragua
- Mayor conciencia ambiental a nivel mundial (no fumar en la habitación)
- Alta adaptabilidad y flexibilidad, al ser un negocio familiar

Amenazas:

- Competencia con cabinas con piscina y servicio de soda
- Incremento del costo de vida costarricense
- Cierta estacionalidad, el mes de diciembre es muy poca la demanda
- Precios más bajos de la competencia.

6.5 PROPUESTAS A CORTO PLAZO

6.5.1 Propuesta de Marketing

Objetivo:

Proponer un plan de Marketing para el posicionamiento de Hotel Wilson Manzano, con el fin de incrementar su ocupación.

Tabla 3 Metas y Estrategias de Marketing

Metas	Ejecución de la estrategia
<p>Lanzar una campaña de Mercadeo, publicidad y canales de ventas (sitio web y social media), para captar en un 4% clientes potenciales y generar utilidades en un periodo de 12 meses</p>	<p>1. Se creará una página web del Hotel, ya que este no tiene y se pretende con ello captar clientes potenciales y llegarle a otro nicho de mercado, también se enlazará la página web al Facebook del hotel (hotel Wilson manzano), en este caso el Facebook es una herramienta que no generaba gran cantidad de clientes, pero era un canal de ventas. El sitio web enlazado al Facebook nos generará un 2% de posibles clientes, tenemos que el hotel hospeda alrededor de 500 personas por mes, y se implementará de la siguiente manera: una campaña de Facebook para promocionar el sitio web, alcanzando un estimado de 4282 personas por semana, de estas personas el 10% va a entrar al sitio o le va a dar me gusta a la página del Facebook, serían 428.2 personas y de esa cantidad, solo el 2% van a comprar, que serían 8.57 personas. Para completar el otro 2% de la meta de del incremento de clientes y utilidades se utilizará otra herramienta llamada Google AdWords que es un servicio y un programa de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes.</p> <p>Al utilizar estas herramientas, se puede apostar por dar números porque es medible, y se medirá con la</p>

	<p>herramienta llamada Google Analytics, tanto el sitio web como la página de Facebook están enlazados con esta herramienta, que nos dará gráficos precisos de la cantidad de personas que visitan y compran en el sitio, y así podemos determinar si la estrategia es un éxito o se necesita promocionarla más.</p> <p>2. Se pagarán hacer 15 rótulos para ponerlos en los márgenes de la carretera, en un radio alrededor de 25 km, con el fin de informar a las personas que van en carretera que existe un hotel cerca, de igual manera es una excelente herramienta de publicidad para los extranjeros que vienen en bicicleta desde Nicaragua y pasan por la frontera de Tablillas, les indicará la distancia que les falta para llegar al hotel. Aunque no se puede medir el impacto que se tendrá con la colocación de rótulos, estamos seguros de que generará clientes potenciales.</p> <p>3. Se patrocinarán eventos de la comunidad, como fiestas cívicas, topes, cabalgatas, ciclismo, rallyes, con el fin de atraer más clientes al hotel.</p> <p>4. Se pagarán hacer 200 camisetas con el nuevo logo del hotel, para regalarle a las personas que asistan a los eventos patrocinados por el hotel.</p>
<p>Generar conversación constante con el público que nos sigue en las redes sociales y visitan la página web, e involucrarlos en concursos y promociones que el hotel realice.</p>	<p>1. Proponer en cada fecha especial (día de los enamorados, día de la madre, navidad), realizar promociones para esos días y ofrecer habitaciones con características y productos diferenciados acorde a la fecha.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.5.1.1 Resultados financieros del plan de Marketing

En este punto, se describen los aspectos financieros involucrados en el plan de marketing, como por ejemplo el presupuesto de ventas, y los costos del plan de marketing y su implementación.

A) Presupuesto de ventas del plan de marketing

Tomando en cuenta la ocupación de la empresa en un 60%, (la capacidad de ventas con este plan), y como se mencionó anteriormente, el presupuesto de venta es:

Tabla 4 Presupuesta de Ventas del Plan de Marketing

Tipo de habitación	Cantidad de personas por mes	Precio de venta	Pronóstico de venta por mes	Pronóstico de venta por año
Individual	295	15.000	¢4.425.000	¢53.100.000
Grupal	350	8.000	¢2.800.000	¢33.600.000
Totales	645		¢7.225.000	¢86.700.000

Fuente: Elaboración propia

B) Presupuesto de costo del plan de marketing

El costo para hospedar las 645 personas por mes está determinado así

Tabla 5 Presupuestos de costo promedio para hospedar 645 personas al mes del Plan de Marketing

Concepto	Costo mes	Costo año
Limpieza y mantenimiento	¢650.000	¢7.800.000
Cocinera	¢200.000	¢2.400.000
Servicios públicos	¢895.000	¢10.740.000
Productos de limpieza y amenities	¢375.000	¢4.500.000
Otros	¢100.000	¢1.200.000
Total	¢2.220.000	¢26.640.000

Fuente: Elaboración propia con la información de la empresa

C) Presupuesto de marketing.

Para desarrollar las anteriores estrategias se requiere asignar el siguiente presupuesto:

Tabla 6 Presupuesto de Marketing

Estrategias	Presupuesto estimado al año
Página web y social media	¢240.000
Rótulos 15 unidades	¢315.900
Patrocinios 2 por año	¢250.000
Camisetas 200 unidades	¢700.000
Otros	¢120.000
Total	¢1.625.900

Fuente: Elaboración propia

D) Estado de Resultados

Tabla 7 Estado de Resultados del Plan de Marketing

Concepto	Valor
Ingreso por venta	¢ 86.700.000
Costos	(¢26.640.000)
Utilidad Bruta	¢60.060.000
Gastos	
Marketing	¢1.625.900
Utilidad antes de impuestos	¢58.434.100
Impuesto de Renta (20%)	¢11.686.820
Utilidad Neta	¢46.747.280

Fuente: Elaboración propia

De lograrse el objetivo de hospedar 645 huéspedes al mes en el Hotel Wilson Manzano, se obtendrán utilidades netas de **¢46.747.280**, en el año de implementación del plan de marketing.

6.5.2 Propuesta de Reducción de Costos

Objetivo: Crear una propuesta de reducción de costos, con el fin de demostrar mejores resultados en el corto plazo para aumentar utilidades.

Tabla 8 Metas y estrategias de Ejecución de Reducción de Costos

Metas	Estrategias de ejecución
Cambiar las antenas parabólicas de televisión que tiene el hotel actualmente, por cable de fibra óptica digital	Actualmente en la comunidad no existe televisión por cable, solamente antenas parabólicas, sin embargo, la empresa proveedora de electricidad en la zona (COOPELESCA), está instalando fibra óptica en el pueblo, y para el primer semestre del 2018, empezara a instalar los primeros contratos de televisión. El hotel es uno de los primeros clientes que pondrá el cable, (ya se firmó un contrato para colocar el cable en todas las habitaciones del hotel para el próximo año).
Cambiar los tanques calentadores de agua que trabajan con electricidad, por tanques calentadores de agua que laboran con paneles solar, los cuales trabajan 80% luz solar y 20% electricidad	Se pretende para el mes de enero del 2018 cambiar uno de los tanques con panel solar en una de las etapas del hotel. Y para el segundo semestre del 2018, Cambiar el tanque para la última etapa. Así y con el cambio de estos tanques, el hotel queda a un 100%

	trabajado tanques más eficientes y ahorrando más electricidad.
Buscar proveedores de bajo costo que vendan productos de limpieza biodegradables.	Se pretende buscar proveedores que vendan productos de limpieza como: desinfectantes, jabones, líquidos para pisos y baños, bolsas de basura, blanqueadores y aromatizantes. Pero a un precio más bajo del actual proveedor

Fuente: Elaboración propia

6.5.2.1 Resultados financieros del plan de Reducción de Costos

Acá, se describen los aspectos financieros involucrados en el plan de reducción de costos, en donde se incluye: el presupuesto de ventas, y los costos del plan de reducción y su implementación.

A) Presupuesto de ventas del plan de Reducción de Costos

Tomando en cuenta la ocupación de la empresa en un 60%, (la capacidad de ventas del plan de marketing, mencionado anteriormente), el presupuesto de venta es:

Tabla 9 Presupuesto de Ventas del Plan de Reducción de Costos

Tipo de habitación	Cantidad de personas por mes	Precio de venta	Pronóstico de venta por mes	Pronóstico de venta por año
Individual	295	15.000	¢4.425.000	¢53.100.000
Grupal	350	8.000	¢2.800.000	¢33.600.000
Totales	645		¢7.225.000	¢86.700.000

Fuente: Elaboración propia

B) Presupuesto de costo

El costo para reducir costo por mes está determinado así

Tabla 10 Presupuestos de Costo Promedio para Reducir Gastos al Mes

Concepto	Costo mes actual	Costo mes propuesta	Costo año	Diferencia
Limpieza y mantenimiento	¢650.000	¢650.000	¢7.800.000	0
Cocinera	¢200.000	¢200.000	¢2.400.000	0
Servicios públicos:				
Cable	¢325.000	¢145.000	¢1.740.000	¢180.000
Electricidad	¢475.000	¢356.250	¢4.275.000	¢118.750
Otros	¢95.000	¢95.000	¢1.140.000	0
Total, Servicios públicos	¢895.000	¢596.250	¢7.155.000	¢298.750
Productos de limpieza y amenities	¢375.000	¢275.000	¢3.300.000	¢100.000
Otros	¢100.000	¢100.000	¢1.200.000	0
Total	¢2.220.000	¢1.821.250	¢21.855.000	¢398.750
	0			

Fuente: Elaboración propia con la información de la empresa

Con respecto al anterior cuadro, se deduce lo siguiente:

- En cuanto a limpieza y mantenimiento se mantiene el mismo monto porque la empresa no espera despedir ni contratar personal por el siguiente año. Lo mismo se mantiene para la cocinera
- En cuanto a los servicios públicos,
 - En el caso del cable de TV, actualmente se pagan ¢ 325.000 por mes por las antenas parabólicas, y a partir del año 2018 (no se conoce la fecha exacta pero la compañía COOPELESCA habla que se pondrá el cable a partir del primer semestre del 2018); se pagará de cable ¢145.000 (según las tarifas que ya determino la compañía, para la empresa Hotel Wilson Manzano), con el cambio de antenas parabólicas a cable, tendrá un ahorro de ¢180.000 por mes.
 - Para la electricidad, actualmente el hotel cuenta únicamente con un tanque solar para calentar el agua que va hacia las habitaciones, pero se propone la compra de dos más para cubrir las demás etapas de habitaciones y que así quede el hotel en un 100% funcionando con calentadores solares. Dichos calentadores trabajan 80% solar y 20% electricidad, lo cual se estima una reducción considerable; al hablar con el gerente del hotel y ver el rendimiento del tanque solar que está en funcionamiento, se determinó que, con estos otros dos tanques nuevos instalados, la electricidad se reducida en un 25%, pagando ¢356.250 de ¢475.000 que se paga actualmente de electricidad; teniendo una reducción de ¢118.750 al mes.
- Hoy día, el hotel cuenta con un solo proveedor para compras de productos de limpieza biodegradables, al no haber más proveedores de esos productos en la zona y no tener competencia, se aprovechan de los precios y cobran los productos a un precio elevado. Se pretende buscar otros proveedores de productos similares o iguales, pero a más bajo costo, aunque no sean de la zona pero que brinden el servicio de envío de los productos al lugar; si bien no se puede medir exactamente la reducción de costos que esto tendrá, pero el gerente pretende disminuir en ¢100 000 al mes la compra de los productos a un nuevo proveedor.

C) Presupuesto de plan de reducción de costos.

Para desarrollar las anteriores estrategias se requiere asignar el siguiente presupuesto:

Tabla 11 Presupuesto del Plan de Reducción de Costos

Estrategias	Presupuesto estimado al año
Cambio de antenas de Tv a TV cable	¢1.740.000
Compra de dos tanques	¢1.638.000
Total	¢3.378.000

Fuente: Elaboración propia con datos que la empresa posee

D) Estado de Resultados

Tabla 12 Estado de Resultados del Plan de Reducción de Costos

Concepto	Valor
Ingreso por venta	¢ 86.700.000
Costos	(¢21.855.000)
Utilidad Bruta	¢64.845.000
Gastos	
Reducción de costos	¢3.378.000
Utilidad antes de impuestos	¢61.467.000
Impuesto de Renta (20%)	¢12.293.400
Utilidad Neta	¢49.173.600

Fuente: Elaboración propia

Si se logran las metas propuestas de cambiar las antenas parabólicas por TV cable, de cambiar los calentadores de agua eléctrico por solares y de cambiar a un proveedor de bajo costo, se obtendrán utilidades netas de **¢49.173.600**, en el año de implementación del plan de reducción de costos.

6.6 PROPUESTA A MEDIANO Y LARGO PLAZO

6.6.1 Plan de viabilidad económica y financiera

Objetivo: Elaborar una propuesta de un plan de viabilidad económica y financiera para conocer si es rentable la ampliación en infraestructura del Hotel Wilson Manzano.

La siguiente propuesta de Planificación Financiera consiste en la elaboración de previsiones a medio y largo, en un horizonte de 3 años. Así se podrá evitar un poco la incertidumbre, y estar mejor preparados para dirigir con más precisión la empresa, al marcar los rumbos que debe marcar.

Ilustración 9 Portada Cálculo de la Viabilidad Económica y Financiera

The image shows the cover page of a financial viability calculation tool. At the top left is the logo for 'Hotel Wilson Manzano', featuring a stylized tree and the name. To the right, a blue-bordered box contains the title: 'HERRAMIENTA DE CALCULO DE LA VIABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA DE PROYECTOS DE NEGOCIO'. Below the logo, there is a table of contents under the heading 'INDICE DE LA HERRAMIENTA:'. The first section, 'INTRODUCCION DE DATOS', includes links for 'Inversión', 'Financiación', 'Costes Fijos', 'Ventas', and 'Costes variables'. The second section, 'CALCULO DE LA VIABILIDAD', includes links for 'Resultados', 'Tesorería', 'Balance', and 'Ratios'. On the right side, there are two tables for identification. The first table, 'IDENTIFICACION DEL AUTONOMO', lists 'Apellidos y Nombre' as 'HOTEL WILSON MANZANO', 'Domicilio' as 'SANTA ROSA DE POCOSOL, SAN CARLOS', 'Municipio y Código postal' as '2477-7141', and 'Teléfono' as '2477-7141'. The second table, 'IDENTIFICACION DEL PROYECTO', lists 'Nombre' as 'Nuevo proyecto 2019'.

Hotel Wilson Manzano

HERRAMIENTA DE CALCULO DE LA VIABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA DE PROYECTOS DE NEGOCIO

INDICE DE LA HERRAMIENTA:

INTRODUCCION DE DATOS

- Inversión
- Financiación
- Costes Fijos
- Ventas
- Costes variables

CALCULO DE LA VIABILIDAD

- Resultados
- Tesorería
- Balance
- Ratios

IDENTIFICACION DEL AUTONOMO

Apellidos y Nombre:	HOTEL WILSON MANZANO
Domicilio	SANTA ROSA DE POCOSOL, SAN CARLOS
Municipio y Código postal	2477-7141
Teléfono	2477-7141

IDENTIFICACION DEL PROYECTO

Nombre	Nuevo proyecto 2019
--------	---------------------

Fuente: Elaboración propia

Para el correcto entendimiento del instrumento, podemos visualizar en la portada un índice de contenido del mismo. Donde se divide en la introducción de datos: inversión, financiación, costos fijos, ventas y costos variables.

En el cálculo de viabilidad se tendrán: resultados, tesorería, balance y las ratios.

A continuación, se explican cada uno de los contenidos.

Ilustración 10 Inversiones



INVERSIONES					INVERSIONES			
INVERSIONES	Previo inicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Amortización anual (%)	Amortización AÑO 1 (c)	Amortización AÑO 2 (c)	Amortización AÑO 3 (c)
Inmovilizado Material								
Terrenos y bienes naturales	€50,000,000.00	€0.00	€0.00	€0.00	3.0%	€1,500,000.00	€1,500,000.00	€1,500,000.00
Construcciones	€70,000,000.00	€50,000,000.00	€25,000,000.00	€25,000,000.00	10.0%	€12,000,000.00	€14,500,000.00	€17,000,000.00
Maquinaria	€2,000,000.00	€1,000,000.00	€750,000.00	€500,000.00	12.5%	€375,000.00	€468,750.00	€531,250.00
Utillaje y herramienta	€200,000.00	€200,000.00	€200,000.00	€200,000.00	20.0%	€80,000.00	€120,000.00	€160,000.00
Otras instalaciones	€2,000,000.00	€1,500,000.00	€1,500,000.00	€1,000,000.00	10.0%	€350,000.00	€500,000.00	€600,000.00
Mobiliario	€2,500,000.00	€2,000,000.00	€1,500,000.00	€1,500,000.00	10.0%	€450,000.00	€600,000.00	€750,000.00
Equipos para proceso de información	€500,000.00	€500,000.00	€0.00	€0.00	25.0%	€250,000.00	€250,000.00	€250,000.00
Elementos de transporte	€250,000.00	€250,000.00	€200,000.00	€200,000.00	14.3%	€71,428.57	€100,000.00	€128,571.43
Inmovilizado Intangible								
Gastos de investigación y desarrollo	€1,500,000.00	€1,000,000.00	€20,000.00	€100,000.00	20.0%	€500,000.00	€504,000.00	€524,000.00
Aplicaciones informáticas	€1,000,000.00	€100,000.00	€100,000.00	€100,000.00	33.3%	€366,300.00	€399,600.00	€432,900.00
Propiedad industrial	€250,000.00	€250,000.00	€250,000.00	€250,000.00	20.0%	€100,000.00	€150,000.00	€200,000.00
Derechos de traspaso	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	20.0%	€0.00	€0.00	€0.00
Depósitos y fianzas	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	0.0%	€0.00	€0.00	€0.00
Circulante								
Existencias	€1,000,000.00	€750,000.00	€0.00	€0.00				
Provisión de fondos (efectivo)	€1,000,000.00	€750,000.00	€300,000.00	€300,000.00				
GASTOS DE ESTABLECIMIENTO								
Inmovilizado Material								
Constitución	€500,000.00	€200,000.00	€200,000.00	€200,000.00				
Puesta en marcha	€1,000,000.00	€200,000.00	€200,000.00	€200,000.00				
INVERSION TOTAL								
	€133,700,000.00	€58,700,000.00	€30,220,000.00	€29,550,000.00				

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las inversiones, se tienen todas las necesarias para este estudio, desde la compra del terreno, construcciones, mobiliario y los gastos de inversión, tanto del año previo como de los siguiente 3 años.

