



**San Marcos**

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMINO**

**UNIVERSIDAD SAN MARCOS**

**Escuela de Ciencias Administrativas**

**Carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia**

**Proyecto de Investigación Dirigido para optar por el grado de Licenciatura en  
Administración con énfasis en Gerencia.**

**Título:**

**“Estudio de viabilidad para el emprendimiento de servicios de personalización de  
viajes “Ride a Cuba”, en el primer semestre del año 2020, San José Costa Rica”**

**Autores:**

**María de Lourdes Quiñones Pérez**

**Ramiro Naranjo Córdoba**

**San José, Costa Rica**

**Setiembre 2020**



## DECLARACIÓN JURADA

Yo, **María de Lourdes Quiñones Pérez**, mayor de edad, casada, estudiante de la **Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia** de la Universidad San Marcos, domiciliado en Guácima Centro, Alajuela, portadora del Dimex 119200484620, en este acto, debidamente apercebido 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 Investigación Individual Dirigida para optar al título de **Licenciada en Administración con Énfasis en Gerencia**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: “Estudio de viabilidad para el emprendimiento de servicios de personalización de viajes “Ride a Cuba”, en el primer semestre del año 2020, San José Costa Rica.” es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6683 de 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 de 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el del mes de agosto del 2020.

---

María de Lourdes Quiñones Pérez

Dimex: 119200484620

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, **Ramiro Naranjo Córdoba**, mayor de edad, casado, estudiante de la **Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia** de la Universidad San Marcos, domiciliado en Guácima Centro, Alajuela, portador de la cédula de identidad 1-1012-0862 , en este acto, 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 Investigación Individual Dirigida para optar al título de **Licenciado en Administración con Énfasis en Gerencia**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: “Estudio de viabilidad para el emprendimiento de servicios de personalización de viajes “Ride a Cuba”, en el primer semestre del año 2020, San José Costa Rica.” es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6683 de 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 de 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el del mes de agosto del 2020.

---

Ramiro Naranjo Córdoba

Cédula: 1 1012 0862

**DEDICATORIA**

-El pueblo más feliz es el que tenga mejor educados a sus hijos en la instrucción del pensamiento y en la educación de los sentimientos.‡

José Martí

Al gran amor de mi vida, mi mamá Mará Elena Pérez Callejas que EPD, a mi hermana Mara Quiñones por su apoyo incondicional y su amor, a mi cuñado Miguel Perera por su ayuda.

A mi papá Ricardo Raúl Quiñones.

A mi esposo Yeiner Pérez Bonilla por amor y soporte.

A mis tías Leisa Pérez y Liliana Pérez por siempre estar conmigo y a mi amiga del alma

Beatriz Borges que siempre está apoyándome en la distancia.

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestros tutores Nancy Ramírez y Carlos Bejarano por ser los guías en este proceso.

A nuestra directora de carrera María Andrade por toda su paciencia y ayuda.

A mi amiga Josseling López que siempre está apoyándome y muy especial a mi peque

Tatiana Zamora por brindarme su ayuda tan fundamental en este proceso.

Y por último y no menos importante a mi compañero Ramiro Naranjo, que ha sido un pilar primordial en todo el proyecto.

## **DEDICATORIA**

A mi amada esposa, Carolina González Soto, por su ejemplo de superación y constante empuje para que sea mejor cada día. Esto no es un logro personal es un logro de ambos y  
nuestra Familia.

¡¡Lo que juntos se siembre, juntos se cosecha!!

Te Amo

Muchas Gracias

## **AGRADECIMIENTOS**

A Doña María Andrade, por sus consejos y guía en este proceso del proyecto de graduación, sin duda, su persona, hace mejor esta Universidad día con día.

A nuestros tutores, Carlos Bejarano y Nancy Ramírez, por su paciencia, conocimiento y apoyo en el desarrollo de este proyecto.

A mi compañera de tesis, María Lourdes Quiñones Pérez gracias por su paciencia y su ejemplo de perseverancia.

**CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR**

**TABLA DE CONTENIDO**

Capítulo introductorio.....	2
1.1. Introducción.....	3
1.2. Tema .....	4
1.3. Antecedentes .....	4
1.4. Problemática .....	8
1.5. Justificación .....	9
1.6. Alcance de la investigación. ....	10
1.7. Delimitaciones .....	11
1.7.1 Espaciales.....	11
1.7.2 Temporales.....	11
1.7.3 Documental .....	11
1.8. Objetivos .....	12
1.8.1 Objetivo General.....	12
1.8.2. Objetivos específicos .....	12
Capítulo II.....	13
Marco Teórico.....	13
2. Marco Teórico.....	14
2.1 Marco Contextual.....	14
2.2. Marco Conceptual.....	18
2.2.1. Administración.....	19

2.2.1.2. Funciones Administrativas .....	20
2.2.2. Mercado .....	22
2.2.3. Marketing .....	23
2.2.4. Demanda .....	25
2.2.5. Mezcla de Marketing .....	25
2.2.6. Oferta .....	27
2.2.7. Segmentación.....	27
2.2.8. Posicionamiento.....	27
2.2.9. Mercado meta.....	28
2.2.9.1. Características del mercado meta.....	29
2.2.10. Segmentación de mercado .....	29
2.2.10.1. Justificación de la Segmentación de mercado .....	31
2.2.10.2. Características de la Segmentación de mercado .....	31
2.2.10.3. Etapas de la Segmentación de mercado .....	32
2.2.10.4. Proceso de la Segmentación de mercado .....	33
2.2.11. Modelo de negocio.....	34
2.2.11.1. Objetivos de un modelo de negocio.....	34
2.2.11.2. Características de un buen modelo de negocio .....	35
2.2.12. Promoción de venta.....	35
2.2.13. Pronóstico de Venta .....	36

2.2.13.1. Importancia del pronóstico de venta .....	37
2.2.13. 2. Alcance del Pronóstico de venta .....	38
2.2.13. 3. Métodos para realizar un Pronóstico de venta .....	38
2.2.14. Marketing Digital .....	40
2.2.14.1. Estrategia de Marketing Digital .....	40
2.2.14.2. Características del marketing digital.....	41
2.2.14.3. Herramientas del marketing digital.....	42
2.2.14.4. Importancia del Marketing Digital.....	43
2.2.15. Administración financiera.....	44
2.2.16. Finanzas .....	45
2.2.17. Inversión inicial .....	46
2.2.18. Costos.....	46
2.2.18.1. Tipos de costos.....	47
2.2.18.2. Análisis de Costos.....	47
2.2.19. Viabilidad.....	48
2.2.20. Viabilidad Financiera.....	49
2.2.21. Factibilidad .....	49
2.2.22. Rentabilidad .....	50
2.2.23. Utilidad .....	50
2.2.24. Razones financieras .....	50

2.2.25. Flujos de Efectivo .....	52
2.2.25.1. Flujo Circular del Ingreso .....	53
2.2.26. Indicadores Financieros .....	54
2.2.27. Valor Presente Neto (VPN) .....	55
2.2.28. Tasa Interna De Rendimiento (TIR) .....	56
2.2.29. Periodo de recuperación.....	56
2.2.30. Inflación .....	57
2.2.31. Recesión.....	57
2.2.32. Capital.....	59
2.2.32.1. Capital de Trabajo Neto.....	59
2.2.33. Punto de Equilibrio Operativo .....	59
2.2.34. Sistema de Marketing .....	60
2.2.35. Investigación de Mercado ( <i>Marketing research</i> ).....	62
2.2.36. Demanda de la Empresa.....	64
2.2.36.1. Demanda de mercado.....	64
2.2.37. Predicción de Ventas.....	65
2.2.38. Riesgo .....	65
2.2.38.1. Riesgo de negocio .....	66
2.2.38.2. Riesgo Financiero .....	66
2.2.38.3 Riesgo comercial.....	67

2.2.38.4. Naturaleza de la Alternativa entre Rentabilidad y Riesgo .....	67
2.2.38.5. Riesgos Políticos.....	68
2.2.39. Análisis de Sensibilidad.....	69
2.2.40. Estudios Técnico.....	70
2.2.41. Estudio Legal .....	71
2.2.42. Estrategia de Implementación.....	72
2.2.43. Estrategia de industrias emergentes .....	73
2.2.44. Análisis de Riesgo.....	74
2.2.45. Negocio .....	75
2.2.46. Agencia de viaje.....	75
Capítulo III.....	78
Marco Metodológico.....	78
3.1. Marco metodológico .....	79
3.2. Paradigma de investigación .....	79
3.3. Enfoque de investigación.....	81
3.4. Tipo de investigación.....	82
3.5. Sujetos y fuentes de información.....	83
3.5.1. Sujetos de información .....	83
3.5.1.1. Población .....	83
3.5.1.2. Muestra .....	84
3.5.2. Fuentes de información.....	87

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	88
3.6.1. Encuesta .....	89
3.6.2. Análisis documental.....	89
3.6.3. Pruebas estandarizadas.....	90
3.6.3. Canvas.....	90
3.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos .....	91
3.8. Tratamiento y análisis de la información.....	92
3.9. Variables de investigación .....	94
Capítulo IV.....	97
Análisis de Resultados.....	97
4. Análisis de Resultados .....	98
4.1. Sondeo de Mercado.....	99
4.2. Estudio Administrativo .....	125
4.3. Estudio Técnico-Legal .....	127
4.4 Estudio Ambiental .....	151
4.5 Requerimientos Financieros.....	155
4.5.1 Inversión Inicial .....	155
4.5.2 Permisos y Trámites Legales .....	155
4.5.3 Capital de Trabajo.....	156
4.5.4 Activos Tangibles .....	158
4.5.5 Análisis de la Inversión Inicial .....	160

4.5.6 Base para Cálculo del Costeo .....	161
4.5.7 Costos Variables .....	167
4.5.8 Calculo de Precio de Ventas .....	168
4.5.9 Cálculo de la Demanda .....	169
4.5.10 Capacidad de la empresa.....	172
4.5.11 Plan de Mercadeo.....	174
4.5.12 Flujos y Escenarios .....	178
4.5.12.1 Flujo de Efectivo Mensual Operativo Año1 .....	178
4.5.12.2 Escenario Esperado.....	182
4.5.12.3 Escenario Optimista.....	186
4.5.13 Indicadores Financieros .....	190
4.5.13.1 Tasa Interna de Retorna (TIR) .....	191
4.5.13.2 Valor Actual Neto (VAN).....	192
4.5.13.3 Período de Recuperación de la Inversión (PRI).....	193
4.5.13.4 Retorno de la Inversión (ROI) .....	194
Capítulo V.....	195
Conclusiones y Recomendaciones.....	195
5.1 Conclusiones.....	196
5.2 Recomendaciones .....	197
Capítulo VI.....	200
Propuesta.....	200

6.1 Segmentación de Cliente.....	202
6.2 Propuesta de Valor .....	202
6.3 Canales .....	204
6.4 Relación con el cliente .....	208
6.5 Fuente de ingresos.....	209
6.5.1 Fuente de Ingreso Primarias .....	209
6.5.2 Fuentes de Ingresos Secundarias .....	209
6.6 Recursos claves.....	210
6.7 Actividades Claves.....	210
6.8 Socios Clave .....	211
5.9 Estructura de costos .....	212
6. 10 Estructura Organizativa .....	213
6.10.1 Objetivos .....	213
6.10.2 Visión.....	213
6.10.3 Misión .....	214
6.10.4 Valores .....	214
6.10.5 Organigrama .....	214
Referencias bibliográficas.....	218
Anexos.....	229

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Razones financieras claves y como se calculan. ....	51
Tabla 2. Total, de Trabajadores por provincia.....	84
Tabla 3. Fuentes de Información. ....	88
Tabla 4. Validez y confiabilidad de los instrumentos. ....	91
Tabla 5. Tabla de Variables.....	95
Tabla 6 Grado Académico de los encuestados. ....	102
Tabla 7. Estudio Administrativo.....	125
Tabla 8.Análisis de la matriz para el estudio técnico-legal .....	127
Tabla 9.Aseguramiento de Trabajador Independiente.....	133
Tabla 10.Semáforo de requisitos obligatorios y no obligatorios.....	154
Tabla 11. Inversión inicial año 0 Permisos y Trámites Legales.....	155
Tabla 12. Desglose mensual del Capital de Trabajo Inversión Inicial Año 0 .....	157
Tabla 13. Activos Tangibles en la Inversión Inicial Año 0.....	159
Tabla 14. Itinerario1 .....	162
Tabla 15. Itinerario2 .....	163
Tabla 16. Itinerario 3 .....	164
Tabla 17. Itinerario 4 .....	165
Tabla 18. Itinerario 5 .....	166

Tabla 19. Costos Variables .....	167
Tabla 20. Promedio de Precio Mensuales .....	168
Tabla 21. Cálculo del precio de venta .....	169
Tabla 22. Modelo de Cálculo de la Demanda .....	172
Tabla 23. Demanda mensual por Provincia.....	173
Tabla 24. Demanda dividida por servicios .....	174
Tabla 25. Para el primer año el crecimiento de la demanda.....	175
Tabla 26. Crecimiento constante de la demanda en el período de 5 años .....	176
Tabla 27: Flujo de Efectivo Mensual Operativo Año1.....	179
Tabla 28: Flujo de Efectivo Operativo Año1 a Año 5.....	181
Tabla 29: Flujo Mensual del Año1 Escenario Esperado .....	183
Tabla 30: Flujo Anual Escenario Esperado Año 1 al Año 5 .....	185
Tabla 31: Flujo Mensual para el Año #1 Escenario Optimista.....	187
Tabla 32: Flujo Anual Escenario Optimista Año1 al Año 5.....	189
Tabla 33: Flujos Netos después de Impuestos.....	190
Tabla 34: Los valores del TIR para los escenarios estudiados .....	191
Tabla 35: El cálculo del VAN para los escenarios .....	192
Tabla 36: Periodos de recuperación de la inversión .....	193
Tabla 37: Comparación del Retorno de la Inversión .....	194
Tabla 38: La estrategia de comunicación y seguimiento con el cliente durante el proceso de ventas.....	206

**ÍNDICE DE FIGURA.**

Figura 1. Funciones de la administración.....	21
Figura 2. Tiempo invertido en las funciones administrativas.....	22
Figura 3. Un modelo sencillo del proceso de marketing .....	24
Figura 4. Las cuatro P's de la mezcla de marketing .....	26
Figura 5. Tareas en la segmentación de mercados. ....	30
Figura 6. Etapas de la Segmentación de mercado. ....	33
Figura 7. Modelo de la elaboración de pronósticos de ventas.....	39
Figura 8. Flujo Circular del Ingreso. ....	53
Figura 9. Sistema de Marketing.....	61
Figura 10. Investigación de Mercado. ....	63
Figura 11. Estudio integrado de la empresa y de la economía de la empresa .....	73
Figura 12. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra.....	86
Figura 13. Variables de la demanda representadas.....	170
Figura 14. Modelo de cálculo de demanda.....	171
Figura 15. Organigrama de Ride a Cuba .....	215
Figura 16. Cronograma de Propuesta .....	216

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Total de encuestados dividido por género.....	99
Gráfico 2: Representación por edades de los encuestados .....	100
Gráfico 3: Representación por nivel de escolaridad.....	101
Gráfico 4: Lugar de residencia de los encuestados.....	103
Gráfico 5: Intenciones de vacacionar el próximo año 2021.....	104
Gráfico 6: Frecuencia de viaje al exterior.....	105
Gráfico 7: Mes en que prefiere viajar al exterior.....	106
Gráfico 8: Métodos utilizados para planificar su viaje al exterior .....	107
Gráfico 9: Forma en que planifica su viaje al exterior .....	108
Gráfico 10: Medios de consultas para buscar información sobre viajes al exterior.....	109
Gráfico 11: Opciones de preferencia para comprar cuando viaja al exterior .....	110
Gráfico 12: Preferencias de hospedaje cuando viaja al exterior .....	111
Gráfico 13: Con quién prefiere viajar al exterior.....	112
Gráfico 14: Tipos de turismo prefiere realizar en sus viajes al exterior.....	113
Gráfico 15: Situación Laboral .....	114
Gráfico 16: Clasificación de las fuentes de ingresos .....	115
Gráfico 17: Rangos de Ingresos netos .....	116
Gráfico 18: Presupuesto para vacacionar anualmente.....	117
Gráfico 19: Selección del destino al exterior.....	118
Gráfico 20: Contratación de un servicio personalizado de viajes .....	119
Gráfico 21: Utilización del servicio de guía de turismo.....	120
Gráfico 22: Destinos turísticos que los encuestados también desean conocer.....	121

Gráfico 23: Época y Frecuencia de viaje del encuestado .....	122
Gráfico 24: Intención de viaje de los clientes y contratación de servicio personalizado ..	123
Gráfico 25: Preferencias en opciones de compra con tipos de hospedaje. ....	124
Gráfico 26. Monto Total de la Inversión Inicial .....	160
Gráfico 27.Demanda para el primer año. ....	175
Gráfico 28. Comportamiento de la Demanda de los Servicios Ofrecidos.....	177
Gráfico 29: Flujos de Efectivos Anuales.....	190
Gráfico 30: Periodo de Recuperación.....	193

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de investigación elaborado en la Universidad San Marcos, sede central, tiene como objetivo realizar un estudio de viabilidad para la empresa de Servicios de viajes personalizados -Ride a Cuball para el Gran Área Metropolitana (GAM), durante el primer semestre del 2020.

El enfoque del análisis es mixto, debido a la diversidad de variables estudiadas, por la naturaleza del plan de negocios. Esto se define en los objetivos específicos.

Mediante el desarrollo de varias técnicas como encuesta, análisis documental, hojas y cálculos de análisis financiero, así como instrumentos en este caso el cuestionario, la matriz de análisis, se estudia cada variable del proyecto para obtener datos que permita el desglose necesario para el desarrollo de cada objetivo.

Las conclusiones y recomendaciones son derivadas del análisis e interpretación de los datos generados por los instrumentos y técnicas escogidos durante la elaboración del proyecto, siempre buscando determinar la interrogante formulada si el proyecto estudiado es viable o no en el mercado actual.

Al finalizar la investigación se concluye la viabilidad de esta investigación y se genera una propuesta de plan de negocio a futuro, esta detalla los principales puntos a considerar para la apertura del emprendimiento, buscando que el mismo sea rentable, legal, atractivo en el mercado, longevo y tenga un crecimiento constante a través de los años.

**Capítulo I**  
**Introducción**

## **1.1. Introducción**

El presente trabajo de investigación realizará un estudio de viabilidad para la inserción del emprendimiento de servicios de personalización de viajes –Ride a Cuball, en el primer semestre del 2020, San José Costa Rica.

Aprovechando los conocimientos obtenidos durante la carrera y visualizando que el mercado laboral está diezmado, siendo cada vez se hace más difícil encontrar una opción laboral, surge la idea de dicho emprendimiento.

Naciendo con el objetivo de crear un negocio para la generación de ingresos en base al aprovechamiento de los conocimientos que se tienen sobre la isla y más específicamente de su capital La Habana ofreciendo un servicio de viajes personalizados a Cuba a la medida del cliente mostrando así los encantos de dicha ciudad, todo dirigido a los gustos de los futuros clientes.

Dicha investigación, conduce a realizar un análisis de mercado para valorar si la creación del emprendimiento es viable para poder comenzar a trabajar en el negocio, por ende, se debe analizar que la demanda turística a Cuba de costarricenses es bastante amplia por ejemplo en año 2018 se vendieron más de 16 mil visas turísticas, información obtenida del consulado cubano en Costa Rica, la cual nos brinda un amplio aspecto de que es un destino muy solicitado por el mercado costarricense

Por lo tanto, los servicios personalizados Ride a Cuba se especializará en la zona de la Habana brindándole un servicio al cliente desde hospedaje, transportación y un plan hecho a la medida cubriendo sus gustos más completos.

Se conoce que La Habana es una ciudad con mucho que ofrecer desde todos los ángulos, culturales, históricos, gastronómicos, por lo que cada vez tiene más cosas que brindar al turista que llega.

Aprovechando todos esos puntos y dirigiéndonos a un nicho de mercado de clase media que quiera tener experiencias realmente maravillosas, de lugares y rincones lleno de historias y magia se decidió enfocarse en brindar ese sentir, el calor del cubano, la verdad de una isla mágica que lleva 60 años estancada en el tiempo.

Finalmente, dentro del desarrollo del trabajo se desplegarán aspectos que nos permitan medir que tan viable será el negocio entre los que se encuentran, un sondeo de mercado, un estudio administrativo, técnico legal, ambiental, análisis financiero de riesgos con flujos operativos, escenarios y por último un Modelo de negocios Canvas como resumen de lo estudiado y analizado.

## **1.2. Tema**

Estudio de viabilidad del emprendimiento de servicios de personalización de viajes -Ride a Cuball, en el primer semestre del año 2020, San José Costa Rica.

## **1.3. Antecedentes**

El realizar un emprendimiento con lleva aristas de diferentes niveles de complejidad para desarrollar una idea de negocio que finalice en el desarrollo de una empresa rentablemente efectiva y con una responsabilidad social demarcada por los buenos valores.

En el siguiente apartado se desarrollará aspectos de suma importancia en cuanto a los antecedentes relevantes para dicho estudio.

Por lo tanto, dentro de los elementos que contribuyen en la problemática mencionada anteriormente, se encontró que existen varios trabajos por lo que es necesario mencionar distintos estudios a fines con la presente investigación. En el ámbito nacional podemos encontrar los siguientes aportes tomados del repositorio de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Como primer estudio de la Universidad de Costa Rica el cual fue escrito por Esteban Raudez Villalobos (2014) titulado *“Propuesta estratégica para el cambio organizacional en la empresa Carlson Wagonlit Travel S.A”*, el cual menciona que,

En tiempos en donde la globalización ha alcanzado a las empresas a nivel general y estas poseen necesidades específicas para que sus negocios sean rentables, se hace importante para éstas lograr un equilibrio adecuado entre dicha rentabilidad y los costos generales y los dedicados a los viajes empresariales que poseen. La Gestión de viajes de negocios es una solución necesaria para reducir los costos en tiempos económicos difíciles, cada colón que se logre ahorrar, para la empresa es importante para el resultado final que se busca. (p.50)

Abordando como en la empresa *Carlson Wagonlit Travel S.A* pueden reducir los costos, donde el negocio no esté en su mejor momento económico, punto que también se tendrán en cuenta a lo largo del desarrollo de la investigación, siendo este antecedente un apoyo para el proyecto al presentar similitudes.

El segundo estudio de índole nacional corresponde al elaborado por Esquivel Dario (2010) titulado, *Propuesta de plan estratégico de negocio para una empresa turística tour operadora costarricense*, el cual indica que:

El objetivo fundamental de este proyecto consiste en proponer un plan estratégico de negocio para la empresa Costa Rica te enamora, que ofrezca estrategias viables y de ejecución en el corto plazo, que le permitan a la vez continuar operando y aumentar sus ventas tanto en el mercado extranjero como nacional. La empresa analizada es la -Agencia de viajes Costa Rica te enamora, tour operadora especializada en los servicios turísticos de turismo rural, la cual apenas inició operaciones en el año 2008, pero aun así sabe cómo brindar un buen servicio a sus clientes y satisfacer sus deseos y preferencias. (p.70)

Como todo proceso creativo, existe la necesidad de ser autocrítico y de cuestionar muchos factores que envuelven un emprendimiento o nuevo negocio. Se cuenta con este estudio como apoyo para nuestra investigación al servir de guía de un modelo de negocios dentro de una propia agencia de viajes, el cual es compatible con el tema por abordar. Dentro de los objetivos a desarrollar se debe realizar un estudio de mercado, el cual es uno de los puntos a desplegar en un modelo de negocio.

El tercero estudio tomado en cuenta en el repositorio mencionado anteriormente es el de Quirós Karla (2017) titulado *Propuesta de una estrategia de comunicación para tour*

*operador Tayassu Travel Experience, en la provincia de Cartago, Costa Rica*, el cual establece que

Uno de los puntos más difíciles para las microempresas es el darse a conocer e ingresar al mercado, sin embargo, se han encontrado estudios que reflejan que la mayoría de los empresarios ponen en marcha un negocio sin una estrategia de comunicación, razón por la que se les dificulta el mercadearse. Como lo es el caso del tour operador TAYASSU *Travel Experience*, el cual ingreso al mercado turístico en un periodo de un año, si estudiar métodos de comunicación apropiados para la naturaleza de la misma, además de dejar de lado que la industria turística es un área de gran competitividad en el país. Esta microempresa inicia su operación únicamente con un mercadeo de boca en boca por lo que es recomendable establecer estrategias que le ayuden a ingresar a la industria turística y a la mente de las personas de una manera competitiva. Para proponer estrategias apropiadas para la empresa fue necesario realizar estudios enfocados en el público meta de esta, en este caso los habitantes de la provincia de Cartago, para así tener bases fuertes de las acciones que más se adecuen a TAYASSU *Travel Experiences* y su público meta, además que se encuentren dentro del presupuesto actual de la institución. (p.60)

Tomando en cuenta, la investigación citada anteriormente, muestra la necesidad que tienen las empresas de tener un plan de mercadeo correcto que les permita darse a conocer en la población y encontrar su público meta, y establecerse en el mercado.

Finalmente, se visualiza que a pesar de contar con diversos temas los proyectos anteriores estos funcionan como base para comenzar con la presente investigación teniendo modelos a seguir, a lo largo del desarrollo del estudio de factibilidad.

#### **1.4. Problemática**

A partir, de la experiencia personal y profesional de la estudiante encargada de desarrollar este proyecto de investigación, nace la problemática, de solventar la falta de empleo por su condición la cual entraría en la minoría de extranjeros que ingresan a Costa Rica.

Tal como se menciona anteriormente, por ser de nacionalidad cubana, ha enfrentado problemas financieros, los cuales ha solucionado a través del emprendimiento -Ride a Cubal, sin embargo, este ha sido desarrollado empíricamente, mostrando carencia de viabilidad y crecimiento; por tal motivo se visualiza la necesidad de desarrollar esta investigación y mostrar clara y efectivamente si este emprendimiento es posible o no.

Por tal motivo, en aras de orientar el tema hacia la dirección deseada, la siguiente pregunta emerge cómo el principal elemento de la investigación:

¿Es viable realizar el emprendimiento -Ride a Cubal en el Gran Área Metropolitana de Costa Rica y su plan de implementación en el primer semestre del año 2021?

## 1.5. Justificación

Se conoce que Cuba, específicamente La Habana es un destino espectacular el cual tiene mucho que brindar al extranjero que llega , sin embargo, cuando los turistas van en paquetes estrechamente esquemáticos, donde van a lugares muy precisos y limitados en algunos casos se pierden gran parte de sus encantos, teniendo la ciudad más por ofrecer al visitante.

Dicha investigación va a permitir ver que tan viable sería implementar la idea de crear un servicio más personalizado al individuo que desee viajar y aprovechar su tiempo en lugares y experiencias que le sean atractivas. Al darse el caso sería beneficioso tanto para el personal que ofrece el servicio al generar empleo como para el cliente.

Reconociendo lo anterior, es relevante mencionar que llama la atención entre los valores culturales que puede ofrecer La Habana se tiene desde la presencia del negro africano en la cultura cubana y caribeña, el sincretismo religioso a partir de la presencia de la esclavitud africana en Cuba, historia del arte, la arquitectura en Cuba del siglo XVI / XX con sus fortalezas como principal exponente del dominio colonial español, así como sus particularidades en el área caribeña y centroamericana.

Por lo tanto, la presente investigación pretende desarrollar un estudio que muestre las maravillas de este país a través del emprendimiento -Ride a Cuball.

Finalmente, es importante conocer que Costa Rica posee una cultura de turismo en su población tanto para recibir turismo internacional como proyectar el país a nivel nacional, por eso se reconoce que este tipo de emprendimiento es una idea que puede

suplir necesidades a una población determinada, brindado un servicio completo, eficaz y personalizado en un precio accesible.

### **1.6. Alcance de la investigación.**

El alcance del proyecto de investigación radica en definir la viabilidad del emprendimiento de servicios personalizados de viajes a La Habana, denominado –Ride a Cuba, con el objetivo de comprobar si es posible desarrollar el emprendimiento con una base sólida hacia su establecimiento en el mercado costarricense. Tomándose para estudio la población económicamente activa de la gran área metropolitana (Cartago, Heredia, Alajuela y San José) mayor de dieciocho años. Reconociendo lo anterior el proyecto posee las siguientes proyecciones y limitaciones.

#### **Proyecciones.**

1. Demostrar si el emprendimiento es viable en el mercado de Costa Rica, con sus respectivos estudios.
2. Ofrecer a los costarricenses un servicio personalizado e innovador de viajes específicamente a Cuba.

#### **Limitaciones.**

1. Obtener la información de las personas que cumplen con la edad y capacidad económica para viajar.

2. Restricción al viajar; bien sea por permisos de los usuarios (ejemplo falta de pasaporte), o por una posible pandemia como se vive en la actualidad (cierre de fronteras).

## **1.7. Delimitaciones**

### **1.7.1 Espaciales**

El estudio se enfocará en la investigación sobre viabilidad para medir que tan rentable es dicho emprendimiento el cual se enmarcará en el GAM.

### **1.7.2 Temporales**

La creación de dicho proyecto se elaborará en un período de tiempo determinado y no el que realmente se necesitaría. Por lo que tendría un tiempo limitado para su elaboración.

### **1.7.3 Documental**

Debido a la situación política de Cuba existe una limitante en la información de entradas de turistas disponible para efectos de este estudio. Adicionalmente la Embajada Cubana en el país, no tiene, una estadística pública disponible de cuantos viajeros costarricenses, han viajado a Cuba.

## **1.8. Objetivos**

A continuación, se presentarán los objetivos que se muestran en la siguiente investigación, definidos por Hernández, Fernández y Baptista (2014) –como las guías de estudio, los objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad. (...)‖ (p.47)

### **1.8.1 Objetivo General**

Determinar la viabilidad del emprendimiento –Ride a Cuball mediante el desarrollo de los estudios requeridos, para ofrecer una alternativa de viaje diferenciada al mercado costarricense.

### **1.8.2. Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la viabilidad del proyecto mediante la realización de sondeo de mercado, estudios administrativo, técnico-legal y ambiental del nuevo negocio.
2. Determinar el requerimiento financiero inicial a partir del cálculo de la inversión primaria y el análisis de los costos fijos y variables del proyecto.
3. Realizar un análisis de riesgo en los distintos escenarios del estudio de viabilidad del nuevo negocio.
4. Diseñar una estrategia de implementación de la nueva línea de negocio en caso de resultar viable.

**Capítulo II**  
**Marco Teórico**

## **2. Marco Teórico**

En el presente capítulo se pretende organizar la literatura relacionada con el tema que se está abordando en la investigación, para construir el marco teórico, siendo uno de los pilares fundamentales en que se sustenta el estudio.

En este momento vamos a desarrollar la perspectiva teórica del trabajo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014, citando a Yedigis y Weinbach, 2005), mencionan que –el desarrollo de la perspectiva teórica es un proceso y un producto. Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación (p.60).

### **2.1 Marco Contextual**

El marco contextual se conoce como –la descripción de dónde (lugar o ambiente) se ubica el fenómeno o problema de investigación. También comprende indicar algunos de los autores que han investigado el tema, qué métodos o técnicas utilizaron y qué resultados obtuvieron (Universidad Rafael Landívar, s.f, párr. 5).

La historia del proceso de surgimiento y desarrollo de la nacionalidad y nación del criollo al costarricense y del criollo al cubano, hasta llegar a la proclamación y fundación de la República de Costa Rica y de la República de Cuba, así como para el resto de las naciones que conforman nuestro continente hoy en el siglo XXI es una historia muy reciente (sólo medio milenio) al compararlos con los procesos que se desarrollaron en Asia, Medio Oriente, África y Europa.

Aún sin producirse el descubrimiento de América las Actas de Santa Fe demuestran el carácter e interés mercantil de esta empresa, su objetivo central es la apropiación, reparto y traslado de todas las riquezas hacia el reino de España recién emergido tras la expulsión de los árabes de la península Ibérica, se conforma la NACIÓN por medio de la unión de reinos e indiscutiblemente la Religión Católica Apostólica Romana jugó un papel aglutinador e ideológico frente a la presencia musulmana de ahí su presencia y rol en las tierras del Nuevo Mundo.

Constituimos dos naciones y pueblos que surgieron dentro de la misma área geográfica Centroamérica, el Caribe, con rasgos que nos identifican y otros que nos diferencian a partir del localismo e incomunicación por el propio desarrollo de la época.

Actualmente se vive en un mundo globalizado e intercomunicado las fronteras realmente no existen, la posición de isla lleva al desarrollo localismo y al regionalismo. Cuba y Costa Rica en su historia han jugado el papel de llave y de puente entre dos universos opuestos que se descubrirán mutuamente.

Desde el siglo XIX ambos pueblos conocieron y proclamaron una experiencia común a favor de la independencia del yugo colonial ,Costa Rica como Estado independiente nace unida a las Naciones que conformaron la antigua Capitanía General de

Guatemala, cuando América Latina inicia su proceso independentista en la siempre fiel isla de Cuba se producía el esplendor y desarrollo del sistema de la plantación azucarera: la aristocracia criolla no optó por la separación de la Metrópolis Colonial ; todo lo contrario obligó al Capitán General de la Isla a jurar su fidelidad a la Corona y se abrió el camino hacia el reformismo como opción política, no siendo hasta la segunda mitad del siglo XIX que se inicien las Guerras de Independencia en Cuba tras diez años de lucha 1868-1878 , la guerra y el intento independentista es frustrado por diversos factores internos y externos donde se destacan el temor del surgimiento de una república negra, las reiteradas guerras civiles e implantación de dictaduras militares en el continente.

Costa Rica brindó su apoyo a los cubanos que lucharon por la independencia durante el siglo XIX. Abrió sus puertas para la presencia de una numerosa colonia de emigrados cubanos donde se encontraban generales como los hermanos Antonio y José Maceo Grajales, Flor Crombet y Enrique Loinaz del Castillo.

Como todo proceso el surgimiento de ambas culturas , nacionalidades y naciones han presentado toda una serie de rasgos que las particularizan y otros que se interrelacionan como vasos comunicantes que se unen en lo histórico, cultural, lingüístico; Costa Rica constituye un referente especial para "Nuestra América " e incluso mundial : no se puede pensar, hablar ni materializarse la paz con el desplazamiento cada vez mayor de inversiones y capital hacia el armamentismo y el ejército: mientras que sectores de beneficio, crecimiento y desarrollo económico y social lo necesitan. La eliminación de las Fuerzas Armadas dentro de las estructuras que sustentan un estado demuestran su viabilidad, objetividad y sustentación con el proyecto de democracia costarricense , cierra toda opción de totalitarismo , de dictadura militar, de golpe Castrense ; cuando

leemos dos magistrales discursos de José Martí Pérez : Madre América y Nuestra América es el llamado a nuestras repúblicas a despojarse de monturas, sables y espuelas para verdaderamente crecer en lo más importante en la cultura como camino para ser libres.

Como pueblos tenemos raíces y problemáticas similares, están llamados a crear acciones de cooperación e integración en función del crecimiento material y espiritual de nuestros pueblos y naciones.

Las propuestas de acciones de cooperación con beneficios multilaterales y de integración en América Latina han quedado más en el plano de las aspiraciones y en los discursos políticos han tenido poca prioridad y voluntad, los desafíos que presentamos ante la globalización: es la defensa de nuestras economías y sobre todo de nuestra cultura.

La educación y la asistencia médica constituyen derechos humanos, su acceso no es una prerrogativa del estado su disfrute como la cultura no es para determinadas élites sociales mientras las mayorías están enajenadas.

Debemos velar por la calidad de la educación, instrucción y de la cultura: diferenciamos cultura de entretenimiento, facilísimo, vulgaridad, mediocridad en la creación y en el producto cultural. Todo proyecto tiene que defender la cultura y educación hacerlas más inclusivas, universales y comprometidas con el desarrollo sostenible: transformar las realidades económicas y socio culturales, obtener un ciudadano cualitativa y cuantitativamente superior en valores al satisfacer las necesidades materiales y espirituales desterrando toda forma de enajenación, reducir los índices de pobreza y de violencia que hoy se incrementan en nuestras realidades.

En la actualidad el turismo se ha transformado. La calidad y la individualización de los servicios estas captando mayor importancia. Con el objetivo de crear una mayor sensibilidad por los valores culturales se da la tarea de la creación del emprendimiento Ride a Cuba.

Tratando de marcar una diferencia en el mercado costarricense se busca brindarle una experiencia al turista agradable y diferente a lo convencional regido por sus gustos. Con esto el emprendimiento surge en un contexto de intercambio y de cooperación entre las dos naciones. Teniendo como principal función llevarlo a la verdadera esencia de Cuba, más específicamente su capital, no ir a La Habana en un paquete esquemático, sino conocer la ciudad desde sus calles, su gente, su verdadera cara, conocerla desde adentro. La Habana es una ciudad mágica, perfectamente bella es mar, sol, luz y color. Brindarle al turista costarricense la oportunidad de visitarla con un paquete totalmente elaborado a su gusto más específico, La Habana ciudad donde la calidad humana, el carisma y jovialidad de sus habitantes harán de su viaje, una experiencia única, con sus múltiples manifestaciones culturales, excelente cocina, elegancia, exclusividad y confort reafirmarán lo acertado de su decisión.

## **2.2. Marco Conceptual**

Según Moreno y Galindo (2017), define:

El marco conceptual es el conjunto de conceptos que expone un investigador cuando hace el sustento teórico de su problema y tema de investigación. La expresión marco conceptual, tiene connotación metafórica, traída del empirismo

humano porque los retratos se inscriben en un marco, así también el problema y el tema de investigación se inscribe, están incluidos en el contexto de un conjunto de conceptos induciendo a enfocarlos y apreciarlos. (p.60)

Es la base fundamental de cualquier trabajo de investigación porque es donde se desarrollan todos los conceptos teóricos que van a apoyar, sustentar el avance del proyecto y le permite al lector poder comprender, analizar y dar un criterio del tema que se está investigando.