Ilustración 11 Financiación

Hotel El Manzano Wilson		FINANCIACION			
CANTIDAD A FINANCIAR	Previo inicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
	€133,700,000.00	€58,700,000.00	€30,220,000.00	€29,550,000.00	
FINANCIACIÓN	Previo inicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
Capital aportado por los socios	€20,000,000.00	€15,000,000.00	€15,000,000.00	€10,000,000.00	
Subvenciones	€1,000,000.00	€1,000,000.00	€1,000,000.00	€1,000,000.00	
Pólizas de crédito	€2,000,000.00	€2,000,000.00	€3,000,000.00	€2,950,000.00	
Préstamo crédito a largo	€110,000,000.00	€39,700,000.00	€10,220,000.00	€0.00	
Préstamos personales	€0.00	€0.00	€0.00	€14,600,000.00	
Otra	€700,000.00	€1,000,000.00	€1,000,000.00	€1,000,000.00	
TOTAL	€133,700,000.00	€58,700,000.00	€30,220,000.00	€29,550,000.00	
DATOS DE LA OPERACIÓN DEL PRESTAMO					
CANTIDAD A SOLICITAR:				159,920,000	
PERIODO DE DEVOLUCION (AÑOS)				8	
TIPO DE INTERES (%)				16.40%	
COSTES DE LA OPERACIÓN (%)				2.00%	
DATOS DE LA OPERACIÓN DEL PRESTAMO PERSONAL					
CANTIDAD A SOLICITAR:				14,600,000	
PERIODO DE DEVOLUCION (AÑOS)				5	
TIPO DE INTERES (%)				8.00%	
COSTES DE LA OPERACIÓN (%)				2.00%	
REPARTO BENEFICIOS					
% del beneficio a reinvertir en el negocio				60%	
% del beneficio que se queda el autónomo				40%	
CUADRO DE AMORTIZACION					
Intereses	€25,456,938.53	€23,589,978.73	€21,392,741.49		
Devolución del principal	€10,553,366.44	€12,420,326.24	€14,617,563.48		
Importe total de las cuotas	€36,010,304.97	€36,010,304.97	€36,010,304.97		
Comisiones apertura	€3,198,400.00				
CUADRO DE AMORTIZACION					
Intereses	€1,078,598.79	€873,272.49	€650,904.22		
Devolución del principal	€2,473,825.49	€2,679,151.79	€2,901,520.06		
Importe total de las cuotas	€3,552,424.28	€3,552,424.28	€3,552,424.28		
Comisiones apertura	€292,000.00				

Fuente: Elaboración propia

Para la financiación se opta por varias opciones, entre ellas: capital aportado por los socios, préstamo bancario por el Banco Nacional de Costa Rica para Pymes, préstamo personal por el Banco Nacional y financiamiento a corto plazo de otros bancos o cooperativas.

Ilustración 12 Costos Fijos

COSTOS FIJOS		Gasto mensual
Retribución del autónomo		€2,500,000.00
Seguros (CCSS, IVM y LPT)		€303,660.00
Servicios exteriores		€500,000.00
Servicios profesionales		€100,000.00
Alquileres y cánones		€0.00
Suministros		€700,000.00
Publicidad y propaganda		€20,000.00
Mantenimiento y reparación		€100,000.00
Gastos diversos		€100,000.00
Tributos		€150,000.00
Seguros		€250,000.00

	Salario Base 2	Impuestos a S.A
Año 1	€426,200.00	€106,550.00
Año 2	€426,200.00	€106,550.00
Año 3	€426,200.00	€106,550.00

COSTOS DE PERSONAL		Salarios mensuales			Tipo de contrato			Riesgos de							
Puesto de trabajo		Salario	Pluses y	Parte proporcional	Duración	Jornada	Retención	trabajo	Cálculo de	Seg. Social	Seg. Social	Total	Líquido a pagar	Coste mensual	
Denominación	Nº trabajadores	bruto mensual	complemento	pagas extra			Renta (%)	INS	salarios	trabajador	Empresa	Seg. Social	tras retención	para el autónomo	
1 Mucama	3.0	300,000.00	10,000.00	25,000.00	Indefinido	Completa	0.00%	0.00%	1,005,000.00	98,892.00	191,754.00	290,646.00	906,108.00	1,196,754.00	
2 Mantenimiento	1.0	150,000.00		10,000.00	Temporal	Parcial	0.00%		160,000.00	5,344.00	15,328.00	20,672.00	154,656.00	175,328.00	
3									0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
4									0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
5									0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
6									0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
7									0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
8									0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
9									0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
10									0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
11									0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
12									0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Totales									Totales	1,165,000.00	104,236.00	207,082.00	311,318.00	1,060,764.00	1,372,082.00

Fuente: Elaboración propia

En los costos fijos, se toman en cuenta los costos que tiene el hotel hasta el momento, tanto el salario que se pagará el dueño, como el pago de salarios de los colaboradores, pagos de seguros, suministros y todos los pagos que la ley costarricense obliga a todas las empresas por pagar.

Ilustración 13 Ventas

PRECIOS		PREVISION INCREMENTOS VENTAS		Periodo medio de cobro (días)	
Producto ó servicio	Precio unitario	% Variación Ventas año 2/1	% Variación Ventas año 3/1		
Hospedaje	20,000.00	5.0%	10.0%		
Desayuno	2,500.00				
H. Grupal	24,000.00				


VENTAS DE PRODUCTO O SERVICIO (en unidades)					
	Hospedaj	Desayun	H. Grupal	0	Total
Mes 1	250	470	225		945
Mes 2	150	475	350		975
Mes 3	280	550	280		1,110
Mes 4	300	600	325		1,225
Mes 5	250	480	250		980
Mes 6	350	500	180		1,030
Mes 7	280	600	330		1,210
Mes 8	400	570	180		1,150
Mes 9	280	570	300		1,150
Mes 10	380	610	250		1,240
Mes 11	320	500	200		1,020
Mes 12	100	150	70		320
Año 1	3,340	6,075	2,940	0	12,355
Año 2	3507	6,379	3,087	0	12,973
Año 3	3,858	7,017	3,396	0	14,270

VENTAS DE PRODUCTO O SERVICIO (en colones)				
	Hospedaje	Desayuno	H. Grupal	Total
Mes 1	5,000,000.00	1,175,000.00	5,400,000.00	11,575,000.00
Mes 2	3,000,000.00	1,187,500.00	8,400,000.00	12,587,500.00
Mes 3	5,600,000.00	1,375,000.00	6,720,000.00	13,695,000.00
Mes 4	6,000,000.00	1,500,000.00	7,800,000.00	15,300,000.00
Mes 5	5,000,000.00	1,200,000.00	6,000,000.00	12,200,000.00
Mes 6	7,000,000.00	1,250,000.00	4,320,000.00	12,570,000.00
Mes 7	5,600,000.00	1,500,000.00	7,920,000.00	15,020,000.00
Mes 8	8,000,000.00	1,425,000.00	4,320,000.00	13,745,000.00
Mes 9	5,600,000.00	1,425,000.00	7,200,000.00	14,225,000.00
Mes 10	7,600,000.00	1,525,000.00	6,000,000.00	15,125,000.00
Mes 11	6,400,000.00	1,250,000.00	4,800,000.00	12,450,000.00
Mes 12	2,000,000.00	375,000.00	1,680,000.00	4,055,000.00
Año 1	66,800,000.00	15,187,500.00	70,560,000.00	152,547,500.00
Año 2	70,140,000.00	15,946,875.00	74,088,000.00	160,174,875.00
Año 3	77,154,000.00	17,541,562.50	81,496,800.00	176,192,362.50

Fuente: Elaboración propia

En las ventas, se trabaja con supuestos, y tomando en cuenta de que, con la creación del nuevo edificio, dichas ventas aumentarán un 5% para el año 1 y un 10% para el año 2 y 3, sin olvidar de los tres servicios que ofrece el hotel: hospedaje, hospedaje grupal y desayuno.

Ilustración 14 Costos Variables



COSTOS VARIABLES

COSTES VARIABLES (EN PORCENTAJE DE LAS VENTAS)							
Producto ó servicio	Mercancía y Mat. Prima	Coste de producción	Coste de transporte	Comisiones bancarias	Mermas y deterioro	Otros	Coste variable
Hospedaj	7.00%	3.00%	0.00%	0.00%	5.00%	2.00%	19.00%
Desayun	15.00%	3.00%	0.00%	0.00%	5.00%	1.00%	24.00%
H. Grupal	7.00%	3.00%	0.00%	0.00%	5.00%	2.00%	19.00%
0							0.00%

Periodo medio de pago (días)	3
------------------------------	---

COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO O SERVICIO (en colones)					
	Hospedaje	Desayuno	H. Grupal	Total	% Ventas
Mes 1	950,000.00	282,000.00	1,026,000.00	2,258,000.00	19.5%
Mes 2	570,000.00	285,000.00	1,596,000.00	2,451,000.00	19.5%
Mes 3	1,064,000.00	330,000.00	1,276,800.00	2,670,800.00	19.5%
Mes 4	1,140,000.00	360,000.00	1,482,000.00	2,982,000.00	19.5%
Mes 5	950,000.00	288,000.00	1,140,000.00	2,378,000.00	19.5%
Mes 6	1,330,000.00	300,000.00	820,800.00	2,450,800.00	19.5%
Mes 7	1,064,000.00	360,000.00	1,504,800.00	2,928,800.00	19.5%
Mes 8	1,520,000.00	342,000.00	820,800.00	2,682,800.00	19.5%
Mes 9	1,064,000.00	342,000.00	1,368,000.00	2,774,000.00	19.5%
Mes 10	1,444,000.00	366,000.00	1,140,000.00	2,950,000.00	19.5%
Mes 11	1,216,000.00	300,000.00	912,000.00	2,428,000.00	19.5%
Mes 12	380,000.00	90,000.00	319,200.00	789,200.00	19.5%
Año 1	12,692,000.00	3,645,000.00	13,406,400.00	29,743,400.00	19.5%
Año 2	13,326,600.00	3,827,250.00	14,076,720.00	31,230,570.00	19.5%
Año 3	14,659,260.00	4,209,975.00	15,484,392.00	34,353,627.00	19.5%

Fuente: Elaboración propia

En el costo variable, se toma en cuenta los costos de la materia prima incorporada, los costos de fabricación, de comisiones, por deterioro y otros imprevistos, y para que dé el costo variable del servicios, se multiplica las ventas por el porcentaje del costo variable total, y nos da el costo por mes y luego por los años.

Ilustración 15 Resultados (Pérdidas y Ganancias)

RESULTADOS (Pérdidas y Ganancias)			
Hotel Wilson Manzano Nuevo proyecto 2019			
RESULTADOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas Netas	152,547,500	160,174,875	176,192,363
Subvenciones	200,000	300,000	400,000
Costos Variables	29,743,400	31,230,570	34,353,627
MARGEN BRUTO	123,004,100	129,244,305	142,238,736
Retribución del autónomo	30,000,000	30,000,000	30,000,000
Seguros (CCSS, IVM y LPT)	3,643,920	3,643,920	3,643,920
Sueldos y salarios	13,980,000	13,980,000	13,980,000
Seguridad social a cargo de la empr.	2,484,984	2,484,984	2,484,984
Servicios exteriores	6,000,000	6,000,000	6,000,000
Servicios profesionales	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Alquileres y cánones	0	0	0
Suministros	8,400,000	8,400,000	8,400,000
Publicidad y propaganda	240,000	240,000	240,000
Mantenimiento y reparación	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Gastos diversos	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Tributos	1,800,000	1,800,000	1,800,000
Seguros	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Gastos de establecimiento	1,900,000	400,000	400,000
Dotación amortizaciones	16,042,729	19,092,350	22,076,721
RESULTADO DE EXPLOTACION	31,912,467	36,603,051	46,613,110
Gastos financieros	30,025,937	24,463,251	22,043,646
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1,886,530	12,139,800	24,569,464
Impuestos (Sociedades)	106,550	106,550	106,550
RESULTADO DEL EJERCICIO	1,779,980	12,033,250	24,462,914

Fuente: Elaboración propia

En el Resultado de Pérdidas y Ganancias, podemos observar tanto los ingresos como los gastos previstos, dándonos resultados positivos a partir del primer año, aumentando el resultado positivamente cada año.

Ilustración 16 Previsión de Tesorería (Año 1)



PREVISION DE TESORERIA (AÑO 1)


HOTEL WILSON MANZANO
Nuevo proyecto 2019

TESORERIA EJERCICIO 1													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Cobro de clientes	11,575,000	12,587,500	13,635,000	15,300,000	12,200,000	12,570,000	15,020,000	13,745,000	14,225,000	15,125,000	12,450,000	4,055,000	152,547,500
Financiación						58,700,000							58,700,000
TOTAL COBROS	11,575,000	12,587,500	13,635,000	15,300,000	12,200,000	12,570,000	15,020,000	13,745,000	14,225,000	15,125,000	12,450,000	4,055,000	211,247,500
Proveedores y gastos variab	2,258,000	2,451,000	2,670,800	2,382,000	2,378,000	2,450,800	2,328,800	2,682,800	2,774,000	2,350,000	2,428,000	783,200	29,743,400
Sueldos y salarios del perso	1,165,000	1,165,000	1,165,000	1,165,000	1,165,000	1,165,000	1,165,000	1,165,000	1,165,000	1,165,000	1,165,000	1,165,000	13,980,000
Seguridad Social a cargo de	207,082	207,082	207,082	207,082	207,082	207,082	207,082	207,082	207,082	207,082	207,082	207,082	2,484,984
Retribución del autónomo	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	30,000,000
Seguros (CCSS, IVM y LPT)	303,660	303,660	303,660	303,660	303,660	303,660	303,660	303,660	303,660	303,660	303,660	303,660	3,643,920
Servicios exteriores	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	6,000,000
Servicios profesionales	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
Alquileres y cánones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suministros	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	8,400,000
Publicidad y propaganda	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Mantenimiento y reparación	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
Gastos diversos	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
Tributos	1,800,000												1,800,000
Seguros	3,000,000												3,000,000
Cuotas de los préstamos a la	3,236,834	3,236,834	3,236,834	3,236,834	3,236,834	3,236,834	3,236,834	3,236,834	3,236,834	3,236,834	3,236,834	3,236,834	33,562,729
Comisiones apertura préstan	3,430,400												3,430,400
Devolución deudas a corto												2,700,000	2,700,000
IRPF (Módulos / pagos fracc	0	0	26,638	0	0	26,638	0	0	26,638	0	0	26,638	106,550
Gastos establecimiento						400,000							400,000
Pago de las inversiones						57,550,000							57,550,000
TOTAL PAGOS	19,541,036	11,443,636	11,690,074	11,974,636	11,370,636	69,420,074	11,921,436	11,675,436	11,793,274	11,942,636	11,420,636	12,508,474	206,701,983
Diferencia COBROS-PAGOS	-7,966,036	1,143,864	2,004,926	3,325,364	829,364	1,849,926	3,098,564	2,069,564	2,431,726	3,182,364	1,029,364	-8,453,474	4,545,517
SALDO ANTERIOR	1,000,000	-6,966,036	-5,822,172	-3,817,246	-491,882	337,482	2,187,408	5,285,972	7,355,536	9,787,263	12,969,626	13,998,990	1,000,000
SALDO FINAL DISPONIBLE	-6,966,036	-5,822,172	-3,817,246	-491,882	337,482	2,187,408	5,285,972	7,355,536	9,787,263	12,969,626	13,998,990	5,545,517	5,545,517

Fuente: Elaboración propia

Para la previsión de tesorería del año 1, son los movimientos futuros, reales o previstos, que conformarán el flujo de entradas y salidas de dinero que experimentará la caja, que sumadas al saldo inicial o de partida nos arrojará un saldo final o a una fecha futura. Para este caso, puede observarse en los primeros cinco meses tendremos un saldo final disponible en negativo, pero los siguientes meses se ira recuperando y al final de año se compensarán esas pérdidas.

Ilustración 17 Previsión de Tesorería a 3 años

		PREVISION DE TESORERIA A 3 AÑOS			
		HOTEL WILSON MANZANO Nuevo proyecto 2019			
PREVISION TESORERIA					
	Previo al inicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
Cobro de clientes		151,293,685	160,112,184	176,060,712	
Financiación	133,700,000	58,700,000	30,220,000	25,200,000	
TOTAL COBROS	133,700,000	209,993,685	190,332,184	201,260,712	
Proveedores y gastos variables		29,498,934	31,218,347	34,327,958	
Sueldos y salarios del personal		13,980,000	13,980,000	13,980,000	
Seguridad Social a cargo de la empr.		2,484,984	2,484,984	2,484,984	
Retribución del autónomo		30,000,000	30,000,000	30,000,000	
Seguros (CCSS, IVM y LPT)		3,643,920	3,643,920	3,643,920	
Servicios exteriores		6,000,000	6,000,000	6,000,000	
Servicios profesionales		1,200,000	1,200,000	1,200,000	
Alquileres y cánones		0	0	0	
Suministros		8,400,000	8,400,000	8,400,000	
Publicidad y propaganda		240,000	240,000	240,000	
Mantenimiento y reparación		1,200,000	1,200,000	1,200,000	
Gastos diversos		1,200,000	1,200,000	1,200,000	
Tributos		1,800,000	1,200,000	1,200,000	
Seguros		3,000,000	3,000,000	3,000,000	
Cuotas de los préstamos a largo		39,562,729	39,562,729	39,562,729	
Comisiones apertura préstamos		3,490,400			
Devolución deudas a corto		2,700,000			
IRPF (Módulos / pagos fraccionados)		106,550	106,550	106,550	
Dividendos (pagos al autónomo)			711,932	4,813,300	
Gastos de establecimiento	1,500,000	400,000	400,000	400,000	
Pago de las inversiones	131,200,000	58,300,000	29,820,000	29,150,000	
TOTAL PAGOS	132,700,000	207,207,517	174,368,522	180,303,441	
Diferencia COBROS-PAGOS	1,000,000	2,786,168	15,963,662	20,351,271	
SALDO ANTERIOR	0	1,000,000	3,786,168	19,749,830	
SALDO FINAL DISPONIBLE	1,000,000	3,786,168	19,749,830	40,101,101	

Fuente: Elaboración propia

Para la tesorería a 3 años, el saldo final disponible para los tres años es positivo, tomando en cuenta que el primer año tendrá un número muy inferior comparado con los otros dos años, que tienen aumentos significativos.

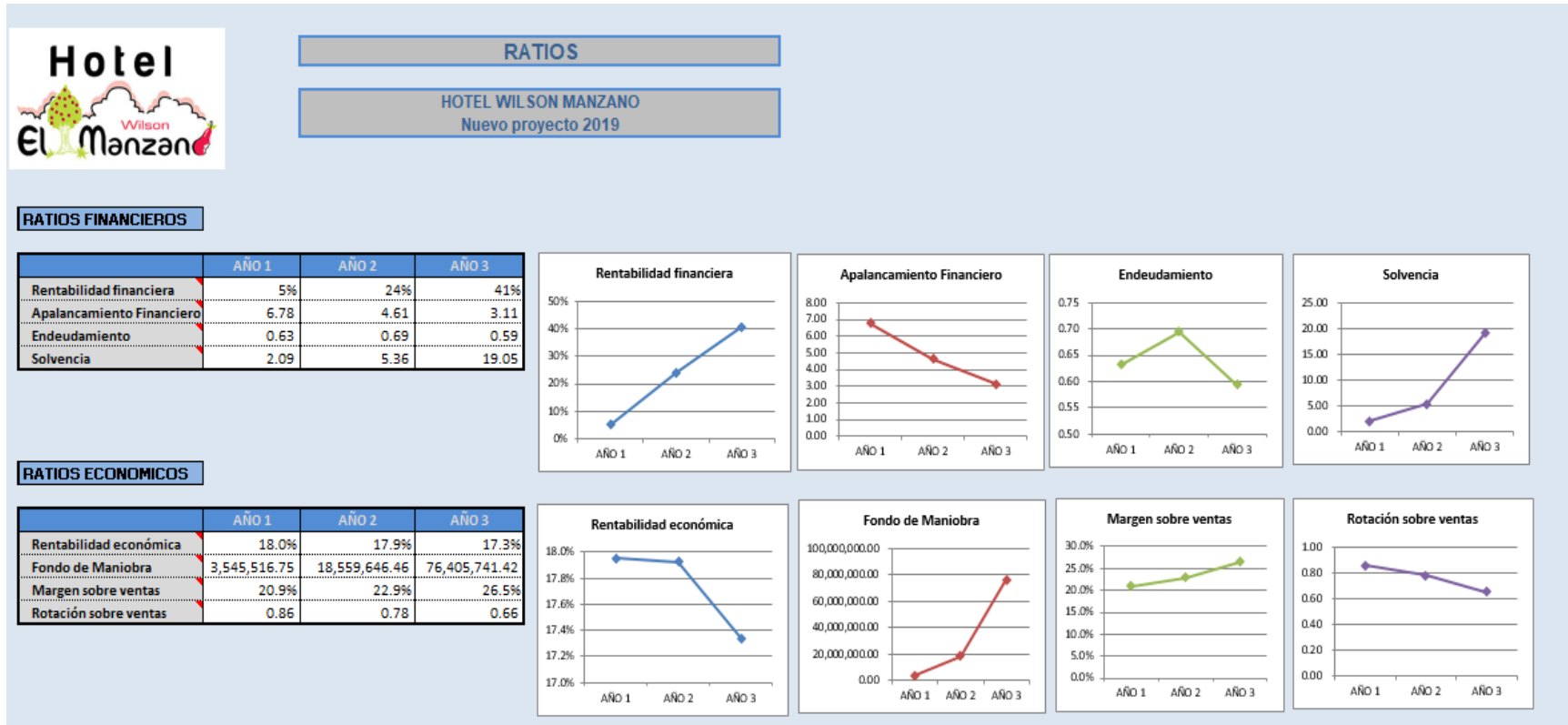
Ilustración 18 Balance

BALANCE				
HOTEL WILSON MANZANO Nuevo proyecto 2019				
BALANCE				
ACTIVO	Inicial	Fin Año 1	Fin Año 2	Fin Año 3
Inmovilizado Intangible	2,750,000	4,100,000	4,470,000	4,920,000
Inmovilizado Material	127,450,000	182,900,000	212,050,000	240,450,000
Inversiones financieras a largo	0	0	0	0
Amortizaciones		-16,042,729	-35,135,079	-57,211,800
Activo no Corriente	130,200,000	170,957,271	181,384,921	188,158,200
Existencias	1,000,000	1,750,000	1,750,000	1,750,000
Clientes		1,253,815	1,316,506	1,448,156
Efectivo	1,000,000	3,786,168	19,749,830	77,439,944
Activo Corriente	2,000,000	6,789,983	22,816,336	80,638,100
TOTAL ACTIVO	132,200,000	177,747,254	204,201,258	268,796,300
PASIVO	Inicial	Fin Año 1	Fin Año 2	Fin Año 3
Capital	20,000,000	35,000,000	50,000,000	60,000,000
Subvenciones	1,000,000	1,800,000	2,500,000	3,100,000
Reservas			1,067,988	8,287,938
Resultados	-1,500,000	1,779,980	12,033,250	24,462,914
Patrimonio Neto	19,500,000	38,579,980	65,601,238	95,850,852
Deudas a largo plazo	110,000,000	136,672,808	131,793,330	128,874,247
Pasivo No corriente	110,000,000	136,672,808	131,793,330	128,874,247
Deudas a corto plazo	2,000,000	2,000,000	3,000,000	2,950,000
Otros acreedores	700,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Proveedores		244,466	256,690	282,359
Pasivo Corriente	2,700,000	3,244,466	4,256,690	4,232,359
TOTAL PASIVO	132,200,000	178,497,254	201,651,258	228,957,457

Fuente: Elaboración propia

En el Balance, en el año 1 tenemos una diferencia, pero ya conocemos que ese primero año nos puede dar alguna pérdida y para ello la empresa debe estar preparada para hacerle frente, en los siguientes años serán sumamente positivos para la empresa.

Ilustración 19 Ratios



Fuente: Elaboración propia

En el caso de los ratios, se tienen números muy positivos.

La rentabilidad financiera, son los resultados, los capitales propios invertidos, y se ve un aumento en cada año.

Para los ratios financieros tenemos lo siguiente:

El apalancamiento financiero, para que la rentabilidad financiera aumente, con el uso de la deuda, el resultado debe ser superior a 1, en este caso los números son mayores a 1, indicando como el incremento de la deuda afecta a la rentabilidad del negocio, si baja un poco en cada año, pero se mantiene muy por encima del límite que es 1.

En el endeudamiento, lo recomendable es que el negocio no esté por debajo del 0.5, y en los tres años está por encima de ese número.

En la solvencia es el activo y pasivo corriente y se recomienda valores por encima de 1.25, y los tres años tiene los valores superiores a esa media y los va aumentando grandemente cada año.

Para los ratios económicos, se tiene:

La rentabilidad económica, el activo total, tiende a bajar unos pocos puntos porcentuales, pero se mantiene muy bien en el porcentaje por el tipo de negocio.

En los fondos de maniobra, que viene siendo el activo corriente menos el pasivo corriente, el valor debe ser en positivo, y en los tres años se tienen valores positivos.

En margen sobre ventas, se sabe que en cuanto mayor sea es mucho mejor, y se tienen para los tres años porcentajes mayores a 20%.

La rotación de ventas, que es el número de veces, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos. Y se divide las ventas entre el activo total. Y en este caso los niveles están por debajo del 1, siendo muy positivo porque tendremos menos desgaste de los activos.

6.6.2 Declaratoria turística para Hotel Wilson Manzano

Objetivo: Sugerir la declaratoria y contrato turístico al Hotel Wilson Manzano con el fin de lograr la más alta calidad del producto que esta empresa pueda ofrecer a sus clientes.

El Instituto Costarricense de Turismo (ICT), les otorga a todas las empresas del ramo que voluntariamente lo soliciten. Dichas empresas deben cumplir una serie de requisitos técnicos, económicos y legales; con esos requisitos se busca garantizar la legalidad de la actividad turística. Por tal razón se propone al Hotel Wilson Manzano tomar en cuenta esta sugerencia para un futuro, ya que esto lo llevara a tener grandes ventajas como las siguientes:

- Participación en ferias turísticas internacionales.
- Posibilidad de participación en campañas cooperativas internacionales con agencias de viajes mayoristas y líneas aéreas.
- Posibilidad de participación en Campañas en zonas específicas, en coordinación con hoteleros locales con el fin de ofrecer descuentos especiales al turista.
- Posibilidad de distribuir material en los Centros de Información Turística del ICT ubicados en aeropuerto Juan Santamaría, Edificio ICT y Museo del Oro

Para optar por la declaratoria turística el Hotel debe de cumplir con el Reglamento de las empresas de Hospedaje Turístico, dicho reglamento establece y categoriza a las empresas, en este caso para el Hotel Wilson, el ICT lo cataloga como un Hotel, como lo menciona el Reglamento de las Empresas de Hospedaje Turístico

a) Hotel: Tipo de estacionamiento conformado como mínimo de diez unidades habitacionales compuestas por dormitorio y baño privado, que brinda servicio de hospedaje por una tarifa diaria. Debe ofrecer los servicios de cafetería, restaurante y bar. Entre el servicio de alojamiento y los servicios complementarios debe existir integralidad funcional. (p.2)

El Hotel Wilson Manzano, no cuenta con dicha clasificación por parte del ICT, porque sus dueños y administradores nunca han mostrado interés acerca del tema y por desconocimiento del mismo, por esta razón se le sugiere al administrador, 90 días antes culminar con la planteamiento del bar lounge (propuesto en la inversión del plan de viabilidad económica y financiera); empezar con los requisitos para que le otorguen la clasificación del Hotel a la empresa. Además, se le aconseja cumplir con todas las leyes y reglamentos que regulen su actividad descrito en el Reglamento, para que mantengan siempre la clasificación vigente y el ICT no se las vaya a despojar.

También, para optar por la declaratoria, el Hotel debe de seguir el Reglamento de las Empresas y Actividades Turísticas; dicho Reglamento tiene por finalidad regular el otorgamiento de declaratorias turística a las empresas y actividades que clasifiquen como turísticas. Debe de llevar al ICT la solicitud de la declaratoria, y adjuntarle los requisitos de tipo legal, que es más que todo los antecedentes de la persona física, certificación de la personería jurídica, declaración jurada con compromisos descritos en este Reglamento, copia de planos y copia de título de propiedad. Además de requisitos de tipo técnico, es cumplir con los requisitos del equipamiento e infraestructura mínima

de servicios (detallados en el Anexo del presente Reglamento), seguir la guía de requisitos explicada en el anexo 2 de este reglamento; y la guía del anexo 3 que explica cómo serán las inspecciones por parte del ICT. Para lograr esto, el Hotel deberá cumplir con algunas obligaciones detalladas en el capítulo V de este reglamento, como cumplirlo cabalmente, contar con personal idóneo para atender al turista, conservar en buen estado e higiene las instalaciones, informar al ICT cualquier cambio o modificación en la planta física o instalaciones, reportar los precios al ICT y ponerlos visibles al cliente, extender una factura con los servicios prestados y el precio, permitir el libre acceso y permanencia de los turistas en el establecimiento, reportar al ICT cualquier cambio en precio, razón social, dueños, administradores, cambio de la operación de la empresa, cumplir con la ley de igualdad de oportunidad para personas con discapacidad N° 7 600, no permitir en las instalaciones el desarrollo de actividades comerciales de índole sexual y de no cumplirlas el ICT puede:

- a) Amonestación escrita.
- b) Suspensión de la Declaratoria Turística.
- c) Cancelación de los beneficios otorgados por recomendación del Instituto.
- d) Cancelación de los beneficios comprendidos en artículo 11 incisos c) y e).
- e) Cancelación de la Declaratoria Turística de la empresa o actividad lo que se le comunicará a los organismos oficiales correspondientes.

Dentro de este mismo Reglamento y para beneficio del Hotel, se podrá optar por la patente municipal categoría F que indica lo siguiente

Del artículo 2 de la Ley 7633 denominada Ley Reguladora de Horario de Funcionamiento en Expendios de Bebidas Alcohólicas

ARTÍCULO 2.- Categorías de negocios

Con el propósito de fijar los horarios para la venta y el expendio de bebidas alcohólicas al mayoreo y al detalle, se establecen las siguientes categorías de negocios:

Categoría A: Cantinas, bares y tabernas sin actividad de baile, que expendan, al detalle, bebidas alcohólicas para ser ingeridas dentro del establecimiento; también las licorerías que expendan bebidas para consumo fuera de él. Solo podrán venderlas entre las 11:00 horas y la medianoche.

Categoría B: Salones de baile, discotecas, clubes nocturnos y cabarés con actividad de baile, que expendan, al detalle, bebidas alcohólicas para consumirlas dentro del establecimiento. Solo podrán vender estas bebidas entre las 16:00 y las 2:30 horas.

Categoría C: Restaurantes, hoteles y pensiones que expendan bebidas alcohólicas para consumo dentro del establecimiento. Solo podrán vender estas bebidas entre las 10:00 y las 2:30 horas.

Categoría F: Establecimientos de las categorías A, B y C, declarados de interés turístico en los que se expendan, al detalle, bebidas alcohólicas para ser consumidas allí mismo, que reúnan los requisitos indicados por el Instituto Costarricense de Turismo. Las licencias para esta categoría serán adjudicadas por la respectiva municipalidad, previa aprobación de este Instituto. A esta categoría no se aplica restricción alguna en el horario para vender bebidas alcohólicas. En ningún caso podrá otorgarse esta licencia a hoteles

sin registro de huéspedes. Dentro de este reglamento se dice que el ICT realiza visitas constantes al establecimiento para poder darle, mantener o realizarle cambios a la declaratoria, la guía de inspección tiene algunos puntos que ellos evalúan con escala de 0 a 5 siendo 5 el mejor, (Si tiene todos los requisitos debe asignar 5, si no tiene ningún requisito se debe asignar 0. Si cumple parcialmente con los requisitos el número a asignar estará entre ambos valores según se acerque más a uno de esos extremos), evalúan:

1. Arquitectura / jardinería:

Rotulación en buen estado

2. Vestíbulo / espacios públicos: Se verifica que tenga:

Vestíbulo Corredores y pasillos

Escaleras y ascensores Detectores de fuego

Extintores Ascensores en hoteles de cuatro o más pisos

3. Habitaciones: Debe tener en excelente estado:

Muebles decoración

Colchones

Ropa de cama

Ventilación adecuada Cortinas / Ventana Luz para leer Iluminación.

Un vaso por huésped

Espacio destinado a colgar Instrucciones para las salidas de emergencia

Ropa / Gavetas Cerraduras secundarias

Lámparas para leer

Cerrojos en las ventanas de la planta baja

Piso Controles individuales para temperatura
Insonorización Cesto para papeles Amenidades
Recipiente para hielo
Superficie para utilizar computadora y para escribir
Amenidades
Televisor
Revista con información local
Portamaletas
Caja de seguridad
Control remoto para televisor
Credenza
Cable Papel para anotar / pluma
Teléfono de pulsos
Papel y sobres
Radio reloj despertador
Enchufe para computadora
Luz de aviso de mensajes
Directorio para huéspedes
Espejo de cuerpo entero.

4. Cuartos de baño: Si tiene todos los requisitos debe asignar 5, si no tiene ningún requisito se debe asignar 0. Si cumple parcialmente con los requisitos el número a asignar estará entre ambos valores según se acerque más a uno de esos extremos. Se verifica

Tamaño Toallas

Espejo

Agua corriente caliente y fría

Ducha/ Baño Cesto para papeles

Piso

Presión de agua adecuada

Herramientas

Conexión para aparatos eléctricos

El piso no es alfombrado

Iluminación adecuada

Ventilación adecuada

Superficie antideslizante/esterilla

Artículos de cortesía:

Jabón Gorra plástica para el baño Loción

Estuche para costura

Secador de cabello

Pañuelos faciales Champú

Cesto de toallas usadas

Acondicionador

5. Equipo recreativo:

Piscina

Cancha de balonvolea

Servicio de comida bebidas al lado de la piscina

Cancha de tenis

Muebles alrededor de la piscina

Campo de golf

Mobiliario está en buen estado

Equipo de ejercicio

El agua de la piscina está limpia

Sauna

Jacuzzi

Equipo de deportes acuático (botes de vela, jetski, etc.) otros:

6. Restaurantes y comedores:

Mobiliario

Aspecto o apariencia

Servicio que ofrecen

Bien iluminados

Ordenados y limpios

Camareros con aspecto aseado y nítido

Servicios sanitarios accesibles

Servicio a la habitación 24 horas limitado

Cocktail bar Restaurante de lujo

Snack bar / Cafetería

7. Cocina:

Aparatos (debe verificar que todos los aparatos están limpios y funcionan)

Fregadero

Estufa

Plantilla portátil para cocinar

Microondas

Lavaplatos

Refrigerador

Cafetera

Horno

Utensilios

Vasos y platos Sartenes / Cazuelas

Servilletas

Cubiertos

Tazas

Mantel

Material de limpieza

8. Servicio para huésped:

Apariencia de los empleados

Servicios que se ofrecen:

Escritorio/Mostrador de recepción

Transporte de/ al aeropuerto

Servicio de despertador

Periódico local

Servicio de negocios

Plancha y tabla de planchar

Regalito (flores, chocolates etc.)