### **2.2.1. Administración**

Hay que tener en cuenta que, en el momento de iniciar un nuevo emprendimiento, es relevante conocer la definición de administración, como actividad fundamental, por lo tanto, se puntualizan diferentes ópticas de los siguientes autores; Koontz, Weihrich y Cannice (2012) lo define como el –proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficazl. (p. 4)

Como segundo concepto Blanco, Berrelleza y Sámano (2018) indican que es –un área de conocimiento necesaria para las personas independientemente de las tareas que ejecuten y el ámbito en que se desempeñenl. (p.11)

Por su parte, Daft y Marcic (2010) lo conceptualizan como –alcanzar las metas organizacionales de forma eficaz y eficiente a partir de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionalesl (p.8).

Por otra parte, los autores Koontz y Weihrich (2013) indican que se define como el –proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos cumplen eficientemente objetivos seleccionados‖ (p. 4).

Además, Thompson (2020) muestra que –es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz‖ (párr. 2).

Finalmente, conociendo los distintos puntos de vista de los autores antes mencionados, se concluye que la administración es el proceso en el cual un grupo de personas trabajan en equipo para lograr objetivos y metas en común para una compañía.

#### **2.2.1.2. Funciones Administrativas**

Todos los negocios exitosos utilizan las Funciones Administrativas para operar sus operaciones, los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012) las definen como aquellas que –proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar‖ (p. 58).

Por lo tanto, tener claro el proceso administrativo dentro de un emprendimiento es un punto clave para el desarrollo de este permitiendo desde organizar el personal, evita las improvisaciones en los momentos de tomar decisiones claves para su desarrollo y en el cumplimiento de las mismas metas de elegir las y como medio para alcanzarlas, la siguiente figura muestra las funciones administrativas,



Figura 1. Funciones de la administración.

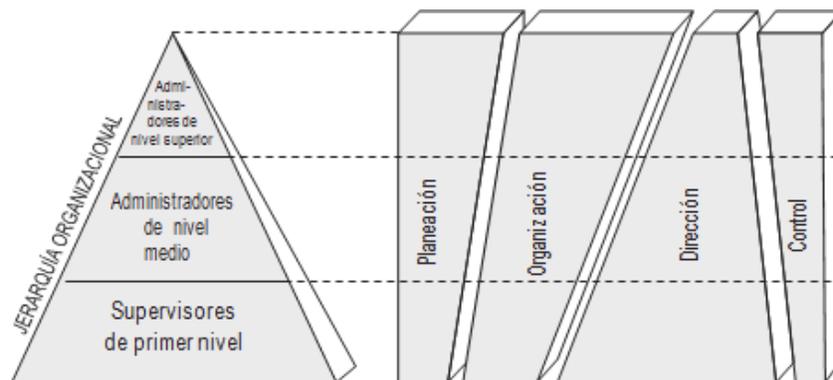
Fuente: Daft y Marcic. (2010, p.9)

Reconociendo la figura 1, se visualiza como los administradores deben trabajar los procesos para lograr las metas organizacionales, a través de la planeación, el control, la organización y la dirección, los cuales son importantes desarrollarlos para este proyecto de investigación, descritos a continuación, por los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 32- p. 59).

1. Control: Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes.
2. Dirección: Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.
3. Organización: Grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado.

4. Planeación: Elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo que requiere decidir.

Continuando con lo anterior, las funciones administrativas poseen niveles en la organización, los cuales es importante conocer el tiempo que se dedica a cada una de estas, tal como lo ilustra la figura 2,



*Figura 2.* Tiempo invertido en las funciones administrativas.

Fuente: Koontz y Wehrich. (2013, p.5)

### 2.2.2. Mercado

Teniendo en cuenta que el mercado nace producto de la necesidad o deseo de los compradores y que puede ser satisfecho con relaciones de intercambio los autores Kotler y Armstrong (2013) nos definen el concepto de Mercado como –conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o un servicio. (p.8)

Otros autores lo definirían como Stanton, Etzel y Walker (2007) definen el mercado como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo" (p.90).

Por lo tanto, tener claro la importancia de este intercambio para las empresas, como este es dinámico y crece rápidamente. Se debe asumir antes de comenzar cualquier emprendimiento tener presentes las necesidades y gustos de los clientes y el mercado donde estos van a operar.

### **2.2.3. Marketing**

La relevancia del marketing en cualquier negocio es algo fundamental es uno de los pilares, este es el que mejor se ocupa de los clientes

Kotler y Armstrong (2013) –proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y generan sólidas relaciones con los consumidores para, a cambio, obtener valor de ellos (p.5).

Como nos presenta la siguiente figura vemos el marketing dividido en procesos que comienza desde comprender el mercado, las necesidades y deseos de los clientes que es lo primero que hay que pensar, posteriormente diseñamos la estrategia de marketing orientada a los clientes creando así un programa de marketing que brinde un valor superior siempre teniendo en cuenta al cliente como punto más importante en todo este proceso por lo es imprescindible crear relaciones rentables con estos y que se llegue a captar el valor de estos para generar ganancias y capital de clientes.



Figura 3. Un modelo sencillo del proceso de marketing.

Fuente: Koontz y Wehrich. (2013, p.6)

Los mismos autores Kotler y Armstrong (2013) también lo definen como –filosofía en la cual el logro de las metas de marketing depende del conocimiento de las necesidades y deseos de los mercados metas y de entregar los satisfactores deseados de mejor manera que los competidores. (p.10)

Por otra parte Lamb, Hair y Mcdaniel (2018) lo ven como –la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general. (p.2)

La esencia que nos lleva del marketing en si es que el cliente tenga la mejor experiencia con el producto o servicio para que este vuelva a comprar y así la empresa genere utilidades.

#### **2.2.4. Demanda**

La demanda dentro del mercado la vamos a encontrar en la cantidad de bienes o servicios también que los clientes estén dispuestos a comprar para lograr satisfacer lo que necesitan,

Kotler y Armstrong (2013) la definen como –deseos humanos respaldados por poder de compra. (p.20)

Para Lamb, Hair y Mc Daniel (2018) es la –cantidad de un producto que se venderá en el mercado a diversos precios durante un período concreto. (p.571)

Tomando en cuenta las definiciones anteriormente comentadas se puede decir que la demanda sería un conjunto de partes que estarían conformadas por las cantidades de bienes o servicios, consumidores, los deseos de estos, disposición, la capacidad de pago de los compradores y el precio dado.

#### **2.2.5. Mezcla de Marketing**

Como definición según los autores Kotler y Armstrong (2013) –es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. (p.52)

La mezcla de Marketing también definida por los mismos autores Kotler y Armstrong (2013) está integrada por:

1. **Producto:** la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
2. **Precio:** es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
3. **Plaza:** incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta.
4. **Promoción:** se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes metas a comprarlos.



*Figura 4.* Las cuatro P's de la mezcla de marketing.

Fuente: Koontz y Wehrich. (2013, p.53)

Por lo que en resumen tenemos que un programa de marketing eficiente y bien diseñado aplicando correctamente los 4 puntos anteriormente explicados y representados en la figura, nos va a ayudar alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

### **2.2.6. Oferta**

Según Kotler y Armstrong (2013) lo oferta es -una combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseol. (p.6) Teniendo en cuenta el concepto anterior nos permite tener claro que una empresa debe tener la habilidad de crear buenas ofertas a sus clientes para que estos sigan volviendo y generar ganancias.

### **2.2.7. Segmentación**

Los autores Kotler y Armstrong (2013) es -dividir un mercado en distintos grupos de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separadosl. (p.49)

Se resume a la segmentación divide un mercado en grupos más pequeños de compradores con una correcta segmentación se podrá brindar el producto o servicio a un público objetivo mucho mayor.

### **2.2.8. Posicionamiento**

Las empresas buscan alcanzar una posición en la mente de los consumidores y en el mercado cuando esto se logra hablamos del concepto de posicionamiento que para los autores Kotler y Armstrong (2013) lo definen como el -organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en la relación con productos competidores en las mentes de los consumidores metall. (p.164) Este nos va a permitir ubicar la oferta de mercado en la mente de los clientes.

### 2.2.9. Mercado meta

El Mercado meta se trata del sector del mercado al que una organización decide dirigir todos sus esfuerzos los autores Kotler y Armstrong (2013) lo definen como –grupo de compradores que comparten necesidades o características en común y a quienes la empresa decide atenderl. (p.175)

Otra definición de los autores Lamb, Hair y Mc Daniel (2018) es:

Grupo de personas u organizaciones para el que una organización diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing creada para satisfacer sus necesidades y que da como resultado intercambios mutuamente satisfactorios. Grupo definido que tiene mayor posibilidad de comprar el producto de una empresa. (p.2)

Por lo que tenemos que las empresas deben definir, identificar y seleccionar obligatoriamente cuales van hacer sus mercados metas, dirigiendo todos sus esfuerzos de marketing hacia estos y así lograr las metas propuestas.

Definir el mercado meta es una de las razones por las cuales se realiza la segmentación de mercado, ya que es necesario saber a quién nos dirigimos. Por lo tanto, más adelante es relevante conocer este significado.

### **2.2.9.1. Características del mercado meta**

Además, es importante tener claro que para definir el mercado meta es preciso cumplir con una serie de normas previamente, las cuales García (2018) indica como principales características las siguientes:

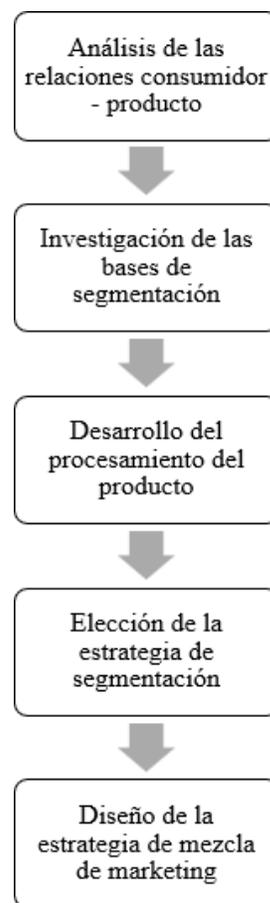
1. Resulta primordial que el público sea compatible con la imagen corporativa y los objetivos de la organización.
2. Es preciso que haya una vinculación entre los recursos que tiene la citada compañía y las oportunidades de mercado que cuenta el citado mercado objetivo.
3. Hay que fijar un público que resulte rentable. Eso implica por lo tanto que facilite la generación de un elevado número de ventas sin que sea preciso efectuar una gran inversión económica.
4. A la hora de encontrar un mercado meta también se hace imprescindible tener en consideración el segmento en el que la competencia flojea. De ahí que se pueda dejar de lado aquellos aspectos en los que los rivales no muestran debilidad o se encuentran demasiado saturados.

### **2.2.10. Segmentación de mercado**

Se conoce que la segmentación es la identificación de los diferentes grupos que hay un método objetivo con el fin de desarrollar distintas ofertas para cada grupo (Chaffey y Chadwick, 2014), por su parte, Arellano (2010) lo define como –el proceso de analizar el mercado con el fin de identificar grupos de consumidores que tienen características comunes con respecto a la satisfacción de necesidades específicas. (p. 77) Finalmente, se

encuentra la establecida por Peter y Olson (2014), los cuales conceptualizan este término como el –proceso de dividir a un mercado en grupos de consumidores similares y elegir aquel o aquellos que resulten más apropiados para ser atendidos por una empresa. (p.379)

Ese proceso se subdivide en cinco tareas, contempladas en la siguiente figura:



*Figura 5.* Tareas en la segmentación de mercados.

Fuente: Peter y Olson. (2014, p. 379)

### **2.2.10.1. Justificación de la Segmentación de mercado**

La segmentación de mercados permite un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa y de la sociedad, a la vez que incrementa la satisfacción de los consumidores. En efecto, la segmentación de mercados es el resultado de un compromiso entre las necesidades y los recursos de los consumidores con los intereses de la empresa. (Arellano, 2010, p. 77)

De manera ideal, la mayor satisfacción de los consumidores se debe lograr con la realización de productos a la medida. De esta forma, cada consumidor recibe el producto que se adopte plenamente a sus necesidades. Sin embargo, en el sistema tradicional de producción, el producto a la medida resulta muy caro, puesto que necesita una gran cantidad de trabajo especial. (Arellano, 2010, pp. 77-78)

Ahora bien, las empresas han ido aprendiendo poco a poco acerca de las ventajas de la segmentación esto lo podemos ver a lo largo de la historia en las diversas estrategias utilizadas por las empresas con respecto a este tema. (Arellano, 2010, p. 78)

### **2.2.10.2. Características de la Segmentación de mercado**

Tal como se indica en la definición la segmentación de mercado es primero que nada un proceso, eso quiere decir que no es una actividad que se realice solamente una vez en la empresa sino más bien se realiza constantemente por lo tanto Arellano (2010, p. 77) menciona las siguientes características,

1. Comienza con la identificación de grupos específicos de consumidores y luego debido a que estos son entidades en proceso de permanente cambio, continúa con la vigilancia de cada grupo para irse adecuando a sus necesidades pacíficas.
2. La segmentación consiste en identificar grupos y no en crearlos, esto implica que existen segmentos en la naturaleza por lo tanto la empresa debe descubrirlos.
3. Los segmentos se crean en función de las características de los consumidores, y no es función de los grupos que los satisfacen.

### **2.2.10.3. Etapas de la Segmentación de mercado**

En la historia de mercados se observan 5 etapas importantes, Arellano (2010, p. 78), los que se muestran a continuación,

1. Producción artesanal a la medida.
2. Masificación.
3. Variedad de productos.
4. Segmentación especializada.
5. Producción masiva a la medida.

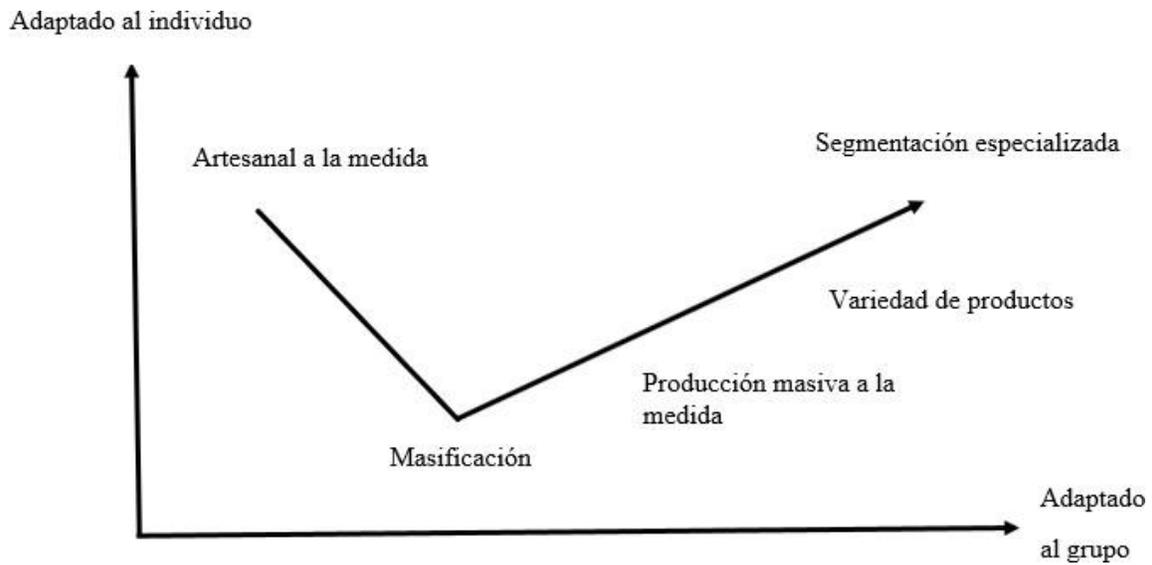


Figura 6. Etapas de la Segmentación de mercado.

Fuente: Arellano. (2010, p.80)

#### 2.2.10.4. Proceso de la Segmentación de mercado

Por su parte, el proceso de segmentación consiste en delimitar nuestra área de mercado, identificar las variables de segmentación que corresponden a las necesidades de los productos que satisfacen, es decir, realizar la segmentación de los mercados a base de estas variables y luego hacer un resumen de las características generales de cada segmento, las mismas son,

1. Delimitación del área de mercado.
2. Identificación de las variables de segmentación.
3. Segmentación en función de las variables identificadas.
4. Identificación de las características de cada segmento.

### **2.2.11. Modelo de negocio**

Según Chaffey y Chadwick (2014) indican que el modelo de negocio es el resumen de la manera en que una empresa va a -generar utilidades identificando su producto fundamental o propuesta de valor de un servicio, a sus clientes objetivo en los diferentes mercados, su posición en el mercado competitivo o la cadena de valor y sus proyecciones de ingresos y gastos. (p. G-18)

#### **2.2.11.1. Objetivos de un modelo de negocio**

Según Graham y Zehle (2008) menciona que -la razón más importante para desarrollar un modelo de negocio consiste en generar predicciones financieras que sea el elemento fundamental de cualquier plan de negocios. (p. 163)

Por su parte, es importante reconocer que el modelo de negocio también permite comprender mejor la economía y los actores clave de la empresa y ayuda a evaluar el riesgo.

Finalmente, estos mismos autores mencionan que el modelo de negocio permite testear cuantitativamente distintas alternativas de estrategia, así como calcular los requerimientos financieros, si es lo suficientemente detallado, puede brindar una herramienta para la administración diaria de la empresa.

### **2.2.11.2. Características de un buen modelo de negocio**

Un buen modelo de negocio debería ser de la siguiente manera, planteado por (Graham y Zehele, 2008, p.163)

1. Libre de errores de cálculos técnicos.
2. Consistente con las estimaciones realizadas acerca del mercado y de la estrategia tácticas.
3. Capaz de generar los resultados necesarios para evaluar alternativas de estrategias distintas.
4. Completo en lo que se refiere a capturar todos los ingresos relevantes, costos operativos e inversiones en activos de capital, así como cualquier financiación de flujos de fondos, interés y repago de deuda o dividendos sobre las acciones.
5. Capaz de cubrir el horizonte de tiempo apropiado del plan de negocios y también el periodo de tiempo en el que se subdivide cada lo, ya sea semanal, mensual, trimestral o anual.
6. Capaz de dirigir sensibilidades y escenarios fácilmente, para probar cuan solido es el plan, en términos de cambios inesperados en el entorno.
7. Construido con el nivel apropiado de detalle.

### **2.2.12. Promoción de venta**

El internet ofrece un enorme potencial para las promociones de ventas de diferentes tipos, ya que es más inmediato que cualquier otro medio (siempre está disponible para la comunicación, y se puede hacer de manera rápida variaciones tácticas en los detalles de la

promoción). Además, los autores Chaffey y Chadwick (2014) La promoción se divide mencionan que la promoción está dividida de la siguiente manera,

1. Promoción línea y fuera de línea: en que la promoción en línea utiliza la comunicación por internet para aumentar la conciencia acerca de un sitio y dirigir tráfico hacia el mismo. esta promoción puede adoptar la forma de vínculos provenientes de otros sitios, banners o mensajes de correo electrónico dirigidos, por su parte la promoción fuera de línea utiliza los medios tradicionales como la publicidad por televisión o en periódicos, y las conversaciones para promover el sitio web de una empresa.
2. Promoción de canal: Medidas que evalúan por que los clientes visitan un sitio (que anuncios han visto, desde que sitios se le ha redireccionado).
3. Promoción de sitios en línea: Técnicas basadas en internet que se utilizan para generar tráfico web.
4. Promoción de un sitio fuera de línea: Técnicas tradicionales, como la publicidad impresa y la televisiva utilizadas para generar tráfico web.

### **2.2.13. Pronóstico de Venta**

El pronóstico de venta se define como –una estimación o nivel esperado de ventas de una empresa, línea de productos o marca de producto, que abarca un periodo de tiempo determinado y un mercado específico. (Thompson, 2020, párr. 4)

Por otra parte, los autores Hair, Anderson, Mehta y Babin (2010) lo definen como la –predicción del futuro potencial de mercado para un producto específico (p. 120)

Conociendo ambas ópticas se indica que los gerentes de ventas tienen más posibilidades de llegar a un resultado agradable si empiezan con datos válidos acerca del mercado, por lo tanto, los pronósticos de ventas se relacionan directamente con el potencial de mercado y el potencial de ventas los que definen Hair, Anderson, Mehta y Babin (2010: 120) de la siguiente manera,

1. Potencial de mercado: Es una estimación cuantitativa, ya sea en unidades monetarias o físicas, de las ventas totales de un producto dentro del mercado.
2. Potencial de ventas: Es la porción del potencial de mercado que una entre varias empresas competidoras espera razonablemente obtener.

#### **2.2.13.1. Importancia del pronóstico de venta**

Según Stanton, Etzel y Walker, (citado por Thompson, 2020) indican que cuando se ha preparado el pronóstico de ventas, atañe a todos los departamentos de la compañía. Es la base para decidir cuánto gastar en diversas actividades como publicidad y ventas personales. Con la base de las ventas anticipadas se planea la cantidad necesaria de capital de trabajo, la utilización de la planta y las instalaciones de almacenaje. También dependen de estos pronósticos: el calendario de producción, la contratación de operarios fabriles y la compra de materias primas.

En síntesis, el pronóstico de ventas es de vital importancia para los directivos de la empresa porque les permite tomar decisiones de mercadotecnia, producción, aprovisionamiento y flujo de caja. Por tanto, debe ser elaborado con sumo cuidado, dejando de lado el óptimo desmedido o la exagerada moderación, porque pueden afectar seriamente a la empresa en su conjunto.

### **2.2.13. 2. Alcance del Pronóstico de venta**

En lo relacionado a la amplitud y profundidad, es recomendable elaborar un pronóstico de ventas para cada producto, línea de productos y para la empresa en su conjunto, porque de esa manera se podrán tomar decisiones más acertadas y, además, se podrá realizar un mejor monitoreo y control al momento de cruzar los resultados del esfuerzo de mercadotecnia con el cumplimiento del pronóstico de ventas. (Thompson, 2020)

Finalmente, es importante mencionar que independientemente de si el pronóstico de ventas es anual o para una determinada temporada, es recomendable revisarlo y corregirlo cada cierto tiempo (por ejemplo, mensual o trimestralmente) con la finalidad de tenerlo actualizado y adaptado a las condiciones que se están dando en el mercado.

### **2.2.13. 3. Métodos para realizar un Pronóstico de venta**

Según la Universidad Panamericana (2020) indica que los métodos más comunes para realizar el pronóstico de venta son por

1. Tendencias en el mercado: Se hace caso a las estadísticas del sector comercial con el objetivo de identificar y entender las tendencias de este (tasa de crecimiento del sector, índice de precios ofrecidos al consumidor, ingreso per cápita, etc.).
2. Con datos históricos: Se toman los datos relacionados con los registros de venta de la compañía para comprender el trasfondo de la conducta económica que demuestra.

3. Pruebas de mercado: Se ponen en marcha pruebas piloto para ofrecer una novedad a un público determinado con la finalidad de evaluar la respuesta de los compradores potenciales y generar proyecciones de consumo.
4. Considerando las ventas potenciales del mercado: Requiere el conocimiento de las ventas máximas estimadas en el sector según el tipo de producto o servicio que se ofrecerá.

Desde otra óptica se visualiza lo propuesto en esta figura, por otros autores, desglosando a continuación

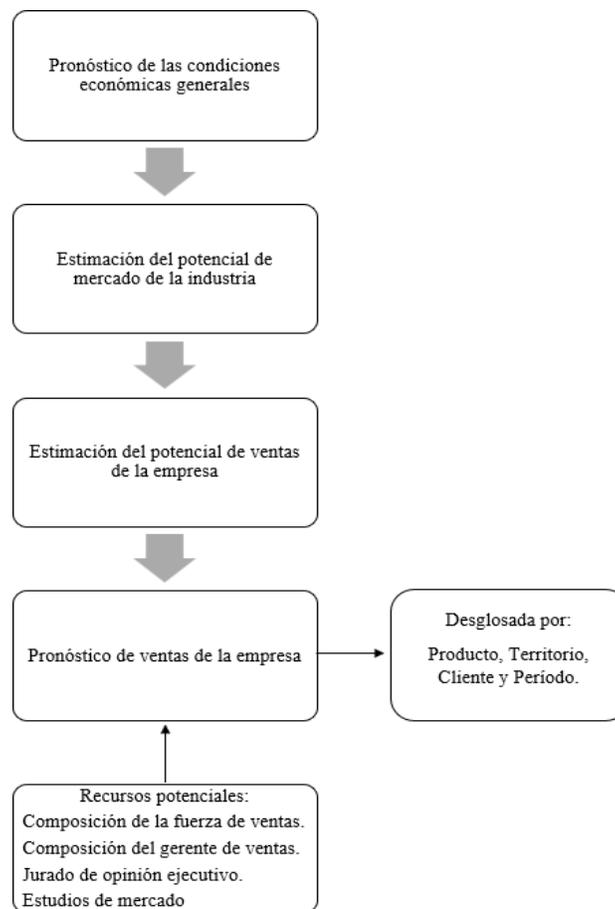


Figura 7. Modelo de la elaboración de pronósticos de ventas.

Fuente: Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010, p.125)

#### **2.2.14. Marketing Digital**

Los autores Chaffey y Chadwick (2014) lo definen como el término,

cuyo significado es similar al de -marketing electrónicoll ambos describen el manejo y la ejecución del marketing utilizando medios electrónicos como la web, el correo electrónico, la televisora interactiva, la IPTV y los medios inalámbricos juntos con datos digitales acerca de las características y el comportamiento de los clientes. (p. 15)

Por su parte, también conocido como marketing online, es un concepto que engloba todas aquellas acciones y estrategias comerciales que se ejecutan en los canales de Internet: redes sociales, blog y webs, foros, plataformas de vídeo, etc. Este fenómeno viene desarrollándose desde la década de los 90 como una manera de trasladar los métodos offline al ámbito digital. (García, 2018, p.1)

Se refiere al uso de las plataformas tecnológicas digitales, combinadas con los medios tradicionales, a fin de lograr objetivos d marketing, además, implica el y uso de canales de medios digitales t el uso de otras tecnologías, como bases de datos para la administración de la relación con el cliente. (Chaffey y Chadwick, 2014, p. 48)

##### **2.2.14.1. Estrategia de Marketing Digital**

Por su parte es importante mencionar que un sistema de gestión estratégico para el desarrollo y la implementación de actividades sociales requiere contar con las estrategias mencionadas por Roldán (2017, p. 174), de la mano con el marketing digital,

1. La formulación de una estrategia social media marketing consistente y transparente.
2. la forma como la organización comunica su estrategia a sus diversos públicos mediante herramientas y aplicaciones.
3. La manera en que se coordinan los objetivos de comunicación y mercadeo de las diversas áreas de la organización en función del *social media marketing*.
4. La alineación de los objetivos con la planificación de medios y la planificación financiera de áreas como marketing y ventas.
5. La retroalimentación de nuevas iniciativas estratégicas para cumplir los objetivos.
6. la mejor forma de medir de modo sistémicos la realización, proponiendo acciones correctivas y oportunas a las actividades emprendidas en una estrategia de *social media marketing*.

#### **2.2.14.2. Características del marketing digital**

El autor García (2018), puntualiza las siguientes características:

1. Costes asequibles: en términos de presupuesto resulta más accesible el marketing online en comparación con los canales tradicionales de marketing, como pueden ser la radio o la televisión.
2. Más capacidad de control y corrección de las campañas: esto es posible gracias a la posibilidad de consultar los resultados en tiempo real, además de una forma muy exacta.
3. Hacer una segmentación personalizada: se pueden estructurar las campañas y realizar una segmentación del mercado al que nos dirigimos según los datos

psicológicos, sociodemográficos, además de los comportamientos de los usuarios en la red.

4. Flexibilidad y dinamismo: opción de hacer testeos y modificaciones sobre la marcha según los resultados conseguidos y el comportamiento de los usuarios.

### **2.2.14.3. Herramientas del marketing digital**

Entre los principales ejemplos de marketing digital, según García (2018), se encuentran las siguientes herramientas:

1. Web o blog: son dos de las principales herramientas desde las que centralizar una campaña de marketing digital. Al mismo tiempo y de forma complementaria se podrán usar redes sociales, plataformas de vídeo o foros para dar más visibilidad a las campañas. Es necesario disponer de un sitio web que genere confianza a los potenciales clientes. Por su parte, el blog concentra la estrategia de marketing de contenidos y permite crear contenido interesante que ayude al posicionamiento.
2. Buscadores: para poder posicionar con éxito una página en las primeras posiciones de los buscadores resulta necesario hacer acciones de posicionamiento orgánico (SEO) o de pago (SEM) en la estrategia de marketing online.
3. Redes sociales: Los canales de social media son complementos perfectos para la difusión de contenidos, además de para la creación de una comunidad de marca o atención al cliente.

4. Publicidad display: se trata de la herramienta de marketing digital más conocida. Hace referencia a los banners o anuncios de distintos formatos y tamaños que encontramos en los sitios de internet.
5. Email marketing: sustituye al tradicional buzoneo. Puede realizarse a partir de las bases de datos propias o ajenas, con mensajes en forma de boletines, *newsletter*, etc.

#### **2.2.14.4. Importancia del Marketing Digital**

La principal importancia marketing digital, según Mejía (2018), se encuentran los siguientes puntos:

1. Medición: cuando se realiza una estrategia de marketing digital puede ser medida mucho más fácilmente que las estrategias de marketing tradicional.
2. Personalización: el marketing digital democratiza la personalización, es decir permite personalizar el tratamiento con el cliente a muy bajo costo. Es importante anotar que los consumidores modernos esperan un trato completamente personalizado por parte de las empresas.
3. Visibilidad de la marca: si una empresa no está en Internet «no existe» ya que se ha probado que la mayoría de las personas buscan en Internet antes de comprar un producto o servicio en el mundo físico o digital.
4. Captación y fidelización de clientes: el marketing digital permite atraer y captar clientes potenciales y fidelizar los clientes actuales.
5. Aumento de las ventas: el marketing digital permite aumentar de manera significativa las ventas de la empresa ya que los clientes potenciales de la mayoría de las organizaciones están en el mundo digital.

6. Crea comunidad: el marketing digital y en especial el marketing en redes sociales permite crear una comunidad que interactúa con la marca, creando un enlace emocional entre esta y sus clientes.
7. Canal con gran alcance: el marketing digital utiliza Internet y las redes sociales como canal, lo que permite lograr un gran impacto en el alcance y posicionamiento de las marcas.
8. Experimentación: el marketing digital permite probar tácticas y ajustar las estrategias en tiempo real para optimizar los resultados.
9. Bajo costo: las estrategias de marketing digital son de costo más bajo que la mayoría de las estrategias del marketing tradicional, lo que las vuelve accesibles a pequeñas y medianas empresas.

#### **2.2.15. Administración financiera**

Los autores Gitman y Zutter (2012) nos define:

El concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía. (p.3)

La administración financiera o también se le puede llamar educación financiera, es uno de los puntos más importantes que debe tener presente los dueños de emprendimientos,

convirtiéndose en una de las deficiencias reales que tienen las personas que emprenden. La organización de sus ingresos versus los gastos puede llevar a una compañía en un limbo financiero que pueden terminar en apalancamientos financieros muy altos y que terminan hundiendo de la empresa.

Se debe ser ordenado y seguir los lineamientos establecidos por los dueños o juntas directivas buscando ser eficientes y eficaces con el manejo de nuestros recursos financieros.

#### **2.2.16. Finanzas**

Gitman y Zutter (2012) nos precisa en concepto de finanzas como:

El arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas. (p.3)

El saber cuánto, cuando, como y en que debo gastar es de suma importancia para una empresa. La persona encargada de las finanzas debe ser juiciosa y justa en el manejo del dinero. Esta debe poseer el conocimiento del negocio y el ambiente en que se desarrolla para que no tome riesgos muy altos pero que tampoco deje de pasar oportunidades de negocio por ser muy conservador en sus proyecciones.

### **2.2.17. Inversión inicial**

Gitman y Zutter (2012) establecen a la inversión inicial como –el flujo de efectivo que debe considerarse al evaluar el gasto de capital en perspectiva. Se calcula totalizando todas las salidas y entradas que ocurren en el momento cero (el momento en se realiza el gasto) para obtener el gasto inicial en el instante de partidal. (p. 397)

La inversión inicial debe incluir todos los egresos realizado para poner en marcha la operación de la empresa, incluyendo requerimientos de permisos, conformación legal, compra de activos e infraestructura física. Además, si es el caso se tomar en cuenta cualquier licencia o compra de alguna franquicia o propiedad intelectual.

### **2.2.18. Costos**

Como concepto de que son los costos Arredondo (2015) nos explica que:

Es el sacrificio incurrido para adquirir bienes o servicios con el objeto de lograr beneficios presentes o futuros. Al momento de hacer uso de estos beneficios, dichos costos se convierten en gastos. El costo hace referencia al conjunto de erogaciones incurridas para producir un bien o prestar un servicio. Son aquellos subsumibles de ser inventariados, como es la materia prima, mano de obra y costos indirectos necesarios para fabricar in artículo. (p.8)

### 2.2.18.1. Tipos de costos

Según los autores Lamb, Hair y Mcdaniel (2002, p.586), mencionan los dos primeros puntos,

1. **Costos fijos:** Un costo que no cambia conforme la producción se incrementa o decrece.
2. **Costo variable:** Son los costos que varían cuando hay cambios en el nivel de producción.

Por su parte, Gitman y Zutter (2012, p.399) menciona el siguiente,

3. **Costos de oportunidad:** son flujos de efectivo que se generarían a partir del uso de la mejor alternativa de un activo. Por lo tanto, representan los flujos de efectivo que no se generarán como resultado del empleo de ese activo en el proyecto propuesto.

Los costos representan las salidas de nuestro proceso productivo, que en este caso van a ser costos de planilla y servicios públicos, en el rubro de fijos. Para los costos variables, lo conforman los gastos de mercadeo y los viáticos durante el acompañamiento del guía cuando el servicio es requerido.

### 2.2.18.2. Análisis de Costos

Para los autores Gitman y Zutter (2012) lo definen como:

El principio económico más importante que se utiliza en la administración financiera es el análisis de costos y beneficios marginales, un principio económico que establece que se deben tomar decisiones financieras y llevar a cabo acciones solo

cuando los beneficios adicionales excedan los costos adicionales. Casi todas las decisiones financieras se reducen fundamentalmente a una evaluación de sus beneficios y costos marginales. (p.14)

La importancia de los análisis financieros es determinar el margen de venta para nuestros productos y servicios y destinar a que toda transacción comercial de la empresa con lleve una utilidad para la misma. Además del margen, el análisis de los costos y gastos es necesario para la exclusión de los rubros que no generan ningún valor agregado a nuestra operación. Adicionalmente un buen análisis ayuda a determinar costos fantasmas o costos hundidos en nuestra operación lo que puede llevar a la pérdida del margen de ganancia en este tipo de costos.

#### **2.2.19. Viabilidad**

Según la Real Academia Española (RAE, 2020) nos define viabilidad como –dicho de un asunto: que, por circunstancias, tiene posibilidades de poderse llevar a cabol.

En el ámbito de los negocios, la viabilidad es la característica de un proyecto que han cumplido con todos los estudios necesarios para llevarse a cabo bajo un riesgo moderado, teniendo posibilidades de ser exitoso. El análisis del entorno del proyecto como de la posible competencia y riesgos presentes debe ser tomados en cuenta para tomar la decisión para realizar el proyecto.

### **2.2.20. Viabilidad Financiera**

Gitman (2003) nos especifica que –la viabilidad financiera es la capacidad de una organización de tener el capital requerido para satisfacer sus obligaciones a corto, mediano y largo plazo. (p.631)

Desde un punto de vista financiero la viabilidad es la capacidad de una empresa de cumplir con sus pagos a terceros en un periodo determinado. Para este punto, donde se le llama, a un proyecto viable, el flujo de efectivo debe ser solvente para cubrir con los compromisos financieros de la empresa y evitar aportes de capital continuos o financiamientos de capital de trabajo.

Mucho de los emprendimientos nacionales sufren o fallan debido a su poca planificación financiera. El tomar en cuenta todas las salidas de efectivo necesarias y la creación de provisiones contables para cumplir con las leyes de nuestro país son de las erogaciones no cumplidas más comunes dentro de las empresas.

### **2.2.21. Factibilidad**

Se elabora sobre la base de antecedentes precisos obtenidos mayoritariamente a través de fuentes de información primarias. Las variables cualitativas son mínimas, comparadas con las de los estudios anteriores. El cálculo de las variables financieras y económicas debe ser lo suficientemente demostrativo para justificar la valoración de los distintos ítems. (Spag y Spag 2008, p. 23)

La factibilidad del proyecto se va a medir a nivel operativo y de los requerimientos de inversión inicial, no obstante, la viabilidad es desarrollada en otro tema.

En esta sección se analizará la parte operativa detallando sus necesidades de personal, equipo e inversión.

#### **2.2.22. Rentabilidad**

Para los autores Ross, Westerfield y Jaffe (2009) indican lo siguiente acerca de rentabilidad:

es la razón del valor presente de los flujos netos de caja de un proyecto entre la salida de inversión inicial en el momento cero. El criterio de decisión es que el proyecto se aprueba si el IR es mayor que 1, o aquel proyecto que tenga el mayor IR, de lo contrario se rechaza. (p.155)

Como parte del análisis requerido en un proyecto es la determinación, más cercana, de la rentabilidad del mismo, ya sea para tener una meta propuesta, así como para ofrecer el proyecto a inversionistas interesados.

#### **2.2.23. Utilidad**

Para los autores Koontz y Weihric (2004) nos definen la utilidad como –excedentes de importe de a las ventas sobre el importe de gastos|. (p.788)

El objetivo principal de un negocio es general utilidad que permita a sus accionistas tener un rendimiento adecuado a su inversión. La generación de utilidad es primordial para la economía ya que genera reinversión de recursos al plano comercial y la generación de empleos para poner en marcha estos nuevos proyectos.

#### **2.2.24. Razones financieras**

La siguiente tabla demuestra las razones financieras claves y como se calculan:

Tabla 1. *Razones financieras claves y como se calculan.*

<b>Razón de Utilidades</b>	<b>Como se Calcula</b>	<b>Lo que muestra</b>
Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Bienes Vendidos}}{\text{Ventas}}$	Un indicador de margen total disponible para cubrir gastos de operación y obtener utilidades.
Margen de Utilidad Operativa (o utilidad sobre las ventas)	$\frac{\text{Utilidades antes de impuestos e interese}}{\text{Ventas}}$	Un indicador de la producción de la empresa por sus operaciones actuales sin tomar en cuenta intereses acumulados de la estructura del capital
Margen de Utilidad Neta (Utilidad neta sobre las ventas)	$\frac{\text{Utilidad después de los Impuestos}}{\text{Ventas}}$	Muestra la utilidad después de impuestos por dólar de ventas. Los márgenes de utilidad su nominales indican que los precios de venta de la empresa son relativamente bajos, o que los costos son altos o ambos.