Conserje

Guardia nocturno

Lavandería

Limpieza en seco

Estacionamiento seguro

Botones

Portero

Personal Bilingüe

Servicio a las habitaciones (turn down service)

9. Limpieza:

Vestíbulo / Espacios públicos

Habitaciones

Cuarto de baño

Áreas de recreo

Restaurantes y comedores

10. Mantenimiento

Vestíbulo / Espacios públicos

Habitaciones

Cuarto de baño

Áreas de recreo

Restaurantes y comedores

En cuanto al puntaje el ICT lo clasifica así: La clasificación total se calcula del promedio de cada una de los nueve componentes de evaluación. Se le da más importancia a la habitación, baño, mantenimiento y limpieza que a las otras consideraciones. El puntaje a asignar para cada punto es el siguiente:

Arquitectura / jardinería 5.0%

Lobby / áreas públicas 5.0%

Habitaciones 20.0%

Baños 20.0%

Facilidades de recreo 5.0%

Comedores o restaurantes 7.5%

Servicios para los huéspedes 7.5%

Limpieza 15.0%

Mantenimiento 15.0%

TOTAL 100.0%

En los servicios de hospedaje en los que se cuenta con cocina, el puntaje será 5%, reasignando el porcentaje de Comedores o Restaurantes y de Servicios para los huéspedes a un 5%.

6.6.3 Contrato turístico para Hotel Wilson Manzano

Objetivo: Plantear una propuesta para que el Hotel pueda optar por el Contrato Turístico que otorga el ICT, y así tener una ventaja competitiva única en la zona.

Después de tener la declaratoria turística y aprobado el estudio económico por parte del ICT, el hotel puede optar por el contrato turístico, es el acto mediante el cual el Instituto le otorga a la empresa turística beneficiada, los incentivos establecidos en dicho cuerpo normativo; además de dichos beneficios fiscales incluye las obligaciones y garantías que corresponda exigir al solicitante. El contrato turístico no es un convenio, es un acto administrativo que no es la fuente de los beneficios fiscales de la Ley 6990. Sin embargo, posibilita que una empresa en particular los disfrute al individualizar y concretizar en ella lo que dispone la Ley 6990 y sus reglamentos ejecutivos. El otorgamiento de estas exoneraciones contiene materia fiscal reservada a la Ley y, por eso, es indisponible para las partes.

Para el Hotel Wilson Manzano, sería una muy buena propuesta a futuro optar por el contrato, ya que este mismo que se da por 7 años y obtiene grandes beneficios como:

- Se les exonera de todo impuesto y sobretasa, que se apliquen:
- A la importación o compra local de artículos indispensables para la instalación de empresas nuevas o de empresas ya establecidas que vayan a ofrecer nuevos servicios.
- (Ampliaciones y/o remodelaciones hoteleras)
- Construcción del edificio de la empresa (con excepción del impuesto de ventas para ampliación o remodelación)
- Hay exención del impuesto de ventas solamente en cuanto a la inversión inicial:
- Para adquirir bienes indispensables para la empresa y materiales para la construcción de instalaciones destinadas a poner en operación el proyecto

- Toda remodelación, adición y adquisición de equipo extra deberá pagar I.V. pero le aplica el crédito fiscal sobre el impuesto realmente pagado.
- Excepción vehículos y combustible

Dentro de lo que la administración o dueños del hotel deben hacer para obtener dicho contrato, lo primero sería confeccionar un estudio económico, tiene que ser elaborado y firmado por un profesional debidamente incorporado al Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas. El estudio económico debe tener las siguientes condiciones:

- a- La contribución en la Balanza de Pagos.
- b- La utilización de materias primas e insumos nacionales.
- c- La creación de empleos directos e indirectos.
- Ch- Los efectos en el desarrollo regional.
- d- La modernización o diversificación de la oferta turística nacional.
- e- Los incrementos en la demanda turística interna e internacional
- f- Los beneficios que se reflejan en otros sectores.

También debe de especificarse todo lo correspondiente al proyecto, cronograma de construcción y costos.

Se debe hacer un análisis actual del mercado. Determinar cualitativa y cuantitativamente el mercado potencial y el mercado objetivo del proyecto.

Se debe también determinar la organización de la empresa y la cantidad de empleados a contratar. También los efectos en el desarrollo regional y sus beneficios.

Además, debe de llevar el plan de compras, con la descripción de los bienes a exonerar y sus respectivas cantidades y el presupuesto de materiales certificado por un ingeniero.

Para el Hotel Wilson Manzano, que ya ha estado operando y desea obtener la declaratoria y el contrato, debe de presentar los estados financieros de los dos últimos periodos fiscales, las como la declaración de la renta, certificados por un contador público autorizado.

El hotel debe de tener ciertos requisitos que debe de entregar en el ICT, como los legales, llenando la solicitud para el contrato o ley 6 990; ostentar la declaración turística presentando la personería turística, la declaración jurada que lleve como objeto exclusivo la actividad turística y que se compromete a iniciar operaciones o construcción en un plazo no mayor a seis meses.

Los requisitos técnicos, deben contener una guía que se llama “Requisitos para planos constructivos de proyectos turísticos para empresas que desean optar por el contrato turístico”.

Y los requisitos económicos, las personas físicas deben presentar un estudio económico.

Por último, deben presentar los planos según la guía para planos básicos de proyectos turísticos para empresas que desean optar por el contrato turístico

BIBLIOGRAFIA

American Psychological Association. (2009). Publication manual of the American Psychological Association. (6 th. Ed.) Washington, DC: American Psychological Association. <http://www.apa.org/about/index.aspx>.

Carreon, A. (2016, enero 25). Éxito en Retail: *Planes estratégicos bien ejecutados*. Recuperado 14 de junio de 2017, a partir de <https://www.merca20.com/exito-en-retail-planes-estrategicos-bien-ejecutados/>

Chiavenato, I. *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Tercera edición. McGraw Hill Interamericana.

Echevarría, S. G. (2014). Introducción a la economía de la empresa. Ediciones Díaz de Santos.

ESTADO DE SITUACIÓN DE LAS PYMES EN COSTA RICA - informe.pdf. (2016). Recuperado 23 de mayo del 2017, a partir de file:///C:/Users/lorna12/AppData/Roaming/Mozilla/Firefox/Profiles/a4hgzyhf.default/zoter_o/storage/7F878HDX/informe.pdf

Fuentes, M (2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Tercera edición. Ediciones Pirámide

Hernández Sampieri R; Fernández Collado C. y Batista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª. ed.) México: McGraw Hill

Hernández, B, (2012). Beneficios. Recuperado el 16 de octubre del 2017, a partir de <http://asmiestra.blogspot.com/2012/10/beneficios.html>

Hernández, Ortiz M (2014). *Administración de empresas*. Segunda edición. Ediciones Pirámide.

Hernández. MJ. (2014). *Administración de Empresas*. (2ª ed.). Madrid: Pirámide

Hitt, A. A., Ireland R.D y Hoskisson, R.E. (2004). *Administración estratégica*. (5a. ed). Mexico, Thompson, capítulo 10.

<http://www.ccss.sa.cr/calculadora>.

<http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html>

Información sobre la División de Pequeñas y Medianas Empresas. Recuperado 23 de mayo del 2017, a partir de /sme/es/about_sme.html

Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. México: Patria s.a.

Maranta Rivera, M y González Fernández, M (2015). *Fuentes de información*. México. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Proceso De Planeación Estratégica. (2009). Recuperado 2 de junio de 2017, a partir de <https://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/proceso-de-planeacin-estratgica>

Rizo, M. (2016, mayo 16). El manual de fundamentos, la esencia de una Empresa". Recuperado 19 de octubre del 2017, a partir de <http://www.mariorizo.com/el-manual-de-fundamentos-la-esencia-de-una-empresa/>

Robbins, S y Coulter M (2010). *Administración*. (10⁰ Ed.). México: Pearson Education.

Robbins. S y De Cenzo. D (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. (6^a ed.). Mexico: Pearson education

Rodríguez, M... [et al]; compilado por E. Marcela Rodríguez. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Córdoba: Brujas, 2016.

Rojas, L. M. D., & Medina, M. L. J. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá, CO: Ediciones de la U. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administration*. (6ta. Ed.). Pearson Educación.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (18a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Thompson, A. A., Strickland, A. (2004). *Administración estrategia: textos y casos* (13^a.ed.). Mac Graw Hill.

Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México. Editorial Patria

Valdez Díaz María De Lourdes. (2014, septiembre 3). Concepto e importancia de la administración estratégica. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>

Wheelen, T y Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y políticas de negocios: conceptos y casos*. (10^a ed.). México: Pearson

ANEXOS

Universidad Hispanoamericana Entrevista para Tesis Hotel Wilson Manzano

INSTRUCCIONES

- Emplee bolígrafo de tinta azul o negra para responder el cuestionario.
- No hay respuestas correctas o incorrectas. Simplemente reflejan su opinión personal.
- Conteste todas las preguntas. Elija la que mejor describa lo que usted piensa.
- Marque solamente una opción en las preguntas cerradas.
- Marque con claridad la opción elegida con una "X"
- Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario.

CONFIDENCIALIDAD

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.
De antemano: ¡muchas gracias por su colaboración!

1. ¿Conoce usted que es un Plan Estratégico? Si responde "No", pase a la pregunta N° 3.
 Sí
 No
2. ¿Cuenta el Hotel Wilson Manzano con este tipo de Plan?
 Sí
 No

Si responde "No". ¿Por qué?
3. ¿Conoce usted que es Misión, Visión y Valores de una empresa?
 Sí
 No
4. ¿La empresa cuenta con objetivos establecidos?
 Sí
 No
5. ¿Sabe qué es un análisis FODA? Si responde "No", pase a la pregunta N° 7.

- () Sí
- () No

6. ¿En la empresa se ha realizado un análisis FODA?

- () Sí
- () No

Si responde "No". ¿Por qué?

7. ¿La empresa establece metas?

- () Sí
- () No

Si responde "No". ¿Por qué?

8. ¿En qué áreas cree usted que debe concentrarse su energía y recursos económicos para maximizar sus ventas y beneficios?

9. ¿Cree usted que un Plan de Marketing ayude a incrementar las ventas de la empresa?

- () Sí
- () No

¿Por qué?

10. ¿Cuáles son los planes a corto y largo plazo que tiene la empresa?

11. ¿La empresa cuenta con un manual para contratar personal?

- () Sí
- () No

Si responde "No". ¿Por qué?

12. ¿Actualmente se le brinda o se ha brindado capacitación al personal en alguna área?

- () Sí
- () No

Si responde "No". ¿Por qué?

13. ¿Tiene el Hotel proyectos sociales para integrar a la comunidad? Especifique.

14. Indique las fuentes de financiamiento que tiene la empresa para poder llevar a cabo los planes.

15. ¿Qué considera usted que podría hacer el Hotel para atraer a los clientes de sus competidores y lograr que les compren servicios y productos a ustedes?

16. ¿Estaría interesado en diseñar un plan que eventualmente facilite estos beneficios?

Sí

No

REGLAMENTO DE LAS EMPRESAS DE HOSPEDAJE TURÍSTICO

Decreto Ejecutivo No. 11217-MEIC del 25 de febrero de 1980, publicado en La Gaceta No. 48 del 7 de marzo de 1980. Reformado por Decreto Ejecutivo No.

13513-MEIC del 13 de abril de 1982, publicado en La Gaceta No. 86 del 06 de mayo de 1982. Reformado por Decreto Ejecutivo No. 25226-MEIC-TUR de 15 de marzo de 1996, publicado en La Gaceta No. 121 del 26 de junio de 1996. Reformado parcialmente por Decreto Ejecutivo No. 26842-MEIC-TUR de 02 de marzo de 1998, publicado en La Gaceta No. 82 del 29 de abril de 1998. Reformado por Decreto Ejecutivo No. 32592 de 06 de junio del 2005, publicado en La Gaceta No. 173 del 08 de setiembre del 2005. Reformado por Decreto Ejecutivo No. 33972 de 11 de julio del 2007, publicado en La Gaceta No. 205 del

25 de octubre del 2007 y por Decreto Ejecutivo No. 34717 de 08 de julio del 2008, publicado en La Gaceta No. 175 del 10 de setiembre del 2008. Adicionado por Decreto Ejecutivo No. 36660 de 26 de abril del 2011, publicado en La Gaceta No.

138 del 18 de julio del 2011. Reformado por Decreto Ejecutivo No. 37471-MEIC- TUR del 01 de agosto del 2012, denominado Reforma Parcial al Reglamento de las Empresas y Actividades Turísticas. Decreto Ejecutivo No. 25226-MEIC-TUR del 15 de marzo de 1996 y al Reglamento de las Empresas de Hospedaje Turístico No. 11217-MEIC del 25 de febrero del 1980 y sus reformas, publicado en la Gaceta No. 101 del 28 de mayo del 2013. Adicionado por Decreto No. 38580- MEIC-TUR del 06 de junio del 2014, publicado en La Gaceta No. 207 del 28 de octubre del 2014.

Capítulo I Disposiciones Generales.

Artículo 1.- Se establecen las siguientes normas que regularán el funcionamiento de las empresas turísticas de hospedaje en el país, así como su clasificación por tipos y por categorías.

Artículo 2.- Son empresas turísticas de hospedaje, todas aquellas que se dediquen permanentemente a brindar servicios complementarios o sin ellos, y que sean clasificadas dentro de las categorías aquí establecidas.

Artículo 3.-Los principales tipos de empresa de hospedaje turístico son:

- 1-Hoteles.
- 2-Apartoteles.
- 3-Bóteles.
- 4-Pensiones.
- 5-Albergues.
- 6-Villas.
- 7-Posadas de turismo rural.
- 8-Hotel Boutique.
- 9- Posada de Turismo Rural Comunitario (TRC).

Artículo 4.-Para efectos de su clasificación y protección del turista los establecimientos de hospedaje deben utilizar correctamente la denominación que describa su empresa de la siguiente forma:

a) Hotel: Tipo de estacionamiento conformado como mínimo de diez unidades habitacionales compuestas por dormitorio y baño privado, que brinda servicio de hospedaje por una tarifa diaria. Debe ofrecer los servicios de cafetería, restaurante y bar. Entre el servicio de alojamiento y los servicios complementarios debe existir integralidad funcional.

b) Apartotel: Establecimiento que brinda servicio de hospedaje por una tarifa diaria, con un mínimo de diez apartamentos de uno o más dormitorios, baño privado, sala comedor y cocina, debidamente amueblados. Ocupa la totalidad de un edificio o parte de él, absolutamente independiente, y sus dependencias constituyen un todo homogéneo con entradas para uso exclusivo del establecimiento. Incluye el servicio de limpieza de las unidades así como el servicio de recepción para los huéspedes.

c) Albergues: Tipo de establecimiento conformado por un mínimo de siete unidades habitacionales compuestas por dormitorio y baño privado. Sus características de diseño van de acuerdo con su especialización, y con base a en ello se le dará la denominación más apropiada (Albergue para Ecoturismo, de Playa, de Montaña, Juveniles).

d) Villas/Cabañas/Cabinas: Establecimiento que brinda servicio de hospedaje por una tarifa diaria, conformando un grupo homogéneo de al menos siete unidades habitacionales, cada una con baño privado, uno o más dormitorios, sala comedor y cocina, ubicadas generalmente en la playa, ríos, lagos y montañas.

e) Pensión: Tipo de establecimiento que se caracteriza por su servicio personalizado, con un mínimo de cinco unidades habitacionales dotadas de baños privados y servicio de cafetería, recepción y ocasionalmente los servicios de almuerzo y cena a nivel informal.

f) Bóteles: Establecimiento hotelero que se ubica en una instalación flotante o sobre un buque de pasajeros que se inmoviliza permanentemente o transitoriamente para cumplir estas funciones.

g) Posada de turismo rural: tipo de establecimiento con un mínimo de tres habitaciones, dotado de baño privado, que podrá ofrecer los servicios de alimentación y se encuentra localizado en un entorno rural.⁵

Para efectos de este artículo se entenderá como servicios complementarios todos aquellos servicios que se presten en in establecimiento de hospedaje turístico que guarden una proporcionalidad con el servicio principal de hospedaje y funcionalmente se integren al mismo existiendo la cercanía física necesaria para que puedan considerarse como parte del mismo.⁶

h) Hotel Boutique: ⁷Tipo de establecimiento de hospedaje que se caracteriza por su servicio personalizado, con un mínimo de cinco habitaciones, dotado de baños privados, en el cual se ofrecen los servicios de cafetería, restaurante, bar, spa, y asistente personal entre otros. Su distribución tiene características muy particulares, donde predomina un estilo con identidad propia en el cual además sobresalen el confort, la calidad y el buen gusto. Sus diseños se caracterizan por la puesta en valor del patrimonio arquitectónico y sus espacios tanto interiores como exteriores, lucen finamente decorados resaltando tanto lo ambiental, lo artístico como lo cultural de su entorno. Hoteles Boutiques serán aquellos que además de poseer estas características se clasifiquen en el rango de 3 a 5 estrellas, para definirse como tales.

i) Posada de Turismo Rural Comunitario (TRC): ⁸tipo de establecimiento con un mínimo de tres habitaciones, dotado de baño privado, que podrá ofrecer los servicios de alimentación, se encuentra localizado en un entorno rural y cuya actividad es desarrollada por una organización regida por la Ley de Asociaciones,

Artículo 5.- Las empresas de hospedaje turístico podrán operar bajo los sistemas de condohotel o tiempo compartido.

Como condohotel se entenderá la modalidad de operación de hospedaje en el que la propiedad del inmueble esta acogida a la Ley de Propiedad en Condominios (No. 7933 del 28 de octubre de 1999), o aplica principios contenidos en ésta y en el que la explotación hotelera está organizada mediante un contrato de administración con una empresa operadora hotelera que asume la funciones correspondientes a los administradores según el ordenamiento jurídico vigente y las que se derivan del carácter hotelero de la operación. El setenta por ciento del tiempo al año debe dedicarse el establecimiento como mínimo al servicio de hospedaje y el treinta por ciento restante puede ser utilizado por los condóminos.

Como tiempo compartido se entenderá el sistema o régimen por medio el cual una persona adquiere un derecho de uso, goce o cualquier otro derecho relativo a la utilización de una unidad habitacional vacacional, por periodos determinados o determinables dentro de cada año durante la vigencia del contrato respectivo, mediante el pago de un determinado precio.⁹

Para la venta de tiempos compartidos las empresas deben estar inscritas en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, según el artículo 44 de la Ley 7472 del 20 de diciembre de 1994, Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor y su reglamento.¹⁰

Artículo 6.- En cada tipo de empresa de hospedaje turístico se aplicarán las estrellas según se establezca en el respectivo manual.

Artículo 7.- El Instituto Costarricense de Turismo, por acuerdo firme de su Junta Directiva, aprobará un manual de requisitos específicos para cada tipo y categoría, el cual se considerará parte integrante de este Reglamento.

Artículo 8.- Las empresas que no reúnan los requisitos mínimos para calificar como turístico no podrán clasificarse; su funcionamiento quedará bajo la exclusiva responsabilidad de las autoridades de policía y salud. Tampoco serán clasificados los

establecimientos que se dediquen al negocio de alquiler de cuartos sin registro de huéspedes.

Artículo 9.- Cuando el edificio que ocupe un establecimiento reúna condiciones particulares de tradición o de valor arquitectónico, éstas podrán ser consideradas a juicio de la Junta Directiva del Instituto Costarricense de Turismo, para los efectos de la clasificación, en una determinada categoría aunque no se cumpla con algunos requisitos funcionales de establecimientos modernos.

Artículo 10.- Las empresas de hospedaje turístico existentes tendrán un plazo de noventa días calendario a contar de la vigencia de este Reglamento, para solicitar la clasificación dentro del tipo y categoría que les corresponda.

Los proyectos o establecimientos nuevos deberán necesariamente obtener su clasificación como requisito previo a su apertura.

Artículo 11.-El Instituto Costarricense de Turismo podrá clasificar de oficio a una empresa que no haya presentado la solicitud de clasificación dentro del término establecido en el artículo anterior, y si fuera nueva, por no haberla presentado en ningún momento.

Podrá asimismo reclasificar a una empresa en una categoría inferior a la que tenía, si aquella hubiere dejado de cumplir con alguno de los requisitos mínimos exigidos para pertenecer a un tipo de categoría específicos, o si hubiera incumplido reiteradamente las regulaciones vigentes, en particular el Decreto Ejecutivo número 9387 de 7 de noviembre de 1978¹² (Reglamento de las Empresas y Actividades Turísticas) y el presente Reglamento.

Artículo 12.-¹³Todos los establecimientos de hospedaje turístico estarán sujetos al cumplimiento de las leyes y reglamentos que regulen su actividad, y tendrán además las siguientes obligaciones generales:

a) Cumplir estrictamente con las normas de higiene y mantenimiento establecidas por el Ministerio de Salud.

- b) Llevar un registro de huéspedes de acuerdo con las instrucciones impartidas por el Instituto Costarricense de Turismo y la Dirección General de Migración y Extranjería del Ministerio de Gobernación y Policía.
- c) Proporcionar al Instituto Costarricense de Turismo los datos estadísticos que les solicite.
- d) Ofrecer bienes y servicios acordes, en naturaleza y calidad con la categoría que ostenta el establecimiento; respetando las condiciones ofrecidas al consumidor.
- e) Garantizar la seguridad, tranquilidad e intimidad personal del huésped.
- f) Brindar información veraz, previa y completa sobre los servicios que se le ofrecen.
- g) Respetar los derechos que le asistan al turista como consumidor, conforme a la Ley 7472 del 20 de diciembre de 1994, Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor y su reglamento.
- h) Impedir el desarrollo de actividades de Explotación Sexual Comercial de Niñas, Niños y adolescentes dentro de sus instalaciones.
- i) Contar con pólizas de seguros con cobertura suficiente de acuerdo a las necesidades, actividades, servicios brindados y el perfil de cliente de cada empresa de hospedaje.
- j) Cuando los establecimientos de hospedaje ofrezcan servicios complementarios que impliquen el pago de tarifas adicionales a la del servicio correspondiente, éstas deberán exhibirse en lugares visibles; y a su vez deberán ser comunicados previamente a los turistas como parte de los derechos que le asisten.
- k) Cumplir con las horas de entrada y salidas, establecidas en el artículo 24 del presente Reglamento.

El incumplimiento de las anteriores obligaciones por parte de las empresas de hospedaje declaradas turísticas por el Instituto Costarricense de Turismo, será sancionado previa realización del procedimiento ordinario administrativo de Ley, según lo dispuesto en los artículos 16 y 16 bis del Reglamento de las Empresas y Actividades Turísticas, Decreto Ejecutivo No. 25226-MEIC-TUR del 15 de marzo de 1996

Capítulo II

Del Contrato de Hospedaje Turístico.

Artículo 13.-El contrato de hospedaje turístico, como modalidad del contrato de arrendamiento, se regula en todo cuanto le sea aplicable por lo dispuesto por los Códigos Civil y Procesal Civil, y se perfecciona al momento en que la empresa acepta que una persona se registre como huésped.

Artículo 14.-La reservación para que sea válida, deberá ser confirmada por escrito, y se considerará como una promesa del contrato de hospedaje turístico, sujeta al cumplimiento de los requisitos del contrato.

Junto con la solicitud de reservación, las empresas podrán exigir el pago anticipado de parte del monto a pagar.

La confirmación de reservación debe incluir la siguiente información: categoría del establecimiento, precios, descripción del servicio (tipo de habitación, alimentación o cualquier otro servicio que se contrate), forma de pago, forma de reservar válidamente, políticas de cancelación, hora de ingreso y hora de salida, de conformidad con el Artículo 24 del presente Reglamento; así como otra información que la empresa de hospedaje considere oportuno que el cliente conozca¹⁴.

Artículo 15.-Derogado¹⁵

Artículo 16.-En el caso de ser reservaciones individuales, la cancelación de las reservaciones podrá efectuarse sin que la empresa tenga derecho a indemnización o a retención del pago anticipado, si se hace por escrito y al menos con cuarenta y ocho horas de anticipación a la fecha fijada para la llegada. De no realizarse la cancelación de la reservación en dicho plazo la empresa sólo tendrá derecho a retener como indemnización, el equivalente a una tarifa diaria de hospedaje.¹⁶

Artículo 17.-En el supuesto de reservaciones colectivas, la cancelación de las reservaciones se registrará por el acuerdo expreso que al respecto establezcan las partes del contrato de hospedaje.¹⁷

Artículo 18.-¹⁸ Cuando la empresa, por causa justificada, se vea imposibilitada para cumplir con la reservación en la fecha contratada, el consumidor tendrá derecho a la devolución de lo pagado o, si lo prefiere, a recibir un servicio equivalente o superior a lo pactado.

Artículo 19.-El huésped adquiere, por el hecho de su admisión, como tal, los siguientes derechos:

a) El uso y goce de las habitaciones o áreas asignadas durante la vigencia del contrato.

b) El acceso y derecho a uso de los servicios complementarios que tenga el establecimiento y de las áreas públicas del mismo, sometiéndose a las regulaciones particulares de ellas.

Artículo 20.-Al perfeccionarse el contrato de hospedaje turístico, el huésped adquiere las siguientes obligaciones:

a) Pagar el precio acordado al momento de ser requerido para ello por la empresa. b)

Restituir la habitación en el estado en que la recibió, salvo pérdidas o deterioros que no fueren producto de su culpa, negligencia o imprudencia.

c) Emplear la habitación, instalaciones y mobiliario para el uso al que está destinado. El goce abusivo da derecho a la empresa a cancelar unilateralmente el contrato y la indemnización de daños y perjuicios.

Artículo 21.-Se entenderá por goce abusivo, el incumplimiento de las siguientes prohibiciones:

a) Cocinar, lavar o planchar en las habitaciones, llevar animales a ellas; con la salvedad de los animales de asistencia, que son utilizados por personas con discapacidad para ejercer sus derechos en igualdad de condiciones con las demás personas; y recibir a personas no registradas como huéspedes, todo sin autorización de la empresa.¹⁹

b) Tener en las habitaciones o instalaciones, materias inflamables, explosivos, corrosivas, estupefacientes, o de cualquiera otra índole que pongan en peligro los bienes de la empresa, o la seguridad o la vida de las personas.

c) Promover y/o participar en actividades de explotación sexual comercial de Niñas, Niños y Adolescentes dentro de sus instalaciones.²⁰

Artículo 22.-A menos que haya acuerdo expreso entre las partes, el contrato de hospedaje se considera celebrado por un día. En caso de no ser desocupada la habitación por el huésped, se considera tácitamente prorrogado por un día más y así sucesivamente.

La empresa debe advertir al huésped por escrito y con al menos un día de anticipación o al momento de su inscripción como huésped, el tiempo máximo que puede ocupar la habitación, en caso de tenerla reservada en una fecha inmediata para otro huésped.

Artículo 23.-Si el huésped se negare a desocupar la habitación cuando deba hacerlo, por cancelación del contrato, por término del mismo o por cualquier otra causa, la empresa podrá recurrir a la autoridad de policía correspondiente para que sin trámite alguno proceda al desalojamiento de acuerdo con lo establecido en el artículo 455 del Código Procesal Civil.²¹ En este caso se procederá a depositar el equipaje en una bodega u otro lugar seguro, previo levantamiento de un acta que firmará la autoridad dicha junto con el Gerente del Hotel o su representante.²²

Artículo 24.-Para efectos de la tarifa de hospedaje, la hora de entrada y de salida del establecimiento será fijada previamente por el empresario entre las doce y las dieciséis horas no pudiendo existir entre una y otra una diferencia mayor a dos horas.²³

Artículo 25.-El alojamiento de niños menores de dos años, en la misma habitación de sus padres o acompañantes será gratuito, siempre y cuando no se utilice cama adicional o cuna para el menor. El de los niños menores de doce años y mayores de dos, también en la misma habitación de sus padres o acompañantes, se cobrará a razón de 50% de la tarifa autorizada.

Artículo 26.-Mientras no se cancele la cuenta, la empresa tiene derecho a oponerse a que se saque del establecimiento el equipaje del huésped, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 1143 del Código Civil.

Artículo 27.-La empresa no es responsable de las pérdidas o averías que afecten a los valores o bienes de los huéspedes, salvo en los casos siguientes:

a) Tratándose de joyas o valores, cuando hayan sido depositadas en las cajas de seguridad del establecimiento y el huésped hubiere declarado ante el hotelero el monto o contenido del depósito.

b) Tratándose de vestuario y demás equipaje, si se comprueba negligencias de la empresa en cuanto a las medidas de seguridad necesarias y razonables.

Artículo 28.-Para que los reglamentos internos o normas particulares de cada empresa, sean válidos en relación con los huéspedes, deberán ser aprobados por el Instituto Costarricense de Turismo, y dados a conocer a éstos en forma individual o general mediante circulares o rótulos colocados en lugares visibles del establecimiento.

Artículo 29.- Rige a partir de su publicación

Dado en la Casa Presidencial.- San José, a los veinticinco días del mes de febrero de mil novecientos ochenta.

RODRIGO CARAZO

**El Ministro de Economía,
Industria y Comercio,
FERNANDO ALTMANN ORTIZ**

REGLAMENTO DE LAS EMPRESAS Y ACTIVIDADES TURÍSTICAS

Decreto Ejecutivo No. 25226-MEIC-TUR del 15 de marzo del 1996, publicado en La Gaceta No. 121 del 26 de junio de 1996. Reformado por Decreto Ejecutivo No. 26843-MEIC-TUR del 02 de marzo del 1998, publicado en La Gaceta No. 75 del 20 de abril de 1998. Reformado por Decreto Ejecutivo No. 29058-MEIC-TUR del 06 de noviembre del 2000, publicado en La Gaceta No. 220 del 16 de noviembre de 2000. Adicionado por Decreto Ejecutivo No. 30207-MEIC-TUR, publicado en La Gaceta NO. 53 del 15 de marzo de 2002. Reformado por Decreto Ejecutivo No. 34046-MP-MEIC-TUR del 10 de setiembre del 2007, publicado en La Gaceta No. 211 del 02 de noviembre de 2007. Adicionado por Decreto Ejecutivo No. 34221 del 22 de noviembre del 2007, publicado en La Gaceta No. 10 del 15 de enero de 2008. Reformado Decreto Ejecutivo No.34578 del 28 de marzo del 2008, publicado en La Gaceta NO. 125 del 30 de junio del 2008. Adicionado por Decreto Ejecutivo No. 35110 del 12 de febrero del 2009, publicado en La Gaceta No. 59 del 25 de marzo de 2009. Reformado por Decreto Ejecutivo No. 35479 del 13 de julio del 2009, publicado en La Gaceta 181 del 17 de setiembre de 2009. Adicionado por Decreto Ejecutivo No. 36273-MEIC-H-TUR del 27 de setiembre del 2001, publicado en La Gaceta 231 del 29 de noviembre de 2010. Se adiciona por Decreto Ejecutivo No. 36871-MEIC-TUR del 18 de octubre del 2011, publicado en La Gaceta 237 del 09 de diciembre del 2011. Se adiciona por Decreto Ejecutivo No. 36898-MEIC-TUR del 28 de octubre del 2011, publicado en La Gaceta No. 3 del 04 de enero del 2012. Se adiciona por Decreto Ejecutivo N0. 37393-MEIC-TUR del 24 de setiembre del 2012, publicado en La Gaceta No. 236 del 06 de diciembre del 2012.

Capítulo I

De la finalidad y definiciones

Artículo 1.- El presente Reglamento tiene por finalidad regular el otorgamiento de declaratorias turística a las empresas y actividades que clasifiquen como turísticas. Dicha clasificación será facultad exclusiva del Instituto Costarricense de Turismo.

Artículo 2.- Para la aplicación de este Reglamento debe entenderse por:¹

- a) "Turista": Toda persona, sin distinción de raza, sexo, lengua o religión, que se desplace a un lugar distinto al de su de residencia por un periodo mayor a veinticuatro horas y no más de seis meses, en cualquier período de doce meses, con fines de turismo, recreo, deportes, salud, asuntos familiares, peregrinaciones religiosas, negocios u otros, sin propósito de inmigración.
- b) "Instituto": El Instituto Costarricense de Turismo.
- c) "Ministerio": El Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
- d) "Declaratoria Turística": es el acto mediante el cual la Gerencia del Instituto 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.

e) "Manuales": Manuales de Categorización que contendrán los requisitos específicos que deben reunir cada tipo de empresa turística, y que debe contener como mínimo aspectos que evalúen la Satisfacción del Cliente, Gestión de Personal, Condiciones Físicas y Mantenimiento, Documentación para la Calidad del Servicio y el Sistema de Información y Registro de la Documentación para la Calidad del Servicio.

f) "Servicio": Es el resultado generado por las actividades de interrelación entre la empresa y el usuario, y por las propias de la empresa para satisfacer las necesidades del usuario. La entrega o uso de bienes tangibles puede formar parte de la prestación del servicio.

g) "Prestación de Servicio": Todas las actividades desempeñadas por la organización que involucren personal o instalaciones para el suministro de un servicio.

h) "Calidad": Conjunto de propiedades o características de un producto o servicio, que le confiere su habilidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

i) "Sistema de calidad ": Estructura, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos organizacionales para llevar a cabo la gestión de calidad.

j) "SETENA": Secretaría Técnica Nacional Ambiental.

k) "Actividad Turística Temática": Son actividades turísticas temáticas todas aquellas que por su naturaleza recreativa o de esparcimiento y que por estar relacionadas con el turismo, tengan como finalidad ofrecer al turista una experiencia vivencial, incluyendo aquellas que lo ponen en contacto con manifestaciones históricas, culturales, fincas agropecuarias demostrativas, áreas naturales dedicadas a la protección y aprovechamiento de los recursos naturales, zoológicos, zoológicos, acuarios, parques de diversión y acuáticos. Las cuales obtendrán la declaratoria turística como actividad turística".²

l) ³Actividad de Turismo Rural Comunitario (TRC): Según el artículo 1° de la Ley N° 8724 del 17 de julio del 2009, Ley de Fomento del Turismo Rural Comunitario, es

aquella que se desarrolla por medio del impulso de empresas de base familiar y comunitaria, conformadas según la Ley de Asociaciones, N° 218, y la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, N° 4179 y sus reformas, con el fin de que las personas habitantes de las comunidades rurales procuren la gestión de su propio desarrollo, incluido el manejo de destinos turísticos locales; además, que participen en la planificación y el aprovechamiento de los recursos naturales de su entorno de manera sostenible, a fin de que les permita una mejor condición de vida.

m)⁴ Actividad Turística de Congresos y Convenciones: Son aquellas actividades que impulsan el desarrollo del sector de reuniones y eventos, también conocido como

sector de las reuniones, viajes de incentivos, conferencias, exposiciones y eventos, o sector de las MICE (por sus siglas en inglés), facilitando las actividades de organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos internacionales y nacionales en Costa Rica. Turísticamente el concepto abarca el desarrollo de productos y servicios que se diseñan y comercializan para desarrollar eventos en diversas áreas de conocimiento (Económico/Comerciales, Médico/Sanitarias, Culturales, Científico/Tecnológicos, entre otros), por parte de actores gubernamentales (organizados por gobiernos o por entidades internacionales relacionadas con los gobiernos), no gubernamentales (organizados por federaciones, asociaciones profesionales, universidades, ONG's, entre otros) y los de carácter corporativo (organizados por empresas y firmas comerciales), en una amplia variedad de conceptos de reunión, congreso o convención. Tal desarrollo de productos, será realizado bajo los ejes de sostenibilidad, diferenciación y autenticidad del destino Costa Rica.