Fuente: Thompson y Strickland (2001, p.393)

Si se desea ser exitoso en un proyecto de negocio u emprendimiento se debe medir los resultados y rendimientos financieros. Si algún día se desea vender o franquiciar el proyecto es importante manejar estas cifras actualizadas y tener registro de los valores históricos que ha presentado el proyecto durante su vida útil.

Estas mediciones se deben hacer mensuales o como la operación del negocio lo requiera. En nuestro caso se debe hacer una medición de rendimientos en cada viaje de

acompañamiento y entender las variaciones de un evento a otro para identificar oportunidades de mejora.

### **2.2.25. Flujos de Efectivo**

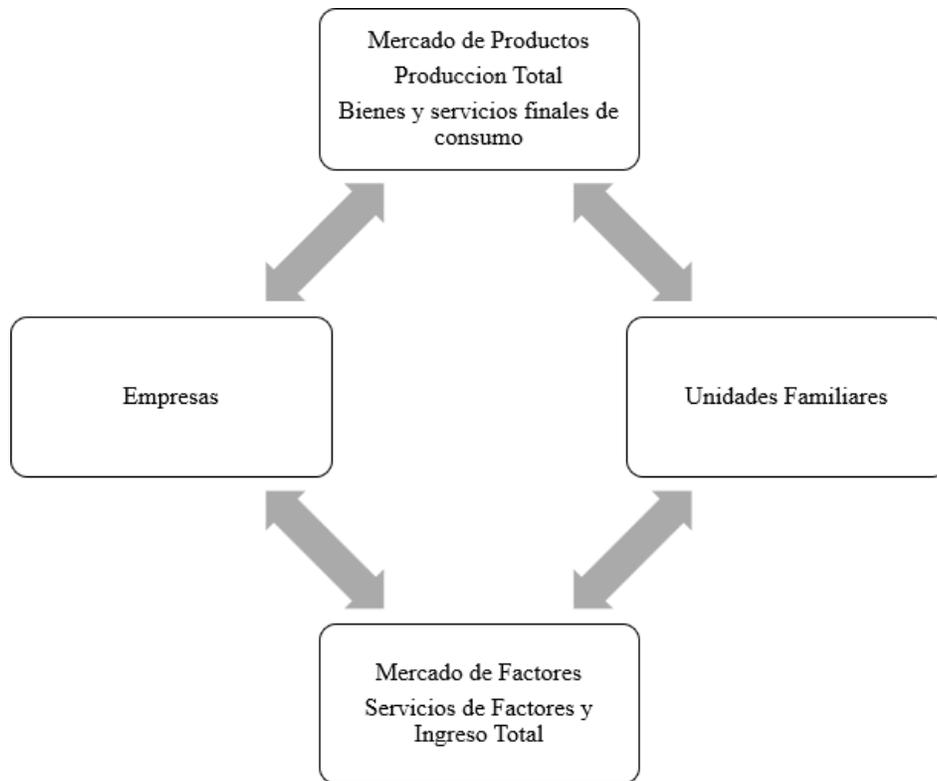
Se conoce como flujo de efectivo –la entrega o recepción de dinero por parte de la empresarial. (Gitman y Zutter, 2012, p.111)

Los mismos autores Gitman y Zutter (2012, p.111) especifican que hay tres tipos de flujos:

1. Flujos Operativos: Flujos de efectivo directamente relacionados con la producción y venta de los bienes y servicios de la empresa.
2. Flujos de inversión: Flujos de efectivo relacionados con la compra y venta de activos fijos y con las inversiones patrimoniales en otras empresas.
3. Flujos de financiamiento: Flujos de efectivo que se generan en las transacciones de financiamiento con deuda y capital; incluyen contraer y reembolsar deudas, la entrada de efectivo por la venta de acciones y las salidas de efectivo por pagar dividendos en efectivo o volver a comprar acciones.

Teniendo en cuenta estos conceptos se ve como el flujo de efectivo nos enseña cual es el efectivo generado y utilizado por la organización en sus actividades de operación, inversión y financiamiento.

### 2.2.25.1. Flujo Circular del Ingreso



*Figura 8.* Flujo Circular del Ingreso.

Fuente: Leroy. (1986, p.198)

Este diagrama muestra una economía simple que consiste de únicamente unidades familiares y negocios. Los dos flujos superiores indican los mercados de productos, en el cual las empresas proporcionan los bienes y servicios terminados a las unidades familiares, que pagan por ellos con dinero.

Los flujos de efectivo son el método más exacto para calcular la carga financiera operática de un emprendimiento. Es primordial incluir todas las variables que componen el

proyecto e incluir una sección de imprevistos o de provisiones por cualquier omisión de algún costo o gasto.

A nivel de ingresos se deben seccionar por la fuente donde se producen y determinar cuáles son las probabilidades de que se sucedan o no. Es por esto que la creación de escenarios es la mejor forma de ofrecer un panorama más realista de lo que con lleva ejecutar la idea de negocio.

### **2.2.26. Indicadores Financieros**

Los indicadores financieros son mediciones que permiten conocer el estado actual y hasta futuro de una industria o negocio. Se puede decir que son mediciones de la salud de un negocio puesto en cifras numéricas.

Existen 3 tipos de indicadores en el mercado financiero, según la autora Gil (2012), en su libro, *–Cómo crear y hacer funcionar una empresa*, que se detallan a continuación:

1. Los *leading indicators*: las variaciones que representan preceden a las otras series económicas. Se dice que el incremento de las ventas de ropa íntima precede a una recuperación económica.
2. Los *current indicators*: reflejan la situación actual o coyuntural que predomina un momento dado. Índice de precios al consumidor (IPC), tipos de interés, tipos de cambio, etc.
3. Los *lagging indicators*, que aparecen con posterioridad a los demás acontecimientos económicos. Incremento del producto interno bruto (PIB), balanza comercial, balanza de pagos, etc.

A nivel de este Emprendimiento, lo que se debe hacer es el monitoreo adecuado de los indicadores económicos de todos los actores involucrados. La combinación de los efectos de los indicadores financieros puede cambiar las estrategias establecidas para el crecimiento del proyecto, como por ejemplo el cambio radical del tipo de cambio del dólar en Costa Rica o en Cuba, puede llegar a beneficiar o afectar a la rentabilidad del proyecto.

### **2.2.27. Valor Presente Neto (VPN)**

Técnica más desarrollada de elaboración de un presupuesto de capital; se calcula restando la inversión inicial de un proyecto de valor presente de sus flujos de entrada de efectivo descontados a una tasa equivalente al costo del capital de la empresa. El criterio de toma de decisión cuando se emplea el valor presente neto para tomar decisiones de aceptación-rechazo es el siguiente:  $VPN \geq 0$ , se acepta el proyecto; de lo contrario, se le rechaza. Si el VPN es igual o mayor a cero, la empresa obtendrá un rendimiento mayor de su rendimiento de capital requerido o igual a éste. (Gitman y Zutter, 2012, p.361)

La aplicación de este indicador es determinante para concluir si debo invertir mi dinero en este Emprendimiento o escoger una fuente de generación de recursos más provechosa. Generalmente se puede comparar el VPN de dos oportunidades de negocio o de inversión para tomar una decisión educada y basada en datos y no inclinar la decisión en la intuición o sentimientos de apego hacia la idea del negocio.

### **2.2.28. Tasa Interna De Rendimiento (TIR)**

-La tasa interna de rendimiento (TIR) la tasa de descuento que iguala el VPN de una oportunidad de con \$0(debido a que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial); es la tasa de rendimiento que ganara la empresa si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas. Es la rentabilidad real de un proyectoll. (Gitman y Zutter, 2012, p.372)

El criterio de decisión, cuando se utiliza la TIR es las decisiones de aceptación-rechazo es el siguiente: Si  $TIR \geq$  costo de capital, se acepta el proyecto; de lo contrario, se le rechaza. Con el objeto de que un proyecto sea aceptable, la TIR de ser superior o por lo menos igual al costo de capital o costo de oportunidad de la empresa.

### **2.2.29. Periodo de recuperación**

El ROI o Periodo de recuperación se define como: -Se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultando que se compara con el número de periodos aceptable por la empresall. (Sapag y Sapag, 2008, p. 329).

Otra definición de los autores Gitman y Zutter, (2012) es que el ROI es el -tiempo requerido para que una compañía recupere su inversión inicial en un proyecto calculado a partir de las entradas de efectivoll. (p.364)

Para el emprendimiento se espera un periodo de recuperación aceptable, pero si va a depender de la cantidad de viajes que se pueda programar por mes. Definitivamente lanzar

el proyecto en la época adecuada puede determinar un periodo de recuperación más rápido que si se lanza en una época donde el turista costarricense no viaja al exterior.

### **2.2.30. Inflación**

La inflación es una elevación general de los precios sin aumento correspondiente en los salarios, lo que representa un poder de compra menor. En tiempos de inflación baja, los negocios tratan de incrementar sus márgenes de utilidad solo lo logran si mejoran su eficiencia. Si elevan demasiado los precios, nadie comprara sus bienes y servicios. En tiempos de mayor inflación, los mercadólogos emplean diversas estrategias de precios para enfrentar esta situación. Pero en general los mercadólogos deben estar conscientes de que la inflación obliga a los consumidores a mantener o reducir su lealtad a la marca. (Lamb, Hair y Mcdaniel, 2002, p.74)

Para este proyecto es de suma importancia tener monitoreado no solo el tema de la inflación en Costa Rica que puede ser un factor para la decisión del gasto en óseo (viaje) de un comprador potencial, pero también se debe monitorear la inflación y la situación socio económica en Cuba ya que por el sistema político bajo el cual funciona este país puede generar un impedimento para producir ventas.

### **2.2.31. Recesión**

Se puntualiza el concepto como:

Una recesión es un periodo de tiempo de actividad económica en el que el ingreso, la producción y el empleo tienden a caer, todo lo cual reduce la demanda de bienes

y servicios. Los problemas de inflación y recesión van de la mano, no obstante, lo cual la recesión requiere diferentes estrategias de marketing:

1. Mejoramiento de los productos existentes e introducción de productos nuevos: la meta es reducir horas de producción, desperdicios y costo de materiales. Las recesiones incrementan la demanda de bienes y servicios económicos y eficientes, que ofrecen valor, ayudan a la organización a corregir prácticas y procedimientos y a mejorar el servicio del cliente.
2. Mantener y ampliar el servicio al cliente: En una recesión, muchas empresas proponen la compra de equipo nuevo y materiales. La venta de repuestos y otros servicios constituyen una fuente importante de ingresos.
3. Hacer hincapié en los mejores productos de la línea y promover el valor del producto: Los clientes con poco dinero buscarán calidad, durabilidad, satisfacción y capacidad de ahorro de tiempo y dinero demostrados. Los artículos de precio y valor altos muestran resultados buenos y firmes durante las recesiones. (Mc Daniel,2002,p.74)

Actualmente se está viviendo en un periodo de recesión en cubierta o que todavía no se ha etiquetado como recesión, pero si se puede decir que se vive un periodo de disminución del comercio a nivel nacional. El comportamiento político del país se ve reflejado en las inversiones de los empresarios pequeños, medianos o grandes. Las medidas tributarias e iniciativas gubernamentales pueden producir incertidumbre en la decisión del consumidor de gastar en paquetes turísticos que no son prioridad en la pirámide de necesidades.

### **2.2.32. Capital**

Leroy (1986) define capital como –todos los recursos manufacturados incluyendo edificios, equipo, maquinaria y mejoras a los terrenosl. (p.602)

Para nuestro emprendimiento la inversión en capital de activo físico es bastante de bajo o no representa un porcentaje muy alto del total de la inversión inicial. La mayor parte de la inversión inicial dedicada a activos fijos comprende compra de equipo de mobiliario y equipo de cómputo.

#### **2.2.32.1. Capital de Trabajo Neto**

Gitman y Zutter, (2012) nos habla del capital de trabajo neto como la –diferencia entre los activos y pasivos corrientes de la empresal (p.403).

Para el proyecto el capital de trabajo es de suma importancia. Se necesita de fondos comentarios con disponibilidad inmediata para cubrir la compra de boletos, contratación de proveedores de logística, viáticos y mercadeo del proyecto. Otro de los puntos que puede determinar el monto necesario de capital de trabajo necesario es el tamaño de los grupos que puede optar por nuestros servicios ya que generaría una derogación mayor de dinero para la logística del viaje.

#### **2.2.33. Punto de Equilibrio Operativo**

Gitman y Zutter, (2012) nos comentan que el –el punto de equilibrio operativo de una empresa se define con el –nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los costos

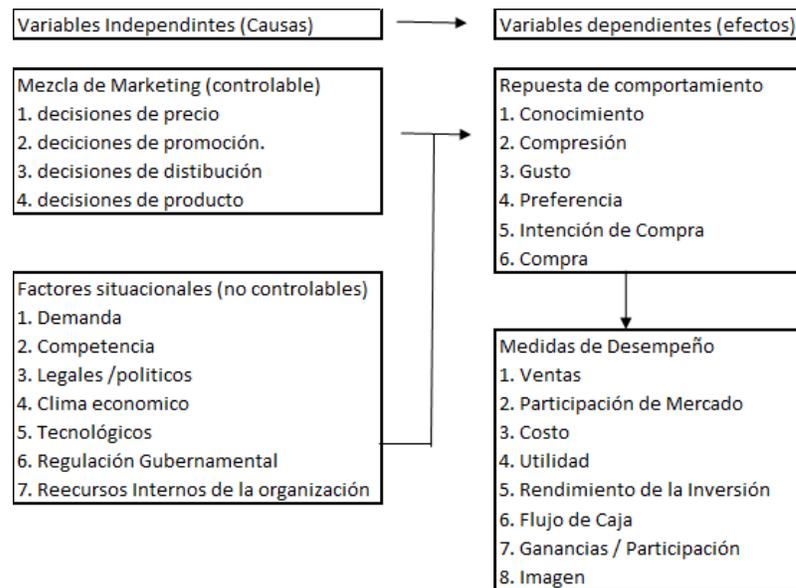
operativos; punto en el que la UAII (las utilidades antes de intereses e impuestos)= \$0. Es el punto donde no hay ni pérdida ni ganancia. (p. 456)

$$X \text{ (unidades de Venta)} = \text{Costos de Operación} / (\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable Operacional por Unidad})$$

Para dicho emprendimiento el punto de equilibrio va ser un monto dinámico ya que depende de la cantidad de viajes que se coordinen o de la venta del servicio de acompañamiento. Es importante determinar los gastos del personal en cada viaje y sumarlo al costo operativo para que sea cubierto por el precio de venta.

#### **2.2.34. Sistema de Marketing**

Para facilitar nuestra comprensión de la naturaleza y el papel de la investigación de mercados, primero necesitamos describir el sistema de marketing de cual forma parte. En la siguiente figura se presenta el modelo esquemático de este sistema. Este esquema conceptual describe el sistema de marketing desde el punto de vista de la organización de ventas. El modelo especifica una o más medidas de desempeño para la organización, identifican las variables relevantes en el proceso y califica las variables como dependientes e independientes.



*Figura 9.* Sistema de Marketing.

Fuente: Kinnear, Thomas y Taylor. (1996, p.12)

Tomando en cuenta la figura anterior, es importante tener bien costeadado toda la parte controlable de la Mezcla de Marketing y saber nuestros límites de negociación respecto a la contratación de grupos o volúmenes altos de personas.

Respecto a la parte de Factores Situacionales (no controlables) se debe tener el monitoreo adecuado para estar informado y tomar decisiones empresariales basado en datos económicos confiables tanto de Costa Rica y de Cuba. Toda la parte de la regulación gubernamental, clima económico y temas legales-políticos en Cuba puede representar un fuerte impedimento para el desarrollo del emprendimiento.

### 2.2.35. Investigación de Mercado (*Marketing research*)

Proceso de planear, recopilar y analiza datos relacionados con los datos de marketing. Prácticamente todas las empresas que adoptaron el concepto de marketing participan en alguna clase de Investigación de Marketing, pues ofrece muchos beneficios a quienes toman decisiones. Algunas compañías gastan millones en investigación de marketing; otras, particularmente los pequeños negocios, realizan estudios informales, de escala limitada. Él proceso de investigación comienza con el reconocimiento de un problema u oportunidad de marketing. Al sobrevenir los cambios en el ambiente externo de la empresa, los gerentes de marketing se ven ante las preguntas -¿Debemos cambiar la mezcla de marketing actual? y, en caso afirmativo, -¿Cómo? La investigación de marketing puede emplearse para evaluar alternativas de producto, promoción, distribución o precios, y también sirve para encontrar y valorar nuevas oportunidades de mercado. (Kinnear, Thomas y Taylor, 1996, p.250)

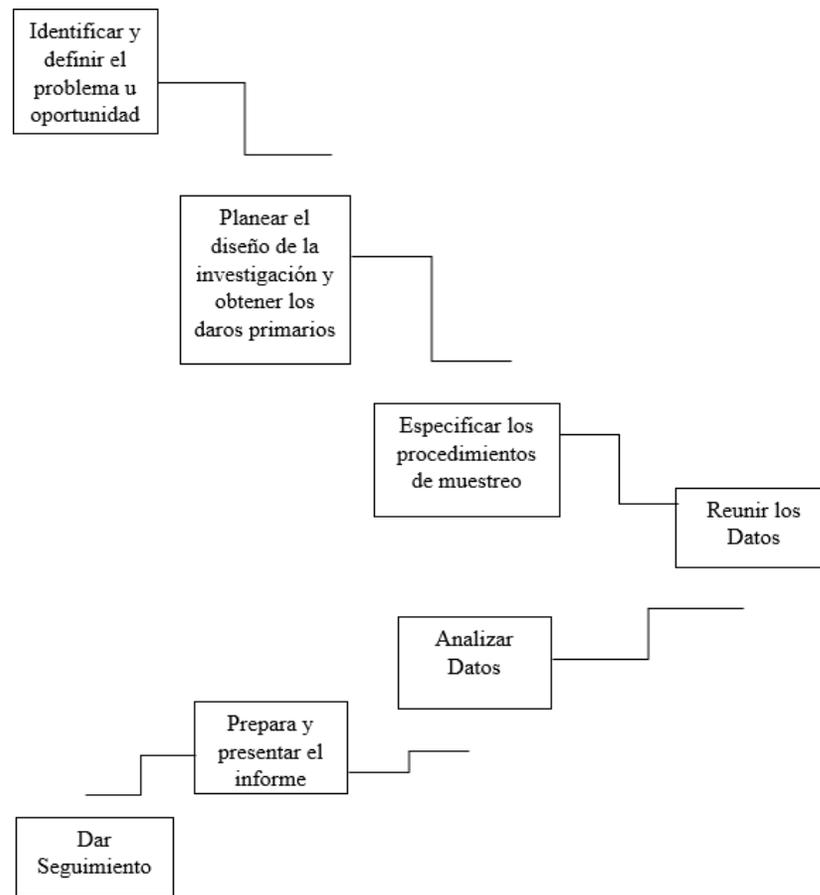


Figura 10. Investigación de Mercado.

Fuente: Kinnear, Thomas y Taylor (1996, p.250)

Debido a la poca información disponible de viajeros costarricenses hacia Cuba y la restricción de información en la Isla sobre estos datos, es de alta importancia el seguimiento adecuado de la metodología de la investigación de mercados para determinar correctamente el segmento del mercado interesado en nuestros productos y enfocar nuestros esfuerzos mercadológicos y financieros en este segmento, especialmente por ser un Emprendimiento que empieza con limitaciones de recursos financieros.

### **2.2.36. Demanda de la Empresa**

La demanda es la –participación de la demanda de mercado de la empresall. (Kinnear, Thomas y Taylor, 1996, p.834)

Actualmente, y debido a la situación mundial por la aparición del Covid-19, se está sufriendo de medidas migratorias de restricción de viajes, debido a esto la demanda de la empresa es nula. Se debe ser precavido en las estimaciones, por lo que no se puede pronosticar es cuando podría iniciar el desarrollo de la estrategia de ventas del servicio estudiado.

#### **2.2.36.1. Demanda de mercado**

–El volumen total de un producto que compraría un determinado grupo de clientes en un periodo de tiempo y en un área geográfica definidas, dados un entorno y programa de marketingl. (Kinnear, Thomas y Taylor, 1996, p.834)

En el desarrollo del proyecto se investigará en una muestra población establecida por personas mayores de edad que sean activas económicamente. Estos elementos de estudio se centrarán en la Gran Área Metropolitana (GAM). Debido a las condiciones de restricción de movilización nacional e internacional, nuestro mercado ha sido cancelado temporalmente.

### **2.2.37. Predicción de Ventas**

-El insumo principal de cualquier presupuesto de caja es la predicción de ventas. El administrador financiero casi siempre recibe esta información del departamento de administración. Con base en ella, el administrador estima flujos de efectivo mensuales que resultaran de ventas proyectadas, recibos y producción, inventario y desembolsos relativos a las ventas. Asimismo, determina el nivel de activos fijos requeridos y el monto del financiamiento, de haber alguno, que se necesita para apoyar y obtener el nivel predicho de producción de ventas. (Gitman, 1986, p.225)

Este punto es más complicado de determinar, dado que las personas, han cambiado su posibilidad de viajar por la situación de riesgo de salud actual. La predicción numérica y estadística se determinará mediante el análisis de los datos obtenidos en la encuesta aplicada en el estudio de mercado y se desea determinar cuál será el periodo, después del levantamiento de la restricción de movilización turística mundial, que los posibles compradores de nuestro servicio estarían dispuestos a realizar un viaje de placer.

### **2.2.38. Riesgo**

-Posibilidad de que los resultados reales difieran de lo esperado. (Gitman y Zutter, 2012, p.444)

Como toda empresa pequeña que está iniciando el riesgo es la mayor preocupación que está presente en la mente del emprendedor y básicamente se concentra en que tan

atrevido debe ser sus estrategias operativas. Se entiende que entre más agresividad comercial se tenga también existe un riesgo más alto sobre si estas estrategias van a funcionar o no. Para mitigar o pronosticar los niveles de riesgo se crearán varios escenarios de flujos de caja para modelar las posibles situaciones que puede enfrentar el proyecto.

#### **2.2.38.1. Riesgo de negocio**

Se define como riesgo de negocio –como el riesgo que corre la empresa de no cubrir sus costos de operación. En general Cuanto mayor es el apalancamiento operativo de la empresa (el uso de costos operativos fijos), mayor será su riesgo de negociol. (Gitman y Zutter, 2012, p.474)

Todo proyecto o negocio posee riesgos particulares debido a que cada uno tiene situaciones o circunstancias únicas. Cada particularidad se puede convertir en un riesgo del negocio sino se elimina o por lo menos se disminuye a un nivel que se pueda controlar para que el impacto a las operaciones sea el mínimo. Para este negocio el riesgo más fuerte actualmente es la pandemia mundial que estamos sufriendo.

#### **2.2.38.2. Riesgo Financiero**

Gitman y Zutter (2012) los autores nos hablan del riesgo financiero como el autor nos define el riesgo financiero como –el riesgo que la empresa no sea capaz de cumplir en sus obligaciones financierasl. (p.474)

Aunque el riesgo financiero de dicho proyecto no es muy alto debido a la que inversión inicial y el capital de trabajo no son muy altos, si se necesita mantener una condición financiera saludable para afrontar periodos de menos ventas y por ende menos

ingresos. Aunque los costos variables se cubren en cada viaje, se debe crear provisiones correspondientes a los costos fijos para mantener la operación funcionando.

### **2.2.38.3 Riesgo comercial**

Se relaciona con la respuesta de las utilidades antes de impuestos e intereses, o utilidades de operaciones, a los cambios en las ventas. Los proyectos aceptados por una empresa pueden afectar considerablemente su riesgo comercial. Si una empresa acepta un proyecto considerable más arriesgado que el promedio, los proveedores de fondos – pasivos o capital social – probablemente aumentarán el costo de los fondos para compensar el mayor riesgo, y viceversa. (Gitman, 1986, p.444)

Debido a ser un proyecto muy estacional, donde definitivamente existirán periodos de escasez de ventas, el riesgo comercial debe ser muy estudiado para determinar las épocas correctas para hacer gastos de promoción. Al inicio, es muy probable, que no se vaya a contar con crédito de ningún proveedor como es usual en los primeros meses de nuevas compañías por lo que el riesgo comercial se disminuye a contratar servicios y proveedores al contado.

### **2.2.38.4. Naturaleza de la Alternativa entre Rentabilidad y Riesgo**

Gitman (1986) define estos conceptos como:

Si una empresa desea incrementar su rentabilidad debe aumentar también sus riesgos. Si desea disminuir el riesgo, debe reducir la rentabilidad. La relación entre

estas variables es tal que, independiente de la forma como la empresa aumente su rentabilidad mediante la administración de capital de trabajo, resultan en un incremento correspondiente en el riesgo, indicado este último por el nivel de capital neto de trabajo. (p.252)

Para el emprendimiento estudiado la balanza entre rentabilidad y riesgo se va a basar en la época del año. Se aumentará el riesgo buscando un mayor volumen de ventas en las temporadas donde los costarricenses acostumbran a viajar y cuando el destino de La Habana ofrezca sus mejores encantos.

#### **2.2.38.5. Riesgos Políticos**

-El concepto de riesgo político se refiere a la implementación, por parte de un gobierno, de reglas y regulaciones específicas que pueden dar lugar a discontinuidad o atención a las operaciones de una compañía extranjera en el país anfitrión. Este riesgo se manifiesta en forma de nacionalización, expropiación o confiscación. (Gitman, 1986, p.140)

El riesgo político presenta dos aspectos básicos: el macro y el micro. El primero advierte a todas las empresas extranjeras los riesgos a los que estarán sujetos en caso de reformas políticas (y hasta revoluciones) en el país anfitrión. La revolución China de 1949 o la cubana de 1959-60, son ejemplos patentes que confirman el hecho de que ninguna empresa recibe un tarto especial.

El riesgo político micro, por otra parte, e refiere al caso de una empresa, una industria específica o una compañía de un determinado país extranjero quede a merced de las nacionalizaciones, como las realizadas por muchos países exportadores de petróleo en contra de los activos de compañías petroleras internacionales que se encontraban en su territorio.

### **2.2.39. Análisis de Sensibilidad**

Puede obtenerse una idea de comportamiento del riesgo mediante el uso de análisis de sensibilidad, que es la consideración de un número de posibles resultados al evaluarse una inversión de activos. El procedimiento básico consiste en evaluar un activo usando ciertos cálculos de rendimiento, a fin de tener una idea de la variabilidad entre los resultados. Un enfoque de uso generalizado comprende la estimación del rendimiento pesimista (peor), el más posible (esperado) y el optimista (mejor). En este caso, el riesgo del activo se verá reflejado por la amplitud de la variación, que es la medida básica del riesgo. Dicha amplitud o margen se obtiene restando el resultado pesimista del resultado optimista. Así pues, cuanto mayor sea la amplitud de variación de un activo dado, tanto mayor será su variabilidad o riesgo. (Gitman, 1986, p.110)

Definitivamente, por las condiciones actuales, con las medidas sanitarias implementadas por los países la creación de los escenarios se vuelve una de las herramientas más importantes para modelar el posible comportamiento del mercado del turismo y del servicio ofrecido en el proyecto, pero el dato más importante que se modelar

es cuando la empresa podrá iniciar operaciones, ya que es una decisión externa al proyecto ya que lo toman las instituciones de salud a nivel mundial.

#### **2.2.40. Estudios Técnico**

Es el estudio que –permite analizar y proponer las diferentes opciones tecnológicas para producir el bien o servicio que se requiere, verificando la factibilidad técnica de cada una de ellas.‖ (Rosales, 2008, p. 143).

Otra definición es que –el estudio técnico se puede subdividir a su vez en cuatro partes que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima, ingeniería del proyecto y análisis organizacional, administrativo y legal‖. (Urbina, 2010, p. 21)

Para el proyecto el estudio técnico, se define como la determinación del espacio físico adecuado y proporcional a las tareas que se van a realizar. Como su actividad principal va ser la comunicación con los clientes mediante plataformas digitales por lo que el espacio ideal va ser una oficina cómoda, iluminada y fresca para que el personal realice sus tareas.

En este la localización no es un reto mayor para el proyecto por su origen, tipo de mercadeo y mercado. Respecto a la parte administrativa va contar con una persona multifuncional (emprendedor) y posiblemente, dependiendo del crecimiento se considera otra persona más para dar apoyo a la administrativa.

Para el emprendimiento la estructura es simple y con un solo nivel, ya que, por su naturaleza, el mismo, va a iniciar con una sola persona a cargo de todas las tareas,

responsabilidades y toma de decisiones. Este aspecto puede ventajoso en algunos campos, ya que simplifica la toma de decisiones, pero también es muy retador por otro lado, como el del manejo del tiempo por la multiplicidad de tareas que debe realizar.

#### **2.2.41. Estudio Legal**

Aunque no responde a decisiones internas del proyecto como la organización y los procedimientos administrativos, influye, indirectamente en ellos y, en consecuencia, sobre la cuantificación de sus desembolsos. Los aspectos legales pueden restringir la localización y obligar a mayores costos de transporte, o bien pueden otorgar franquicias para incentivar el desarrollo de determinadas zonas geográficas donde el beneficio que obtendría el proyecto superaría los mayores costos de transporte. (Sapag y Sapag, 2008 p. 29)

Para este proyecto debemos considerar dos aristas, muy diferentes, en donde se va a desarrollar el negocio. Debido a la logística del proyecto, el Negocio está inscrito en Costa Rica, cumpliendo con todos los requisitos legales y permisos de funcionamiento que estipulan la legislación nacional. Dentro de ellos se encuentran la C.C.S.S, INS, Tributación Directa, Gobiernos Municipales, Ministerio de Salud e ICT.

La segunda arista, o punto en tomar en cuenta, es que, por la logística del negocio, el producto final o servicio se va a entregar en Cuba, donde la mayoría de los negocios trabajan bajo el modelo de informalidad debido a la situación política de este país. Cualquier relación comercial con proveedores y el Gobierno se va a manejar bajo el sistema de la informalidad, no por voluntad del emprendimiento sino porque no existe la disponibilidad de trabajar legalmente en Cuba.

#### **2.2.42. Estrategia de Implementación**

Los puntos de vista de la administración acerca de la clase compañía que está tratando de crear y de la clase de posición de negocios que desea delimitar en los años por venir constituyen una visión estratégica. En caso de que la exposición de la misión de una compañía no solo establezca una definición clara del negocio actual, sino que también indique hacia donde se dirige la compañía y en qué se convertirá en los años próximos. (Thompson y Strickland, 2001, p.5)

En la sección de la propuesta del modelo de negocio se desarrollará la estrategia de la empresa, definiendo los principales elementos que esta la constituyen. Además, durante el desarrollo del trabajo se seguirá la estructura siguiendo la concepción de E. Gutenberg, que se puede establecer que el objeto de la Economía de la Empresa lo constituyen los hechos económicos del que-hacer empresarial. La empresa constituye entonces el objeto de esta disciplina y precisamente, la delimitación del objeto –empresal plantea una serie de problemas que son los que dan origen a los diferentes planteamientos de la investigación en este campo. (Estallo, 2012, p.47)

En términos globales, estudiar la Economía de la Empresa supone estudiar lo que se plantea en el cuadro siguiente:

		ANÁLISIS DE LA EMPRESA		ECONOMÍA DE LA EMPRESA	
CADENA REAL	Producto o Servicio Mercado o Mercados		Producto o Servicio Mercado o Mercados	Teoría de las Ventas	
	Factores Elementales	Mano de Obra, Materias Primas y Auxiliares. Equipos	Personal Aprovisionamiento Inversión Localización Dimension y Crecimiento	Teoría de la Producción / Teoría de Costos	
CADENA FINANCIERA	Necesidades de Capital y Estructura de Capital		Necesidades de Capital Fuentes de Financiamiento Estructura de Capital	Teoría de la Financiación	
CADENA ADMINISTRACIÓN	Factores Dispositivos → Dirección → Instrumentos: Planificación / Organización / Sistemas de Información (control)				
CADENA VIRTUAL	Recogida de Información → Organización de la información → Selección de la Información → Síntesis de la Información → Distribución de la Información → Comercialización				

Figura 11. Estudio integrado de la empresa y de la economía de la empresa.

Fuente: Gil (2012, p.47)

### 2.2.43. Estrategia de industrias emergentes

Una industria emergente es aquella que se encuentra en la primera etapa de formación. La mayor parte de las compañías en una industria emergente están iniciando, añadiendo personal, adquiriendo o construyendo instalaciones, ajustando la producción o tratando de ampliar la distribución y ganarse la aceptación del comprador. Las industrias emergentes les plantean a los administradores ciertos retos únicos en el diseño de la estrategia: Debido a que el mercado es nuevo y no se ha probado, hay muchas incertidumbres sobre cómo funcionará, la rapidez de su crecimiento y las dimensiones que tendrá. Las empresas deben luchar para obtener información acerca de sus competidores; con qué rapidez están ganando sus

productos la aceptación del consumidor y experiencia de los usuarios; debido a que la industria es nueva no existen organizaciones ni asociaciones comerciales que recopilen información entre los miembros. Los pocos datos históricos disponibles son virtualmente inútiles para hacer proyecciones de ventas y utilidades, debido a que el pasado es una guía poco confiable para el futuro. (Stricklan, 2001, p.186)

Debido a que el concepto es nuevo en el mercado, la determinación de una estrategia de ventas con lleva un grado de creatividad e innovación importante. Existen competidores con conceptos tradicionales que solo venden paquetes de viajes y no ofrecen ningún tipo de acompañamiento o personalización con conocimiento de causa. La estrategia de ventas es la forma cronológica de cómo se va incursionar en el mercado de las ventas de paquetes de viajes a Cuba. En este segmento del proyecto se incluye el paso a paso de cómo se va a mercadear y vender nuestros productos.

#### **2.2.44. Análisis de Riesgo**

La ventaja de este concepto es que se puede aplicar en economías inestables, a diferencia a otros enfoques de aplicación restringida. El resultado de una evaluación económica tradicional no permite prever el riesgo de una posible bancarrota a corta o mediano plazo, lo que sí es posible con esta perspectiva de análisis. El enfoque que aquí se presenta se llama analítico-administrativo, se define así, porque no solo cuantifica el riesgo, sino que, mediante su administración, previene la quiebra de la inversión al anticipar la situación para evitarla. (Urbina, 2010, p. 9)

Para este Emprendimiento, consideramos que el manejo del gasto es el factor financiero que debe controlarse con más riesgo debido que puede impactar fuertemente en el capital de trabajo que se necesita para la continuidad de la compañía.

El gasto en publicidad y viáticos van a ser los ítems que van a generar la mayor parte de los egresos de la compañía, por lo que la planeación de estos deben ser ordenada y rigurosa.

#### **2.2.45. Negocio**

Para definir el concepto de negocio los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012) –se refiere a dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización. Referirá tanto a organizaciones lucrativas como a no lucrativas (p.33).

El negocio que desarrolla dicho emprendimiento pretende crear una diferencia en el mercado del asesoramiento de viajes, especialmente al destino de La Habana, Cuba. La estructura del negocio busca siempre generar utilidades en todos los servicios ofrecidos, produciendo, no solo réditos para sus socios sino también lealtad con los clientes para generen recompras.

#### **2.2.46. Agencia de viaje**

Según la Ley Reguladora de Agencias de Viajes Ley No. 5339 del 23 de agosto de 1973 (véase anexo 1.), publicada en el Alcance No. 119 a La Gaceta No. 168 de 7 de setiembre de 1973. Derogatoria de algunos artículos por Ley No. 7472 del 20 de diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de enero de 1995, denominada Ley de Promoción y de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor. Indica lo siguiente como artículos relevantes para el presente proyecto de investigación.

*Artículo 1.*

Se consideran agencias de viajes y quedan sujetas a los preceptos de la presente ley, todas las personas naturales o jurídicas que se dediquen profesionalmente al ejercicio de actividades mercantiles, dirigidas a servir de intermediarios entre los viajeros y los prestatarios de los servicios utilizados por los mismos, poniendo los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen utilizarlos.

*Artículo 3.*

Corresponde al Instituto Costarricense de Turismo conocer y resolver de todo asunto relacionado con la aplicación de esta ley. Contra sus resoluciones definitivas no cabrá más recurso que los señalados en el Título Tercero, Capítulo Primero de la Ley Reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa.<sup>2</sup> Capítulo II Actividades de las Agencias de Viajes

*Artículo 4.*

Las agencias de viajes podrán desarrollar sus actividades en relación a las funciones siguientes:

- a. La venta de toda clase de servicios sueltos, como simples intermediarios entre los prestadores y los usuarios de estos, que los hace asumir la condición de comisionistas
- b. La elaboración, organización y realización de proyectos; planes e itinerarios encaminados a la prestación de cualquier género de servicios combinados,

ejecutando una tarea típicamente profesional que las caracteriza específicamente.

*Artículo 5.*

Son actividades propias de las agencias de viajes, que califican su actuación al ser realizadas profesionalmente, las siguientes:

- a. La reserva de plazas de viajeros en toda clase de medios de transporte, así como la mediación en la venta de los títulos para su utilización y el depósito, expedición y transferencia de equipajes relacionados con dichos títulos de transporte.
- b. Las reservas de habitaciones y servicios en establecimientos hoteleros y similares.
- c. La organización y realización de visitas a lugares turísticos, así como de viajes y excursiones de carácter individual o colectivo, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes " todo pagadol.
- d. La recepción y asistencia de turistas en los viajes y excursiones expresados o durante su permanencia en el país, y la prestación a los mismos de los servicios de intérpretes, o acompañantes con fines turísticos.

(Véase anexo 13) La Ley Reguladora de Agencia de Viajes.

**Capítulo III**  
**Marco Metodológico**

### **3.1. Marco metodológico**

Para tener más conciencia de que es el marco metodológico tenemos que el autor Arias (1999), indica que "es la metodología del proyecto, incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es él -cómo se realizará el estudio para responder el problema planteado" (p.19).