Artículo 3.- Son empresas turísticas: Las que presten servicios directa o principalmente relacionados con el turismo y que a juicio del Instituto reúnan las condiciones necesarias para ser clasificadas como tales.

Artículo 4.- Son actividades turísticas. Todas aquellas que por su naturaleza recreativa o de esparcimiento, y por estar relacionadas con el turismo, tengan como finalidad accesoria la prestación de servicios al turista, tales como transporte, venta de productos típicos o artesanales, y manifestaciones culturales.

CAPÍTULO II

Del Registro

Artículo 5.- El Instituto establecerá un Registro de Empresas y Actividades turísticas, en el cual, en forma ordenada y cronológica se inscribirán las empresas o actividades a las que les haya otorgado la correspondiente declaratoria.

Artículo 6.-⁵ El Registro tendrá las secciones que sean necesarias a juicio del Instituto, sin perjuicio de que se establezcan las siguientes secciones como principales:

a) Sección de Empresas de Hospedaje Remunerado⁶: Incluirá hoteles, apartoteles, condohoteles, hoteles en tiempo compartido, cabinas, albergues y otros cualquiera sea su denominación, que brinden este mismo servicio y cumplan con los requisitos y obligaciones especiales del Reglamento de Empresas de Hospedaje Turístico. (Así modificado por Decreto N. 13513-MEIC del 6 de mayo de 1982).

b) Sección de Agencias de Viajes: Comprende las empresas turísticas declaradas como tales por el Instituto de acuerdo con este Reglamento, la Ley No. 5339 del 23 de agosto de 1973 y su Reglamento (Decreto Ejecutivo N° 24779-MEIC-TUR del 14 de diciembre de 1995).⁷

c) Sección de Restaurantes: Incluirá a los restaurantes, cafeterías bares, sodas y cuanto establecimiento sirva al público alimentos y bebidas, cualquiera sea su denominación.

d) Sección de Arrendadoras de Vehículos: Comprende todas las empresas que presten un servicio de alquiler de vehículos automotores a los turistas para facilitarles su desplazamiento dentro del territorio nacional a cambio de un precio.

e) Sección de Transporte Marítimo: Incluirá todas las empresas cuya actividad comercial consista en poner al servicio de los turistas cualquier embarcación tipo balsa, bote, crucero, moto acuática, velero, yate y similares.

f) Sección de Transporte Aéreo: Comprende las empresas que presten un servicio de transporte por vía aérea interno o internacional en rutas itineradas o no.

g) Sección de Congresos y Convenciones: Comprende las empresas públicas y/o privadas que desarrollen la actividad turística de congresos y convenciones.⁸

Capítulo III

Del trámite para la declaratoria turística⁹

Artículo 7.- Toda solicitud de declaratoria de empresa o actividad turística, deberá presentarse al Instituto, suscrita por el interesado o por el representante legal si es persona jurídica y con la firma debidamente autenticada.¹⁰

Esta solicitud deberá especificar:

- La actividad que se desarrollará,
- El lugar específico donde se llevará a cabo la operación,
- El nombre comercial a utilizar,
- Lugar y medio para recibir notificaciones.

Todo documento que se presente en otro idioma que no sea español, debe ser traducido, ya sea por notario público, cónsul o traductor oficial.

Artículo 8.- La solicitud, deberá acompañarse de los siguientes documentos:¹¹

1. Requisitos de tipo legal:

- a) Certificado de carencia de antecedentes penales de los representantes legales de la empresa si es persona jurídica ó del interesado si es persona física.
- Si los apoderados son costarricenses, deben presentar una certificación de antecedentes penales del Registro Judicial.
 - Si las personas son extranjeras, los certificados deberán ser emitidos por la

INTERPOL o por la institución correspondiente de su lugar de procedencia, salvo que cumplan con lo dispuesto en el punto siguiente. Ambos documentos deberán contar con las autenticaciones del cónsul costarricense respectivo y del Ministerio de Relaciones Exteriores de Costa Rica.

- Si la persona extranjera cuenta con status vigente de residente rentista, residente pensionado, o tiene cédula de residencia vigente, puede presentar el certificado de antecedentes extendido por el Registro Judicial costarricense en lugar de los documentos señalados en el punto anterior.

En aquellas naciones donde se demuestre, mediante documento oficial, que no se extienden certificaciones de carencia de antecedentes penales, se puede presentar una declaración jurada notarial de tres testigos que de fe de la buena conducta y solvencia moral del interesado.¹²

b) Certificación, registral o notarial, de la personería jurídica de la empresa.

c) Declaración jurada, firmada por el interesado si es persona física ó por el representante legal si es persona jurídica, de los siguientes compromisos:

- Que la empresa tendrá como objeto exclusivo o principal las actividades turísticas.
- Reportar cambios de propietario, administradores, domicilio, razón social, nombre comercial u otros cambios que modifiquen los alcances de la Declaratoria Turística original otorgada.
- Comunicar cambios de dirección. De no reportarse cambios el medio o lugar de notificaciones, se entenderá que se acepta la notificación en el lugar y medios inicialmente señalados.
- Los proyectos nuevos que no estén en operación al momento de solicitar la declaratoria, adicionalmente deberán declarar que iniciarán la construcción en un plazo máximo de seis meses contados a partir del otorgamiento de la declaratoria. Si el proyecto no incluye construcción, deberán declarar que iniciarán operaciones en dicho plazo.
- Las empresas de hospedaje, gastronomía y centros de diversión nocturna que vayan a desarrollar infraestructura nueva, deberán también declarar que se comprometen a cumplir a futuro con los requisitos de Equipamiento e Infraestructura Mínima de servicios establecidos por el ICT y detallados en el Anexo 1.

d) Las empresas de hospedaje turístico, deberán presentar adicionalmente:

- Copia de los planos catastrados.
- Título de propiedad del inmueble donde se va a desarrollar o se esté desarrollando el proyecto o empresa. De no poseer título de propiedad, deberá presentar contrato de arrendamiento, o contrato de concesión, u opción de compra del terreno en que se desarrollará el proyecto.

e) Las empresas de transporte acuático de turistas, deberán presentar adicionalmente:

Certificación del título de propiedad o contrato de arrendamiento del muelle o atracadero donde va a operar u opera la empresa, conforme a la Ley de Concesión y Operación de Marinas Turísticas N° 7744 y sus reformas. En el caso de que en la zona desde donde se operará (y así quede demostrado) no se cuente con muelles, atracaderos o embarcaderos; el interesado deberá proponer para autorización del ICT otro tipo de facilidades o maneras alternas de embarque y desembarque de pasajeros.

f) ¹³En el caso de las empresas de hospedaje y actividades temáticas localizadas dentro de una Reserva Indígena, el interesado deberá presentar:

f.1- Referencia por escrito del número y fecha de vigencia y publicación de la Ley o el Decreto Ejecutivo, mediante el cual se dio origen a la Reserva Indígena donde se localiza el proyecto.

f.2- Certificación de personería jurídica de la Asociación de Desarrollo Integral u órgano que opere como autoridad competente dentro de dicha Reserva.

f.3- Documento de autorización emitido por la Asociación de Desarrollo Integral o Autoridad competente dentro de la reserva, para desarrollar la actividad que se pretende amparar a la declaratoria turística, dentro del territorio de la reserva.

f.4- Un levantamiento topográfico del sitio (croquis) con indicación de la delimitación física de la actividad turística, en el cual se señale su medida y linderos.

2. Requisitos de tipo técnico:

2.1 Las empresas de hospedaje, gastronómicas o diversión nocturna que estén en operación al momento de presentar la solicitud, deberán:

a) Cumplir con los requisitos de Equipamiento e Infraestructura Mínima de servicios detallados en el Anexo 1.

Las guías de requisitos para optar por la declaratoria turística por tipo de actividad se detallan en el Anexo 2 "Guía de Requisitos para obtener la Declaratoria Turística. Actividad.

2.2 Las solicitudes de proyectos nuevos que no estén en operación, serán

inspeccionadas al momento de iniciar operaciones para su categorización conforme a la Guía del Anexo 3 así como para verificar el cumplimiento de los requisitos de Equipamiento e Infraestructura Mínima de servicios detallados en el Anexo 1. De no cumplir con tales requisitos se instará a corregirlos en un plazo mínimo de un mes y de no hacerse las correcciones, la declaratoria será revocada.

2.3 Para poder optar por la declaratoria turística, las empresas gastronómicas y los centros de diversión nocturna, deberán obtener y mantener una clasificación de Tres Tenedores para el caso de las empresas gastronómicas y Tres Copas para el caso de los Centros de Diversión Nocturna.¹⁴

Artículo 9.- Para obtener la Declaratoria Turística deberá cumplirse con los requisitos establecidos en el artículo 8º y en las Guías de Requisitos para Declaratoria Turística (Anexos 1, 2 y 3), las cuales son parte integral del presente Reglamento.¹⁵

Asimismo las reclasificaciones que se realicen a las empresas turísticas, ya sea como consecuencia de una inspección o de la aplicación de un nuevo sistema de clasificación debidamente aprobado y publicado mediante decreto ejecutivo, serán aplicables en forma inmediata.

Artículo 10.- El Instituto recibirá y estudiará las solicitudes de declaratoria turística y deberá resolver dentro de un plazo máximo de un mes calendario contado a partir de la fecha de presentación de todos los requisitos legales exigidos para su gestión establecidos en el artículo 8º del presente decreto. En los casos que corresponda efectuar inspección conforme a este reglamento, esta deberá realizarse dentro del mismo plazo antes señalado. Vencido el mes sin que se hayan pronunciado, se tendrá por aprobada la solicitud sin trámite alguno ni requisitos adicionales para el interesado. El Instituto podrá realizar observaciones, por escrito, sobre dichos requisitos una única vez dentro del plazo antes señalado. En este caso, el interesado deberá presentar los documentos con las correcciones u observaciones señaladas y el Instituto deberá

Capítulo IV

De las obligaciones del Instituto

Artículo 11.- El Instituto tendrá, respecto a las empresas y actividades turísticas, las siguientes obligaciones:

- a) Velar por el estricto cumplimiento de este Reglamento, la legislación y demás disposiciones vigentes que regulan su funcionamiento.
- b) Ejercer control y vigilancia sobre ellas, mediante inspecciones periódicas.
- c) Brindarles protección, otorgarles asistencia técnica e incluirlas en su promoción, publicidad y programas de capacitación, de acuerdo con sus posibilidades.
- d) Recomendar medidas de fomento y protección para ellas ante otros organismos.

e) Publicar en medios de comunicación masiva, con la periodicidad que se crea conveniente, las empresas u actividades que se encuentran declaradas turísticas y debidamente inscritas ante el Instituto.

f) Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley No. 7 600 denominada Ley de Igualdad de Oportunidad para personas con discapacidad y su respectivo reglamento cuya aplicación esté relacionada con las empresas y actividades turísticas.¹⁷

Artículo 12.- La declaratoria de empresa o actividad turística no otorga los beneficios establecidos en la Ley de Incentivos para el Desarrollo Turístico N° 6990 y sus reformas y su reglamento y otros beneficios establecidos en la normativa vigente. Para obtener dichos beneficios deberán realizarse los trámites y procedimientos de contrato turístico una vez obtenida la declaratoria turística.¹⁸

Capítulo V

De las obligaciones de las empresas y actividades turísticas

Artículo 13.- Las empresas y actividades turísticas tendrán las siguientes obligaciones:

a) Cumplir con lo que disponen este Reglamento, el artículo 34 de la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, la legislación vigente y demás normas o disposiciones especiales que regulen su funcionamiento, incluidas aquellas que regulen todos sus servicios complementarios, entre estos casinos, bares, restaurantes, gimnasios y/o spas y salas y/o centros de conferencias y/o convenciones.¹⁹

b) Contar con personal idóneo para las funciones de atención al turismo. Para ello, serán considerados principalmente los siguientes factores: moralidad, presentación, uniformes, higiene, trato, idiomas y capacitación técnica específica en aquellos puestos de trabajo que la requieran.

c) Conservar en buen estado de mantenimiento e higiene las instalaciones que ocupe, lo mismo que su mobiliario y materiales que utilice.

d) Informar al Instituto de cualquiera modificación en la planta física, instalaciones o servicios que puedan provocar un cambio en cuanto al tipo, categoría o características principales del establecimiento.

e) Reportar lo precios al Instituto y exponerlos en un lugar visible en forma que llame la atención de los clientes. Cualquier cambio en los precios de los servicios prestados deberá comunicarlos con anterioridad al Instituto. Los establecimientos de hospedaje remunerado cumplirán esta obligación mediante tarjetas que se colocarán en cada habitación. Todos los restaurantes, deberán exponer en un lugar visible a la entrada del establecimiento, una lista clara y concisa de los alimentos y bebidas que componen

el menú, con el precio actualizado. Deberá además especificarse, si los precios consignados incluyen o no los impuestos respectivos.

f) Extender factura, en la que conste claramente la identificación de los bienes o servicios prestados así como el precio.

g) Permitir el libre acceso y permanencia de los turistas al establecimiento, sin otras restricciones que las impuestas por la ley, los reglamentos internos para cada actividad y las normas usuales de moralidad, urbanidad, higiene y convivencia. Cumplir estrictamente las disposiciones legales sobre permanencia de menores de edad.

h) Los restaurantes deberán ofrecer dentro de sus cartas al menos un Menú Turístico.

i) Reportar cualquier cambio de propietario, administradores, accionistas, gerente, domicilio, razón social, nombre comercial u otro cambio en la operación de la empresa.

j) Se deberá mantener la empresa en operación y con la categoría mínima aprobada por el Instituto al otorgar la Declaratoria Turística, de conformidad con los manuales respectivos de clasificación.²⁰

k) Las empresas que no estén en operación y que van a construir edificaciones, deberán iniciar la construcción dentro de un plazo máximo de seis meses a partir del otorgamiento de la Declaratoria Turística. Si el proyecto no incluye construcción, deberán iniciar operaciones en dicho plazo. El plazo podrá ampliarse más allá de los seis meses a solicitud debidamente justificada del interesado. ²¹

l) Las agencias de viajes con declaratoria turística estarán sujetas asimismo a lo dispuesto en la Ley Reguladora de Agencias de Viajes, N° 5339 y sus reformas.²²

ll) Cumplir con todas aquellas disposiciones establecidas por la Ley de Igualdad de Oportunidad para Personas con Discapacidad, No. 7 600, especialmente las contenidas en sus artículos 41, 42, 43, 44 y 50 así como en su respectivo reglamento.²³

m) No permitir que sus instalaciones se utilicen para el fomento o desarrollo de actividades comerciales de índole sexual, de explotación sexual de menores de edad, o para actividades contrarias al orden público, ni utilizar en su promoción o propaganda elementos que promuevan esas actividades, de conformidad con lo establecido en el artículo 15 del presente reglamento²⁴.

Artículo 14.- El uso del término "Turismo" o "Turístico" y cualquiera de sus derivados en idioma español y otros, sólo está permitido a los establecimientos clasificados de acuerdo al Capítulo III de este Reglamento. El uso de ellos por establecimientos que no hayan sido debidamente clasificados en su propaganda, rótulos o cualquiera forma de identificación será considerado como acción o práctica engañosa.

Los establecimientos deberán utilizar la correcta denominación que les corresponde,

de acuerdo a sus características fiscales y funcionales. Para estos efectos el Instituto aprobará, por acuerdo firme de su Junta Directiva un Manual de Nomenclatura Turística que se considerará parte integral de este Reglamento.

Capítulo VI

Las obligaciones de los clientes

Artículo 15.- Los clientes tienen las siguientes obligaciones:

- a) Observar las normas usuales de moralidad, urbanidad, higiene y convivencia.
- b) Someterse a los Reglamentos Internos de los servicios que contraten en todo lo que contraiga las normas legales existentes.
- c) Pagar en forma y oportunidad señalada por la Empresa o Actividad los servicios contratados.

Capítulo VII

De las prohibiciones y sanciones

Artículo 16.- Los propietarios de las empresas o actividades turísticas que incumplieren cualquiera de las obligaciones establecidas en este Reglamento estarán sujetos a las siguientes sanciones:

- a) Amonestación escrita.
- b) Suspensión de la Declaratoria Turística.
- c) Cancelación de los beneficios otorgados por recomendación del Instituto.
- d) Cancelación de los beneficios comprendidos en artículo 11 incisos c) y e).
- e) Cancelación de la Declaratoria Turística de la empresa o actividad lo que se le comunicará a los organismos oficiales correspondientes.