Otro concepto sobre el marco metodológico nos lo brinda, el sitio web Normas APA (2018), menciona que " es la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de nuestra problemática de investigación". Además, esta misma referencia indica que "en el marco metodológico deben formalizarse definitivamente todos los objetivos propuestos de la tesis y se debe dar a conocer el cumplimiento o no de la hipótesis de la investigación".

Por lo que en el presente capítulo es clave, debido a que el investigador desarrollara todos los aspectos investigativos del proyecto para darle solución a su problemática y brindarles cumplimiento a sus objetivos. Dando paso a los siguientes puntos.

### **3.2. Paradigma de investigación**

Se reconoce que un paradigma -es el conjunto de ideas, creencias, argumentos que construyen una forma para explicar la realidad (Aula Fácil, 2020), por lo tanto, los paradigmas no son únicos ni universales y dependen de la forma en que cada persona lo construye.

En el momento, en que se realizan investigaciones, los autores deben situarse en una forma de explicar la realidad específica, lo que implica definir un paradigma de investigación, es importante recalcar que, en la mayoría de las ocasiones, el paradigma tiene una relación directa con el área de conocimiento en la que se investiga. En el documento en línea Aula Fácil (2020), se indica que dentro del proceso de investigación los paradigmas son esenciales para:

1. Guiar la forma en que se aborda la explicación de un problema de investigación
2. Orientan las cuestiones a analizar.
3. Determinan lo que debe preguntarse y el cómo llegar a responder esas preguntas
4. Fija la forma en que se relaciona el investigador con lo que investiga
5. Establece las claves para interpretar y analizar los resultados de lo investigado
6. Orienta la manera en que se presentan los resultados.

Por lo tanto, reconociendo lo anterior, el paradigma que se aplica para la presente investigación es el paradigma positivista, ya que el mismo busca conocer la realidad, por lo tanto, es distinguido mencionar este modelo de conocimiento se basa principalmente en las siguientes ideas:

- a. Existe una realidad que puede ser explicable mediante la aplicación del método científico, el cual se centra en la comprobación de las hipótesis.
- b. Todas las cuestiones son medibles, cuantificables y comprobables.
- c. El método de investigación y sus resultados son transferibles a otros objetos de investigación.

- d. Lo que se investiga es considerado un objeto (independientemente de sus características). El cuál puede ser manipulado para comprobar o no las hipótesis.
- e. El investigador es objetivo y por tanto se puede separar objetivamente de lo que investiga.
- f. Aquello que no se pueda comprobar mediante el método científico no existe como conocimiento objetivo.

### **3.3. Enfoque de investigación**

Por lo tanto, en la presente investigación, dentro de los aspectos a tener en cuenta en dicho proyecto están relacionados directamente a elaborar análisis tanto cuantitativos como cualitativos, en resumen, el tipo de investigación establecida para el presente proyecto es mixto.

En este se ha de aplicar un enfoque mixto donde se mezclan tantos procedimientos cuantitativos y cualitativos. Definido por Uninotas (2016), es "el proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema"

Esta investigación desarrolla un enfoque mixto por lo que los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), mencionan que "las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo. Es posible que se una investigación se inicia como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa" (p.90).

En esta investigación se busca reconciliar las diferencias entre cuantitativo y cualitativo, intentando acoplar las ventajas de cada enfoque.

### **3.4. Tipo de investigación**

En este apartado se conoce el tipo o alcance de investigación, por lo que es importante referenciar que Carballo, B. (2013), menciona que "el alcance de una investigación indica el resultado, lo que se obtendrá a partir de ella y condiciona el método que se seguirá para obtener dichos resultados, por lo que es muy importante identificar acertadamente dicho alcance antes de empezar a desarrollar la investigación" (párr. 1).

Además, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) nos comentan en su libro que los alcances del proyecto –constituyen un continuo de –causalidad‖ que puede tener un estudio... pues este depende de la estrategia de investigación‖ (p.90).

Teniendo en cuenta estos elementos y de acuerdo a la problemática anteriormente expuesta en capítulos anteriores se define que para la actual investigación se realizara un estudio descriptivo. Debido a que analizara todo lo vinculado para poder realizar un estudio de viabilidad y así darle vida al proyecto de servicios personalizados de Ride a Cuba.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) un alcance descriptivo es aquel que –busca especificar las propiedades, las características, y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis‖ (p.92).

### **3.5. Sujetos y fuentes de información**

Este punto se conoce que el proceso de búsqueda de la información científica sobre un tema es importante en específico, se deben contar con dos protagonistas en la metodología estos son los sujetos y las fuentes de información, tales nos ofrecerán la información necesaria para desarrollar el proyecto de investigación para el tema que se está investigando.

#### **3.5.1. Sujetos de información**

En esta sección se pretende conocer la población y la muestra que se utilizaran en la presente investigación.

##### **3.5.1.1. Población**

En este apartado es relevante conocer distintas ópticas de la conceptualización de población, se conoce que son quiénes son las personas objeto de estudio, también se le conoce como población o universo, según Barrantes (2005) -la población: conjunto de elementos que tienen características en común (...) pueden ser finitas o infinitas (p.135). Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que es -el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (p.174). Además, Fuentelsaz, Icart y Pulpón (2006), nos brindan otra definición como "la población como es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar" (p. 55).

Conociendo las definiciones, se establece que la población o universo del presente proyecto es infinita.

Para el presente proyecto se va a tomar en cuenta todas las personas trabajadoras en el GAM, geográficamente hablando, esto incluye trabajadores de San José, Heredia, Alajuela y Cartago, para una población de 655,007 personas.

Dicha población se basa en el estudio del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) sobre Directorio de Empresas y Establecimientos del 2019, publicado en febrero del 2020, donde se extrae la siguiente tabla:

Tabla 2. *Total, de Trabajadores por provincia.*

Provincia	Cantidad de Trabajadores
San José	366.638
Heredia	120.820
Alajuela	117.932
Cartago	49.617
Total	655.007

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo. (INEC, 2020)

### **3.5.1.2. Muestra**

Según Fuentelsaz, Icart y Pulpón (2006) indican que la muestra es cuando:

ya se ha comentado la imposibilidad práctica de estudiar toda la población y lo que se hace es estudiar una parte. La muestra es el grupo de individuos que realmente se

estudiaran, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población. (p. 55)

Por otra parte, también se conoce como muestra al subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población. La muestra es importante ya que –pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 240).

Es importante tener claro que para el desarrollo del proyecto valorar que al contar con un tiempo limitado se va a basar estudio en la selección de una muestra, representativa para lograr generalizar la población en los resultados obtenidos por el proceso investigativo.

La muestra se clasifica en probabilística y no probabilística, en dicha investigación se utilizó un método no probabilístico, definido por Fuentelsaz, Icart y Pulpón (2006), como "aquel en el que no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de formar parte de la muestra de estudio" (p. 56).

Es una técnica muy usada ya que consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Los individuos que se escogen para la investigación son elegidos porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Se utiliza este método por conveniencia, ya que nos permite una gran facilidad operativa y disminuye los costos de muestreos considerando el poco tiempo para desarrollar el estudio y la ausencia de los encuestados.

Conociendo lo anterior y la población de este proyecto, se especifica que la muestra son las personas mayores de 18 años activamente económicas que residen en el gran área metropolitana, ya que se conoce como una población que puede pagar por un servicio turístico y personalizado.

Para calcular la muestra se usó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

*Figura 12.* Fórmula para calcular el tamaño de la muestra.

Fuente: PSYMA (2011, párr. 2).

Dónde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (5%).

De esta forma se realiza la sustitución utilizando un tamaño de población trabajadora en el GAM de 655.077 personas

$$\frac{655.007 \times (1.96 \times 1.96) \times 0.05 \times 0.95}{(0.05 \times 0.05) \times (655.007 - 1) + (1.96 \times 1.96) \times 0.05 \times 0.95} = 394$$

Por lo que el resultado final en la aplicación de esta fórmula nos brinda la muestra es de 394.

### **3.5.2. Fuentes de información**

Un punto fundamental dentro del proceso de investigación es la adecuada selección de las fuentes de información, que se van a utilizar durante todo el trabajo, según el autor Ruiz (2012):

la fuente de información es la persona, organización u objeto de los que se obtienen datos para ser analizados; el dato es el valor de una variable o de una constante, proporciona información sobre una situación y sirve de base para el análisis estadístico; los datos pueden ser primarios o secundarios de acuerdo a la información de la que procedan.

Dentro de las fuentes de información que se conocen se conceptualizan en la siguiente tabla

Tabla 3. *Fuentes de Información.*

Tipo de fuente	Definición
Fuentes primarias o directas	Las fuentes primarias o directas son aquellas que proporcionan información de primera mano, se pueden considerar los libros, las revistas, los periódicos, los artículos, las monografías y las tesis.
Fuentes secundarias	Las fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes y listados de referencias de fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en donde se mencionan y discuten artículos, libros, tesis,
Fuentes terciarias	Las fuentes terciarias son documentos que compendian nombres y títulos de revistas, boletines, conferencias, simposios, etc.

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en Schmidt, 2012, párr.2)

Para los insumos de este proyecto se trabaja con fuentes primarias y secundarias de información con el fin de determinar la problemática prevista.

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que nos permiten recolectar la información fueron definidos por los autores Fariñas; Gómez; Ramos y Rivero (2011), como "es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos informaciónl (p.62).

Conociendo lo anterior, en el caso de la presente investigación, y como posteriormente se indica, la información proveniente de los que se recolecta por medio de diferentes instrumentos diseñados cada uno para el cumplimiento de los objetivos, descritos a continuación.

### **3.6.1. Encuesta**

Este instrumento según Sandhusen (2002), indica que –las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo.

Según Malhotra (2004), –las encuestas son entrevistas con un gran número de personas, utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

Este instrumento se aplicará a una muestra elegida la cual pretende medir diferentes puntos, primero busca al cliente potencial, indagando en datos demográficos como gustos, preferencias, situación económica, hasta las intenciones de viajar a Cuba, siendo lo más importante cuantificar de manera estadística la intención de compra de un servicio diferente a lo ofrecido tradicionalmente por las agencias de viajes. Otro punto relevante, en este instrumento es la intención de compra, la cual establecerá la frecuencia con la que podría utilizar los servicios.

### **3.6.2. Análisis documental**

–Cómo su propio nombre indica, cuando hablamos de análisis documental nos estamos refiriendo al estudio de un documento, independientemente de su soporte audiovisual, electrónico, papel, entre otros (Corral, 2015, párr.1).

Reconociendo la cita anterior, en este caso se pretende analizar fuentes de información, específicamente tesis o trabajos de turismo que se asocien a dicho proyecto,

esto con el apoyo de una matriz de análisis la cual permite identificar buenas prácticas de operación administrativa, ambiental y técnico legal para implementarlas en el emprendimiento Ride a Cuba.

### **3.6.3. Pruebas estandarizadas**

La autora Ortega (2015) cita al autor García Marcos el cual define pruebas estandarizadas como "métodos estandarizados de recogida de información que es posible, en la mayoría de los casos y por tanto, comparar los resultados con grupos normativos de referencia".

Definido la técnica que se utilizara tendremos el uso de diversos instrumentos como la evaluación de datos financieros, cálculos matemáticos, presupuesto de flujo de caja que nos permitirán alcanzar los dos objetivos, desde mostrar el requerimiento financiero inicial para poder empezar con el emprendimiento hasta exponer los diversos escenarios que pudiéramos tener en el proyecto.

### **3.6.3. Canvas**

El *Business Model Canvas* escrito por Alex Osterwalder e Ives Pigneur en el año 2004, es una herramienta sencilla de usar que nos ayudará a definir el modelo de negocio de nuestra empresa. Una vez hemos podido comprobar que el modelo de negocio tiene expectativas de ser viable con unas primeras estimaciones, será el momento de un análisis más profundo que se materializará en el plan de empresa.

Teniendo definido el instrumento a utilizar el Modelo Canvas nos permitirá crear un modelo de negocios para poner en práctica en dicho emprendimiento.

### 3.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Se conoce que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales, por ende, la confiabilidad de un instrumento de medición se determina –mediante diversas técnicas las cuales se comentará brevemente después de revisar los conceptos de validez y objetividad.

Tabla 4. *Validez y confiabilidad de los instrumentos.*

Validez del instrumento	<p>En términos, generales se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. Es un concepto que se divide en;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Validez de contenido: grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenidos de lo que se mide.</li> <li>2. Validez de criterio: validez que se establece al correlacionar las puntuaciones resultantes de aplicar el instrumento con las puntuaciones obtenidas de otro criterio externo que pretende medir lo mismo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 204)</li> <li>3. Validez de constructo: debe explicar cómo las mediciones del concepto o variable se vinculan de manera congruente con las mediciones de otros conceptos correlacionados teóricamente. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 204)</li> <li>4. Validez de expertos: grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 204)</li> </ol>
Objetividad del instrumento	<p>Grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 204)</p>

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 204)

Conociendo, la tabla anterior, se da fe de que los instrumentos aplicados en este proyecto son válidos, objetivos y confiables para la recolección de información necesaria para resolver la problemática prevista, así como los objetivos planteados en un principio.

Es importante, recalcar que la validez total de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia. Cuanta mayor evidencia de validez de contenido, de validez de criterio y de validez de constructo tenga el instrumento de medición, este se acerca más a representar las variables que se pretende medir. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 204)

Finalmente, se concluye que los instrumentos aplicados en este proyecto responden a la validez en cada uno de sus aspectos, así como en su objetividad, esto corresponderá a cada uno de los instrumentos que se aplicaran en la presente investigación. Además de suma importancia la opinión de especialistas en el tema calificados para validar los instrumentos aplicados en el presente proyecto, por lo que la revisión de dichos instrumentos fue realizada por la Lic. Nancy Ramírez.

### **3.8. Tratamiento y análisis de la información**

El autor Ruiz (2012, Muñoz, 1998, p. 9), destaca que dependiendo del método de investigación que se aplica, las tesis de investigación se clasifican en tres tipos: tesis de investigación documental (teórica), tesis de investigación de campo (práctica) y tesis combinadas de investigación documental y de campo, el cual las define como:

1. Las tesis de investigación documental son aquellas en cuya recopilación de datos únicamente se utilizan documentos que aportan antecedentes sobre el tópico de estudio.
2. Las tesis de investigación de campo (práctica) son aquellas en las que la recopilación se realiza enmarcada por el ambiente específico en el que se presenta el fenómeno de estudio; Se utiliza un método exclusivo y se diseñan herramientas para recabar información que sólo se aplican en el medio en el que actúa el fenómeno de estudio.
3. Las tesis combinadas de investigación documental y de campo son aquellas que se inician con el análisis teórico del tópico dado (recopilando información documental) y, una vez estudiado éste, se realiza la comprobación de su validez en el campo en que se presente el fenómeno, bajo el punto de vista pragmático (recopilando la información de campo), este tipo de tesis también puede efectuarse partiendo del análisis del fenómeno dentro de su medio, en la práctica, y una vez interpretado buscarse la validación y la complementación de sus resultados en la comparación que se realiza contra la investigación de carácter documental.

Conociendo los diferentes tratamientos de análisis de información la presente investigación es una investigación combinada documental y de campo, ya que sus primeros tres capítulos están orientados al trabajo documental o marco teórico del contexto de la investigación, por su parte el cuarto capítulo pretende recolectar información con instrumentos cualitativos y cuantitativos.

### **3.9. Variables de investigación**

Los autores, Hernández, Fernández y Baptista (2014), menciona que la variable –es la propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarl. Además, estos autores mencionan que –el concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referidal. (p.105)

Conociendo lo anterior, se procede a describir cada una de las variables que se pretende desarrollar en este proyecto de investigación, descrita cada una de estas en la siguiente tabla.

Tabla 5. *Tabla de Variables.*

Objetivo General: Determinar la viabilidad del emprendimiento “Ride a Cuba” mediante el desarrollo de los estudios requeridos, para ofrecer una alternativa de viaje diferenciada al mercado costarricense.

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Definición operacional	Definición instrumental
Diagnosticar la viabilidad del proyecto mediante la realización de un sondeo de mercado, y estudio administrativo, técnico-legal y ambiental del nuevo negocio.	Viabilidad	(RAE, 2020) nos define viabilidad como “dicho de un asunto: que, por circunstancias, tiene posibilidades de poderse llevar a cabo”.	Sondeo de mercado	Situación Económica 11,12,13,14 Demanda 2,4.3b Planeación de viaje 5,6 Preferencias de viaje 3,10,9,7,8,4b Intención de viaje a Cuba 1	Encuesta Cuestionario
			Administrativo	Misión Visión Objetivos Valores Organigrama	Análisis Documental
			Técnico-legal	Requisitos CCSS Requisitos de INS Requisitos Municipales Requisitos tributarios	Matriz de Análisis
Determinar el requerimiento financiero inicial a partir del cálculo de la inversión primaria y el análisis de los costos fijos y variables del proyecto.	Requerimiento financiero inicial.	Este nos proporciona un cálculo para el inicio del proyecto. Se define como “un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad”. (Definición. de, 2008-2020, párr.4)	Ambiental	Políticas Ambientales	Cálculos Matemáticos
			Inversión Inicial	Definición del Capital Inicial	
			Costos Fijos	Definición de Egresos Mensuales Operativos	
			Costos Variables	Variables Operativos y Egresos por viaje	
			Calculo de Precio	Definición de Precio de Venta por grupo de viajeros	
			Flujo de Caja	Flujos de Efectivos Anual	Presupuesto de flujo de caja

			VAR TIR	Cuantificación del Riesgo tasa de interés o rentabilidad que genera un proyecto	Pruebas estandarizadas
			Periodo de recuperación	periodo en el cual la empresa recupera la inversión realizada en el proyecto	
			Retorno de la Inversión	Mide la rentabilidad sobre los activos totales medios o lo que es lo mismo su capacidad para generar valor	
Realizar un análisis de riesgo en los distintos escenarios del estudio de viabilidad del nuevo negocio.	Análisis de riesgo.	Es el estudio de “conocer los sucesos que se pueden producir en la organización y las consecuencias que puedan tener sobre los objetivos de la empresa” (Escuela Europea de Excelencia 2020, parr.4).	Escenario Esperado Escenario Optimista	Definir los posibles escenarios que se pueden esperar en momento de poner el proyecto en marcha	Modelo de Análisis de Riesgo
Diseñar una estrategia de implementación de la nueva línea de negocio en caso de resultar factible.	Estrategia de implementación		Conocer e implementar la estrategia adecuada para el nuevo negocio.	Estructurar el modelo de negocios en 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones	Modelo CANVAS

Fuente: Elaboración propia (2020)

Nota: Tabla construida por los datos extraídos de los objetivos específicos.

**Capítulo IV**  
**Análisis de Resultados**

#### **4. Análisis de Resultados**

En el presente capítulo se describen los hallazgos encontrados en el trabajo de campo realizado, durante la revisión de encuestas mediante el proceso de recopilación de la información para la creación de un estudio de mercado, el análisis de matrices de datos que permitirá la realización de un estudio técnico- legal, administrativo y financiero siendo toda esta indagación la base central que admitirá si el emprendimiento es viable o no.

La información ha sido organizada mediante gráficos y cuadros, gracias a la recopilación de datos se pretende ordenar como detallamos, a continuación, para una mayor comprensión, por lo que a continuación se presentara los resultados obtenidos en los estudios realizados.

De acuerdo con lo planteado en capítulos anteriores la labor realizada incluye:

1. Análisis de los resultados de la encuesta denominada -Encuesta para el Sondeo de Mercado de Servicios Personalizados Ride a CubaII realizada a la muestra escogida en el período de tiempo del mes de abril del 2020.
2. Análisis de las matrices para los estudios administrativos, técnico-legales y ambientales.
3. Análisis financieros

#### 4.1. Sondeo de Mercado

Análisis de la Encuesta denominada -Encuesta para un Sondeo de Mercado de los Servicios Personalizados Ride a Cubal realizada a la muestra escogida en el periodo de tiempo del mes de abril del 2020.

La encuesta realizada tuvo un alcance de 345 personas con el objetivo de alcanzar una muestra de 394 del Gran Área Metropolitana, mayores de 18 años y económicamente activos.

#### Género

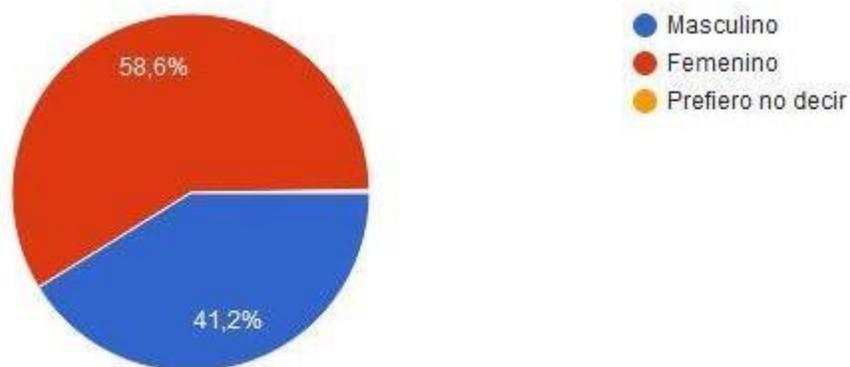


Gráfico 1. Total de encuestados dividido por género.

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

Observando la información que brinda dicha representación tenemos por porcentos el género de los entrevistados, en este caso 202 mujeres que simboliza el 58. 6 % del total,

los hombre con 142 que es un 41.2 % y contestaron prefiero no decir 1 persona que es el 0,2 %, demostrando que el mayor porcentaje de personas que respondieron dicha encuesta fue del género femenino.

## Edad

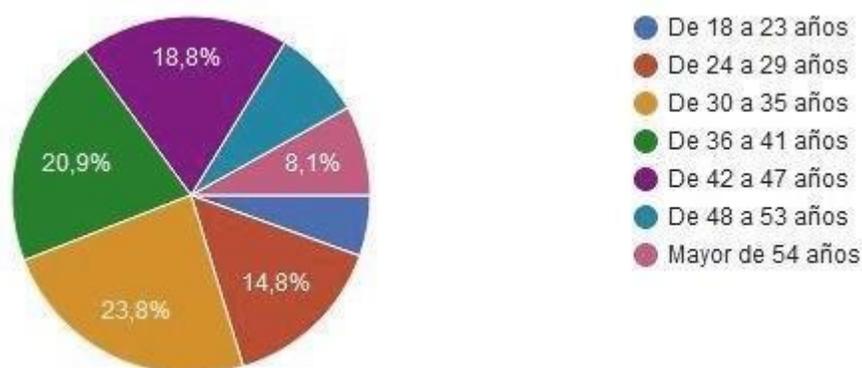


Gráfico 2. Representación por edades de los encuestados

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

El gráfico nos representa las edades de los encuestados en este caso de 18 a 23 con 19 personas que representa un 5,5 % de lo graficado, 24 a 29 con 51 que sería un 14,8% , de 30 a 35 con 82 equivalente a un 23,8 % , 36 a 41 con 72 que en porcentaje es 20,9 % , de 42 a 47 con 65 individuos igual a un 18,8 % , en el rango de 48 a 53 con 28 que es un 8.1% y por ultimo mayores de 54 años con un total de 28 personas que equivale al

8.1% del total , por lo que se refleja que el mayor porcentaje de se encontraban en el rango de edad de 30 a 35 años .

Con una amplia gama de edades se representan las personas activamente económicas, que oscilan desde los 18 años en adelante, las cuales han contestado la encuesta, brindando diversos datos de la población, con distintos intereses, lo que permite obtener una mayor diversidad de información en el mercado nacional.

### Nivel de Estudio

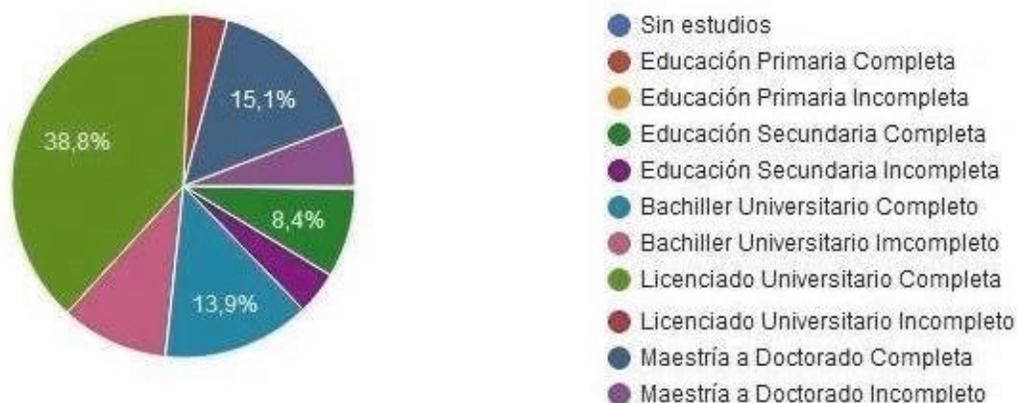


Gráfico 3. Representación por nivel de escolaridad de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

El gráfico representa los distintos grados de escolaridad de la población encuestada, donde como resultado los siguientes:

*Tabla 6 Grado Académico de los encuestados.*

Grado Académico	Cantidad de respuestas	Valor Porcentual
Educación Secundaria Completa	29	8,43%
Educación Secundaria Incompleta	14	4,07%
Bachiller Universitario Completo	48	13,95%
Bachiller Universitario Incompleto	35	10,17%
Licenciado Universitario Completo	134	38,95%
Licenciado Universitario incompleto	12	3,49%
Maestría y Doctorado completo	52	15,12%
Maestría a doctorado incompleta	20	5,81%
Totales	344	100,00%

Fuente: Elaboración propia (2020)

Dando fe de que el mayor porcentaje de nuestros encuestados han terminado su nivel de Licenciatura Completo, visto esto es una información positiva para el emprendimiento, debido que alcanzar dicho grado de escolaridad no solo le permite tener un mejor nivel académico sino también un mejor trabajo, una mejor entrada económica lo que le permitiría ser cliente potencial del negocio.

## Lugar de residencia

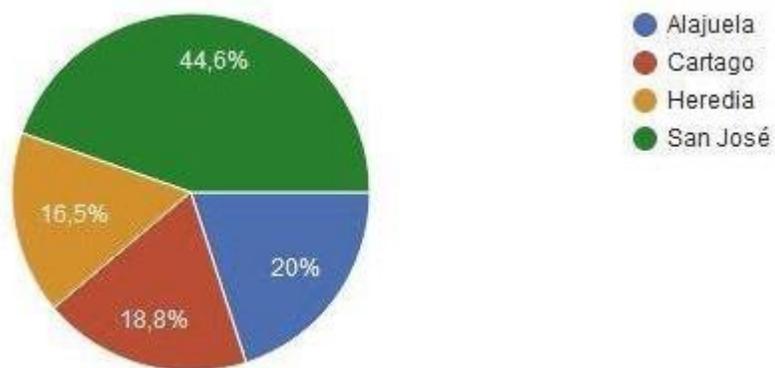


Gráfico 4. Lugar de residencia de los encuestados

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

Teniendo como base los datos obtenidos en la encuesta se ve reflejado el lugar de residencia de los encuestados San José 44,6 %, Alajuela 20 %, Cartago con un 18,8 %. Heredia 16,5 %, al observar la distribución de los porcentajes el gráfico nos muestra que la mayoría de la población encuestada fue en la zona de San José. Lo que es positivo para los resultados del proyecto pues para empezar se quiere enfocar en el Gran Área Metropolitana, lo que conlleva a tener una mejor segmentación a la hora de realizar la promoción en el mercado de dicho servicio.

### Intenciones de vacacionar en el próximo año.

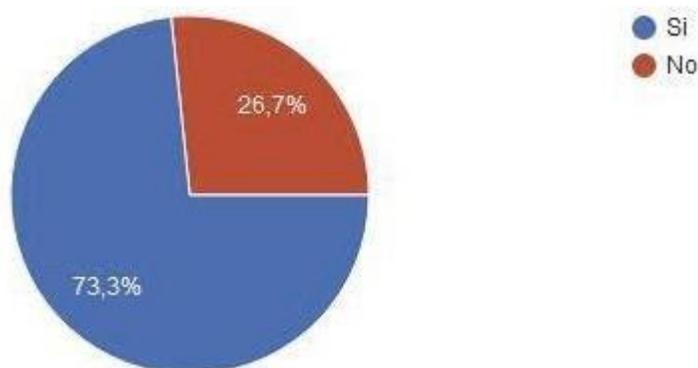


Gráfico 5. Intenciones de vacacionar el próximo año 2021.

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

Con relación al gráfico anterior tenemos que un total de 253 personas 73,3 % que tienen pensado viajar en el año 2021 y 92 que no, siendo esto un 26,6%, lo cual es muy importante debido a que más de la mitad de nuestros encuestados están interesados en viajar el año que viene, los cuales podrían convertirse en nuestros clientes potenciales.

Demostrando que se tendría una gran demanda para comenzar el emprendimiento, siendo este punto totalmente favorable para la iniciación.

## Frecuencia de Viaje

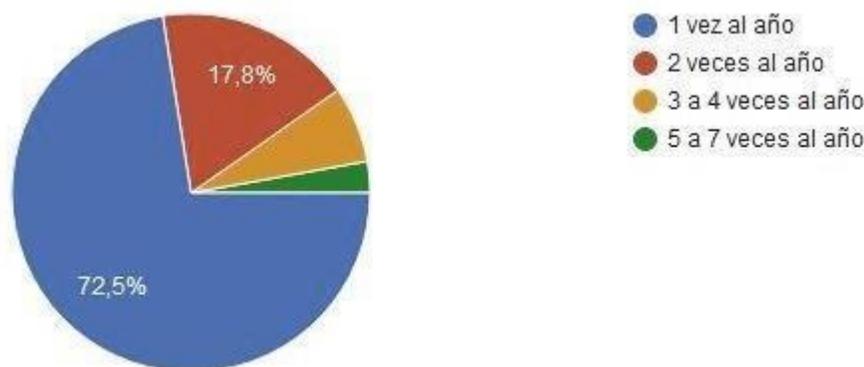


Gráfico 6. Frecuencia de viaje al exterior.

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

En este gráfico se muestra que la población encuestada tiene una intención marcada, de por lo menos salir de país una vez al año, como lo representa el 72,5% de las respuestas recibidas. Además, existe un 17,8% que indica que viaja al exterior en 2 oportunidades al año. Existe un 9,7% que viaja 3 o más ocasiones durante un año al exterior. En base a esta base estadística recopilada, la gran mayoría de los sujetos estudiados son viajeros frecuentes y nos indica una tendencia clara a vacacionar en el exterior.

La encuesta sigue reflejando datos positivos para poder emprender dicho proyecto, con esto se tiene un mercado que reafirma su intención de salir del país, convirtiéndose en posibles clientes.

## Preferencia en Meses

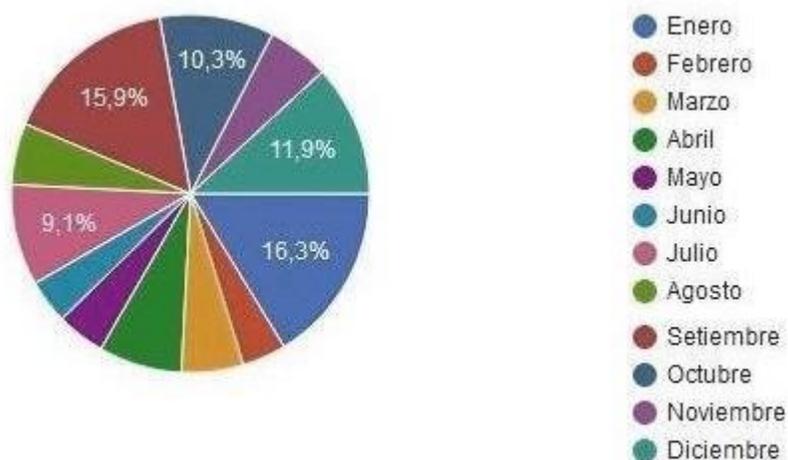


Gráfico 7. Mes en que prefiere viajar al exterior.

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

Respecto a los meses que son más frecuentes para viajar, la información recolectada, muestra dos meses de preferencia para este fin que son 16,3% en enero y 15,9% en Setiembre, siendo estos meses con más cantidad de respuestas. Los otros 3 meses que muestran porcentajes representativos son diciembre con 11,9%, Octubre con un 10,3% y Julio con un 9,1%. Analizando los resultados, la época de fin y al principio de año son meses muy utilizados para viajar al exterior. Adicionalmente el mes de Setiembre es también utilizado para este fin.

Esta información permite al emprendimiento tener una mejor idea de cuando son los meses más favorables para viajar, aprobando poder invertir en promociones del servicio. Adelantándose antes

que vengan las temporadas altas, para poder realizar con tiempo dichas cotizaciones y planeación de los viajes.

### Métodos para planificar



Gráfico 8. Métodos utilizados para planificar su viaje al exterior

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

Las tendencias en las respuestas de esta pregunta son muy marcadas y concisas. El método actual de planeación de viaje es hacerlo de forma independiente. El porcentaje de respuesta a esta opción fue de 82,5%. Por otro lado, solo un 15,9% utilizan una agencia de viajes para planear sus vacaciones al exterior, dejando un 1,6% que maneja otros medios.

Al darle la oportunidad al encuestado de responder abiertamente la pregunta ofrecen un panorama positivo al demostrar que los usuarios, han dejado de utilizar agencias de viajes y han tomado control de la planeación de sus viajes utilizando internet,

lo cual indica que se debe posicionar en redes sociales y tomar medidas necesarias para ser la primera opción de resultados en la búsqueda de información en Google. Debido a esto se debe trabajar más arduamente, en un plan de marketing digital fuerte, para lograr definir bien el mercado meta de dicho emprendimiento.

### Forma en que planifica su viaje

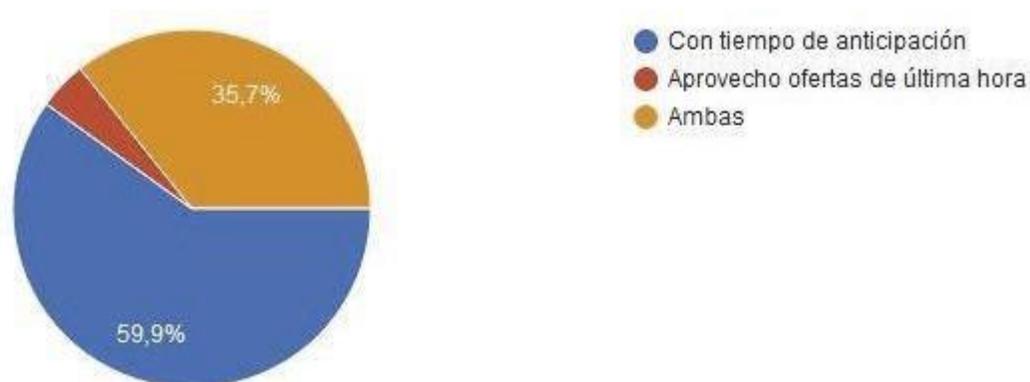


Gráfico 9. Forma en que planifica su viaje al exterior

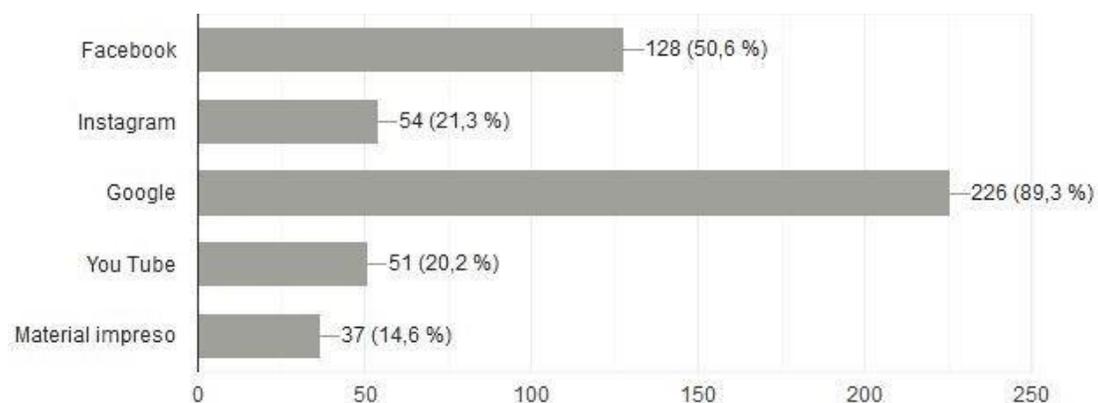
Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

Se observa, claramente, que la mayoría de los encuestados planifican sus viajes con tiempo de anticipación 59,9%, y un 4,4% toman ofertas de última hora, con un 35,7% que aplica ambas.

Aunque la mayoría de los encuestados programan sus viajes, lo cual indica que la planeación de las temporadas altas es importante, también existen compradores oportunistas que viajan aprovechando ofertas disponibles con precios más bajos o

aprovechando tiempo libre no programado. Teniendo en cuenta cuando las aerolíneas sacan estas ofertas para poder trabajar en base a aprovechar cada cliente potencial.

### Medios de Consultas.



*Gráfico 10.* Medios de consultas para buscar información sobre viajes al exterior

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

Tomando como referencia las respuestas recopiladas, se encuentra que los medios más utilizados para buscar información de viaje son Google con un 89.3% de las respuestas y Facebook con un 50,6%. Seguidamente Instagram y YouTube son las otras dos redes sociales más utilizadas para la búsqueda de información con fines turísticos.

Definitivamente la presencia en Redes Sociales y en el buscador Google es clave para el éxito del emprendimiento, no solo para promocionar los servicios sino para que recomienden a otros clientes.

Con esto demuestra que un punto clave es el marketing digital, que hay que enfocarse y depositar recursos económicos para llegar a un amplio número de clientes, con el fin de posicionarse en el mercado costarricense.

### Opciones de compra

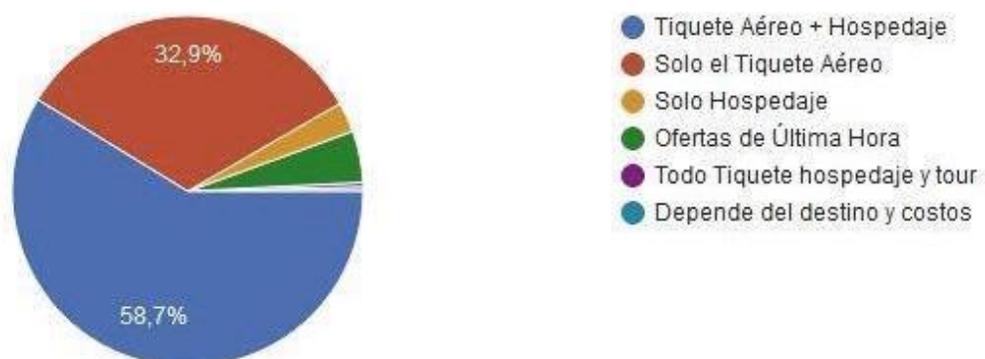


Gráfico 11. Opciones de preferencia para comprar cuando viaja al exterior

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

En esta pregunta se observa una preferencia sustancial en dos de las opciones de respuestas ofrecidas. Los encuestados responden que, en su mayoría, compran Tiquete Aéreo y Hospedaje juntos (58,7%) y los que solo compran el boleto aéreo con un 32,9%, dejando para el resto de las opciones ofrecidas un 8,4%.

La población encuestada busca practicidad en sus compras, ya que adquieren dos de los elementos más importantes de un viaje juntos, como son el boleto aéreo y el hospedaje, dejando la alimentación y transporte como elementos que adquieren ya

estando en el destino. Se debe tener muy presente dicho punto debido a que el emprendimiento como tal, no ofrece boleto aéreo, pero si ayuda a buscar las ofertas al cliente. Por lo que se podían generar paquetes que incluyeras ciertos aditivos que fueran motivador para el comprador.

### Preferencias de Hospedaje



Gráfico 12. Preferencias de hospedaje cuando viaja al exterior

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

Las tres opciones de preferencias de hospedaje de los encuestados son, mayormente, en hotel con 56,4%, casa o apartamento de alquiler 12,8 % y alojamientos tipo Airbnb con 27,6%, dejando un 3,2% a diversos tipos de hospedajes escritos por la población.

En esta pregunta se podría resumir que los tipos más importantes de hospedaje son los hoteles y propiedades de alquiler, especialmente tomando en cuenta que la mayoría de

los viajeros no viajan solos. Ofreciéndonos los datos requeridos para que el proyecto no solo brinde casas de alquiler en su catálogo de hospedajes, sino que también realice acuerdos con hoteles en la isla para ampliar así su oferta en el mercado costarricense y hacer competencia con otras empresas que dan el mismo servicio.

### Con quien prefiere viajar

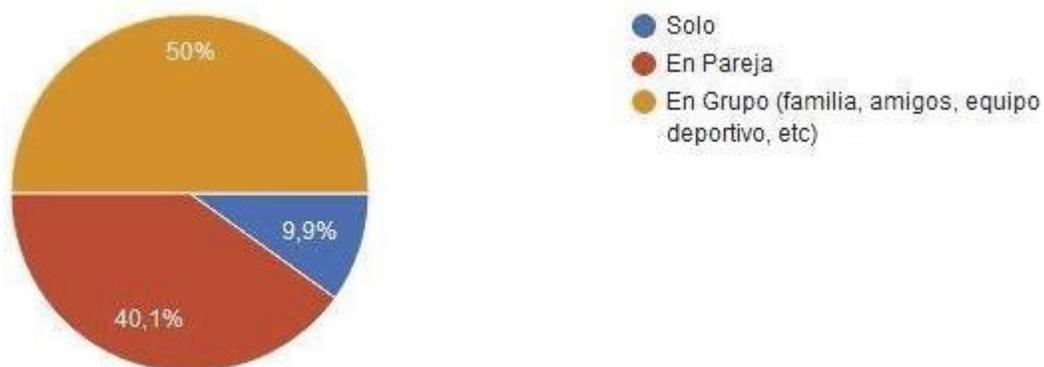


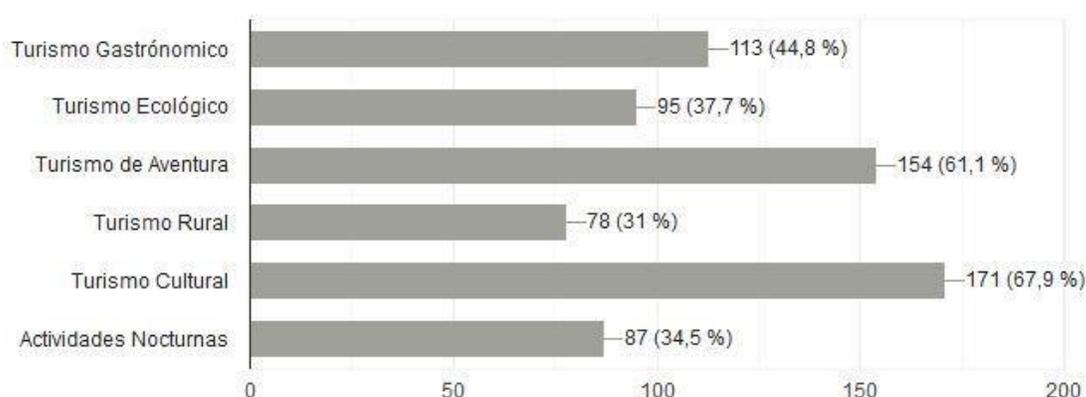
Gráfico 13. Con quién prefiere viajar al exterior

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

Los datos recopilados muestran que los encuestados viajan acompañados en un total de 90.1% divididos en viajar en grupo con un 50% y un 40,1% viajan en pareja, dejando un 9,9% para aquellos que prefieren salir del país solos.

En base a estos resultados, se debe considerar no solo promocionar paquetes por persona, pero también crear ofertas para parejas o grupos de 4 personas donde exista una mejora de precio por adquirir el paquete grupal.

### Categorías de Turismo



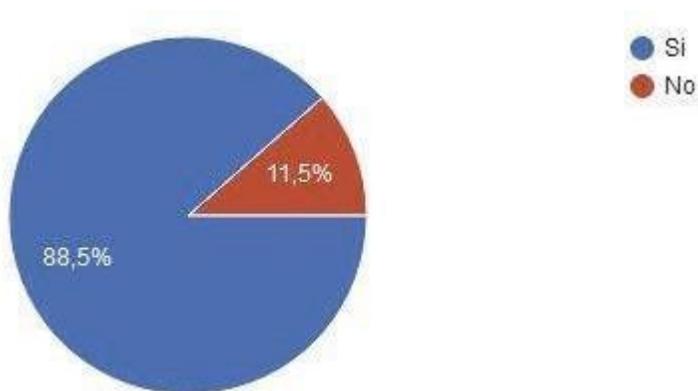
*Gráfico 14.* Categorías de turismo que prefiere realizar en sus viajes al exterior

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

Dentro de las preferencias del tipo de turismo los sujetos estudiados escogen 3 opciones mayoritarias como los son Turismo Cultural (67,9%), Turismo de Aventura (61.1%) y Turismo Gastronómico (44,8%). Los resultados obtenidos en esta pregunta, no reafirma que el destino elegido en este estudio de viabilidad es acertado, ya que La Habana, Cuba ofrece las tres categorías de turismo más escogidas en la encuesta.

Además para aumentar la demanda del emprendimiento se puede hacer planes que amplíen la oferta que brinda el mismo, buscando crear un producto más llamativo para ese posible mercado meta.

## Situación Laboral



*Gráfico 15.* Situación Laboral del encuestado.

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

La gran mayoría de la población son personas activamente económicas, los datos muestran que el 88,5% están trabajando y un 11,5% no están laborando al momento de contestar la encuesta.

Debido a esto la encuesta nos refleja que toda persona que tiene un trabajo estable presenta la oportunidad de destinar un presupuesto para vacacionar, ya sea con su aguinaldo o ahorros realizados durante el año, lo cual genera una oportunidad de venta para este proyecto, siendo un posible cliente.

## Fuentes de Ingreso

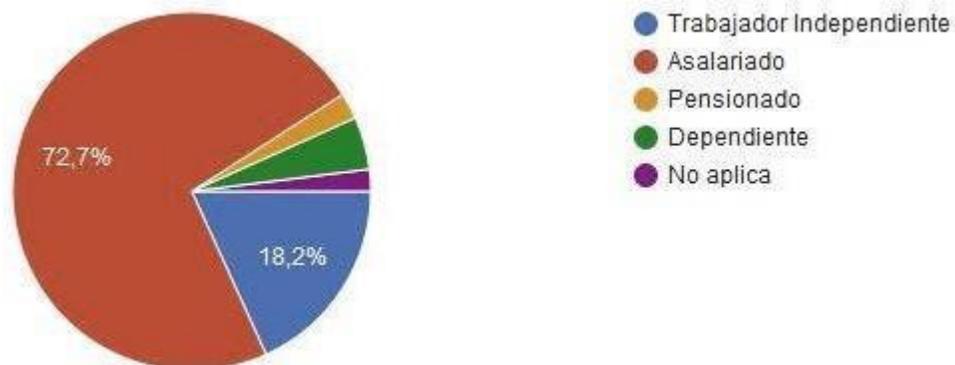


Gráfico 16. Clasificación de las fuentes de ingresos de los encuestados

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

La mayoría de los encuestados obtienen sus ingresos mediante salarios de trabajos que realizan en empresas, esta proporción es de un 72,7%. Además, un 18,2% son trabajadores independientes que recibe sus ingresos ya sea por servicios profesionales o porque tienen su propia empresa que también les genera dividendos, por lo que son sus propios jefes. El resto de los encuestados que representan un 9,1% son dependientes económicamente, pensionados y no aplicada a la pregunta.

Los resultados nos reflejan que la muestra en su mayoría obtiene sus ingresos de trabajos estables, lo que permite ser clientes potenciales para el negocio.

## Rango de ingresos

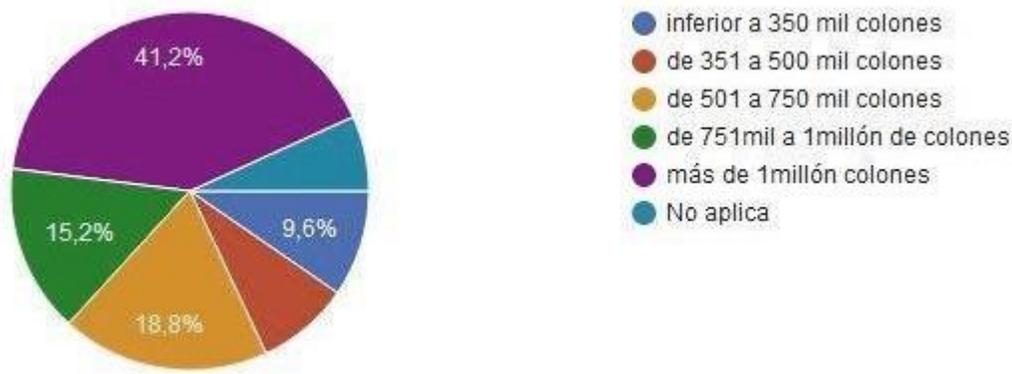


Gráfico 17. Rangos de Ingresos netos entre los que oscilan los encuestados.

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

Respecto a esta pregunta los encuestados se clasifican en 4 categorías principalmente, donde la mayoría percibe un salario mayor al millón de colones (41,2%), de 500 a 750 mil colones (18,8%), de 751 a un millón (15,2%) e inferior a 350mil (9,6%).

El resultado que nos brinda el gráfico confirma que la clase social más predominante en dicho sondeo de mercado es clase media alta, la mayoría tiene ingresos sobre un millón de colones, lo que hace suponer que mantienen un nivel financiero saludable y que es posible que destinen una buena cantidad de dinero para vacacionar. Siendo un punto positivo pues habría una mayor población dispuesta a pagar un servicio como el que ofrece Ride a Cuba de viajes personalizados o acompañamiento de un guía turístico desde Costa Rica.

## Presupuesto

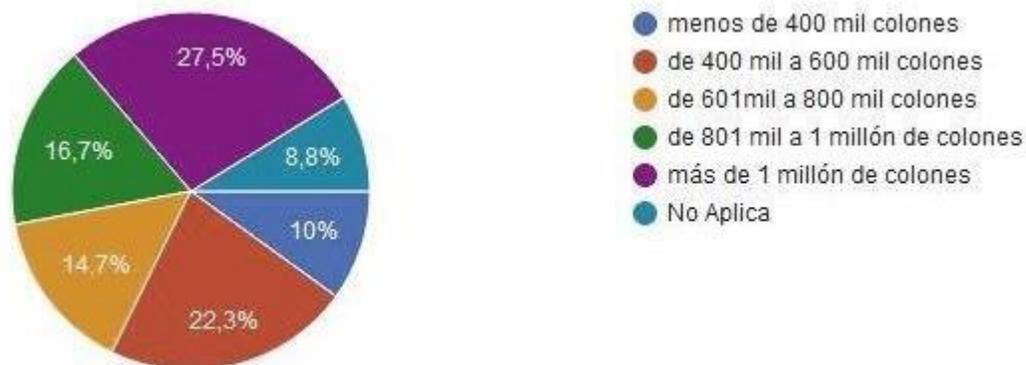


Gráfico 18. Presupuesto para vacacionar anualmente

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

Basados en las respuestas obtenidas en la encuesta muestran que el presupuesto con más frecuencia es de más de un millón de colones para vacacionar con un porcentaje del 27,5%, de 400 mil 600 mil tiene una participación de 22,3%. El presupuesto de 801 a un millón tiene un peso de 16,7% dentro de las respuestas obtenidas. Con un porcentaje del 14,7% está el presupuesto de 601 mil colones a 800 colones. Para finalizar, el presupuesto de menos de 400 mil colones es de 10% de las respuestas obtenidas.

Según los resultados la gran mayoría de los encuestados podrían optar o estarían en capacidad de pagar uno de nuestros servicios ya que su presupuesto para vacacionar es saludable, además hace pensar que son personas ordenadas y que planean con anticipación sus viajes.

## Aspectos para la selección del destino

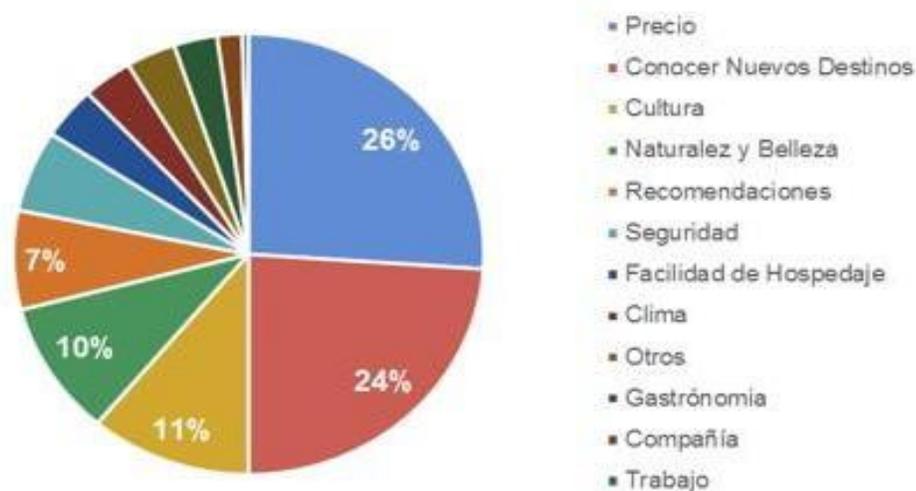


Gráfico 19. Aspectos que influyen en la selección del destino para viajar al exterior.

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

Los resultados nos muestran que hay dos factores que dominan, con un 50%, los elementos que influyen en la escogencia de un destino, el precio (26%) y la oportunidad de conocer nuevos destinos (24%). Las otras categorías predominantes son la cultura (11%), la naturaleza y belleza del destino (10%) y por último las recomendaciones obtenidas de otros viajeros (7%). Los datos muestran que la mezcla de un precio competitivo y la promoción adecuada del destino es clave para el éxito del proyecto.

Analizando dicha información obtenida demuestra que La Habana es un destino que puede ser muy prometedor para este mercado, debido a que cuenta con casi todos los aspectos que buscan los viajeros, por lo que sería una excelente oferta.

## Servicio personalizado

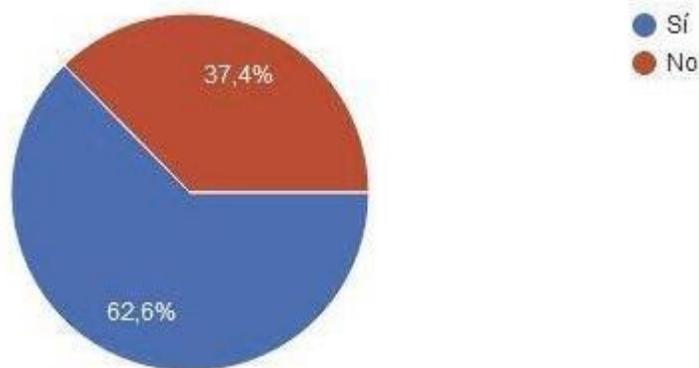


Gráfico 20. Contratación de un servicio personalizado de viajes

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

El objetivo de Ride a Cuba es brindar un servicio personalizado desde la etapa de planificación del viaje al cliente, que se logre elaborar un plan según sus gustos y presupuesto pero que quede lo mejor posible para complacer sus exigencias y necesidades. Obteniendo un 62,6% de los encuestados deseen solicitar un servicio como el que ofrece el proyecto.

Estas respuestas son un visto bueno al objetivo que persigue dicha investigación debido que la mayoría de población encuestada se puede convertir en un posible cliente meta, ayudando a el posicionamiento del emprendimiento.

## Servicio de Guía Turístico

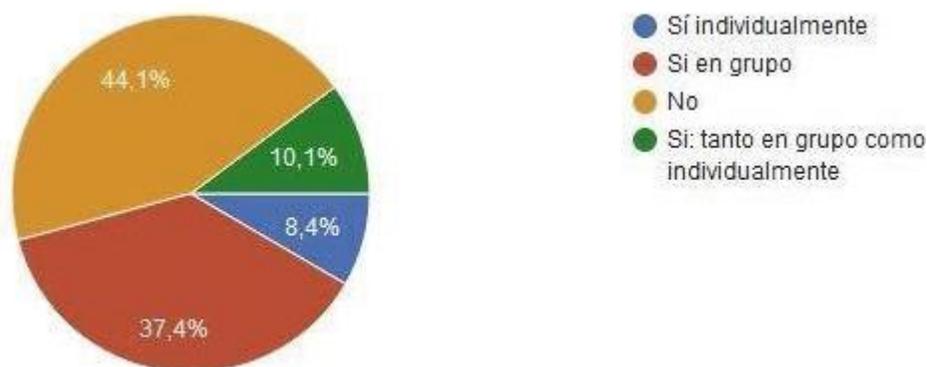


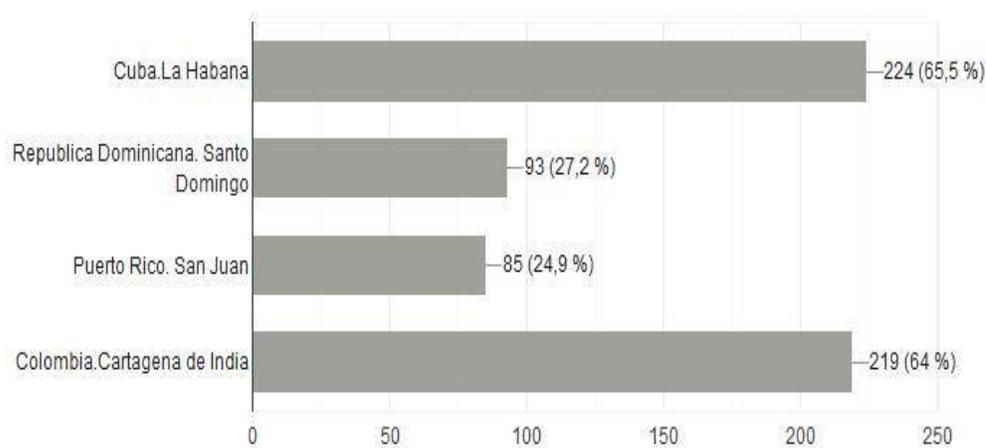
Gráfico 21. Utilización del servicio de guía de turismo

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

El objetivo de esta pregunta dentro de la encuesta es que el entrevistado brinde su opinión de si ha utilizado el servicio de guía de turismo, suministrando la información de que tan socializado esta con uno de los servicios que el proyecto en estudio podría ofrecerle a sus clientes como es el acompañamiento desde Costa Rica hasta Cuba. Los resultados nos demostraron que la mayoría no ha utilizado el servicio con un porcentaje del 44,1 % que equivale a 152 personas y 129 que si en grupo.

Esto brinda una perspectiva de cuanto es el conocimiento sobre un guía de turismo y de lo beneficioso que puede resultar el servicio, además de que hay que trabajar en promocionar el servicio apoyándose en una fuerte publicidad digital

## Destinos Turísticos



*Gráfico 22.* Destinos turísticos que los encuestados también desean conocer

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

Observando los resultados de esta pregunta nos ofrece datos muy positivos para el emprendimiento, Cuba y específicamente su capital entra en las preferencias a conocer para el siguiente año, con un total de 224 personas que eligieron a la isla, como su principal destino.

Este punto es muy beneficioso al mostrar que el cliente costarricense le es atractiva, La Habana como destino turístico de vacaciones, ofreciendo más seguridad para sacar adelante el emprendimiento de servicios personalizados de Ride a Cuba.

### Gráfico con Cruce Variables, Época y Frecuencia de viaje



Gráfico 23. Época y Frecuencia de viaje del encuestado

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

El gráfico evidencia la tendencia marcada de la temporada más gustada de los encuestados para viajar tomando en cuenta la cantidad de ocasiones viajan al año. Aunque la mayoría de estos viajan hasta 2 veces al año como máximo, las personas que viajan de 3 hasta más de 5 veces utilizan los mismos meses que los demás. La temporada está bien delimitada en los meses de enero, setiembre, octubre y diciembre.

### Gráfico con Cruce Variables, Intención de viaje y contratación de servicio

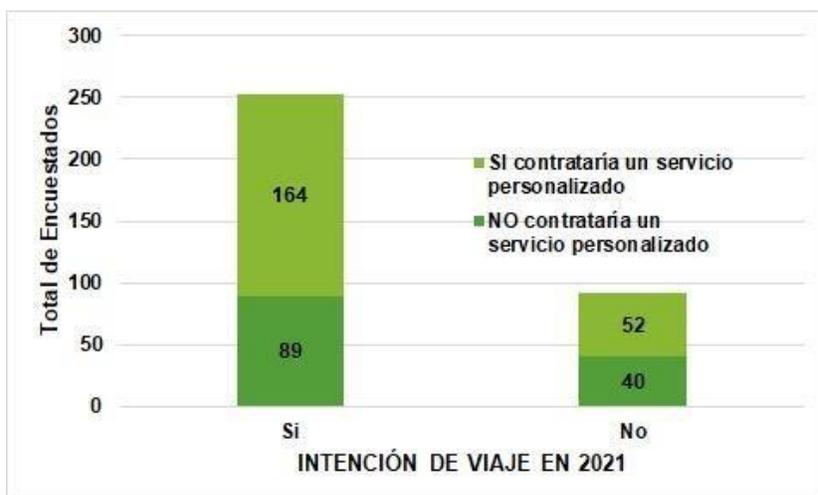


Gráfico 24. Intención de viaje de los clientes y contratación de servicio personalizado

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

Los datos nos muestran que si existe una intención de compra y que se correlaciona con el deseo de contratación de un servicio personalizado para planear el viaje. El 65% de las personas que tienen la intención de salir del país en el 2021 consideran posible contratar nuestro servicio ofertado, lo cual representa una oportunidad de desarrollo para emprendimiento estudiado.

### Gráfico con Cruce Variables, Preferencias en opciones de compra con tipos de hospedaje.

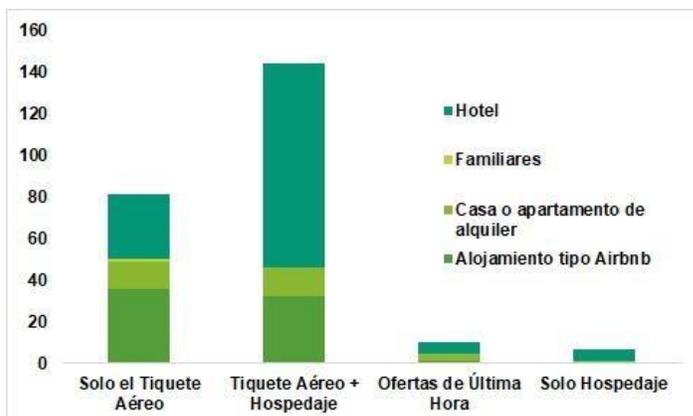


Gráfico 25. Preferencias en opciones de compra con tipos de hospedaje.

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en los datos recopilados de la encuesta)

El presente gráfico nos muestra un cruce de variables donde se muestra la preferencia de nuestros encuestados por adquirir tiquete aéreo más hospedaje incluido, además de preferir hoteles y casa o apartamentos de alquiler para quedarse en la isla, lo que es positivo para el proyecto aunque Ride a Cuba no ofrece la compra del tiquete si realiza la búsqueda de mejores opciones para el cliente y ofrece una gama de casas de alquiler con un excelente servicio.

## 4.2. Estudio Administrativo

En un estudio administrativo se verán algunos de los aspectos más relevantes que tendremos en cuenta para más adelante desarrollarlos en la propuesta de negocio. Entre los que se hallan la misión, visión, las estrategias para alcanzar los objetivos impuestos y herramientas como el organigrama que nos permitirán divisar mejor la nueva estructura de creada para dicho emprendimiento.

Tabla 7. *Estudio Administrativo.*

Elementos	Definición conceptual	Importancia o propósito	Perspectiva administrativa
<i>Misión</i>	“describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quienes somos, qué hacemos y porque estamos aquí” Thompson y Strickland (2015, p.21)	La misión nos va dar el motivo por el cual la empresa existe.	Va a ser un pilar fundamental dentro del nuevo emprendimiento brindándole la base que permitirá sustentar su idea como negocio.
<i>Visión</i>	“describe las aspiraciones de la administración para el futuro y define el rumbo y la dirección de largo plazo de la compañía”. Thompson y Strickland (2015, p.18)	La visión lo que queremos lograr con el nuevo emprendimiento.	En este punto tenemos la visión le permitirá a la administración dirigir la empresa hacia el rumbo que desea lograr
<i>Objetivos</i>	“son metas de desempeño de una organización; son los resultados y productos que la administración desea lograr”. Thompson y Strickland (2015, p.24)	Nos van a mostrar los resultados que se quiere llegar alcanzar	Dentro de la empresa van a establecer un curso a seguir, además de ser fuentes de motivación para sus miembros.
<i>Valores</i>	“son las creencias, características y normas conductuales que se esperan del personal cuando realiza los negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y misión”. Thompson y Strickland (2015, p.18)	Los Valores van a representar la base de la empresa siendo estos los encargados de regir lo que es correcto o no.	Estos nos permitirán crear una cultura empresarial dentro del nuevo emprendimiento, colaborando al buen funcionamiento de la empresa basado en valores desde la ética hasta como influenciarán en el rendimiento de esta
<i>Organigrama</i>	“es una representación gráfica en la que se describe en un orden jerárquico la organización de una institución, empresa, o conjunto de personas que tengan una labor asignada y que esta tarea sea supervisada y controlada por un superior”. Concepto Definición (2016, párr. 1)	Ofrecer un orden y estructura de la distribución de los diferentes puestos dentro de la empresa.	Permite la creación de la estructura administrativa del emprendimiento. Es fundamental para la administración ofreciéndole de forma clara la estructura jerárquica, convirtiéndose en un punto clave a la hora de planificar las actividades y procesos dentro de la misma.

Fuente: Elaboración propia. (2020, con base Concepto Definición ,2016, párr. 1 y Thompson y Strickland, 2015, p.18)

Analizando el instrumento anterior, se comprende, que para comenzar un emprendimiento ,debe de contar con un adecuado proceso de administración como el pilar fundamental a la hora de definir toda la estructura organizacional del negocio, con una visión que dé el rumbo que el emprendimiento necesita, contando con los valores correctos que sean una guía a seguir, con objetivos y metas bien definidos que le permitirá al personal seguir una línea que conllevaría a la empresa a tener buena productividad, al permitirse implementar toda una series de procesos administrativos conllevando a la optimización de las tareas convirtiendo al colaborador más eficiente en su labor , adaptando el emprendimiento a la demanda del mercado, facilitándole un crecimiento sostenible .

Debido a que es un nuevo proyecto se comenzaría desde cero desarrollando los puntos en la propuesta en el capítulo siguiente, donde se definiría cada uno de los aspectos desarrollados en el instrumento anterior sirviéndonos de plataforma para crear los propios del proyecto convirtiéndose en el pedestal fundamental para darle forma a toda las funciones administrativas del emprendimiento.

### 4.3. Estudio Técnico-Legal

Tabla 8. *Análisis de la matriz para el estudio técnico-legal*

<b>El propósito de esta Matriz de Análisis Documental es enlistar los elementos técnicos-legales que se debe tener en cuenta para implementar un servicio personalizado de viajes a Cuba.</b>			
<b>Requisitos Legales</b>	<b>Lista de requisitos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>ICT</b>	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)		X
	Certificados de carencia de antecedentes penales, del propietario de la empresa en caso de persona física y tratándose de personas jurídicas de aquellos que, de acuerdo a los estatutos, tengan la representación legal de la empresa (apoderados).		
	En el caso de que la persona sea extranjera, pero cuente con status de residente rentista o residente pensionado vigente, o bien con cédula de residencia vigente y así lo demuestre con una certificación notarial del documento que lo acredite, podrá presentar el certificado de antecedentes extendido por el Registro Judicial costarricense.		X
	El gestionaste directo de la declaratoria turística o bien el representante con facultades suficientes en caso de personas jurídicas, presentará una declaración jurada conteniendo los siguientes puntos: qué la empresa tendrá como objeto exclusivo la actividad de Agencia de Viajes Emisora, que se compromete a reportar cualquier cambio que se encuentren dentro de la declaratoria jurídica otorgada		
	Certificación registral o notarial, que demuestre la personería vigente del representante de la empresa, con indicación de las facultades que ostenta, dejando claro si puede actuar en forma separada o conjunta. Es importante incluir todas las personas que tiene representación judicial y extrajudicial, ya que solo se atenderán gestiones a los apoderados debidamente acreditados. (Instituto Costarricense de Turismo, ICT, 2020)		X
<b>Requisitos técnicos y económicos para empresas en proyecto (que aún no han iniciado operaciones)</b>	<b>Lista de requisitos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Descripción detallada de los tours y paquetes (Indicar lugares a visitar, duración, precio, servicio que incluye, entre otros aspectos que se consideren de importancia para dar a conocer el producto		X

	<p>turístico) que ofrecerá la Agencia de Viajes Emisora.</p> <p>Detallar el número de empleados, la nacionalidad y la inversión estimada.</p> <p>En caso de que el proyecto incluya una construcción, presentar cronograma de construcción en el que se detalle las fechas de inicio y finalización de las obras a construir según las etapas constructivas, así como la fecha prevista para el inicio de operaciones. En caso contrario, presentar la fecha de inicio de operaciones.</p> <p>(Instituto Costarricense de Turismo, ICT, 2020)</p>		
<b>Inscripción en Hacienda</b>	<b>Lista de requisitos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Toda persona física o jurídica está obligada a inscribirse en el Registro Único Tributario al iniciar cualquier actividad o negocio de carácter lucrativo (venta de mercancías o prestación de servicios), sujeta algún tributo bajo la administración de la Dirección General de Tributación.	x	
	Tributar en Hacienda como servicios profesionales y acogerse al Régimen de Tributación Simplificada. (Ministerio de Hacienda, MH, 2020)	x	
<b>Inscripción en la CCSS</b>	<b>Lista de requisitos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Afiliar como trabajador independiente a aquellos usuarios que cumplan con el desarrollo de una actividad económica por cuenta propia. (Caja Costarricense del Seguro Social, CCSS, 2020)	x	
<b>Inscripción en el INS</b>	<b>Lista de requisitos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Póliza Permanente RT-Independiente	x	
<b>Municipalidad</b>	<b>Lista de requisitos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Formulario de trámite para patentes y licencias	x	
	Permiso de uso de suelo (Instituto Nacional de Seguros, INS, 2020)	x	
<b>Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud.</b>	<b>Lista de requisitos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Todos los establecimientos industriales, comerciales y de servicio deben contar la autorización o permiso sanitario de Funcionamiento para operar en el territorio nacional, según sea la actividad. (Ministerio de Salud, MINSA, 2020)	x	
<b>Inscripción de Marca y Nombre Comercial</b>	<b>Lista de requisitos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Llevar formulario al Registro de la Propiedad Industrial firmado por el solicitante o representante y la autenticación de un notario. Ministerio de Economía Industria y Comercio. (MEIC, 2020).		x

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Observando el instrumento anterior, según lo requisitos que dieron negativo se interpretan a continuación:

Requisitos Legales ICT: Los requisitos que pide el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), son específicamente dirigidos para las Agencias de Viaje, teniendo en cuenta que dicho emprendimiento ofrecerá servicios profesionales no hay que entregar una solicitud de declaratoria turística, debido a que no operará como una Agencia.

Requisitos técnicos y económicos para empresas en proyecto (que aún no han iniciado operaciones) se presenta la misma situación aunque dicho emprendimiento aún no ha comenzado sus actividades, no cumple con este requisito al no ser una Agencia de Viaje.

Requisito de Inscripción y Nombre Comercial: para comenzar dicho emprendimiento no es obligatorio registrar el nombre comercial teniendo en cuenta que dicho proceso elevaría más la inversión inicial del proyecto, al no ser un punto indispensable para comenzar a iniciar se verá más adelante.

Para más detalles (Véase anexo 14)

**Según lo requisitos que dieron positivos se interpretan a continuación:**

#### **Inscripción en Hacienda.**

En este punto se tiene en cuenta lo establecido según el Reglamento de Procedimiento Tributario en su artículo n°22, como las personas físicas están obligadas a inscribirse por ley.

## CAPITULO IV

Deberes y derechos del obligado tributario

## Sección I

### De la inscripción, modificación y desinscripción

#### Artículo 22.- Obligación de inscripción.

Las personas físicas, jurídicas y entidades que carezcan de personalidad jurídica, que realicen cualquier actividad económica a la que estén obligados a inscribirse por ley o reglamento en su condición de contribuyente, responsable o declarante, deben hacerlo dentro de los plazos que fijen las normativas referidas.

A falta de plazo, la inscripción debe realizarse dentro de los diez días hábiles siguientes a la fecha en que inicie actividades u operaciones.

La inscripción debe realizarse por los medios y en la forma que determine la Administración Tributaria. En esta debe consignarse toda la información que solicite la Administración Tributaria y que permita identificar en forma clara al obligado tributario, su actividad económica -principal y secundaria-, el domicilio de la actividad económica, el nombre del representante legal cuando proceda, la dirección del domicilio fiscal, dirección de la casa de habitación del representante legal y la identificación personal o social del que se inscribe, datos de establecimientos auxiliares, así como cualquier otra información adicional que determine la Administración Tributaria, mediante resolución general.

Siguiendo las normativas para llevar a cabo un nuevo emprendimiento esta la Inscripción en el Ministerio de Hacienda, debido que la tributación es un punto obligado para todo negocio. En este caso como persona física que realiza la actividad de Servicios

Profesionales se está en el deber de tributar, y los requisitos establecidos en la página del Ministerio de Hacienda (2020) son:

- a. Toda persona física o jurídica está obligada a inscribirse en el Registro Único Tributario al iniciar cualquier actividad o negocio de carácter lucrativo (venta de mercancías o prestación de servicios), sujeta algún tributo bajo la administración de la Dirección General de Tributación. Además de llenar el formulario Declaración de Inscripción en el Registro Único Tributario - Modelo 140. Según la página nos dice quiénes son los que están en la obligatoriedad de inscribirse:
- b. Persona física, jurídica y entidades con actividad económica: Las personas físicas y jurídicas, así como las entidades que carezcan de personalidad jurídica, están obligadas a inscribirse en el Registro Único Tributario, al iniciar cualquier actividad o negocio de carácter lucrativo (venta de mercancías o prestación de servicios) que esté sujeto a tributos administrados por la Dirección General de Tributación, o cuando por ley, reglamento o resolución general así se establezca. A partir de la inscripción en el Registro Único Tributario, se debe cumplir con las obligaciones tributarias correspondientes, como son la presentación de declaraciones de autoliquidación y los demás deberes formales y materiales que le sean aplicables, aun en caso de que no tenga impuesto por pagar (en lo que respecta al IVA).

La misma página del Ministerio de Hacienda (2020) nos define el medio y lugar para realizar la inscripción.

- a. Portal Administración Tributaria Virtual (ATV):

De conformidad con la resolución DGT-R-043-2018, se establece el uso obligatorio del portal Administración Tributaria Virtual (ATV), como único medio para que los contribuyentes elaboren los siguientes formularios D-140:

¿Cómo declarar correctamente?

Cuando tengan que hacer sus declaraciones, los profesionales deberán ser muy ordenados para evitar multas.

1. Estar inscrito como profesional independiente ante Hacienda
2. Facturar electrónicamente
3. Contar con un sistema capaz de cobrar el IVA automáticamente en la declaración
4. Subir la declaración a la web de Hacienda
5. Pagar completo el monto que le corresponde
6. Llevar ordenadamente las declaraciones mensuales.

Teniendo en cuenta que dicho emprendimiento está comenzando, el acto de tributar es obligatorio, el cual se realizara como Persona Física, pues hasta el momento será un solo trabajador quien lleve adelante el proceso de los servicios personalizados. Para más información (Véase anexo 16)

Se debe tener en cuenta como elementos obligatorios la entrega de los formularios:

Modelo D- 151 Declaración anual de resumen de clientes, proveedores y gastos.

Modelo D-152 Declaración anual resumen de retenciones impuestos únicos y definitivos

Modelo D-104 Declaración jurada del impuesto general sobre las ventas-liquidación por el sistema tradicional.

### **Inscripción en la CCSS**

Se tiene como otro elemento obligatorio de cumplir la inscripción del trabajador ante la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), para que dicho colaborador conste con un seguro médico que lo respalde en caso de cualquier enfermedad.