Estas sanciones serán aplicables en la vía administrativa por el Instituto, tomando en cuenta la gravedad de la violación cometida, el perjuicio causado al turista o la categoría del establecimiento, previa realización del procedimiento administrativo señalado por la Ley General de la Administración Pública. Las sanciones de suspensión y cancelación que se encuentren firmes, podrán ser comunicadas al público por el Instituto, a través de los medios de comunicación.

Las empresas afectadas podrán solicitar el levantamiento de las sanciones, acreditando para ello que han sido debidamente subsanados los motivos que tuvo el Instituto para aplicarlas.

En los casos de reincidencia y de incumplimiento a los plazos que haya fijado el Instituto para que los establecimientos cumplan con lo dispuesto en este Reglamento, el Instituto lo comunicará a la gobernación, o entidad competente y a la Municipalidad respectiva, para los efectos pertinentes según la competencia de esos entes.

Artículo 17.- El procedimiento ordinario para la aplicación de lo dispuesto por el artículo 16, será el previsto en la Ley General de la Administración Pública.²⁵

Concluida la investigación, si la denuncia resultare infundada cerrará el caso comunicándose así al denunciante y a la empresa respectiva.

Si la denuncia resultare fundada, la Gerencia del Instituto tomará la resolución o acción correspondiente de acuerdo con este reglamento y otras disposiciones normativas conexas.

Para los efectos de lo dispuesto en este artículo, el Instituto considera como circunstancia atenuante, en los casos de cobro excesivo por error, que la empresa o actividad haya hecho devolución inmediata de la suma cobrada demás, respecto a las denuncias por cualquier otro daño sufrido por los turistas se considerará también como atenuante, el que la empresa o actividad haya ofrecido al denunciante la reparación del daño junto con las disculpas correspondientes.

Artículo 18.- Contra las resoluciones señaladas en el artículo anterior, cabrá recurso de apelación ante la Junta Directiva del Instituto, dentro de los tres días siguientes a la fecha de su comunicación.²⁶

Artículo 19.- El Instituto actuará ante la Comisión Nacional del Consumidor y ante cualquier otra instancia, como coadyuvante o representante de los turistas que se vean perjudicados por actuaciones de las empresas dedicadas al turismo inscritas o no bajo este régimen. En caso de que el Instituto conozca de una denuncia sobre el funcionamiento de una empresa turística, ya sea que ésta cuente con Declaratoria Turística o no, y la falta sea de las previstas en la Ley de la Promoción, se trasladará el caso a la Comisión mencionada en el párrafo anterior, y se le dará el seguimiento correspondiente.

Artículo 19 bis.- Aquellas empresas o actividades declaradas turísticas cuyos propietarios o administradores consientan, permitan o promuevan el fomento o desarrollo de actividades comerciales de índole sexual, de explotación sexual de menores de edad o de actividades contrarias al orden público en sus instalaciones, o

bien, que utilicen en su promoción o propaganda elementos que promuevan esas actividades, serán acreedores de la sanción de cancelación de la declaratoria turística de la empresa o actividad, la cual una vez firme, será comunicada por el Instituto a los organismos oficiales competentes y al público a través de los medios de comunicación, según lo establecido en el artículo 16 del presente reglamento.

Artículo 20.- Para los efectos del artículo 2 de la Ley 7633 denominada Ley Reguladora de Horario de Funcionamiento en Expendios de Bebidas Alcohólicas, se entenderá que:²⁸

- a) Sólo los establecimientos declarados turísticos, de acuerdo a este reglamento, podrán optar a las patentes categoría F.
- b) El Instituto dará una aprobación previa al otorgamiento por la Municipalidad de la jurisdicción correspondiente de la patente categoría F.
- c) El Instituto podrá recomendar la cancelación de dicha patente a las Municipalidades respectivas, cuando se infrinjan este Reglamento o las leyes y reglamentos relativos a la moralidad, seguridad y orden público.

Artículo 21.- Deróguese el Decreto Ejecutivo No. 9387-MEIC del 07 de noviembre de 1978.

Artículo 22.- Rige a partir de su publicación.

Dado en la Presidencia de la República.-San José, a los quince días del mes de marzo de mil novecientos noventa y seis.

JOSE MARIA FIGUERES OLSEN.--Los Ministros de Economía Industria y Comercio, Marco A. Vargas Díaz y de Turismo, Carlos Roesch Carranza.-

ANEXO 1

EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA MÍNIMA EMPRESAS DE HOSPEDAJE, GASTRONOMÍA Y CENTROS DE DIVERSIÓN NOCTURNA Y ACTIVIDADES TURÍSTICAS TEMÁTICAS.³⁰

Equipamiento e infraestructura mínima de servicios de hospedaje:

Todas las instalaciones, equipamiento e infraestructura de los proyectos de carácter turístico deberán de cumplir con la normativa especificada en las leyes, reglamentos y códigos vigentes en nuestro país, incluyendo el Reglamento a la Ley N^o- 7 600 conocido como "Igualdad de oportunidad para personas son discapacidad en Costa Rica" que incluye entre otros, el "diseño arquitectónico sin barreras".

- 1) Accesos de vehículos y de peatones, calles, rotondas, indicar las obras de accesibilidad para personas con discapacidad física.
- 2) Estacionamientos: ubicarlos en la planta de conjunto (uno cada cuatro habitaciones

como mínimo); espacios de servicio, zona de carga y descarga de pasajeros; espacios para personas con discapacidad con obras de accesibilidad y cercano a áreas de movilización bajo techo.

3) Vestíbulo y área de recepción: con salas de estar y espera, mostrador de atención al público, caja, oficina de información, servicios sanitarios públicos y para empleados separados para cada sexo (conforme a lo establecido en el Reglamento a Ley de Construcciones).

4) Área Administrativa con oficinas de gerencia, contabilidad, etc. Incluir servicios sanitarios separados para el personal de cada sexo (conforme a lo establecido en el Reglamento a Ley de Construcciones).

5) Habitaciones con dormitorios, servicio sanitario, closets, mueble de tocador y otros de acuerdo a la categoría, ventilación e iluminación natural. El área libre mínima en habitación sencilla es 9 m² y 13,50 m² habitación doble, según sea su categoría.

6) Para el cumplimiento del Reglamento a la Ley N° 7 600, Decreto Ejecutivo N° 26831-MP, el número de habitaciones con accesibilidad deberá regirse por los siguientes parámetros: de 1 a 25 habitaciones 1, de 26 a 50 habitaciones 2, de 51 a 75 habitaciones 3, de 76 a 100 habitaciones 4, de 101 a 150 habitaciones 5, de 151 a 200 habitaciones 6, de 201 a 300 habitaciones 7, de 301 a 400 habitaciones 8, de 401 a 500 habitaciones 9, de 501 a 1000 habitaciones el 2% del total de habitaciones. ³¹

7) Indicar las habitaciones tipo suite y su clase (junior, máster, presidencial, etc.), de acuerdo a la categorización de ésta y del establecimiento.

8) Áreas de conserjería y/o cuartos de aseo y limpieza con bodega de limpieza, pileta de aseo, etc. Disponer de baterías de servicio entre grupos de módulos habitacionales o por piso en edificios de varios niveles (dicho cuarto deberá guardar una proporción tal

que permita alojar el equipo necesario, tomando en consideración que una persona brinda servicio a 14 habitaciones por jornada de trabajo).

9) Área para uso de los empleados con facilidades de comedor, vestidores, lockers y servicios sanitarios separados para empleados de cada sexo (con ducha sí así lo amerita), con accesibilidad para personas con discapacidad.

10) Lavandería, indicando el mobiliario, áreas de tendido y secado, planchado, bodega de ropa de blancos, ropa sucia, etc.

11) Taller de mantenimiento y equipos con bodegas, bodega de jardinería, etc.

12) Seguridad y prevención contra emergencias, planta eléctrica, salidas, escaleras y luces de emergencia, extintores, alarmas contra incendio, etc.

13) Dependiendo del tipo y ubicación del proyecto deberá indicar además: salas para conferencias, salas de juego, áreas recreativas y deportivas, etc., incluyendo los servicios de apoyo que éstos requieran e indicando la capacidad de ocupantes sentados y de pie.

14) Indicar claramente la(s) piscina(s) acotando su dimensión, terrazas, trampolines, toboganes, servicios sanitarios separados para cada sexo, duchas exteriores (todo conforme a lo establecido en el Reglamento a Ley de Construcciones).

15) Ubicar los depósitos de basura herméticos para el proyecto y áreas específicas.

16) Pasillo y área de circulación acordes a las áreas servidas con un ancho mínimo de 1.50 metros libres.

ANEXO 2

GUÍA DE REQUISITOS PARA OBTENER LA DECLARATORIA TURÍSTICA

ACTIVIDAD: HOSPEDAJE

I- Requisitos Legales. El interesado deberá presentar:

1. Solicitud de Declaratoria Turística, suscrita por el propio interesado (en caso de personas físicas), o por el representante de la empresa (en caso de personas jurídicas), la firma deberá estar debidamente autenticada. La solicitud deberá indicar la actividad a la que se dedicará la empresa, el lugar específico donde se operará, el nombre comercial a utilizar, la fecha de inicio de operaciones (cuando se trate de un proyecto).

Además deberá acompañar los siguientes documentos:

a) Certificado de carencia de antecedentes penales de los representantes legales de la empresa en caso de personas jurídicas ó del interesado en caso de personas físicas.

- Si los apoderados son costarricenses, deben presentar una certificación de antecedentes penales del Registro Judicial.
- Si las personas son extranjeras, los certificados deberán ser emitidos por la INTERPOL o por la institución correspondiente de su lugar de procedencia, salvo que cumplan con lo dispuesto en el punto siguiente. Ambos documentos deberán contar con las autenticaciones del cónsul costarricense respectivo y del Ministerio de Relaciones Exteriores de Costa Rica.
- Si la persona extranjera cuenta con status vigente de residente rentista,

residente pensionado, o tiene cédula de residencia vigente, puede presentar el certificado de antecedentes extendido por el Registro Judicial costarricense en lugar de los documentos señalados en el punto anterior.

En aquellas naciones donde se demuestre, mediante documento oficial, que no se extienden certificaciones de carencia de antecedentes penales, se puede presentar una declaración jurada notarial de tres testigos que den fe de la buena conducta y solvencia moral del interesado.³³

b) Certificación, registral o notarial, de la personería jurídica de la empresa.

c) Declaración jurada, firmada por el interesado para personas físicas o del representante legal para personas jurídicas, de los siguientes compromisos:

- Que la empresa tendrá como objeto exclusivo o principal las actividades turísticas.
- Reportar cambios de propietario, administradores, domicilio, razón social, nombre comercial u otros cambios que modifiquen los alcances de la Declaratoria Turística original otorgada.
- Comunicar cambios de dirección. De no reportarse cambios el medio o lugar de notificaciones, se entenderá que se acepta la notificación en el lugar y medios inicialmente señalados.
- Los proyectos nuevos que no estén en operación al momento de solicitar la declaratoria, adicionalmente deberán declarar que iniciarán la construcción en un plazo máximo de seis meses contados a partir del otorgamiento de la declaratoria. Si el proyecto no incluye construcción, deberán declarar que iniciarán operaciones en dicho plazo.
- Las empresas de hospedaje que vayan a desarrollar infraestructura nueva, deberán también declarar que se comprometen a cumplir a futuro con los requisitos de Equipamiento e Infraestructura Mínima de servicios establecidos por el ICT y detallados en el Anexo 1.

d) Copia del Plano Inscrito en el Catastro Nacional. Debe indicar el número de Folio Real (o Folio, Número y Asiento) y éste tiene que coincidir con el que señala en la certificación de la propiedad (punto 4 siguiente). Si no coincide deberá traer copia certificada de la Oficina de Catastro o por notario público.

e) Certificación, notarial o registral, de la propiedad en donde se desarrollará el proyecto, que incluya todas las características del inmueble. Si la propiedad no pertenece a la empresa interesado, deberá presentar una copia autenticada: de la opción de compra del terreno, o del contrato de arrendamiento, o del contrato de

concesión en el caso de terrenos ubicados en la zona marítimo terrestre, el cual debe estar inscrito en el registro correspondiente. Si el arrendante es una persona jurídica debe presentar la Personería Jurídica del arrendante.

Toda certificación deberá tener una vigencia no mayor a tres meses.

f) ³⁴En el caso de terrenos ubicados en reservas indígenas, debe aportarse:

f.1- Referencia por escrito del número y fechas de vigencia y publicación de la Ley o el Decreto Ejecutivo, mediante el cual se dio origen a la Reserva Indígena donde se localiza el proyecto.

f.2- Certificación de personería jurídica de la Asociación de Desarrollo Integral u órgano que opere como autoridad competente dentro de dicha Reserva.

f.3- Documento de autorización emitido por la Asociación de Desarrollo Integral o Autoridad competente dentro de la reserva para desarrollar la actividad que se pretende amparar a la declaratoria turística dentro del territorio de la reserva.

f.4- Un levantamiento topográfico del sitio (croquis) con indicación de la delimitación física del área de la actividad turística, en el cual se señale su medida y linderos.

II- Requisitos Técnicos. Las empresas que se encuentran en operación y solicitan la declaratoria, deberán:

1. Presentar una carta donde se autoriza la realización de una inspección por parte del Departamento de Fomento del ICT, con el propósito de realizar una evaluación y clasificación conforme a la Guía de inspección que se detalla en el anexo 3.

2. Presentar copia de la patente municipal y del permiso de funcionamiento. Se exceptúa de la presentación de la copia del permiso de funcionamiento a los establecimientos clasificados como categoría "C" que se encuentran exonerados de dicho permiso según el decreto N° 27569-S, y sus reformas. "Trámite para Permisos de Funcionamiento ante el Ministerio de Salud".

3. Encontrarse al día con el pago del impuesto del 3% al hospedaje al ICT, únicamente para las empresas de hospedaje.

4. Obtener en la inspección y calificación una categoría mínima de una estrella, únicamente para empresas de alojamiento.

Requisitos Técnicos- Económicos para empresas en operación.

I-Requisitos técnicos: Las empresas que se encuentran en operación y solicitan la declaratoria de actividad turística, deberán:

1. Presentar una carta donde se autoriza a realizar la inspección por parte del Proceso de Gestión y Asesoría Turística del Instituto Costarricense de Turismo, con el propósito de realizar una evaluación y clasificación conforme a la guía de inspección publicada.
2. Copia de la patente municipal y del permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.
3. Obtener en la inspección y calificación un resultado mínimo de un 80% en cualquiera de las actividades temáticas.

II- Requisitos económicos: Toda empresa o actividad que opte por Declaratoria Turística, debe indicar en forma clara, precisa y detalle, en qué consiste el establecimiento o proyecto. Asimismo, deberá aportarse los empleos y la inversión planeada y/o realizada, que va a generar el proyecto y/o empresa que esté solicitando la declaratoria

Requisitos Técnicos y Económicos para Proyectos: I- Requisitos Técnicos:

1. Comprometerse a presentar la copia certificada de la patente municipal y del permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.
2. Los proyectos que vayan a desarrollar infraestructura nueva, deberán declarar que se comprometen a cumplir una vez que entren en operación, con los requisitos de equipamiento e infraestructura mínima de servicios detallados en el inciso c) del Anexo 1 del Reglamento de Empresas y Actividades Turísticas, de lo contrario aceptan que se les aplique la parte final del artículo 8 punto 2 inciso 2.2. del Reglamento citado.
3. Las solicitudes de proyectos nuevos que no estén en operación, serán inspeccionados al momento de iniciar operaciones para su categorización conforme a la Guía del Anexo 3.
4. De no cumplir con tales requisitos se instará a corregirlos en un plazo mínimo de un mes y de no hacerse las correcciones, la declaratoria será revocada.

II- Requisitos económicos: Toda empresa o actividad que opte por Declaratoria de Actividad Turística en la modalidad de proyectos, debe indicar en forma clara, precisa y detallar, en qué consiste la actividad o empresa que va a realizar. Asimismo, deberá aportarse la generación de empleo directo, la inversión planeada que va a generar el proyecto y/o empresa que esté solicitando la declaratoria.

ANEXO 3

GUÍA DE INSPECCIÓN PARA EMPRESAS EN OPERACIÓN DE HOSPEDAJE, EMPRESAS DE HOSPEDAJE

Nombre del

establecimiento:

FECHA DE VISITA

ARQUITECTURA / JARDINERÍA

Requisitos: (Si tiene todos los requisitos debe asignar 5, si no tiene ningún requisito se debe asignar 0. Si cumple parcialmente con los requisitos el número a asignar estará entre ambos valores según se acerque más a uno de esos extremos).