En este punto y teniendo en cuenta el tipo de servicio que ofrecería, se aseguraría al trabajador por medio de un seguro independiente. Los pasos a seguir para cumplir con este procedimiento están expuestos en la página oficial CCSS (2020), siendo especificados en la siguiente tabla. Para mayor información (Véase Anexo 20).

Tabla 9. *Aseguramiento de Trabajador Independiente*

	Documento de identificación: Cédula de identidad, si es nacional.
	1 Documento de identidad migratorio, cédula de residencia, carné de refugiado provisional, pasaporte y resolución de aprobación de residencia o pasaporte con acreditación de la estancia legal (solo para categorías especiales), si es extranjero. Presentar los siguientes documentos que acredite su actividad económica: Copias de facturas emitidas en el desarrollo de la actividad económica, dentro de los últimos 3 meses.
Requisitos	2 Copia de la patente municipal vigente u otros requeridos por instituciones públicas que permitan el ejercicio de la actividad económica respectiva (Ministerio de Salud, Tributación Directa, entre otros relacionados). Copia del contrato por servicios profesionales o técnicos vigente. Copia de la certificación de la adjudicación, para los que participan en licitaciones. Copia del contrato de alquiler del local en que ejerce su actividad, cuando proceda. Aportar cualquier otro documento relacionado con la actividad generadora de ingresos.
	3 Cumplir con la entrevista efectuada por el funcionario de plataforma de oficinas centrales y las sucursales de la Caja Costarricense del Seguro Social.
	4 Rendir declaración bajo fe de juramento escrita ante el funcionario de plataforma de oficinas centrales y las sucursales de la Caja Costarricense del Seguro Social.

Fuente: Elaboración propia. (, 2020, con base a la página de la CCSS)

## **Inscripción en el INS**

Siguiendo las normativas vigentes, dentro del instrumento analizado se presenta la inscripción ante el Instituto Nacional de Seguros entidad rectora en el país en dicho aspecto, como un factor importante e imprescindible esta la seguridad del trabajador dentro de su jornada laboral, por lo que se convierte en un requisito obligatorio para proceder a iniciar dicho proyecto.

Según la Asamblea Legislativa en el Código de Trabajo de Costa Rica (1943) nos informa que:

### **TITULO CUARTO**

#### **De La Protección A Los Trabajadores Durante El Ejercicio Del Trabajo**

##### **Capítulo Primero**

(Nota: El artículo 1º de la Ley Sobre Riesgos del Trabajo N° 6727 de 9 de marzo de 1982, sustituyó totalmente el antiguo Título Cuarto del presente Código, que abarcaba los artículos 193 inclusive al 261 inclusive, y le adicionó nuevas disposiciones. Por ello este nuevo Título Cuarto abarca del artículo 193 al 331, corriendo la numeración correspondiente, y pasando a ser el antiguo artículo 262 el 332, etc., hasta el 362 inclusive.)

(Este Título IV se encuentra reglamentado por el Decreto Ejecutivo N° 13466 del 24 de marzo de 1982)

#### **ARTICULO 193.-**

Todo patrono, sea persona de Derecho Público o de Derecho Privado, está obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos del trabajo, por medio del Instituto Nacional de Seguros, según los artículos 4º y 18 del Código de Trabajo.

La responsabilidad del patrono, en cuanto a asegurar contra riesgos del trabajo, subsiste aun en el caso de que el trabajador esté bajo la dirección de intermediarios, de quienes el patrono se valga para la ejecución o realización de los trabajos.

(Así reformado por el artículo 1º de la Ley Sobre Riesgos del Trabajo, N° 6727 de 9 de marzo de 1982)

#### ARTICULO 194.-

Sin perjuicio de que, a solicitud del interesado se pueda expedir el seguro contra riesgos del trabajo, estarán excluidos de las disposiciones de este Título:

La actividad laboral familiar de personas físicas, entendida ésta como la que se ejecuta entre los cónyuges, o los que viven como tales, entre éstos y sus ascendientes y descendientes, en beneficio común, cuando en forma indudable no exista relación de trabajo.

Los trabajadores que realicen actividades por cuenta propia, entendidos como los que trabajan solos o asociados, en forma independiente, y que no devengan salario.

(Así reformado por el artículo 1º de la Ley Sobre Riesgos del Trabajo, N° 6727 de 9 de marzo de 1982)

Al ofrecer servicios profesionales y ser una persona física se optaría por lo siguiente: asegurar al trabajador con seguro independiente, lo cual en la página del Instituto Nacional de Seguros (INS, 2019) se define como:

#### RT-Independiente

Son pólizas permanentes o de período corto, adquiridas por personas físicas en su condición de trabajador independiente, el aseguramiento es voluntario según lo definido en el artículo 194 del Código de Trabajo por lo que el único asegurado es el Tomador del seguro, quien deberá estar inscrito en el Sistema de Identificación de Contribuyentes del Ministerio de Hacienda como contribuyente.

Esta modalidad de aseguramiento posee un recargo del 40% en la tarifa por concepto de siniestralidad y cobertura de 24 horas siempre y cuando se encuentre en el ejercicio de su trabajo. (Véase anexo 18)

### **Municipalidad**

En este punto y estando en conformidad con la ley municipal se asumen una serie de requisitos necesarios para poder tener en regla todo lo que es patente comercial a nivel municipal. Se tiene como primer requisito el Permiso de Suelo, teniendo claro que, dichos trámites se realizarán en la Municipalidad de Alajuela, debido a que el emprendimiento radicará en el distrito de Guácima perteneciente a dicho cantón. Según la página de la Municipalidad de Alajuela (2020) precisa los puntos necesarios para obtener dicho requerimiento:

## **Permiso del uso de suelo**

Se debe presentar la solicitud debidamente llena y firmada por el solicitante

1. Copia de la cedula de identidad
2. Fotocopia del plano de catastro del inmueble, legible, sin tachaduras o pegas y sin reducir.
3. Patente municipal

Dándole continuidad a los puntos de carácter obligatorios, sé encuentra que toda actividad requiere de una licencia o patente de la municipalidad del cantón a que pertenezca, por el tiempo que dure la actividad comercial, lo cual implica el pago de un impuesto.

Según la Ley de Impuesto Municipales del Cantón de Alajuela No 8236 define:

### **ARTÍCULO 1º—Obligatoriedad del impuesto y hecho generador.**

Las personas físicas o jurídicas que se dediquen al ejercicio de actividades comerciales y/o lucrativas de cualquier índole en el cantón Central de Alajuela, deberán obtener licencia municipal y estarán obligadas a pagar a la Municipalidad un impuesto, conforme a esta Ley.

### **ARTÍCULO 2º—Actividades gravadas.**

Entiéndase por actividades comerciales y/o lucrativas las que seguidamente se señalan y están comprendidas en la clasificación internacional de actividades

económicas. Los patentados pagarán de conformidad con lo dispuesto en el artículo 4º:

**a) Agricultura, ganadería y pesca:** comprende toda clase de actividades de siembra y recolección de productos agrícolas, granjas lecheras, avícolas y porcinas y cualquier otro tipo de actividades agropecuarias.

**b) Industria (manufacturera o extractiva):** se refiere al conjunto de operaciones materiales ejecutadas para obtención, transformación o transporte de uno o varios productos. Comprende también la transformación mecánica o química de sustancias orgánicas e inorgánicas en productos nuevos, mediante procesos mecanizados o sin mecanizar en fábricas o domicilios. En general, se refiere a las mercancías, valores, construcciones, bienes e inmuebles. Implica tanto la creación de productos, así como los talleres de reparación y acondicionamiento. Comprende la extracción y explotación de minerales, metálicos y no metálicos, que se encuentran en estado sólido, líquido o gaseoso, la construcción, reparación o demolición de edificios, instalaciones, vías de transporte, imprentas, editoriales y establecimientos similares, medios de comunicación así como empresas de cogeneración eléctrica y comunicaciones privadas y establecimientos similares.

**c) Comercio:** comprende la compra, venta, distribución y alquiler de bienes o inmuebles, mercancías, propiedades, bonos, moneda y toda clase de valores; los actos de valoración de bienes económicos según la oferta y la demanda, casas de representación, comisionistas, agencias, corredoras de bolsa,

instituciones bancarias y de seguros, salvo 2 los estatales, instituciones de crédito, empresas de aeronáutica, instalaciones aeroportuarias, agencias aduanales y, en general, todo lo que involucre transacciones de mercado por cualquier medio así como las de garaje.

**d) Servicios:** comprende los servicios prestados al sector privado, sector público o ambos, atendidos por organizaciones o personas privadas; el transporte, bodegaje o almacenaje de carga; las comunicaciones radiales o telefónicas, lo mismo que los establecimientos de enseñanza privada, de esparcimiento y salud; el alquiler de bienes muebles e inmuebles, los asesoramientos de todo tipo y el ejercicio liberal de las profesiones que se hagan en oficinas (\*) (particulares o) de asociados.

Cuando la actividad lucrativa principal se desarrolle fuera del cantón Central de Alajuela, pero el contribuyente realiza también actividades lucrativas en este cantón, por medio de sucursales o agencias, el impuesto que deberá pagarse a la Municipalidad del cantón Central de Alajuela de conformidad con las disposiciones de esta Ley, se calculará sobre los ingresos brutos que reporte la sucursal o agencia a la casa matriz, según la declaración jurada municipal que presente, para ese efecto, el patentado. Los datos serán verificados por la Municipalidad del cantón Central de Alajuela, de acuerdo con los procedimientos establecidos en esta Ley y el Código de Normas y Procedimientos Tributarios. (\*) (Mediante resolución de la Sala Constitucional N° 2004-08728

de las 15:22 hrs. del 11/08/2004: Se anula, del inciso d), las palabras que dicen "particulares o".)

**ARTÍCULO 3º—Período del impuesto.**

El período del impuesto de patentes es anual y está comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de cada año.

**ARTÍCULO 4º—Requisitos para la licencia municipal.**

En toda solicitud de otorgamiento o traslado de licencia municipal, será requisito indispensable que los interesados estén al día en el pago de los tributos municipales y otras obligaciones en favor de la Municipalidad como los impuestos de patentes de licores, bienes inmuebles, de construcción y timbres. Los interesados deberán llevar un formulario donde se indique el nombre, el número de cédula y la ubicación. Además, deberá cumplir con los requisitos que indique el departamento correspondiente, conforme al artículo 11 de esta Ley.

**ARTÍCULO 5º—Factores determinantes de la imposición.**

Establézcanse como factores determinantes de la imposición, los ingresos brutos que perciban las personas, físicas o jurídicas, afectas al impuesto, generados en el ejercicio de la actividad lucrativa autorizada por la licencia municipal, que se producen en el cantón Central de la provincia de Alajuela durante el ejercicio económico anterior al período que se grava. Los ingresos brutos no incluyen lo recaudado por concepto de impuesto sobre las ventas ni otro

impuesto indirecto recaudado por el patentado, salvo los casos en que esta Ley determine un procedimiento diferente para fijar el monto del impuesto de patentes. En el caso de los establecimientos financieros y de correduría de bienes muebles e inmuebles, se consideran como ingresos brutos los percibidos por concepto de comisiones e intereses.

**ARTÍCULO 6º—Término del tributo.**

El impuesto se pagará durante todo el tiempo que se posea la licencia, aunque no se ejercite la actividad lucrativa para la cual se otorgó la patente.

**ARTÍCULO 7º—Tarifa del tributo.**

Se aplicará una tarifa del cero coma quince por ciento (0,15%) sobre los ingresos brutos. Esta suma dividida entre cuatro, determinará el impuesto trimestral por pagar. El impuesto anual así determinado se pagará en cuatro tractos trimestrales. A los contribuyentes que realicen el pago total del impuesto dentro de los primeros tres meses de cada año, se les aplicará un descuento igual al diez por ciento (10%).

**ARTÍCULO 8º—Declaración jurada municipal.**

Cada año, a más tardar el 15 de enero, las personas referidas en el artículo 1º de esta Ley presentarán, ante la Municipalidad de Alajuela, una declaración jurada municipal, que indique el monto de los ingresos brutos y el impuesto anual que deban pagar por concepto de patente, conforme al artículo 6º de esta Ley, así como la indicación de las cuotas trimestrales por cancelar.

El período fiscal anual del impuesto de patentes de los contribuyentes con período fiscal especial, autorizados por la Dirección General de Tributación, iniciará una vez transcurridos tres meses, contados a partir del cierre del período especial de que se trate. El pago de las cuotas trimestrales se ajustará al período de patentes que corresponda.

La Municipalidad de Alajuela determinará los procedimientos que, de acuerdo con sus recursos, posibiliten la entrega adecuada del formulario, para que cada contribuyente determine el impuesto de patentes que le corresponde pagar en el siguiente período anual. Los contribuyentes remitirán, directamente, a la Municipalidad el formulario, una vez sellado por la Dirección General de Tributación.

Los funcionarios municipales que funjan como inspectores o recaudadores del impuesto de patente, tendrán las atribuciones previstas en los artículos 103, 104 y 123 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios. En caso de duda sobre la información suministrada en el formulario del impuesto, dichos funcionarios podrán solicitar al contribuyente la presentación de la declaración de la renta del período respectivo.

#### **ARTÍCULO 9º—Registro y documento de patente.**

La Municipalidad de Alajuela, por medio de su Departamento de Rentas y Patentes, llevará un registro de los patentados con todos sus datos, tales como nombre y número del patentado, número de cédula, ubicación, números de teléfono y fax, representante legal del patentado y cualquier otro que sea

necesario. La Municipalidad entregará a cada patentado el certificado que lo acredita como tal, el cual deberá ser emitido en papel de seguridad con las copias necesarias de archivo. El patentado deberá colocarlo en un lugar visible de su establecimiento. El patentado deberá señalar un domicilio dentro de los límites del cantón, para efectos de notificación.

La Municipalidad de Alajuela (2020) pide en la Solicitud de la Patente Comercial que cumpla con los siguientes requisitos

**Actividad de patentes de la municipalidad de Alajuela solicitud de patente comercial requisitos generales.**

Formulario de solicitud de patente comercial, sin tachaduras o manchones ni corrector. Debidamente firmado por el solicitante de la patente comercial y el propietario del inmueble (en caso de que la propiedad se encuentre en derechos, deberán aportar una nota firmada por todos los copropietarios, debidamente autenticada y copia de las cédulas de identidad al día. Tratándose de personas jurídicas aportar personería jurídica emitida por el Registro Público con no más de un mes de emitida.

Constancia de uso de suelo de patente y resolución de ubicación emitida por el Sub Proceso de Planificación Urbana, para la actividad comercial que se pretende desarrollar. La cual deberá indicar correctamente la dirección del local y la actividad comercial.

Según sea el caso, Permiso Sanitario de Funcionamiento vigente emitido por el Ministerio de Salud y/o Permiso de SENASA vigente emitido por el Ministerio de

Agricultura y Ganadería para la actividad comercial que se pretende desarrollar. Para obtener dicho permiso debe contar con el uso de suelo aprobado por la Municipalidad de Alajuela.

Copia De La Cédula de Identidad al Día por ambos lados del solicitante y del (de los) propietario (s) del inmueble si se trata de personas físicas. Tratándose de personas jurídicas, deberán aportar:1) Certificación De Personería Jurídica De La Sociedad con no más de un mes de emitida. 2) Copia de la Cédula de Identidad del(Los) Representante(S) Legal(Es) al Día.

Encontrarse al Día En El Pago De Los Tributos Municipales el solicitante de la patente comercial y el(los) dueño (s) del inmueble.

Permiso de Construcción o Remodelación, en Caso Que El Local comercial sea nuevo o remodelado

Informe Registral del Inmueble o Certificación Registral con no más de un mes de emitida (En caso de que la propiedad esté en derechos, deberá aportar una certificación de derechos)

Constancia General de Póliza De Riesgos Del Trabajo para la actividad comercial que se pretende desarrollar con la dirección exacta del local comercial con no menos de un mes de emitida o CONSTANCIA DE EXONERACION en los casos que proceda, la cual deberá indicar la actividad comercial a desarrollar y la dirección exacta del local comercial con no más de un mes de emitida.

Plano catastrado de la propiedad donde se instalará el local comercial

Constancia de que el solicitante se encuentra inscrito como contribuyente emitida por el ministerio hacienda, tributación directa, en la cual indique el régimen al que pertenece (régimen simplificado o régimen renta).

Llenar formulario de declaración jurada adjunto

Adjuntar a esta solicitud los timbres fiscales de ¢125.00

Cumplir con los requisitos ambientales, según el tipo de actividad y la ley orgánica del ambiente. (SETENA).

Para mayor argumentación (Véase anexo 17 y 19)

#### **Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud.**

Aunque el emprendimiento en su mayoría tendría un trato virtual principalmente con los clientes, es requisito obligatorio para pedir la Patente Municipal, la Autorización y los permisos sanitarios emitidos por el Ministerio de Salud, según su clasificación Grupo C de bajo riesgo.

Por lo que teniendo en cuenta lo anterior y siguiendo las regulaciones de la página del Ministerio de Salud (2019) se informa que:

**Tiendo como base** la Ley N ° 5395 del 30 de octubre de 1973

"Ley General de Salud" Decreto Ejecutivo: 39472-S del 08/02/2016 Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud

**Objeto, alcance y ámbito de aplicación**

- De acuerdo a la Ley General de Salud, todos los establecimientos agrícolas, comerciales, industriales y de servicios deben contar con el Permiso de Funcionamiento para operar en el territorio nacional.

- Por lo que toda persona que planea formalizar una empresa en Costa Rica, debe contar con el permiso de funcionamiento de acuerdo a su actividad, según: Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud.

### **Procedimiento a seguir**

- Para realizar este trámite, debe presentar el formulario de solicitud de permiso sanitario de funcionamiento, junto con la declaración jurada para el trámite de solicitud de permiso de funcionamiento por primera vez o renovación, en la Dirección del Área Rectora de Salud del Ministerio de Salud correspondiente.

### **Clasificación por riesgo**

- Con el propósito de regular las actividades humanas que inciden directa o indirectamente en la salud de las personas y el ambiente, el Ministerio de Salud establece la clasificación de éstas en tres categorías de riesgo, considerando para ello criterios sanitarios y ambientales, que le permitan ejercer el control que garantice el cumplimiento de las normas técnicas y jurídicas.

### **Criterios de clasificación**

- a) Para determinar la clasificación de riesgo de las actividades agrícolas, industriales, comerciales o de servicios, se consideran los siguientes aspectos:

- La naturaleza de la actividad (, industrial, comercial, servicio)
- La clasificación del establecimiento que señala el Reglamento Sobre Higiene Industrial.
- La cantidad de personas, sean éstas trabajadores, espectadores, usuarios o clientes que los utilizan.

La extensión o área física que requieren.

- Las materias primas, productos intermedios, productos finales.
- La maquinaria, equipo y procesos utilizados en cada actividad.
- Tipo de contaminación que produce la actividad al aire, suelo y agua y que pueden en mayor o menor grado afectar la salud y el ambiente humano

### **Tipo de riesgo**

Grupo A (RIESGO ALTO): Son aquellos establecimientos que por las características de las actividades que desarrollan pueden presentar un riesgo sanitario y ambiental alto, lo que podría eventualmente afectar la integridad de las personas y el ambiente.

Grupo B (RIESGO MODERADO): Son aquellos establecimientos que por las características de las actividades que desarrollan, pueden presentar un riesgo sanitario y ambiental moderado, por lo que eventualmente la integridad de las personas y el ambiente no estarían expuestos a daños significativos

Grupo C (RIESGO BAJO): Son aquellos establecimientos que por las características de las actividades que desarrollan, presentan un riesgo sanitario y ambiental bajo, por lo que la integridad de las personas y el ambiente eventualmente no se ven afectados.

### **Requisitos Previos**

1. Resolución Municipal de Ubicación, a excepción de los establecimientos que estén exentos según pronunciamientos oficiales emitidos por las Municipalidades respectivas
2. Visado de planos del proyecto, cuando medie alguna construcción nueva, modificación o ampliación.
3. Viabilidad (Licencia) ambiental, únicamente para aquellos proyectos nuevos y que no se encuentren en operación, a excepción de los establecimientos o actividades que no están contemplados en la lista taxativa definida en los Anexos 1 y 2 del Reglamento General sobre los Procedimientos de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA).

Constancia de que cuenta con la disponibilidad de Alcantarillado Sanitario Nota de disponibilidad de alcantarillado sanitario del Ente Administrador del Alcantarillado Sanitario (EAAS) correspondiente, cuando el establecimiento vierta aguas residuales directamente a la red del alcantarillado sanitario

5. Permiso de vertido otorgado por el MINAE, si corresponde, según Decreto Ejecutivo N° 34431-MINAE-S de 4 de marzo del 2008 "Reglamento del Canon Ambiental por Vertidos".
6. Concesión de aprovechamiento del agua otorgada por el MINAE, si corresponde, según Decreto Ejecutivo N°.32868-MINAE del 24 de agosto del 2005 -Reglamento de canon por concepto de aprovechamiento de agua
7. Permiso de instalación y de funcionamiento para calderas otorgado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, cuando el establecimiento utilice calderas, según Decreto Ejecutivo N° 26789-MTSS del 16 de febrero de 1998 -Reglamento de Calderas
8. Los que cuenten con equipos emisores de radiaciones ionizantes Cuando utilicen emisores de radiaciones ionizantes deben contar para su funcionamiento con autorización por parte del MS para el uso del emisor, según el Decreto Ejecutivo N° 24037-S del 22 de diciembre de 1994 -Reglamento sobre protección contra las radiaciones ionizantes
9. Estar inscrito y estar al día con la CCSS sea como patrono, trabajador independiente o en ambas modalidades, según corresponda, según la Ley N° 17 del 22 de octubre de 1943 -Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, y de las obligaciones con el FODESAF, según lo establecido en el artículo 22 de la Ley N° 5662 del 23 de diciembre de 1974 -Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares.

**Artículo 11.Requisitos para la solicitud del trámite de PSF por primera vez:**

El responsable del establecimiento en el trámite de un PSF por primera vez, independientemente del grupo de riesgo al que su establecimiento pertenezca, debe presentar los siguientes documentos ante la DARS correspondiente o mediante el sistema informático o digital que se habilite para tales efectos:

1. Formulario unificado de solicitud de P.S.F.
2. Declaración Jurada, según Anexo N° 3.
3. Copia del comprobante de pago de servicios de conformidad con el artículo 8 de este reglamento.
4. Calificación del IMAS como beneficiario, en el caso de solicitar exoneración del pago por el trámite de Permiso Sanitario de Funcionamiento.
5. Copia de la cédula de identidad. Copia de la cédula de identidad o DIMEX (libre condición) del responsable legal. En caso de persona jurídica debe aportar certificación registral o notarial de la personería jurídica vigente con no más de un mes de emitida

**Casas De Habitación:**

- Artículo 15.-Actividades desarrolladas en casas de habitación. Aquellas actividades que sean desarrolladas en categoría de microempresas podrán realizarse en casas de habitación, siempre y cuando en el proceso productivo no se incorporen al producto materias primas o sustancias peligrosas ni se generen residuos peligrosos. La categorización de microempresa se realizará de acuerdo a la

clasificación otorgada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, de acuerdo con lo establecido en el Decreto N° 39295 publicado en la Gaceta N° 227 el 22 de noviembre del 2015, en el Alcance Digital 99, "Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N° 8262 del 2 de mayo de 2002"

Al ser un emprendimiento de servicios en una oficina dentro de una residencia, donde la mayoría de las veces la atención pueda ser de manera virtual sería un negocio del Grupo Tipo C (RIESGO BAJO).

#### **4.4 Estudio Ambiental**

Para la puesta en marcha de cualquier emprendimiento los elementos ambientales son de un gran valor, más en la actualidad donde la contaminación ambiental es un tema que preocupa al mundo. Costa Rica es un país enfocado por la conservación del ambiente dentro de sus fronteras contando específicamente con la Ley Orgánica del Ambiente N° 7554 (2020). La cual en su Artículo 1 nos presenta los objetivos que tiene por ley:

**Artículo 1.- Objetivos.** La presente ley procurará dotar, a los costarricenses y al Estado, de los instrumentos necesarios para conseguir un ambiente sano y ecológicamente equilibrado.

El Estado, mediante la aplicación de esta ley, defenderá y preservará ese derecho, en busca de un mayor bienestar para todos los habitantes de la Nación. Se define como

ambiente el sistema constituido por los diferentes elementos naturales que lo integran y sus interacciones e interrelaciones con el ser humano.

Costa Rica cuenta con la Secretaria Técnica Nacional (SENTENA, 2020) la cual en su página web define su funciones como las de armonizar el impacto ambiental con los procesos productivos, así como el de analizar las evaluaciones de impacto ambiental y resolverlas dentro de los plazos previstas por la ley General de Administración Pública.

Por lo que para iniciar cualquier actividad en el país se debe cumplir con el requisito que impone, que es la obtención de la Viabilidad Ambiental, los cuales se basan en dos modelos D1 y D2.

Según, Geo Costa Rica, Consultores Ambientales (2018)

El Formulario D1 deben presentarlos todos las actividades, obras o proyectos que se desarrollen en una huella de construcción mayor a los 1.000 m<sup>2</sup> o que por sus características presenten un mediano o alto impacto ambiental.

Este debe ser llenado por el desarrollador del proyecto con la ayuda técnica de un consultor ambiental responsable debidamente inscrito en el Registro de Consultores Ambientales, con gusto los consultores ambientales de Geo Costa Rica podemos ayudarle en este proceso.

El Formulario D2 es para actividades obras o proyectos con huellas constructivas menores a los 1.000m<sup>2</sup> y que su impacto ambiental sea bajo.

El proceso consiste en una Declaración Jurada de parte del desarrollador del proyecto. Su fin es otorgar la viabilidad ambiental potencial a los proyectos cuyo impacto potencial no considere la realización de un protocolo D1.

Al analizar los requerimientos de los formularios D1 como D2 es evidente que no son necesarios para dicho proyecto en estudio, pero si es un punto clave tener en cuenta todos los protocolos que se puedan aplicar para colaborar con los aspectos ambientales. Teniendo claro esto, se respetará todas las regulaciones ambientales que hay en el país, aplicando algunos de los procedimientos de la ISO 14000 colaborando con la gestión ambiental y principalmente con el manejo de residuos y el ahorro de energía eléctrica.

Posteriormente del estudio y análisis de las matrices correspondiente al instrumento #1, se observa lo importante que es cumplir con todos los requisitos obligatorios para comenzar dicho proyecto.

La matriz de análisis administrativa permitirá estudiar los requerimientos como son la misión, visión, objetivos, valores y el organigrama que facilitará toda la estructura organizativa dentro del emprendimiento.

Con el estudio ambiental se enfocaría en cumplir con las leyes y buenas prácticas del país respecto al medio ambiente contribuyendo con el ahorro y la buena gestión de residuos producidos del día de las operaciones de la empresa.

Para ilustrar el estudio técnico legal se formuló una tabla resumen con los requisitos mínimos para poner en marcha el proyecto.

Dentro de los requisitos básicos esta la inscripción a la CCSS, INS, Tributación Directa y Permisos de funcionamiento municipales que incluye el visto bueno del Ministerio de Salud local. Este compendio de requisitos técnico-legales son la columna vertebral para comenzar el emprendimiento. Todos estos se deben mantener a través del tiempo, al día, en regla y cumpliendo con los pagos correspondientes en los periodos establecidos para tales efectos.

Requisito no obligatorio 

Requisito obligatorio 

Tabla 10. *Semáforo de requisitos obligatorios y no obligatorios.*

---

Requisitos Legales ICT	
Requisitos técnicos y económicos para empresas en proyecto (que aún no han iniciado operaciones)	
Inscripción en Hacienda	
Inscripción en la CCSS	
Inscripción en el INS	
Municipalidad (Permiso de Suelo y Patente)	
Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud	
Inscripción de Marca y Nombre Comercial	

---

Fuente: Elaboración propia (2020)

## 4.5 Requerimientos Financieros

### 4.5.1 Inversión Inicial

La Inversión Inicial de un proyecto contempla todas las derogaciones de efectivo que se tienen que realizar para poner en marcha las operaciones del negocio. Estos desembolsos de efectivo pueden ser activos tangibles o intangibles, tales como registros de marca o compra de licencias, mobiliario y equipo de oficina.

A continuación, se detalla cada uno de los rubros que comprenden la Inversión Inicial.

### 4.5.2 Permisos y Trámites Legales

En dicha sección, se incluye las inscripciones y registros a las Instituciones Gubernamentales que se requieren legalmente para operar apegado a la legislación comercial de Costa Rica.

Dentro de las Instituciones mencionadas se encuentra la CCSS, Tributación Directa, el INS. Las inscripciones a estas instituciones no tienen ningún costo para estar en regla y operar. El único Institución que requiere un pago adelantado es el Instituto Nacional de Seguros debido a la inscripción de la póliza de Riesgos de Trabajo (RT). En dicho aspecto se calculó el pago de un semestre.

Tabla 11. *Inversión inicial año 0 Permisos y Trámites Legales*

<b>Permisos y Trámites Legales</b>	<b>Monto</b>
Póliza RT (pago semestral)	₡ 161.433
<b>Total, de Permisos y Trámites Legales</b>	<b>₡ 161.433</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

### 4.5.3 Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo lo constituye el monto de efectivo que se necesita para operar mes a mes. Dicho monto debe estar incluido en el flujo normal de la empresa. Dentro de los rubros que comprenden este departamento se considera la Nómina de Salarios, incluyendo Cargas Sociales, Gastos de Servicios Públicos mensuales, Gastos de Mercadeo Digital y Gastos de Contaduría externos.

La nómina calculada se basa en el costo del día de un Guía Turístico, por un monto de 11761,76 colones diarios. El cálculo mensual, se toma como un empleado a tiempo completo, por lo que el gasto mensual será de 282,282.24 colones. A este monto se le suma, el importe del aseguramiento voluntario de parte de la CCSS y garantías sociales establecidas en el código Laboral de Costa Rica.

La campaña de mercadeo digital toma en cuenta anuncios en redes sociales, como Facebook, y en buscadores como Google. En ambas aplicaciones se colocarán anuncios para atraer tráfico, mediante publicaciones pagadas y publicaciones orgánicas. Adicionalmente, se buscará conseguir clientes y recopilar información para crear una base de datos utilizando sorteos o publicaciones interactivas. Además, como parte del proceso de seguimiento se harán campañas mediante correo electrónico para ofrecer directamente los servicios del emprendimiento.

El monto calculado al Capital de Trabajo se incluye en la Inversión Inicial como el monto de fondos disponibles, ya sea en una cuenta corriente en el banco o como efectivo en caja chica. El monto total destinado a cubrir la necesidad de Capital de Trabajo es de 710,598 colones.

Tabla 12. *Desglose mensual del Capital de Trabajo Inversión Inicial Año 0*

<b>INVERSIÓN INICIAL AÑO 0</b>	
<b>Permisos y Trámites Legales</b>	<b>Monto</b>
Póliza RT (pago semestral)	₡ 161 433
<b>Total de Permisos y Trámites Legales</b>	<b>₡ 161 433</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	
Salarios	₡ 282 282
Pago de seguro Voluntario 2,89%	₡ 8 158
Prestaciones Sociales 13,29%	₡ 37 515
<b>Total de Nómina Mensual</b>	<b>₡ 298 598</b>
<b>Inversión en Mercadeo Digital</b>	
Campaña Digital en Redes Sociales	₡ 150 000
<b>Total de Servicios Profesionales</b>	<b>₡ 150 000</b>
<b>Servicios Públicos</b>	
Agua	₡ 20 000
Electricidad	₡ 55 000
Internet	₡ 37 000
<b>Total de Servicios Públicos</b>	<b>₡ 112 000</b>
<b>Total De Capital De Trabajo</b>	<b>₡ 560 598</b>
<b>Mobiliario</b>	<b>Precio + IVA</b>
Escritorio	₡ 203 400
Silla	₡ 135 589
Archivero	₡ 79 089
3M DESCANSA PIES FR330	₡ 41 403
<b>Total de Mobiliario</b>	<b>₡ 459 481</b>
<b>Equipo de Computo</b>	
Dell insp 14-3493 ing w10 ci5-1035g4 1.10-3.70/8gb/128ssd+1tb/14"	₡ 425 750
Epson l3110 - photo printer - multifuncional	₡ 88 829
Headset imicro	₡ 9 425
Ups xtech xtp-751 750va	₡ 24 747
Kit de teclado y mouse inalambrico dell	₡ 15 741
Pad mouse kmp-100	₡ 3 955
Salveque para computadora	₡ 33 437
Licencia microsoft office 365 business premium	₡ 124 289
<b>Total de Equipo de Computo</b>	<b>₡ 726 173</b>
<b>Suministros</b>	
Papel normal (2unds)	₡ 5 401
Papel fotográfico (2 unds)	₡ 13 334

Lapiceros (2und)	₡	5 627
Marcadores	₡	3 153
Engrapadora y grapas	₡	3 379
Organizador de Escritorio	₡	4 509
Perforadora	₡	2 644
Basurero	₡	4 622
Separadores de Cejas	₡	2 701
Sobres de Manila	₡	4 407
Tintas de Impresora	₡	26 510
<b>Total de Suministros</b>	<b>₡</b>	<b>76 286</b>
<b>Total Final De Inversión Inicial</b>	<b>₡</b>	<b>1 983 970.00</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

#### 4.5.4 Activos Tangibles

Los activos mencionados en esta sección de la Inversión Inicial corresponden a la compra de equipo y mobiliario para las operaciones de la empresa. Adicionalmente se incluye los suministros de oficina para el trabajo diario del emprendimiento.

En el mobiliario adquirido se tomó en cuenta las necesidades ergonómicas correspondientes y el espacio disponible en la ubicación del proyecto. Para el equipo de cómputo se puso como requerimiento, lo que se considera como esencial, para realización del trabajo, de forma remota y digital. Dentro de los suministros considerados, son productos misceláneos de oficina que se necesitan para el cumplimiento de las labores diarias del proyecto.

Tabla 13. *Activos Tangibles en la Inversión Inicial Año 0*

<b>Mobiliario</b>	<b>Monto</b>	<b>Precio + IVA</b>
Escritorio	₡ 180.000	₡ 203.400
Silla	₡ 119.990	₡ 135.589
Archivero	₡ 69.990	₡ 79.089
3M DESCANSA PIES FR330	₡ 36.640	₡ 41.403
<b>Total de Mobiliario</b>		<b>₡ 459.481</b>
<b>Equipo de Computo</b>		
Dell insp 14-3493 ing w10 ci5-1035g4 1.10-3.70/8gb/128ssd+1tb/14"	₡ 376.770	₡ 425.750
Epson l3110 - photo printer - multifuncional	₡ 78.610	₡ 88.829
Headset imicro	₡ 8.341	₡ 9.425
Ups xtech xtp-751 750va	₡ 21.900	₡ 24.747
Kit de teclado y mouse inalámbrico Dell	₡ 13.930	₡ 15.741
Pad mouse kmp-100	₡ 3.500	₡ 3.955
Salveque para computadora	₡ 29.590	₡ 33.437
Licencia Microsoft office 365 business premium	₡ 109.990	₡ 124.289
<b>Total de Equipo de Computo</b>		<b>₡ 726.173</b>
<b>Suministros</b>		
Papel normal (2unds)	₡ 4.780	₡ 5.401
Papel Fotográfico (2 unds)	₡ 11.800	₡ 13.334
Lapiceros (2und)	₡ 4.980	₡ 5.627
Marcadores	₡ 2.790	₡ 3.153
Engrapadora y grapas	₡ 2.990	₡ 3.379
Organizador de Escritorio	₡ 3.990	₡ 4.509
Perforadora	₡ 2.340	₡ 2.644
Basurero	₡ 4.090	₡ 4.622
Separadores de Cejas	₡ 2.390	₡ 2.701
Sobres de Manila	₡ 3.900	₡ 4.407
Tintas de Impresora	₡ 23.460	₡ 26.510
<b>Total de Suministros</b>		<b>₡ 76.286</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

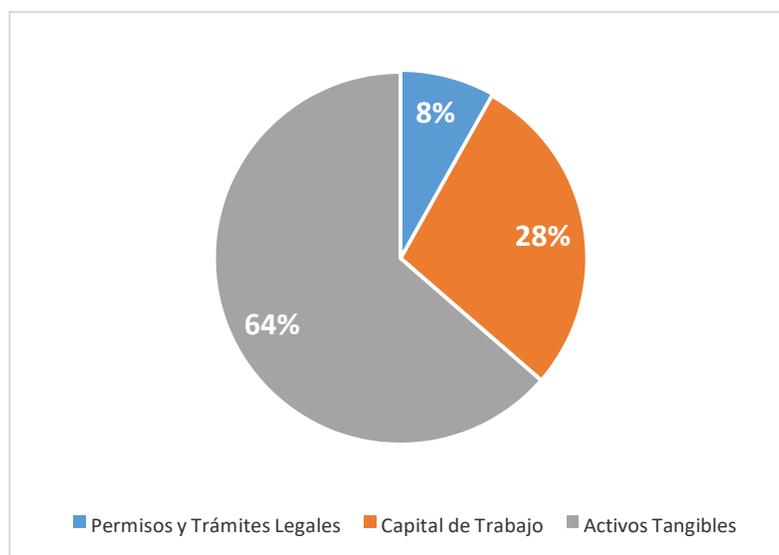
El monto final para esta sección de la Inversión Inicial es de 1.983.970,00 colones que representa la suma de mobiliario, equipo de cómputo y suministros.

#### 4.5.5 Análisis de la Inversión Inicial

Tomando en cuenta que el producto que se va a ofertar es relacionado totalmente al trabajo de la emprendedora y es un servicio no es un producto físico, el porcentaje más alto de la Inversión Inicial corresponde a los activos tangibles necesarios para comenzar dicho proyecto, con un 64%.

El rubro de la póliza de Riesgos de Trabajo (RT) se destaca debido a que tiene un plazo de cobertura de un semestre completo y como se observa en el gráfico siguiente el Capital de Trabajo toma el 28% del total de la Inversión Inicial. Dentro del rubro de Capital de Trabajo, la Nómina, con sus correspondientes cargas sociales y provisiones legales, es el gasto más alto de la Empresa que se va a mantener constante.

#### Inversión Inicial



**Gráfico 26.** Monto Total de la Inversión Inicial

Fuente: Elaboración propia. (2020)

#### **4.5.6 Base para Cálculo del Costeo**

El destino principal dentro de la oferta va ser La Habana, Cuba, el mismo funciona como base para el cálculo del costo variable y el precio de venta para que cada gasto que se incurra para realizar el servicio este incluido en el mismo.

Con el objetivo de obtener una base sólida para este cálculo se desarrolló un itinerario de viaje de 5 días en La Habana Cuba. El mismo considera visitas a Museos, puntos de interés gastronómicos y sitios de turismo icónicos de la ciudad.

El detalle de Interinaría es el siguiente:

Tabla 14. *Itinerario1*

<b>Día</b>	<b>Lugar</b>	<b>Categoría</b>
<b>1</b>	Capitolio	Cultural-Histórica
	Teatro Nacional	Cultural-Histórica
	Hotel Inglaterra	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretención
	Parque Martí	Cultural-Histórica
	Museo de arte universal	Cultural-Histórica
	Manzana de Gómez	Cultural-Histórica
	Paseo del Prado	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretención
	Sloppy Joe's Bar	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretención
	Edificio Bacardí	Cultural-Histórica
	Floridita	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretención
	Calle obispo	Cultural-Histórica
	Almuerzo en Los Nardos	Gastronomía
	Hotel Ambos Mundos	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretención
	Bodeguita del medio se puede comer	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretención
	Catedral	Cultural-Histórica
	El templete	Cultural-Histórica
	Casa de la cerveza	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretención
	Museo del ron	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretención
	Sacra Iglesia Catedral Ortodoxa de San Nicolás	Cultural-Histórica
	Feria de San José	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretención
El chanchullero	Gastronomía	
Fábrica de Arte	Entretención y gastronomía	

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 15. *Itinerario2*

<b>Día</b>	<b>Lugar</b>	<b>Categoría</b>
	Avenida de los Presidentes (Calle G)	Cultural-Histórica
	Museo napoleónico	Cultural-Histórica
	Universidad de La Habana	Cultural-Histórica
	Hotel Nacional	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretenimiento
	Riviera	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretenimiento
	Focsa Mirador	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretenimiento
<b>2</b>	Coppelia	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretenimiento
	Hotel Habana Libre	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretenimiento
	Restaurante Polinesio	Gastronómico
	23 y M	Cultural-Histórica
	Yara	Cultural-Entretenimiento
	Gato Tuerto	Cultural-Gastronomía-Entretenimiento

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 16. *Itinerario 3*

<b>Día</b>	<b>Lugar</b>	<b>Categoría</b>
	Almendares	Cultural
	La Puntilla	Cultural
	Avenida 5	Cultural-Histórica
	La Casa de las Tejas Verdes	Cultural
	Karl Marx	Cultural
	Maqueta de la Habana	Cultural-Historia
<b>3</b>	Acuario	Entretenimiento
	Miramar Trade Center	Cultural
	Meliá Habana	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretenimiento
	Hotel Comodoro	Cultural-Histórica-Gastronomía-Entretenimiento
	Dos Gardenias	Gastronomía-entretenimiento
	Cojimar	Cultural-Histórica
	Casa-Estudio de José Fuster	Cultural-Histórica
	Restaurante el Palenque	Gastronomía-entretenimiento
	Tropicana	Gastronomía-entretenimiento

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 17. *Itinerario 4*

<b>Día</b>	<b>Lugar</b>	<b>Categoría</b>
	Barrio chino	Cultural-Gastronomía-Entretenimiento
	Museo de la Revolución	Cultural-Histórica
	Plaza Vieja	Cultural-Histórica
	Museo de los Capitanes Generales	Cultural-Histórica
	Museo de Historia Natural	Cultural-Histórica
	Plaza de Carlos Manuel de Céspedes	Cultural-Histórica
	Plaza de San Francisco de Asís	Cultural-Histórica
<b>4</b>	Basílica Menor y Convento de San Francisco de Asís	Cultural-Histórica
	Castillo de la Real Fuerza	Cultural-Histórica
	Avenida del puerto	Cultural-Histórica
	Regla	Cultural-Histórica
	Museo Afrocubano	Cultural-Histórica
	Castillo de los Tres Reyes del Morro 4cuc	Cultural-Histórica
	La cabaña	Cultural-Histórica
	El cristo	Cultural-Histórica
	Malecón desde la Habana Vieja hacia Miramar 1830	Cultural-Histórica
	Almorzar en el 1830	Cultural-Gastronomía-Entretenimiento
	Cañonazo de las 9	Cultural-Histórica-Entretenimiento
	3d Café	Cultural-Gastronomía-Entretenimiento

-  
Fuente: Elaboración Propia. (2020)

Tabla 18. *Itinerario 5*

<b>Día</b>	<b>Lugar</b>	<b>Categoría</b>
	Plaza de la Revolución	Cultural-Histórica
	Fotos con en la Plaza con carros antiguos	Cultural-Histórica
	Biblioteca Nacional	Cultural-Histórica
	Avenida 26	Cultural-Histórica
<b>5</b>	Zoológico 26	Entretenimiento
	23 y 12	Cultural-Histórica
	Cementerio de Colon	Cultural-Histórica
	Pizzas Pachi	Gastronómico
	Parque Metropolitano	Entretenimiento
	Avenida Carlos III	Entretenimiento
	Callejón de Hamlet	Entretenimiento
	Fábrica de Arte	Cultural-Gastronomía-Entretenimiento

Fuente: Elaboración propia. (2020)

#### 4.5.7 Costos Variables

Los Costos Variables para este proyecto se van a dar cuando algún cliente solicite el servicio de acompañamiento a un viaje en específico. Estos mismos se traducen en los desembolsos para que la emprendedora acompañe durante el viaje al cliente, por lo tanto, son compra de boletos aéreos, impuestos de salida y viáticos generales necesarios en el periodo del viaje.

Usando como base el originario anterior, los costos variables por viaje serían los siguientes:

Tabla 19. *Costos Variables*

<b>VIATICOS POR VIAJE</b>	<b>Dólares</b>	<b>Colones</b>
Boleto Aéreo	\$ 522	₡ 303.021
Transporte Interno	\$ 200	₡ 116.000
Viáticos de Alimentación	\$ 100	₡ 58.000
Viáticos de Hospedaje	\$ 250	₡ 145.000
Derechos de Admisión (museos)	\$ 5	₡ 2.900
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.077</b>	<b>₡ 624.921</b>
<b>COSTO DIARIO POR 5 DÍAS</b>	<b>\$ 215</b>	<b>₡ 124.984</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

El tipo de cambio utilizado es de 580 colones por dólar americanos, dato tomado de la página oficial del Banco de Costa Rica (BCCR, 2020) es importante definir que esta información fue tomada el 29 de julio del mismo año, puesto que con el transcurso del tiempo esta va variando.

El precio del boleto aéreo se calculó al promedio anual del precio de este, mediante a página [www.despegar.co.cr](http://www.despegar.co.cr) . Se determinó el precio, mes a mes, de la misma ruta aérea para llegar Cuba, saliendo de Costa Rica a Panamá y luego volando hacia La Habana. Los promedios de los precios mensuales son:

Tabla 20. *Promedio de Precio Mensuales*

<b>Mes</b>	<b>Precio</b>
DICIEMBRE	\$ 885,00
ENERO	\$ 590,00
FEBRERO	\$ 525,00
MARZO	\$ 525,00
ABRIL	\$ 525,00
MAYO	\$ 525,00
JUNIO	\$ 525,00
JULIO	\$ 474,00
AGOSTO	\$ 391,00
SEPTIEMBRE	\$ 391,00
OCTUBRE	\$ 391,00
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 522,45</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020, basado en Despegar, 2019)

Es importante mencionar que estos precios utilizados para el cálculo del boleto aéreo son históricos, debido a la situación actual de restricción de tránsito aéreo internacional no se puede cotizar el costo de un tiquete a La Habana, Cuba.

#### **4.5.8 Calculo de Precio de Ventas**

La estimación del precio de ventas se realiza tomando en cuenta los costos variables por viaje antes señalados y agregando un porcentaje de utilidad operativa del 30% (antes de impuestos) a la sumatoria de todos los gastos.

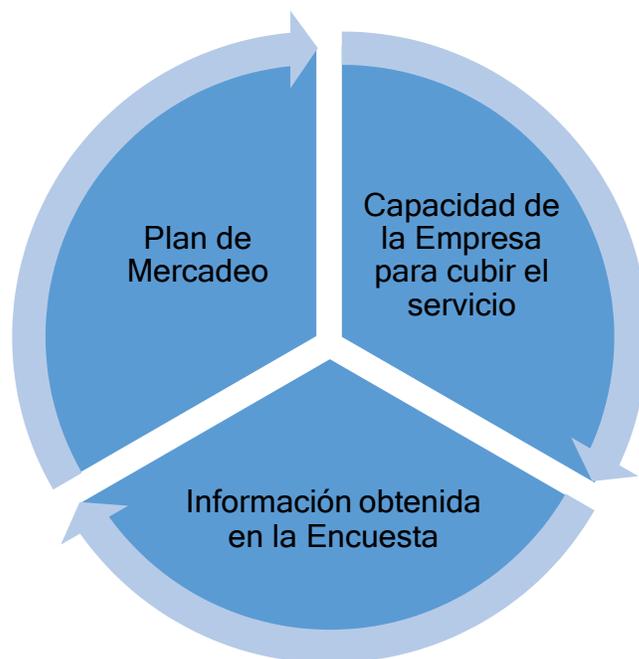
Tabla 21. Cálculo del precio de venta

<b>Costos Variables por Viaje</b>	<b>Monto</b>
Viáticos Día 1	\$ 43,00
Viáticos Día 2	\$ 18,00
Viáticos Día 3	\$ 117,00
Viáticos Día 4	\$ 46,00
Viáticos Día 5	\$ 28,00
Total de Viáticos	\$ 252,00
Transporte Interno	\$ 200,00
Hospedaje en Cuba	\$ 200,00
Tiquete Aéreo (CR-PTY-HAV)	\$ 522,45
Visa de entrada a Cuba	\$ 20,00
<b>Total de Viáticos por Viaje</b>	<b>\$ 1.446,45</b>
<b>Margen Operativo 30%</b>	<b>\$ 433,94</b>
<b>Costo x persona</b>	<b>\$ 1.880,39</b>
<b>Precio sin IVA</b>	<b>\$ 1.664,06</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

#### 4.5.9 Cálculo de la Demanda

Debido a que el estudio realizado en este proyecto de graduación es un emprendimiento surgido de una idea de negocios que no tiene un producto igual o similar en el mercado, se va a crear un modelo de cálculo de la demanda proyecta utilizando tres variables:



*Figura 13.* Variables de la demanda representadas.

Fuente: Elaboración propia. (2020)

### **Información obtenida en la Encuesta.**

Mediante los resultados obtenidos en la encuesta se va a ir diferenciando la población estudiada gradualmente hasta llegar al segmento específico para el servicio ofrecido, iniciando con la población efectiva que contestó la encuesta hasta la intención de compra cuantificada.

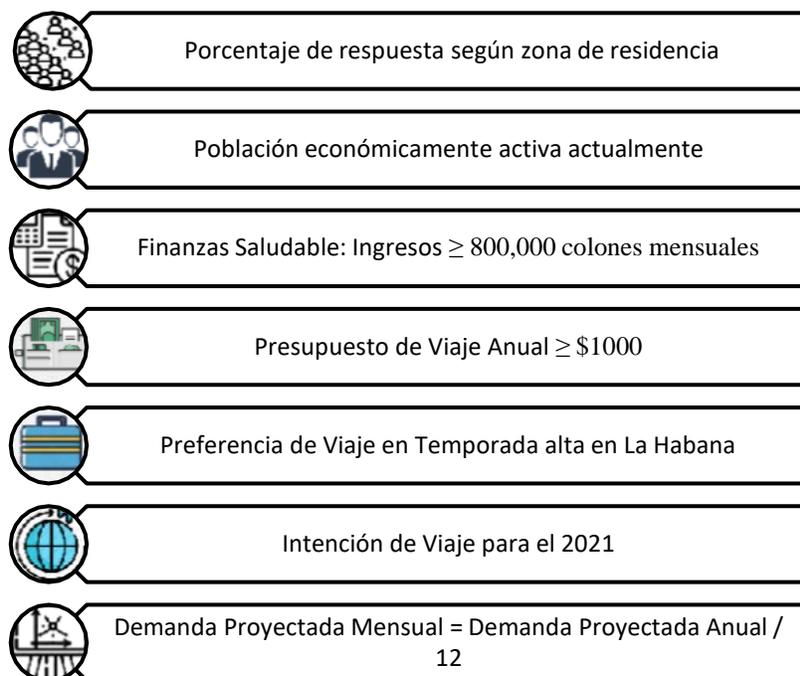


Figura 14. Modelo de cálculo de demanda

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Cada porcentaje obtenido de la repuesta de los encuestados va disminuyendo escalonadamente la población estudiada, llegando hasta el objetivo de tener la cantidad de personas en el segmento específico deseado para el producto. A continuación, se muestra la tabla con las cifras obtenidas:

Tabla 22. Modelo de Cálculo de la Demanda

<b>PASOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
Provincia	Total de Personas	Porcentaje repuesta por Provincia	Población efectiva	Porcentaje de Personas trabajando 90,4%	Porcentaje con Finanzas Saludables 77,6%	
San José	366 638	44,90%	164 620	148 817	115 482	
Alajuela	117 932	19,80%	23 351	21 109	16 380	
Cartago	49 617	18,00%	8 931	8 074	6 265	
Heredia	120 820	17,30%	20 902	18 895	14 663	
		<b>PASOS</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
	Provincia		Presupuesto de Viaje Anual $\geq$ \$1000 59.80%	Preferencia de Viaje en Temporada alta en La Habana 38,8%	Intención de Viaje para el 2021 74,2%	Total Mensual
	San José		69 058	26 795	19 882	1 657
	Alajuela		9 796	3 801	2 820	235
	Cartago		3 747	1 454	1 079	90
	Heredia		8 768	3 402	2 524	210

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Después de aplicar los datos logrados en la encuesta, se determina que el tamaño del segmento correspondiente al emprendimiento es de 2192 potenciales compradores del servicio ofrecido.

#### 4.5.10 Capacidad de la empresa

Debido a que el análisis se aplica a un emprendimiento desarrollado por una sola persona, la que se responsabiliza, de todas las tareas en la empresa, la posibilidad de que la emprendedora cubra toda la posible demanda es muy baja o casi imposible.

Adicionalmente, basándose en el itinerario establecido de 5 días de acompañamiento en un viaje promedio a La Habana, Cuba significa que el máximo de viajes que podría realizar en un mes promedio sería de 3 debido a la logística de cada viaje. Es por estas razones que se determina que, para iniciar, la meta para la empresa es cubrir el 1% del total del segmento calculado, por lo primeros 6 meses de funcionamiento, siendo la demanda mensual, por provincia, la siguiente:

Tabla 23. *Demanda mensual por Provincia*

<b>Población efectiva</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>Demanda Proyectada en los primeros 6 meses (1%)</b>
San José	1 657	17
Alajuela	235	2
Cartago	90	1
Heredia	210	2
<b>TOTAL</b>	<b>2 192</b>	<b>22</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Como se había determinado, se van a ofrecer dos tipos de servicio para la venta. El primero va a ser el asesoramiento y planeación de la logística del viaje, y de segundo el acompañamiento personalizado durante la estadía en La Habana.

Utilizando la respuesta a la pregunta #21 de la encuesta, sobre si ha utilizado un guía turístico en alguna ocasión, donde el resultado negativo fue del 44,1 % de las respuestas, se utilizará el resultado positivo de las opciones de respuesta sobre la utilización

en grupo que suman un total 47,4% para determinar cuánto del total de la demanda proyecta pertenece a cada servicio.

Es por esto, que demanda se divide, según el tipo de servicios de la siguiente manera:

Tabla 24. *Demanda dividida por servicios*

<b>Población efectiva</b>	<b>Servicio de Asesoramiento y Planeación de Logística</b>	<b>Servicio de Acompañamiento personalizado</b>
San José	9	8
Alajuela	1	1
Cartago	0	0
Heredia	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

#### **4.5.11 Plan de Mercadeo**

Para el segundo trimestre desde el lanzamiento del emprendimiento y aplicando el plan de mercadeo sugerido la demanda, se espera un crecimiento orgánico de la demanda, adicionalmente a lo que las recomendaciones de los clientes que hayan comprado el servicio en los primeros meses de las ventas se proyectan incrementar en otro 0,5%. En otras palabras, se espera un crecimiento anual del 1%, para el primer año y sumando un 2% durante los dos siguientes años (año #2 y año #3). En los años #4 y año#5 se crecerán a un ritmo de 1 % adicional para cada año siguiente.

Debido a existe un tope de capacidad para la empresa para ofrecer el servicio de acompañamiento personalizado en los viajes, es justo mencionar que el máximo que puede

manejar es hasta un 4% de crecimiento de la demanda hasta tener que contratar más personal, que maneje la operación de la empresa en Costa Rica.

Tabla 25. Para el primer año el crecimiento de la demanda

Meses	"1-6"		"7-12"	
	Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística	Servicio de Acompañamiento personalizado	Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística	Servicio de Acompañamiento personalizado
San José	9	8	9	9
Alajuela	1	1	1	1
Cartago	0	0	0	0
Heredia	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

### Demanda para el primer año.

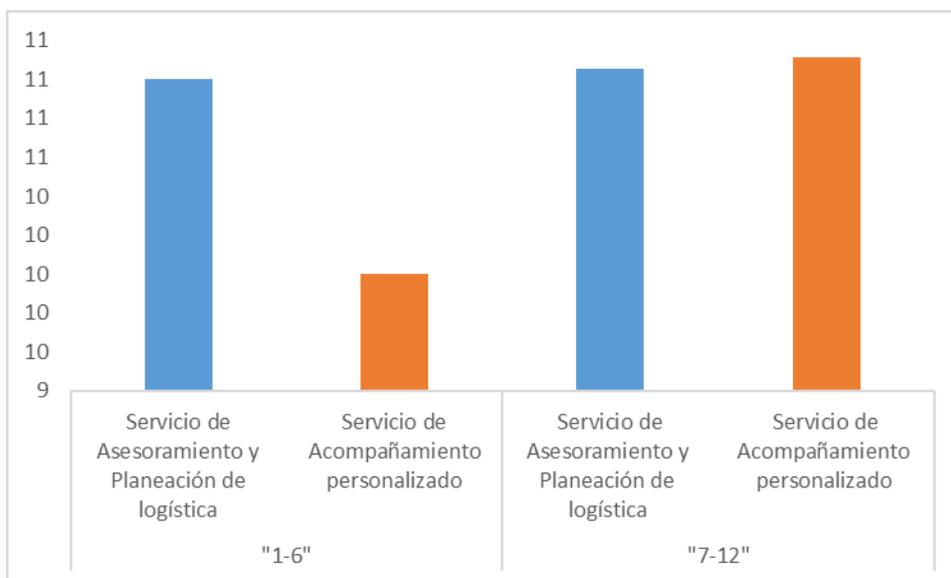


Gráfico 27. Demanda para el primer año.

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 26. *Crecimiento constante de la demanda en el período de 5 años*

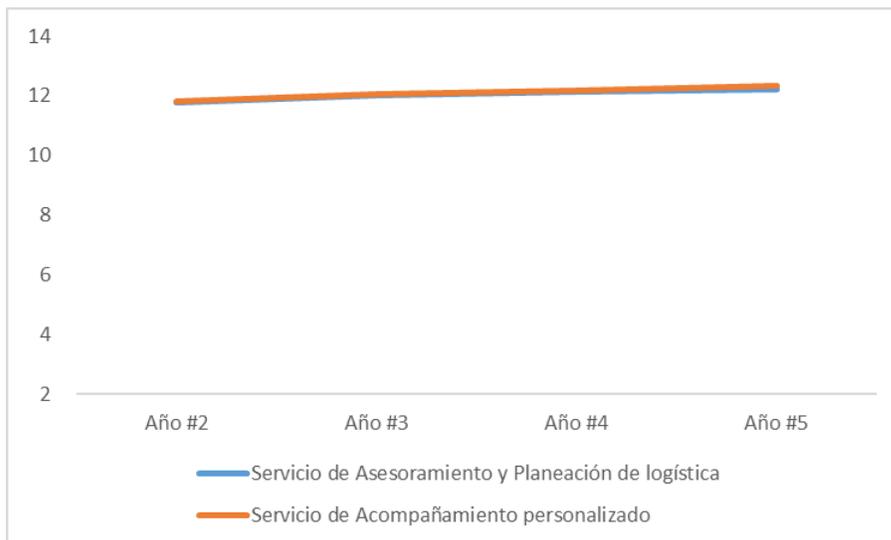
<b>Años</b>	<b>Año #2</b>		<b>Año #3</b>	
<b>Población efectiva</b>	<b>Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística</b>	<b>Servicio de Acompañamiento personalizado</b>	<b>Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística</b>	<b>Servicio de Acompañamiento personalizado</b>
<b>San José</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Alajuela</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Cartago</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Heredia</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Total Anual</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

<b>Años</b>	<b>Año #4</b>		<b>Año #5</b>	
<b>Población efectiva</b>	<b>Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística</b>	<b>Servicio de Acompañamiento personalizado</b>	<b>Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística</b>	<b>Servicio de Acompañamiento personalizado</b>
<b>San José</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Alajuela</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Cartago</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Heredia</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Total Anual</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>13</b>

Fuente: Elaboración propia. (2020)

## Comportamiento de la Demanda



**Gráfico 28.** Comportamiento de la Demanda de los Servicios Ofrecidos

Fuente: Elaboración propia. (2020)

### Factores que podrían modificar la demanda.

Analizando el entorno del cálculo de la demanda, es importante en listar elementos externos a nuestra investigación que pueden afectar, positiva o negativamente, el comportamiento de las ventas. Dentro de estos elementos, están:

- Tipo de Cambio del Dólar: este factor puede variar desde los precios de los elementos de la logística del viaje hasta nuestros ingresos, ya que nuestro precio de venta está calculado en esta moneda.
- Clima: debido a que nuestro destino primario es la isla de Cuba, existe la posibilidad que el comportamiento del clima pueda afectar algunos meses de venta durante el año, especialmente en la época de huracanes.

- Pandemia Covid-19: esta juega un factor de cambio en las restricciones de tránsito internacional, estabilidad emocional y social de la población. Adicionalmente se ha visto que también ha jugado un factor importante en la política nacional e internacional.
- Aerolíneas: actualmente solo se cuenta con la ruta establecida por la aerolínea Copa, haciendo escala en Panamá, así que los movimientos de frecuencia de vuelos y precios que haga esta empresa pueden afectar la demanda.
- Situación Política en Cuba: debido al sistema político que funciona en la Isla, es difícil pronosticar que siempre va a existir el ambiente adecuado para realizar turismo. Las carencias de la población pueden resultar en que haya revueltas sociales y por ende las personas prefieran otros destinos.

Todos estos factores se deben tomar en cuenta en el arranque de operaciones del emprendimiento y ajustar la demanda acorde a lo que está sucediendo en el entorno económico nacional e internacional.

#### **4.5.12 Flujos y Escenarios**

##### **4.5.12.1 Flujo de Efectivo Mensual Operativo Año1**

Para los ingresos de dicho escenario, se utilizan los resultados de los datos calculados para la demanda, sin ninguna modificación o ajuste. Todos los datos utilizados son los generados de la encuesta

Tabla 27: Flujo de Efectivo Mensual Operativo Año I

Emprendimiento Ride a Cuba Flujo de Efectivo Mensual Operativo año #1 Flujo del Proyecto				Fecha de inicio					
Dinero inicial en mano				sep-2020					
				mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
				-€1.983.970					
Efectivo disponible (a principios de mes)				-€1.983.970	-€1.983.970	-€2.598.926	-€2.446.864	-€2.291.923	-€2.154.163
Ingresos									
VENTAS									
PRECIO sin IVA									
Ventas de paquetes de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística	€	44.248		€495.973	€503.907	€486.726	€486.726	€486.726	€486.726
Ventas de paquete de Servicio de Acompañamiento personalizado	€	890.911		€907.838	€890.911	€890.911	€890.911	€890.911	€890.911
Total de Ingresos en efectivo				€0	€0	€1.403.812	€1.394.818	€1.377.636	€1.377.636
Egresos									
Gastos Fijos									
Publicidad (campaña digital en redes sociales)				€150.000	€150.000	€150.000	€150.000	€150.000	€150.000
Mano de obra contratada (nómina)				€282.282	€282.282	€282.282	€282.282	€282.282	€282.282
Cargas Sociales				€45.673	€45.673	€45.673	€45.673	€45.673	€45.673
Servicios Públicos									
Agua				€20.000	€20.000	€20.000	€20.000	€20.000	€20.000
Internet				€55.000	€55.000	€55.000	€55.000	€55.000	€55.000
Electricidad				€37.000	€37.000	€37.000	€37.000	€37.000	€37.000
Teléfono				€25.000	€25.000	€25.000	€25.000	€25.000	€25.000
Contratación de Servicios a Terceros									
Contabilidad Tributaria y Facturación Electronica									
Gastos Variables									
MONTO (TC=580)									
Boleto Aéreo	€	303.021		€308.778	€303.021	€303.021	€303.021	€303.021	€303.021
Transporte Interno	€	116.000		€118.204	€116.000	€116.000	€116.000	€116.000	€116.000
Viáticos de Alimentación	€	58.000		€59.102	€58.000	€58.000	€58.000	€58.000	€58.000
Viáticos de Hospedaje	€	145.000		€147.755	€145.000	€145.000	€145.000	€145.000	€145.000
Derechos de Admisión (museos)	€	2.900		€2.955	€2.900	€2.900	€2.900	€2.900	€2.900
Varios									
Subtotal				€0	-€614.956	-€1.251.750	-€1.239.877	-€1.239.877	-€1.239.877
Total dinero en efectivo desembolsado				€0	-€614.956	-€1.251.750	-€1.239.877	-€1.239.877	-€1.239.877
Efectivo disponible (finales de mes)				€0	-€614.956	€152.062	€154.941	€137.760	€137.760
Utilidad Operativa Acumulada				€0	-€614.956	-€462.894	-€307.953	-€170.193	-€32.433
Otros datos operativos									
Volumen de ventas (en unidades)									
Unidades Vendidas de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística				-	-	11	11	11	11
Unidades Vendidas de Servicio de Acompañamiento personalizado				-	-	10	10	10	10
Cantidad de Viajes Mensuales	10					1	1	1	1
FACTOR DE AUMENTO DE DEMANDA						2%	4%	2%	
Impuestos									
Impuesta de Ventas Recaudado (IVA)	13%			€0	€0	€182.496	€181.326	€179.093	€179.093
Sub total después de pago de IVA				€0	-€614.956	-€30.434	-€26.385	-€41.333	-€41.333

Emprendimiento Ride a Cuba  
Flujo de Efectivo Mensual Operativo año #1  
Flujo del Proyecto

Dinero inicial en mano		mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Total
Efectivo disponible (a principios de mes)		-€2.016.403	-€1.878.643	-€1.740.883	-€1.603.123	-€1.465.363	-€1.327.603	
Ingresos								
	PRECIO sin IVA							
Ventas de paquetes de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística	€	44.248	€486.726	€486.726	€486.726	€486.726	€486.726	€4.893.686
Ventas de paquete de Servicio de Acompañamiento personalizado	€	890.911	€890.911	€890.911	€890.911	€890.911	€890.911	€8.926.035
	Total de Ingresos en efectivo		€1.377.636	€1.377.636	€1.377.636	€1.377.636	€1.377.636	€13.819.721
Egresos								
Gastos Fijos								€0
Publicidad (campaña digital en redes sociales)			€150.000	€150.000	€150.000	€150.000	€150.000	€1.650.000
Mano de obra contratada (nómina)			€282.282	€282.282	€282.282	€282.282	€282.282	€3.105.105
Cargas Sociales			€45.673	€45.673	€45.673	€45.673	€45.673	€502.406
Servicios Públicos								€0
Agua			€20.000	€20.000	€20.000	€20.000	€20.000	€220.000
Internet			€55.000	€55.000	€55.000	€55.000	€55.000	€605.000
Electricidad			€37.000	€37.000	€37.000	€37.000	€37.000	€407.000
Teléfono			€25.000	€25.000	€25.000	€25.000	€25.000	€275.000
Contratación de Servicios a Terceros								€0
Contabilidad Tributaria y Facturación Electronica								€0
Gastos Variables								€0
	MONTO (TC=580)							
Boleto Aéreo	€	303.021	€303.021	€303.021	€303.021	€303.021	€303.021	€3.035.967
Transporte Interno	€	116.000	€116.000	€116.000	€116.000	€116.000	€116.000	€1.162.204
Viáticos de Alimentación	€	58.000	€58.000	€58.000	€58.000	€58.000	€58.000	€581.102
Viáticos de Hospedaje	€	145.000	€145.000	€145.000	€145.000	€145.000	€145.000	€1.452.755
Derechos de Admisión (museos)	€	2.900	€2.900	€2.900	€2.900	€2.900	€2.900	€29.055
Varios								€0
	Subtotal		-€1.239.877	-€1.239.877	-€1.239.877	-€1.239.877	-€1.239.877	-€13.025.594
	Total dinero en efectivo desembolsado		-€1.239.877	-€1.239.877	-€1.239.877	-€1.239.877	-€1.239.877	-€13.025.594
	Efectivo disponible (finales de mes)		€137.760	€137.760	€137.760	€137.760	€137.760	€794.127
	Utilidad Operativa Acumulada		€105.327	€243.087	€380.847	€518.607	€656.367	€794.127
Otros datos operativos								
Volumen de ventas (en unidades)								
Unidades Vendidas de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística			11	11	11	11	11	111
Unidades Vendidas de Servicio de Acompañamiento personalizado			11	11	11	11	11	106
Cantidad de Viajes Mensuales	10		1	1	1	1	1	10
FACTOR DE AUMENTO DE DEMANDA				1%				
Impuestos								
Impuesta de Ventas Recaudado (IVA)	13%		€179.093	€179.093	€179.093	€179.093	€179.093	€1.796.564
Sub total después de pago de IVA			-€41.333	-€41.333	-€41.333	-€41.333	-€41.333	-€1.002.437

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 28: *Flujo de Efectivo Operativo Año 1 a Año 5*

Emprendimiento Ride a Cuba  
Flujo de Efectivo Operativo año #1 al año #5

Dinero inicial en mano	-€ 1.983.970		Fecha de inicio				
	Año #1	Año #2	Año#3	Año #4	Año #5	Total	
Efectivo disponible (a principios de mes)	-€1.983.970	-€2.883.655	-€2.978.215	-€2.927.989	-€2.768.392		
Ingresos							
Ventas de paquetes de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística	€ 4.911.504	€ 5.973.451	€ 6.092.920	€ 6.194.690	€ 6.194.690	€ 29.367.257	
Ventas de paquete de Servicio de Acompañamiento personalizado	€ 9.443.654	€ 12.116.387	€ 12.358.715	€ 12.482.302	€ 13.898.208	€ 60.299.266	
<b>Total de Ingresos en efectivo</b>	<b>€ 14.355.159</b>	<b>€ 18.089.838</b>	<b>€ 18.451.635</b>	<b>€ 18.676.992</b>	<b>€ 20.092.899</b>	<b>€ 89.666.523</b>	
Egresos							
Gastos Fijos							
Publicidad (campaña digital en redes sociales)	€ 1.650.000	€ 1.800.000	€ 1.800.000	€ 1.800.000	€ 1.800.000	€ 8.850.000	
Mano de obra contratada (nómina)	€ 3.105.105	€ 3.387.387	€ 3.387.387	€ 3.387.387	€ 3.387.387	€ 16.654.652	
Cargas Sociales	€ 502.406	€ 502.406	€ 502.406	€ 502.406	€ 502.406	€ 2.512.030	
Servicios Públicos						€ -	
Agua	€ 220.000	€ 240.000	€ 240.000	€ 240.000	€ 240.000	€ 1.180.000	
Internet	€ 605.000	€ 660.000	€ 660.000	€ 660.000	€ 660.000	€ 3.245.000	
Electricidad	€ 407.000	€ 444.000	€ 444.000	€ 444.000	€ 444.000	€ 2.183.000	
Teléfono	€ 275.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 1.475.000	
Gastos Variables							
Boleto Aéreo	€ 3.212.023	€ 4.121.086	€ 4.203.507	€ 4.245.542	€ 4.727.128	€ 20.509.285	
Transporte Interno	€ 1.229.600	€ 1.577.600	€ 1.609.152	€ 1.625.244	€ 1.809.600	€ 7.851.196	
Viáticos de Alimentación	€ 614.800	€ 788.800	€ 804.576	€ 812.622	€ 904.800	€ 3.925.598	
Viáticos de Hospedaje	€ 1.537.000	€ 1.972.000	€ 2.011.440	€ 2.031.554	€ 2.262.000	€ 9.813.994	
Derechos de Admisión (museos)	€ 30.740	€ 39.440	€ 40.229	€ 40.631	€ 45.240	€ 196.280	
Varios						€ -	
	-€ 13.388.673	-€ 15.832.718	-€ 16.002.697	-€ 16.089.386	-€ 17.082.560	-€ 78.396.035	
	-€ 13.388.673	-€ 15.832.718	-€ 16.002.697	-€ 16.089.386	-€ 17.082.560	-€ 78.396.035	
	€ 966.486	€ 2.257.120	€ 2.448.938	€ 2.587.606	€ 3.010.338	€ 11.270.488	
	€ 966.486	€ 3.223.605	€ 5.672.543	€ 8.260.149	€ 11.270.488		
Otros datos operativos							
Volumen de ventas (en unidades)							
Unidades Vendidas de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística	111	135	138	140	140	553	
Unidades Vendidas de Servicio de Acompañamiento personalizado	106	136	139	140	156	571	
Impuestos							
Impuesto de Ventas Recaudado (IVA)	€1.866.171	€2.351.679	€2.398.713	€2.428.009	€2.612.077	€11.656.648	
Sub total después de pago de IVA	-€899.685	-€94.559	€50.225	€159.597	€398.261	-€386.160	
Impuesto de la Renta	€0	€0	€0	€0	€0	€0	
Utilidad después de impuestos	-€899.685	-€94.559	€50.225	€159.597	€398.261	-€386.160	
Utilidad mensual proyectada	-€74.974	-€7.880	€4.185	€13.300	€33.188	-€32.180	

Fuente: Elaboración propia. (2020)

En todos los escenarios analizados el supuesto de los gastos fijos y variables es el mismo. De igual manera, el cálculo de los impuestos y la formulación de los totales acumulados se hacen de la misma manera.

El factor que cambia de escenario a escenario es el cálculo de la demanda, lo cual, lógicamente, modifica el nivel de ingresos mostrado en cada escenario, buscando siempre crear una diferencia positiva de escenario a escenario. No se cambia, en ningún escenario, el precio de venta de los servicios ofrecidos.

Adicionalmente, otro aspecto que cambia, debido a la forma de cálculo es la recuperación de la inversión inicial. Este periodo se acorta a como cambiamos de escenario.

#### **4.5.12.2 Escenario Esperado**

En este escenario se buscó ajustar la demanda para lograr, estar lo más cercano al punto de equilibrio en el primer año de labores. En este caso se aumentó la venta de los paquetes de asesoramiento, en 3 unidades mensualmente, durante todos los primeros 12 meses.