Arquitectura

Jardinería Ubicación Situado en zona buena

Señalamiento claro (i.e. sin que le falten letras iluminadas)

VESTIBULO / ESPACIOS PÚBLICOS

Requisitos: (Si tiene todos los requisitos debe asignar 5, si no tiene ningún requisito se debe asignar 0. Si cumple parcialmente con los requisitos el número a asignar estará entre ambos valores según se acerque más a uno de esos extremos)

Vestíbulo Corredores y pasillos

Escaleras y ascensores Detectores de fuego

Extinguidores Ascensores en hoteles de cuatro o más pisos

HABITACIONES

Requisitos: (Si tiene todos los requisitos debe asignar 5, si no tiene ningún requisito se debe asignar 0. Si cumple parcialmente con los requisitos el número a asignar estará entre ambos valores según se acerque más a uno de esos extremos)

Muebles decoración Colchones

Ropa de cama Ventilación

adecuada Cortinas / Ventana

Luz para leer Iluminación Un
vaso por huésped

Espacio destinado a colgar Instrucciones para las salidas de
emergencia Ropa / Gavetas Cerraduras secundarias

Lámparas para leer Cerrojos en las ventanas de la planta

baja Piso Controles individuales para temperatura

Insonorización Cesto para

papeles Amenidades*

Recipiente para hielo

Superficie para utilizar computadora y para escribir

* Amenidades (Sí tiene 1-2 amenidades: 1 punto; 3 y 4: 2; 5 y 6: 3; 7 y 8: 4; 9 o
más: 5) Televisor Revista con información local

Portamaletas Caja de seguridad

Control remoto para televisor

Credenza Cable Papel para anotar

/ pluma Teléfono de pulsos Papel

y sobres

Radio reloj despertador Enchufe para

computadora Luz de aviso de mensajes

Directorio para huéspedes Espejo de cuerpo
entero

CUARTOS DE BAÑO

Requisitos: (Si tiene todos los requisitos debe asignar 5, si no tiene ningún requisito se debe asignar 0. Si cumple parcialmente con los requisitos el número a asignar estará entre ambos valores según se acerque más a uno de esos extremos)

Tamaño Toallas

Espejo Agua corriente caliente

y fría Ducha/ Baño Cesto para
papeles Piso Presión de agua
adecuada
Herramientas Conexión para aparatos
eléctricos El piso no es alfombrado
Iluminación adecuada
Ventilación adecuada Superficie
antideslizante/esterilla Artículos de cortesía:
Jabón Gorra plástica para el
baño Loción Estuche para
costura
Secador de cabello Pañuelos
faciales Champú Cesto de
toallas usadas Acondicionador

EQUIPO RECREATIVO

Requisitos: (Si tiene todos los requisitos debe asignar 5, si no tiene ningún requisito se debe asignar 0. Si cumple parcialmente con los requisitos el número a asignar estará entre ambos valores según se acerque más a uno de esos extremos)

Piscina Cancha de voleibol
Servicio de comida bebidas al
lado de la piscina Cancha de
tenis
Muebles alrededor de la piscina Campo de
golf Mobiliario está en buen estado Equipo de
ejercicio El agua de la piscina está limpia
Jacuzzi.
Equipo de deportes acuático (botes de vela,
jetski,etc.) Otros:

RESTAURANTES Y COMEDORES

Requisitos: (Si tiene todos los requisitos debe asignar 5, si no tiene ningún requisito se debe asignar 0. Si cumple parcialmente con los requisitos el número a asignar estará entre ambos valores según se acerque más a uno de esos extremos)

Mobiliario Aspecto o apariencia
Servicio que ofrecen Bien
iluminados
Ordenados y limpios Camareros con aspecto
aseado y nítido
Servicios sanitarios accesibles Servicio a la habitación 24 horas
limitado Cocktail bar Restaurante de lujo
Snack bar / Cafetería

COCINA

Requisitos: (Si tiene todos los requisitos debe asignar 5, si no tiene ningún requisito se debe asignar 0. Si cumple parcialmente con los requisitos el número a asignar estará entre ambos valores según se acerque más a uno de esos extremos)

Aparatos (debe verificar que todos los aparatos están limpios y funcionan) Fregadero Estufa
Plantilla portátil para cocinar
Microondas Lavaplatos Refrigerador
Cafetera
Horno
Utensilios
Vasos y platos Sartenes /
Cazuelas Servilletas Cubiertos
Tazas Mantel
Material de
limpieza

SERVICIO PARA EL HUÉSPED

Requisitos: (Si tiene todos los requisitos debe asignar 5, si no tiene ningún requisito se debe asignar 0. Si cumple parcialmente con los requisitos el número a asignar estará entre ambos valores según se acerque más a uno de esos extremos)

Apariencia de los
empleados Servicios
que se ofrecen:
Escritorio/Mostrador de recepción Transporte de/ al
aeropuerto Servicio de despertador Periódico local
Servicio de negocios Plancha y tabla de
planchar Regalito (flores, chocolates etc.)
Conserje Guardia nocturno Lavandería
Limpieza en seco Estacionamiento
seguro Botones Portero
Personal Bilingüe Servicio a las habitaciones (turn down service)

LIMPIEZA

Requisitos: (Si tiene todos los requisitos debe asignar 5, si no tiene ningún requisito se debe asignar 0. Si cumple parcialmente con los requisitos el número a asignar estará entre ambos valores según se acerque más a uno de esos extremos)

Vestíbulo / Espacios públicos

Habitaciones Cuarto de baño Áreas
de recreo Restaurantes y comedores

MANTENIMIENTO

Requisitos: (Si tiene todos los requisitos debe asignar 5, si no tiene ningún requisito se debe asignar 0. Si cumple parcialmente con los requisitos el número a asignar estará entre ambos valores según se acerque más a uno de esos extremos)

Vestíbulo / Espacios públicos
Habitaciones Cuarto de baño Áreas
de recreo Restaurantes y comedores

PUNTAJE

La clasificación total se calcula del promedio de cada una de los nueve componentes de evaluación. Se le da más importancia a la habitación, baño, mantenimiento y limpieza que a las otras consideraciones. El puntaje a asignar para cada punto es el siguiente:

Arquitectura / jardinería
5.0% Lobby / áreas
públicas 5.0%
Habitaciones 20.0%
Baños 20.0%
Facilidades de recreo 5.0%
Comedores o restaurantes
7.5% Servicios para los
huéspedes 7.5% Limpieza
15.0%
Mantenimiento 15.0%
TOTAL 100.0%

En los servicios de hospedaje en los que se cuenta con cocina, el puntaje será 5%, reasignando el porcentaje de Comedores o Restaurantes y de Servicios para los huéspedes a un 5%.

Dado en la Presidencia de la República.- San José, a los seis días del mes de noviembre del dos mil.

MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ ECHEVERRÍA.- Los Ministros de Economía, Industria y Comercio a.i., Miguel Carabaguíaz Murillo y de Turismo, Wálter Niehaus Bonilla.

INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO DEPARTAMENTO DE FOMENTO

GUIA CON LOS REQUISITOS MINIMOS PARA CONFECCIONAR

UN ESTUDIO ECONOMICO

Todo Estudio Económico tiene que ser elaborado y firmado por un profesional debidamente incorporado al Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas.

Para obtener el Contrato Turístico, se deberá presentar un Estudio Económico, que cumpla con las condiciones indicadas en el artículo 6, de la Ley de Incentivos para el Desarrollo Turístico:

- a- La contribución en la Balanza de Pagos.
- b- La utilización de materias primas e insumos nacionales.
- c- La creación de empleos directos e indirectos.
- Ch- Los efectos en el desarrollo regional.
- d- La modernización o diversificación de la oferta turística nacional.
- e- Los incrementos en la demanda turística interna e internacional
- f- Los beneficios que se reflejan en otros sectores.

Aspectos generales:

Deben indicarse las principales características, de la sociedad o persona física solicitante: Propietarios, ubicación, cédula jurídica, inscripción en el Registro, razón social, razón comercial, teléfono, fax y dirección para notificaciones.

Descripción detallada del proyecto y cronograma de construcción y costos:

Debe especificarse todo lo correspondiente al proyecto. En qué consistirá el

mismo, los servicios principales y complementarios que ofrecerá. Confeccionar un cronograma de construcción, especificando fecha de inicio, conclusión y costo de cada etapa. Tiene que indicarse adicionalmente lo siguiente:

- Área y costo del terreno.
- Costo de las obras de infraestructura.
- Área y costo de construcción de las edificaciones (habitaciones, servicios complementarios y amenidades) por metro cuadrado.
- Número y costo de las habitaciones (en caso de empresas de hospedaje).
- Costo total por habitación.

En caso de que el proyecto se desarrolle por etapas, deben indicarse las obras y los servicios que incluye cada una.

Análisis de mercado:

Efectuar un análisis sobre el número y tipo de empresas existentes en el mercado (oferta global y específica) que ofrecen servicios similares a los que ofrecerá el proyecto, tomando en consideración aspectos como número de clientes, servicios que ofrecen, tarifas y las diferencias de servicio que ofrecerá su proyecto, con respecto a los existentes.

Determinar cualitativa y cuantitativamente el mercado potencial y el mercado objetivo del proyecto. Esto implica que se deba de definir el perfil de cliente o clientes (Si se ofrece un servicio por segmento de mercado) a quien se dirige principalmente el servicio (edad, nivel promedio de ingreso, nivel de escolaridad, lugar de procedencia). Así mismo se deberá de tomar en consideración las “variables de segmentación de mercado”, según el proyecto. (Ejemplo: Cantidad de turistas existentes en el mercado, Unidad de planeamiento visitada; Utilización de empresas de hospedaje, Actividades realizadas, Promedio de estadía, Nivel de gasto promedio, entre otras.)

Descripción y prueba documental de los contactos comerciales nacionales y/o internacionales, que ayudarán a la operación del proyecto.

Organización administrativa:

Señalar la cantidad y la nacionalidad de los empleados por contratar, e indicar su salario.

Efectos en el desarrollo regional y los beneficios en otros aspectos:

- Beneficios reflejados en la región, que se desarrolle el proyecto.
- Efectos en la región:
 - Económicos
 - Sociales
 - Culturales
- Acciones que beneficien a la comunidad en otras áreas.

Presentar toda la información financiera que se considere pertinente, para cuantificar los aspectos citados en el artículo 6, de la Ley de Incentivos para el Desarrollo Turístico, por lo que se tienen que presentar como mínimo la estructura de inversión y los flujos de efectivo que generará el proyecto. La cantidad de años de las proyecciones depende del tipo de proyecto y por ende del retorno de la inversión.

Debe explicarse claramente las bases de proyección de los ingresos y los gastos con su correspondiente cálculo.

Toda la información financiera debe ser presentada en colones.

Otros aspectos importantes para el desarrollo del proyecto.

Cualquier tipo de información que el inversionista o el consultor considere relevante para la creación del proyecto.

Plan de compras:

Todo proyecto deberá incluir un plan de compras preliminar, con una descripción de los bienes (nacionales e importados) a exonerar y sus respectivas cantidades, que se requieren para operar.

También se debe presentar - de acuerdo con los planos - un presupuesto por cantidades y tipo de materiales que se utilizarán en la obra, certificado por el profesional en ingeniería o arquitectura responsable.

Para empresas en operación:

Las empresas que se encuentran en operación y desean obtener o ampliar la Declaratoria y el Contrato Turístico, deberán presentar los estados financieros de los dos últimos períodos fiscales, así como la respectiva declaración de la renta, certificados por un Contador Público Autorizado. Partiendo de esta información se prepara el Estudio Económico.

GUÍA DE REQUISITOS PARA PLANOS BÁSICOS DE PROYECTOS TURÍSTICOS PARA EMPRESAS QUE DESEAN OPTAR POR EL CONTRATO TURÍSTICO

I) Formato de planos:

1. Deberán de cumplir con la presentación de planos según los lineamientos del Reglamento para el Trámite de Visado de Planos para la Construcción, Decreto N° 27967-MP-MIVAH-S-MEIC del 1 de julio de 1999.
 2. Presentar 1 juego de planos básicos, de conformidad con el Reglamento para el Trámite de Visado de Planos para la Construcción, Decreto número 27967 MP-MIVAH-S-MEIC del 1 de julio de 1999, firmados por el profesional responsable.
 3. Se entiende por plano básico aquel que incluye: las plantas de Conjunto, plantas de distribución arquitectónica, fachadas, secciones, elevaciones y plantas de techo. Adicionalmente deberá contener el criterio de solución de los sistemas de evacuación y suministro de aguas (sistemas de tratamiento de aguas servidas, agua potable, y agua pluvial), tratamiento de desechos sólidos y sistema eléctrico. En el caso de urbanizaciones, los planos básicos adicionalmente deben incluir la distribución de los lotes, geometría de las calles, indicación de las áreas comunales y curvas de nivel. También deberán contener el criterio de solución de los sistemas de evacuación y suministro de aguas (sistemas de tratamiento de aguas servidas, agua potable, y agua pluvial), tratamiento de desechos sólidos y sistema eléctrico.
 4. Nombre del proyecto acorde con la tipología establecida en el capítulo 1 del Reglamento de Empresas de Hospedaje Turístico del I.C.T., Decreto N° 11217-MEIC del 25 de febrero de 1980. Indicar el nombre comercial y tipo de proyecto a realizar (levantamiento, ampliación,
- II) **Transporte Acuático:** Deben presentarse ante la Comisión Interinstitucional de Marinas y Atracaderos Turísticos (CIMAT), los planos propuestos y acatarse las recomendaciones que ésta emita.
- III) **Equipamiento e infraestructura de servicios de hospedaje:** Todas las instalaciones, equipamiento e infraestructura de los proyectos de carácter turístico deberán de cumplir con la normativa especificada en las leyes, reglamentos y códigos vigentes en nuestro país, incluyendo el Reglamento a la Ley de Igualdad de oportunidad para personas con discapacidad
1. Accesos de vehículos y de peatones, calles, rotondas, indicar las obras de accesibilidad para personas con discapacidad física.
 2. Estacionamientos: ubicarlos en la planta de conjunto (uno cada cuatro habitaciones); espacios de servicio, zona de carga y descarga de pasajeros; espacios para personas con discapacidad con obras de accesibilidad y cercano a áreas de movilización bajo techo.

3. Vestíbulo y área de recepción: con salas de estar y espera, mostrador de atención al público, caja, oficina de información, servicios sanitarios públicos y para empleados separados para cada sexo, conforme a lo establecido en el Reglamento de la Ley de Construcciones.
4. Área Administrativa con oficinas de gerencia, contabilidad, etc. Incluir servicios sanitarios separados para el personal de cada sexo, conforme a lo establecido en el Reglamento de la Ley de Construcciones.
5. Habitaciones con dormitorios, servicio sanitario, guarda ropas (closets), mueble de tocador y otros de acuerdo a la categoría, ventilación e iluminación natural. El área libre en habitación sencilla es de 9 m² y de 13,50 m² en habitación doble, según sea su categoría.
6. Para el cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad en Costa Rica, Ley N° 7 600 del 2 de mayo de 1996 y su Reglamento, Decreto N° 26831 del 23 de marzo de 1998, el número de habitaciones con accesibilidad deberá regirse por los siguientes parámetros: De 1 a 25 habitaciones 1, de 26 a 50 habitaciones 2, de 51 a 75 habitaciones 3, de 76 a 100 habitaciones 4, de 101 a 150 habitaciones 5, de 151 a 200 habitaciones 6, de 201 a 300 habitaciones 7, de 301 a 400 habitaciones 8, de 401 a 500 habitaciones 9, de 501 a 1 000 habitaciones el 2% del total de habitaciones.
7. Indicar las habitaciones tipo suite y su clase (junior, master, presidencial, etc.), de acuerdo a la categorización de ésta y del establecimiento.
8. Áreas de conserjería y/o cuartos de aseo y limpieza con bodega de limpieza, pileta de aseo y similares. Disponer de baterías de servicio entre grupos de módulos habitacionales o por piso en edificios de varios niveles. Dicho cuarto deberá guardar una proporción tal que permita alojar el equipo necesario, tomando como referencia que una persona brinda servicio a 14 habitaciones por jornada de trabajo.
9. Área para uso de los empleados con facilidades de comedor, vestidores, casilleros (lockers) y servicios sanitarios separados para empleados de cada sexo, con ducha en caso de
10. Lavandería, indicando el mobiliario, áreas de tendido y secado, planchado, bodega de ropa de blancos, ropa sucia y otras según corresponda.
11. Taller de mantenimiento y equipos con bodegas, bodega de jardinería y bodegas en general.
12. Seguridad y prevención contra emergencias, planta eléctrica, salidas, escaleras y luces de emergencia, extintores, alarmas contra incendio y/o de prevención y atención de emergencias en general.
13. Dependiendo del tipo y ubicación del proyecto deberá indicar además: salas para conferencias, salas de juego, áreas recreativas, deportivas y similares., incluyendo los servicios de apoyo que éstos requieran e indicando la capacidad de ocupantes sentados y de pie.
14. Indicar claramente la(s) piscina(s) acotando su dimensión, terrazas,

trampolines, toboganes y vestidores separados para cada sexo con duchas, duchas exteriores, todo conforme a lo establecido en el Reglamento de la Ley de Construcciones.

15. Ubicar los depósitos de basura herméticos para el proyecto y áreas específicas.
16. Pasillo y área de circulación acordes a las áreas servidas con un ancho mínimo de 1.50 metros libres.

II.- Equipamiento e infraestructura mínima para servicios gastronómicas, que operan en una empresa de hospedaje:

- 1) Acceso vehicular y peatonal, incluyendo accesibilidad para personas con discapacidad física.
- 2) Estacionamientos: ubicarlos en la planta de conjunto, debiendo considerar como área mínima un espacio cada 15 comensales; espacios para personas con discapacidad con accesibilidad a otras instalaciones, estacionamiento para servicio.
- 3) Salones de comedor: indicar el mobiliario (mesas con sillas), el puesto de mesero, la entrada y salida de platos (servidos y sucios), salida de emergencias y otras. Incluir obras de accesibilidad para personas con discapacidad. Indicar la capacidad de ocupantes sentados y de pie en cada salón comedor, pista de baile, barra de bar, terraza de comedor y similares.
- 4) Servicios sanitarios con vestíbulo separado para público de cada sexo, uno con facilidades para personas con discapacidad.
- 5) Área de cocina indicando todo el mobiliario, equipos y las diferentes etapas de preparación de los alimentos, área de lavado, pileta de aseo, pastelería, panadería y similares.
- 6) Incluir bodegas indicando claramente su uso específico: bodegas de aseo, vajillas y utensilios, envases y licores, áreas de conservación y congelación de alimentos y similares.
- 7) Área para uso de los empleados con comedor, servicios sanitarios con ducha (si fuera necesario) separados para cada sexo, vestidores y casilleros separados para cada sexo, con accesibilidad para personas con discapacidad.
- 8) Ubicar los depósitos de gas y los depósitos herméticos de basura.
- 9) Ubicar los tableros eléctricos y de emergencia.