Tabla 29: Flujo Mensual del Año1 Escenario Esperado

Dinero inicial en mano		-C 1.983.970		Fecha de inicio		sep-2020		
		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	
Efectivo disponible (a principios de mes)		-C 1.983.970	-C 1.983.970	-C 2.598.926	-C 2.266.510	-C 1.900.653	-C 1.516.846	
Ingresos								
Ventas de paquetes de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística		PRECIO sin IVA		44.248	C 676.327	C 700.202	C 713.015	C 713.015
Ventas de paquete de Servicio de Acompañamiento personalizado		C 890.911		C 907.838	C 939.885	C 957.085	C 957.085	
Total de Ingresos en efectivo		C 0	C 0	C 1.584.166	C 1.640.087	C 1.670.100	C 1.670.100	
Egresos								
Gastos Fijos								
Publicidad (campaña digital en redes sociales)			C 150.000	C 150.000	C 150.000	C 150.000	C 150.000	
Mano de obra contratada (nómina)			C 282.282	C 282.282	C 282.282	C 282.282	C 282.282	
Cargas Sociales			C 45.673	C 45.673	C 45.673	C 45.673	C 45.673	
Servicios Públicos								
Agua			C 20.000	C 20.000	C 20.000	C 20.000	C 20.000	
Internet			C 55.000	C 55.000	C 55.000	C 55.000	C 55.000	
Electricidad			C 37.000	C 37.000	C 37.000	C 37.000	C 37.000	
Teléfono			C 25.000	C 25.000	C 25.000	C 25.000	C 25.000	
Contratación de Servicios a Terceros								
Contabilidad Tributaria y Facturación Electronica								
Gastos Variables		MONTO (TC=580)						
Boleto Aéreo		C 303.021		C 308.778	C 319.678	C 325.528	C 325.528	
Transporte Interno		C 116.000		C 118.204	C 122.377	C 124.616	C 124.616	
Viáticos de Alimentación		C 58.000		C 59.102	C 61.188	C 62.308	C 62.308	
Viáticos de Hospedaje		C 145.000		C 147.755	C 152.971	C 155.770	C 155.770	
Derechos de Admisión (museos)		C 2.900		C 2.955	C 3.059	C 3.115	C 3.115	
Varios								
Subtotal		C 0	-C 614.956	-C 1.251.750	-C 1.274.229	-C 1.286.294	-C 1.286.294	
Total dinero en efectivo desembolsado		C 0	-C 614.956	-C 1.251.750	-C 1.274.229	-C 1.286.294	-C 1.286.294	
Efectivo disponible (finales de mes)		C 0	-C 614.956	C 332.416	C 365.858	C 383.807	C 383.807	
Utilidad Operativa Acumulada		C 0	-C 614.956	-C 282.540	C 83.318	C 467.124	C 850.931	
Otros datos operativos								
Volumen de ventas (en unidades)								
Unidades Vendidas de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística		15	15	15	16	16	16	
Unidades Vendidas de Servicio de Acompañamiento personalizado		10	10	10	11	11	11	
Cantidad de Viajes Mensuales		10		1	1	1	1	
FACTOR DE AUMENTO DE DEMANDA				2%	4%	2%		
Impuestos								
Impuesta de Ventas Recaudado (IVA)		13%	C 0	C 205.942	C 213.211	C 217.113	C 217.113	
Sub total después de pago de IVA		C 0	-C 614.956	C 126.474	C 152.646	C 166.694	C 166.694	

Dinero inicial en mano		mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Total
Efectivo disponible (a principios de mes)		-C\$1.133.039	-C\$768.990	-C\$399.307	-C\$29.625	C\$340.058	C\$709.741	
Ingresos								
	PRECIO sin IVA							
Ventas de paquetes de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística	C\$	44.248	C\$713.015	C\$718.648	C\$718.648	C\$718.648	C\$718.648	C\$7.108.817
Ventas de paquete de Servicio de Acompañamiento personalizado	C\$	890.911	C\$890.911	C\$890.911	C\$890.911	C\$890.911	C\$890.911	C\$9.107.357
	Total de Ingresos en efectivo		C\$1.603.926	C\$1.609.559	C\$1.609.559	C\$1.609.559	C\$1.609.559	C\$16.216.174
Egresos								
Gastos Fijos								C\$0
Publicidad (campaña digital en redes sociales)			C\$150.000	C\$150.000	C\$150.000	C\$150.000	C\$150.000	C\$1.650.000
Mano de obra contratada (nómina)			C\$282.282	C\$282.282	C\$282.282	C\$282.282	C\$282.282	C\$3.105.105
Cargas Sociales			C\$45.673	C\$45.673	C\$45.673	C\$45.673	C\$45.673	C\$502.406
Servicios Públicos								C\$0
Agua			C\$20.000	C\$20.000	C\$20.000	C\$20.000	C\$20.000	C\$220.000
Internet			C\$55.000	C\$55.000	C\$55.000	C\$55.000	C\$55.000	C\$605.000
Electricidad			C\$37.000	C\$37.000	C\$37.000	C\$37.000	C\$37.000	C\$407.000
Teléfono			C\$25.000	C\$25.000	C\$25.000	C\$25.000	C\$25.000	C\$275.000
Contratación de Servicios a Terceros								C\$0
Contabilidad Tributaria y Facturación Electrónica								C\$0
Gastos Variables								C\$0
	MONTO (TC=580)							
Boleto Aéreo	C\$	303.021	C\$303.021	C\$303.021	C\$303.021	C\$303.021	C\$303.021	C\$3.097.639
Transporte Interno	C\$	116.000	C\$116.000	C\$116.000	C\$116.000	C\$116.000	C\$116.000	C\$1.185.813
Viáticos de Alimentación	C\$	58.000	C\$58.000	C\$58.000	C\$58.000	C\$58.000	C\$58.000	C\$592.906
Viáticos de Hospedaje	C\$	145.000	C\$145.000	C\$145.000	C\$145.000	C\$145.000	C\$145.000	C\$1.482.266
Derechos de Admisión (museos)	C\$	2.900	C\$2.900	C\$2.900	C\$2.900	C\$2.900	C\$2.900	C\$29.645
Varios								C\$0
	Subtotal		-C\$1.239.877	-C\$1.239.877	-C\$1.239.877	-C\$1.239.877	-C\$1.239.877	-C\$13.152.781
	Total dinero en efectivo desembolsado		-C\$1.239.877	-C\$1.239.877	-C\$1.239.877	-C\$1.239.877	-C\$1.239.877	-C\$13.152.781
	Efectivo disponible (finales de mes)		C\$364.050	C\$369.683	C\$369.683	C\$369.683	C\$369.683	C\$3.063.394
	Utilidad Operativa Acumulada		C\$1.214.981	C\$1.584.663	C\$1.954.346	C\$2.324.029	C\$2.693.711	C\$3.063.394
Otros datos operativos								
Volumen de ventas (en unidades)								
Unidades Vendidas de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística			16	16	16	16	16	191
Unidades Vendidas de Servicio de Acompañamiento personalizado			11	11	11	11	11	127
Cantidad de Viajes Mensuales	10		1	1	1	1	1	10
FACTOR DE AUMENTO DE DEMANDA				1%				
Impuestos								
Impuesta de Ventas Recaudado (IVA)	13%		C\$208.510	C\$209.243	C\$209.243	C\$209.243	C\$209.243	C\$2.108.103
Sub total después de pago de IVA			C\$155.539	C\$160.440	C\$160.440	C\$160.440	C\$160.440	C\$955.291

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 30: Flujo Anual Escenario Esperado Año 1 al Año 5

Dinero inicial en mano				Fecha de inicio						
		-C\$1.983.970		Año #1	Año #2	Año #3	Año #4	Año #5	Total	
Efectivo disponible (a principios de mes)				-C\$1.983.970	-C\$359.750	C\$862.964	C\$2.256.807	C\$3.737.927		
Ingresos										
Ventas de paquetes de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística		C\$	44.248	C\$ 7.448.230	C\$ 7.597.195	C\$ 7.749.139	C\$ 7.826.630	C\$ 7.904.896	C\$	38.526.090
Ventas de paquete de Servicio de Acompañamiento personalizado		C\$	890.911	C\$ 11.324.027	C\$ 11.550.507	C\$ 11.781.517	C\$ 11.899.333	C\$ 12.018.326	C\$	58.573.710
Total de Ingresos en efectivo				C\$ 18.772.257	C\$ 19.147.702	C\$ 19.530.656	C\$ 19.725.963	C\$ 19.923.222	C\$	97.099.800
Egresos										
Gastos Fijos										
Publicidad (campaña digital en redes sociales)		C\$		C\$ 1.650.000	C\$ 1.800.000	C\$ 1.800.000	C\$ 1.800.000	C\$ 1.800.000	C\$	8.850.000
Mano de obra contratada (nómina)		C\$		C\$ 3.105.105	C\$ 3.387.387	C\$ 3.387.387	C\$ 3.387.387	C\$ 3.387.387	C\$	16.654.652
Cargas Sociales		C\$		C\$ 502.406	C\$	2.512.030				
Servicios Públicos		C\$							C\$	-
Agua		C\$		C\$ 220.000	C\$ 240.000	C\$ 240.000	C\$ 240.000	C\$ 240.000	C\$	1.180.000
Internet		C\$		C\$ 605.000	C\$ 660.000	C\$ 660.000	C\$ 660.000	C\$ 660.000	C\$	3.245.000
Electricidad		C\$		C\$ 407.000	C\$ 444.000	C\$ 444.000	C\$ 444.000	C\$ 444.000	C\$	2.183.000
Teléfono		C\$		C\$ 275.000	C\$ 300.000	C\$ 300.000	C\$ 300.000	C\$ 300.000	C\$	1.475.000
Contratación de Servicios a Terceros		C\$							C\$	-
Contabilidad Tributaria y Facturación Electronica		C\$							C\$	-
Gastos Variables										
Boleto Aéreo		C\$	303.021	C\$ 3.851.584	C\$ 3.928.616	C\$ 4.007.188	C\$ 4.047.260	C\$ 4.087.733	C\$	19.922.381
Transporte Interno		C\$	116.000	C\$ 1.474.432	C\$ 1.503.920	C\$ 1.533.999	C\$ 1.549.339	C\$ 1.564.832	C\$	7.626.522
Viáticos de Alimentación		C\$	58.000	C\$ 737.216	C\$ 751.960	C\$ 766.999	C\$ 774.669	C\$ 782.416	C\$	3.813.261
Viáticos de Hospedaje		C\$	145.000	C\$ 1.843.040	C\$ 1.879.900	C\$ 1.917.498	C\$ 1.936.673	C\$ 1.956.040	C\$	9.533.152
Derechos de Admisión (museos)		C\$	2.900	C\$ 36.861	C\$ 37.598	C\$ 38.350	C\$ 38.733	C\$ 39.121	C\$	190.663
Varios		C\$							C\$	-
Subtotal		C\$		-C\$ 14.707.643	-C\$ 15.435.788	-C\$ 15.597.827	-C\$ 15.680.468	-C\$ 15.763.935	-C\$	77.185.660
Total dinero en efectivo desembolsado		C\$		-C\$ 14.707.643	-C\$ 15.435.788	-C\$ 15.597.827	-C\$ 15.680.468	-C\$ 15.763.935	-C\$	77.185.660
Efectivo disponible (finales de mes)		C\$		C\$ 4.064.614	C\$ 3.711.914	C\$ 3.932.829	C\$ 4.045.495	C\$ 4.159.288	C\$	19.914.140
Utilidad Acumulada		C\$		C\$ 4.064.614	C\$ 4.506.041	C\$ 8.438.870	C\$ 12.484.365	C\$ 16.643.653	C\$	
Otros datos operativos										
Volumen de ventas (en unidades)										
Unidades Vendidas de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística				168	172	175	177	179		871
Unidades Vendidas de Servicio de Acompañamiento personalizado				127	130	132	134	135		657
Cantidad de Viajes Mensuales		10		13	13	13	13	13		66
Impuestos										
Impuesto de Ventas Recaudado (IVA)		0,13		C\$2.440.393	C\$2.489.201	C\$2.538.985	C\$2.564.375	C\$2.590.019	C\$	12.622.974
Sub total después de pago de IVA				C\$1.624.221	C\$1.222.713	C\$1.393.843	C\$1.481.120	C\$1.569.269	C\$	7.291.166
Impuesto de la Renta		0		C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$	-
Utilidad despues de impuestos				C\$1.624.221	C\$1.222.713	C\$1.393.843	C\$1.481.120	C\$1.569.269	C\$	7.291.166
Utilidad mensual proyectada		12		C\$135.352	C\$101.893	C\$116.154	C\$123.427	C\$130.772	C\$	607.597

Fuente: Elaboración propia. (2020)

#### **4.5.12.3 Escenario Optimista**

Para dicho escenario, no solo se sumó la venta de los planes de asesoramiento, como en el escenario anterior, además se incrementó la venta del plan de acompañamiento en un viaje más cada mes del primer año.

Tabla 31: Flujo Mensual para el Año #1 Escenario Optimista

Dinero inicial en mano		-C\$1.983.970	Fecha de inicio	sep-2020				
			mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Efectivo disponible (a principios de mes)			-C\$1.983.970	-C\$1.983.970	-C\$2.598.926	-C\$2.239.406	-C\$1.845.487	-C\$1.433.106
Ingresos								
		PRECIO sin IVA						
Ventas de paquetes de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística	C\$	44.248			C\$676.327	C\$700.202	C\$713.015	C\$713.015
Ventas de paquete de Servicio de Acompañamiento personalizado	C\$	890.911			C\$998.622	C\$1.033.873	C\$1.052.793	C\$1.052.793
Total de Ingresos en efectivo			C\$0	C\$0	C\$1.674.949	C\$1.734.075	C\$1.765.809	C\$1.765.809
Egresos								
Gastos Fijos								
Publicidad (campaña digital en redes sociales)				C\$150.000	C\$150.000	C\$150.000	C\$150.000	C\$150.000
Mano de obra contratada (nómina)				C\$282.282	C\$282.282	C\$282.282	C\$282.282	C\$282.282
Cargas Sociales				C\$45.673	C\$45.673	C\$45.673	C\$45.673	C\$45.673
Servicios Públicos								
Agua				C\$20.000	C\$20.000	C\$20.000	C\$20.000	C\$20.000
Internet				C\$55.000	C\$55.000	C\$55.000	C\$55.000	C\$55.000
Electricidad				C\$37.000	C\$37.000	C\$37.000	C\$37.000	C\$37.000
Teléfono				C\$25.000	C\$25.000	C\$25.000	C\$25.000	C\$25.000
Contratación de Servicios a Terceros								
Contabilidad Tributaria y Facturación Electrónica								
Gastos Variables		MONTO (TC=580)						
Boleto Aéreo	C\$	303.021			C\$339.656	C\$351.646	C\$358.081	C\$358.081
Transporte Interno	C\$	116.000			C\$130.024	C\$134.614	C\$137.078	C\$137.078
Viáticos de Alimentación	C\$	58.000			C\$65.012	C\$67.307	C\$68.539	C\$68.539
Viáticos de Hospedaje	C\$	145.000			C\$162.531	C\$168.268	C\$171.347	C\$171.347
Derechos de Admisión (museos)	C\$	2.900			C\$3.251	C\$3.365	C\$3.427	C\$3.427
Varios								
Subtotal			C\$0	-C\$614.956	-C\$1.315.429	-C\$1.340.156	-C\$1.353.427	-C\$1.353.427
Total dinero en efectivo desembolsado			C\$0	-C\$614.956	-C\$1.315.429	-C\$1.340.156	-C\$1.353.427	-C\$1.353.427
Efectivo disponible (finales de mes)			C\$0	-C\$614.956	C\$359.520	C\$393.919	C\$412.381	C\$412.381
Utilidad Operativa Acumulada			C\$0	-C\$614.956	-C\$255.436	C\$138.483	C\$550.865	C\$963.246
Otros datos operativos								
Volumen de ventas (en unidades)								
Unidades Vendidas de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística			15	15	15	16	16	16
Unidades Vendidas de Servicio de Acompañamiento personalizado			11	11	11	12	12	12
Cantidad de Viajes Mensuales	10				1	1	1	1
FACTOR DE AUMENTO DE DEMANDA					2%	4%	2%	
Impuestos								
Impuesto de Ventas Recaudado (IVA)	13%		C\$0	C\$0	C\$217.743	C\$225.430	C\$229.555	C\$229.555
Sub total después de pago de IVA			C\$0	-C\$614.956	C\$141.776	C\$168.489	C\$182.826	C\$182.826

Dinero inicial en mano		mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Total
Efectivo disponible (a principios de mes)		-C1.020.725	-C656.675	-C286.992	C82.690	C452.373	C822.056	
Ingresos								
	PRECIO sin IVA							
Ventas de paquetes de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística	C	44.248	C713.015	C718.648	C718.648	C718.648	C718.648	C7.108.817
Ventas de paquete de Servicio de Acompañamiento personalizado	C	890.911	C890.911	C890.911	C890.911	C890.911	C890.911	C9.483.546
	Total de Ingresos en efectivo		C1.603.926	C1.609.559	C1.609.559	C1.609.559	C1.609.559	C16.592.363
Egresos								
Gastos Fijos								C0
Publicidad (campaña digital en redes sociales)			C150.000	C150.000	C150.000	C150.000	C150.000	C1.650.000
Mano de obra contratada (nómina)			C282.282	C282.282	C282.282	C282.282	C282.282	C3.105.105
Cargas Sociales			C45.673	C45.673	C45.673	C45.673	C45.673	C502.406
Servicios Públicos								C0
Agua			C20.000	C20.000	C20.000	C20.000	C20.000	C220.000
Internet			C55.000	C55.000	C55.000	C55.000	C55.000	C605.000
Electricidad			C37.000	C37.000	C37.000	C37.000	C37.000	C407.000
Teléfono			C25.000	C25.000	C25.000	C25.000	C25.000	C275.000
Contratación de Servicios a Terceros								C0
Contabilidad Tributaria y Facturación Electrónica								C0
Gastos Variables								C0
	MONTO (TC=580)							
Boleto Aéreo	C	303.021	C303.021	C303.021	C303.021	C303.021	C303.021	C3.225.591
Transporte Interno	C	116.000	C116.000	C116.000	C116.000	C116.000	C116.000	C1.234.794
Viáticos de Alimentación	C	58.000	C58.000	C58.000	C58.000	C58.000	C58.000	C617.397
Viáticos de Hospedaje	C	145.000	C145.000	C145.000	C145.000	C145.000	C145.000	C1.543.493
Derechos de Admisión (museos)	C	2.900	C2.900	C2.900	C2.900	C2.900	C2.900	C30.870
Varios								C0
	Subtotal		-C1.239.877	-C1.239.877	-C1.239.877	-C1.239.877	-C1.239.877	-C13.416.655
Total dinero en efectivo desembolsado			-C1.239.877	-C1.239.877	-C1.239.877	-C1.239.877	-C1.239.877	-C13.416.655
Efectivo disponible (finales de mes)			C364.050	C369.683	C369.683	C369.683	C369.683	C3.175.709
Utilidad Operativa Acumulada			C1.327.296	C1.696.978	C2.066.661	C2.436.343	C2.806.026	C3.175.709
Otros datos operativos								
Volumen de ventas (en unidades)								
Unidades Vendidas de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística			16	16	16	16	16	191
Unidades Vendidas de Servicio de Acompañamiento personalizado			12	12	12	12	12	140
Cantidad de Viajes Mensuales	10		1	1	1	1	1	11
FACTOR DE AUMENTO DE DEMANDA				1%				
Impuestos								
Impuesto de Ventas Recaudado (IVA)	13%		C208.510	C209.243	C209.243	C209.243	C209.243	C2.157.007
Sub total después de pago de IVA			C155.539	C160.440	C160.440	C160.440	C160.440	C1.018.701

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 32: Flujo Anual Escenario Optimista Año1 al Año 5

Dinero inicial en mano				Fecha de inicio						
				Año #1	Año #2	Año#3	Año #4	Año #5	Total	
Efectivo disponible (a principios de mes)				-C\$1.983.970	C\$1.227.782	C\$4.069.777	C\$7.115.287	C\$10.264.591		
Ingresos										
Ventas de paquetes de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística		PRECIO sin IVA	44.248	C\$ 7.448.230	C\$ 7.597.195	C\$ 7.749.139	C\$ 7.826.630	C\$ 7.904.896	C\$ 38.526.090	
Ventas de paquete de Servicio de Acompañamiento personalizado			890.911	C\$ 20.742.256	C\$ 21.157.102	C\$ 21.580.244	C\$ 21.796.046	C\$ 22.014.006	C\$ 107.289.654	
Total de Ingresos en efectivo				C\$ 28.190.487	C\$ 28.754.296	C\$ 29.329.382	C\$ 29.622.676	C\$ 29.918.903	C\$ 145.815.744	
Egresos										
Gastos Fijos										
Publicidad (campaña digital en redes sociales)				C\$ 1.650.000	C\$ 1.800.000	C\$ 1.800.000	C\$ 1.800.000	C\$ 1.800.000	C\$ 8.850.000	
Mano de obra contratada (nómina)				C\$ 3.105.105	C\$ 3.387.387	C\$ 3.387.387	C\$ 3.387.387	C\$ 3.387.387	C\$ 16.654.652	
Cargas Sociales				C\$ 502.406	C\$ 2.512.030					
Servicios Públicos				C\$ -						
Agua				C\$ 220.000	C\$ 240.000	C\$ 240.000	C\$ 240.000	C\$ 240.000	C\$ 1.180.000	
Internet				C\$ 605.000	C\$ 660.000	C\$ 660.000	C\$ 660.000	C\$ 660.000	C\$ 3.245.000	
Electricidad				C\$ 407.000	C\$ 444.000	C\$ 444.000	C\$ 444.000	C\$ 444.000	C\$ 2.183.000	
Teléfono				C\$ 275.000	C\$ 300.000	C\$ 300.000	C\$ 300.000	C\$ 300.000	C\$ 1.475.000	
Contratación de Servicios a Terceros										
Contabilidad Tributaria y Facturación Electronica				C\$ -						
Gastos Variables										
Boleto Aéreo		MONTO (TC=580)	C\$ 303.021	C\$ 7.054.959	C\$ 7.196.058	C\$ 7.339.980	C\$ 7.413.379	C\$ 7.487.513	C\$ 36.491.889	
Transporte Interno			C\$ 116.000	C\$ 2.700.721	C\$ 2.754.736	C\$ 2.809.830	C\$ 2.837.929	C\$ 2.866.308	C\$ 13.969.524	
Viáticos de Alimentación			C\$ 58.000	C\$ 1.350.361	C\$ 1.377.368	C\$ 1.404.915	C\$ 1.418.964	C\$ 1.433.154	C\$ 6.984.762	
Viáticos de Hospedaje			C\$ 145.000	C\$ 3.375.902	C\$ 3.443.420	C\$ 3.512.288	C\$ 3.547.411	C\$ 3.582.885	C\$ 17.461.905	
Derechos de Admisión (museos)			C\$ 2.900	C\$ 67.518	C\$ 68.868	C\$ 70.246	C\$ 70.948	C\$ 71.658	C\$ 349.238	
Varios				C\$ -						
Subtotal				-C\$ 21.313.971	-C\$ 22.174.243	-C\$ 22.471.052	-C\$ 22.622.424	-C\$ 22.775.311	-C\$ 111.357.001	
Total dinero en efectivo desembolsado				-C\$ 21.313.971	-C\$ 22.174.243	-C\$ 22.471.052	-C\$ 22.622.424	-C\$ 22.775.311	-C\$ 111.357.001	
Efectivo disponible (finales de mes)				C\$ 6.876.515	C\$ 6.580.054	C\$ 6.858.330	C\$ 7.000.252	C\$ 7.143.592	C\$ 34.458.743	
Utilidad Acumulada				C\$ 6.876.515	C\$ 7.374.181	C\$ 14.232.511	C\$ 21.232.763	C\$ 28.376.355		
Otros datos operativos										
Volumen de ventas (en unidades)										
Unidades Vendidas de Servicio de Asesoramiento y Planeación de logística				168	172	175	177	179	702	
Unidades Vendidas de Servicio de Acompañamiento personalizado				247	252	257	260	262	1.031	
Cantidad de Viajes Mensuales		10		23	24	24	24	25	97	
Impuestos										
Impuesta de Ventas Recaudado (IVA)		0,13		C\$3.664.763	C\$3.738.059	C\$3.812.820	C\$3.850.948	C\$3.889.457	C\$ 18.956.047	
Sub total después de pago de IVA				C\$3.211.752	C\$2.841.995	C\$3.045.511	C\$3.149.304	C\$3.254.135	C\$ 15.502.696	
Impuesto de la Renta		0		C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$0	C\$ -	
Utilidad después de impuestos				C\$3.211.752	C\$2.841.995	C\$3.045.511	C\$3.149.304	C\$3.254.135	C\$ 15.502.696	
Utilidad mensual proyectada		12		C\$267.646	C\$236.833	C\$253.793	C\$262.442	C\$271.178	C\$ 1.291.891	

Fuente: Elaboración propia. (2020)

### 4.5.13 Indicadores Financieros

A continuación, se consolida los indicadores de los 2 escenarios, anteriormente presentados para facilitar su análisis y comparación. Todos los escenarios se calculan a 5 años, y se comportan de la siguiente manera:

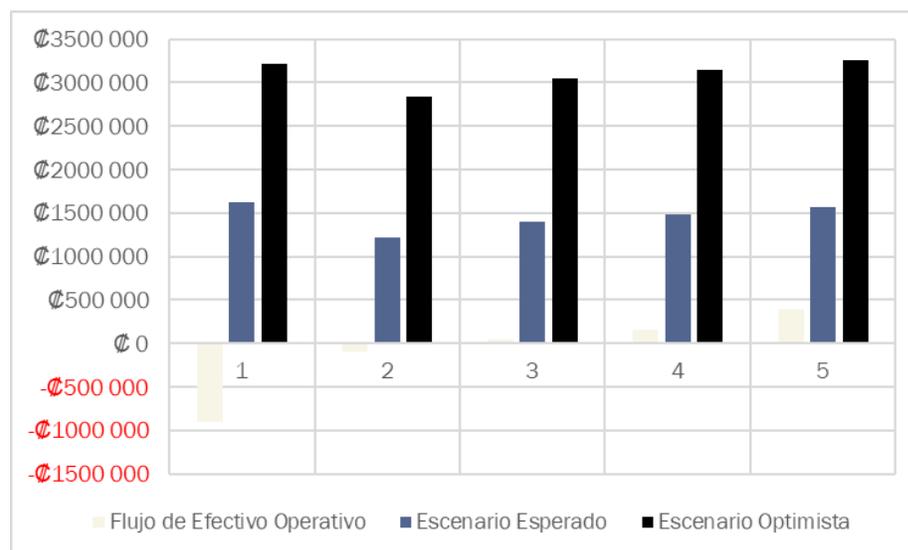
Tabla 33: *Flujos Netos después de Impuestos*

AÑO	Flujo de Efectivo Operativo	Escenario Esperado	Escenario Optimista
1	- <del>₪</del> 899.685	₪ 1.624.221	₪ 3.211.752
2	-₪ 94.559	₪ 1.222.713	₪ 2.841.995
3	₪ 50.225	₪ 1.393.843	₪ 3.045.511
4	₪ 159.597	₪ 1.481.120	₪ 3.149.304
5	₪ 398.261	₪ 1.569.269	₪ 3.254.135

Fuente: Elaboración propia. (2020)

De manera gráfica y comparativa los flujos de efectivo anuales después de impuestos se muestran de la siguiente manera:

### Flujos de Efectivos Anuales



**Gráfico 29:** Flujos de Efectivos Anuales

Fuente: Elaboración propia. (2020)

#### 4.5.13.1 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Los resultados de los flujos de efectivo operativo demuestran un TIR negativo lo que indica un alto riesgo en la inversión del proyecto, resultado diferente se demuestra en los escenarios esperado y optimista que dan resultados favorables.

Tabla 34: *Los valores del TIR para los escenarios estudiados*

Comparación de TIR			
TIR	Flujo de Efectivo Operativo	Escenario Esperado	Escenario Optimista
	-31%	71%	155%

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Es importante destacar, que en el flujo de caja operativo, el resultado del indicador TIR es negativo por lo que denotan que los flujos de efectivo son menores que la inversión inicial.

Aunque el criterio establecido no se cumple, siendo la TIR menor que cero, es importante tomar en cuenta que si esta rentabilidad es positiva que con lleva realizar el emprendimiento, como se demuestra en cálculo del VAN.

En este momento, agregado al resultado de este indicador se debe tomar en cuenta a las restricciones y condiciones por la Pandemia del Covid-19, la implementación de este proyecto representa una inversión de alto riesgo.

#### 4.5.13.2 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN nos demuestra el valor de un negocio, y su criterio de aceptación es si es positivo o no. Si el VAN del proyecto es positivo se acepta el proyecto y si es menor de cero se debe rechazar.

El cálculo de este indicador se realizó con los flujos de efectivo después del pago de impuestos. Adicionalmente se utilizó una tasa de descuento, que, como referencia, se basó en la tasa de los certificados de depósito a plazo del Banco Central de Costa Rica en periodo de un año y desmaterializado sumado a la inflación del país en junio 2020, calculada por el BCCR. Dicha tasa de los certificados es del 5,19% en colones actualmente (fecha 23 de julio 2020) y la tasa de inflación es de un 3,2%, para un total de la tasa de descuento del 8,32%.

El objetivo de calcular la tasa de descuento tomando estos factores es para minimizar la varianza del comportamiento del mercado y el valor de los colones a futuro, ya que nos encontramos en una situación de incertidumbre económica debido a la crisis ocasionada por la pandemia actual.

Tabla 35: *El cálculo del VAN para los escenarios*

Comparación de VAN			
	Flujo de Efectivo Operativo	Escenario Esperado	Escenario Optimista
VAN	₡1.494.719	₡7.739.818	₡14.214.633

Fuente: Elaboración propia. (2020)

En base al criterio establecido el proyecto es viable financieramente.

#### 4.5.13.3 Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

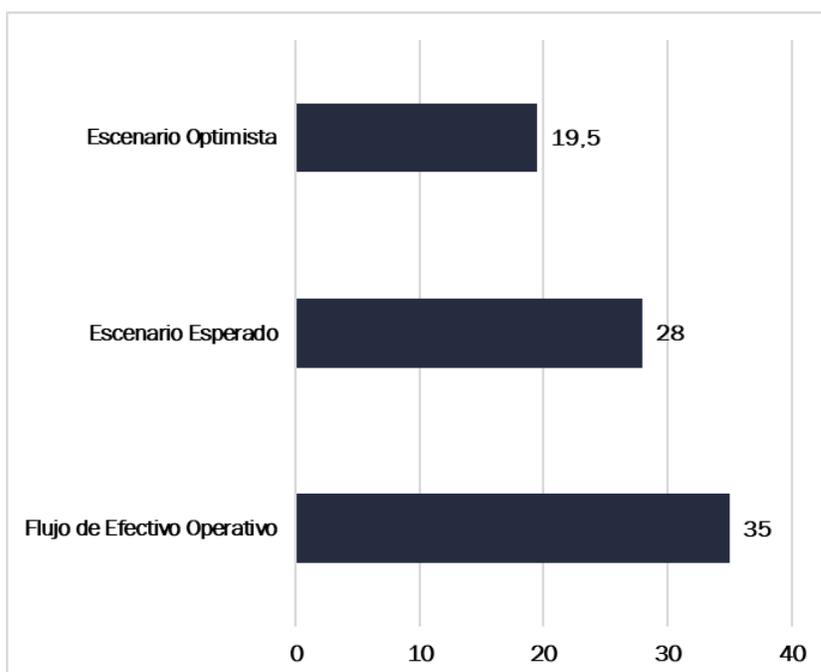
En este indicador, mide el número de periodos que necesita el proyecto para recuperar la inversión inicial basándose en los flujos de efectivo.

Tabla 36: *Periodos de recuperación de la inversión*

Comparación de Período de Recuperación			
Período de Recuperación (meses)	Flujo de Efectivo Operativo	Escenario Esperado	Escenario Optimista
	38	28	19,5

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Gráficamente los datos se muestran de la siguiente manera:



**Gráfico 30:** Período de Recuperación

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Es importante mencionar que la diferencia principal entre el escenario real y los otros escenarios mostrados es de más de un año para recuperar la inversión inicial.

#### 4.5.13.4 Retorno de la Inversión (ROI)

El retorno de la inversión nos va a indicar cuanto vamos a recibir de vuelta por cada colon invertido. Nos muestra el porcentaje del retorno del dinero invertido basándose en los ingresos y egresos totales de los flujos de efectivo.

Tabla 37: Comparación del Retorno de la Inversión

Comparación de Retorno de Inversión			
Retorno de la Inversión	Flujo de Efectivo Operativo	Escenario Esperado	Escenario Optimista
	14%	26%	31%

Fuente: Elaboración propia. (2020)

**Capítulo V**  
**Conclusiones y Recomendaciones**

## 5.1 Conclusiones

Después de haber finalizado dicho proyecto de investigación, es necesario llegar a las conclusiones y recomendaciones para el emprendimiento Ride a Cuba, sin las cuales dicho trabajo no estaría acabado.

- Según los resultados financieros del flujo operativo el proyecto no es viable actualmente. En el momento que los efectos negativos de la pandemia disminuyan se debe volver el ejercicio del análisis de ventas, encuesta, cálculos y flujos de efectivo y determinar si es viable.
- En los escenarios esperando y optimistas los resultados de los flujos e indicadores muestra resultados positivos, lo cual genera que el proyecto, en estos escenarios únicamente, es viable financieramente.
- A nivel operativo el proyecto no se puede ejecutar debido a las restricciones de libre tránsito aéreo, producto de la Pandemia del COVID 19 a nivel mundial.
- El proyecto presenta una viabilidad positiva desde el punto de vista legal, ambiental, financiero y administrativo, siendo una opción el ejecutarse.
- Los análisis financieros muestran en su mayoría resultados positivos pero con niveles de rentabilidad acumulados al final de los 5 años proyectados.
- Se considera que el servicio de acompañamiento es de alto riesgo, debido a que necesita más inversión de capital de trabajo para brindarlo, lo cual es un recurso escaso en este momento.

- El efecto de la Pandemia por el Covid-19 en ambiente socioeconómico nacional e internacional es un factor de peso en la decisión de ejecución del proyecto, ya que no hay un cronograma establecido de cuándo y cómo podría reinstalarse el tráfico Aéreo, ni de tampoco cual será el costo de los boletos aéreos. A nivel económico existe una gran incertidumbre del futuro de los movimientos del comercio, lo cual lo hace más difícil proyectar escenarios a condiciones futuras.

## 5.2 Recomendaciones

- El proyecto necesita una revaloración cuando la pandemia llegue a un punto de control adecuado y se re-active la economía, mejore la madurez social para convivir con el virus Covid-19 y el libre tránsito internacional sea restablecido. A nivel financiero, los panoramas de las ventas deben estar arriba de un 30% en el servicio de planeación y de un 15% del servicio de acompañamiento tomando como base el cálculo de la demanda del escenario optimista. Bajo este supuesto, los indicadores financieros que debe cumplir el proyecto para ser lanzado son los siguientes:

Indicadores:

TIR: 256%

VAN: ¢ 22.143.273

ROI: 41%

Se recomienda que, si los indicadores financieros son menores que los presentados anteriormente, no se implemente el Emprendimiento.

- Esperar a la apertura del tránsito de los vuelos comerciales para comenzar a publicitar los servicios del emprendimiento y empezar el asesoramiento con fechas de vuelos comerciales establecidos y constantes. Se recomienda lanzar el proyecto un mes después de que levanten todas las restricciones áreas para comenzar a planificar con antelación la promoción de los servicios que ofrece Ride a Cuba y poder aprovechar la temporada alta de turismo en la isla.
- Al momento que se vuelva a reactivar el comercio de boletos aéreos se debe revisar los costos variables y por ende el cálculo del precio, ya que este es rubro es base para determinar el precio de venta.
- Mercadear el servicio de asesoramiento y planeación en otros países por medio de medios digitales, ampliando el segmento para este servicio, no solo al mercado costarricense sino en otros países interesados en visitar Cuba.
- Ofrecer los servicios del Emprendimiento para Costa Rica buscando, como primera opción, los turistas cubanos que vivan en el exterior, y que su estado migratorio lo permita, y deseen venir a vacacionar a Costa Rica.
- Buscar la diferenciación en el Mercado enfocándose las cualidades positivas del servicio personalizado y los beneficios que se generen del mismo versus a los servicios estándares que prestan las agencias de viajes tradicionales y las personas que preparan el viaje por sí mismas.
- Monitorear la evolución de la Pandemia y de las variables socioeconómicas a nivel nacional e internacional que se relacionen con el turismo, restricciones de tránsito aéreo y medidas de seguridad para viajar. Estar atentos ante los nuevos cambios

económicos, que pueden ocurrir a nivel mundial además de sociales y tecnológicos que pudieran afectar al sector turístico.

- Crear una provisión de dinero por si se abre el mercado turístico y luego vuelva a cerrar debido a la pandemia. Se recomienda hacer un ahorro de dos meses para cubrir los gastos de Capital de trabajo.
- Se considera que aunque rentabilidad del proyecto es positiva, es muy baja para tomar el riesgo en una economía contraída. Se recomienda que la emprendedora tenga un trabajo fijo (asalariada) y empiece ofreciendo el servicio de planeación de logística únicamente, el mismo lo puede desarrollar durante sus horas no laborales, utilizando medios electrónicos.
- Establecer una relación comercial de venta con Comercializadora de Servicios Médicos Cubanos S.A., para ofrecer turismo medico hacia Cuba en las áreas donde este país es líder mundial en sus tratamientos.
- Ampliar la cartera de servicios del Emprendimiento mediante la comercialización de viajes especializados en áreas deportivas como buceo, pesca deportiva, atletismo, triatlón, tours en bicicleta. Como por ejemplo al Torneo de la aguja de Ernest Hemingway realizado desde 1950.

**Capítulo VI**  
**Propuesta**

Para concluir todo el proceso investigativo se pretende crear una Propuesta, la cual será por medio de un Modelo Canvas, de esta manera se da por cumplido el cuarto objetivo del trabajo.

Se comenzara definiendo que es este modelo el cual es -la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrecel. Carazo (2020, párr.1)

Dicho modelo está dividido por 9 aspectos más importantes para desarrollar cualquier negocio los cuales son:

1. Segmentación de Cliente
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relación con clientes
5. Fuentes de Ingresos
6. Recursos Claves
7. Actividades Claves
8. Socios Claves
9. Estructura de Costos

Este es una planilla de gestión estratégica que permitirá un mejor desarrollo del emprendimiento siendo una base fundamental, para ello se ampliará detalladamente cada uno de los puntos planteados.

### **6.1 Segmentación de Cliente.**

El producto de dicho servicio se genera para viajeros costarricenses o residentes en Costa Rica que busquen vivir una experiencia de viaje con todos los secretos de una ciudad llena de historia y cultura en cada rincón, de los cuales solo alguien nativo de esta ciudad pueda conocer. Se busca crear una experiencia de viaje única y folclórica, conociendo junto a una cubana, las maravillas de esta isla.

Es muy importante conocer a que mercado va ir dirigido el emprendimiento para saber que se va ofrecer a dicha población. Se buscan clientes que presenten las siguientes características:

1. Clase media a clase alta
2. Perfil académico técnico o profesional
3. De todo el país
4. Con o sin experiencia en viajes internacionales
5. Grupos, familias o viajeros individuales.
6. Con interés de conocer la cultura de La Habana
7. Y que sean económicamente activos

### **6.2 Propuesta de Valor**

Se tiene como objetivo crear un servicio personalizado para ofrecer al cliente información y conocimiento del destino. Mediante de una entrevista al cliente, se busca identificar los gustos y deseos del mismo respecto al viaje. Basado en esta información Ride a Cuba crea la infraestructura y la logística para que el viaje se convierta en la

experiencia buscada por el viajero. Adicionalmente, se ofrece el acompañamiento con un guía para el viaje, desde San José a La Habana, ya sea para viajeros individuales como grupales. A pesar de estar en un mercado muy saturado de Agencias de Viajes la propuesta de valor de los servicios de Ride a Cuba tiene un gran potencial de ser aceptada. Entre dichas propuestas se encuentran:

1. Ofrecer un asesoramiento personalizado de viaje para visitar La Habana, Cuba además de incluir acompañamiento en todo el proceso de planeación y confección del viaje.
2. Búsqueda y recomendación de las mejores opciones de vuelos en precio y temporadas.
3. Ayuda con los trámites de solicitud de visa en las diferentes agencias que venden dicho documento, debido a que esta ya no la vende la Embajada Cubana en Costa Rica.
4. Asesorar en la determinación adecuada para el hospedaje en La Habana dependiendo del presupuesto y preferencias del viajero. También se cuenta con la opción de casas de alquiler dedicadas desde hace muchos años a hospedar turistas en la isla.
5. Establecer los lugares y cronogramas de visitas a sitios insignias de La Habana con valor histórico, cultural y gastronómico.
6. Coordinación de la logística del transporte interno.
7. Acompañamiento desde Costa Rica de un guía nativo de La Habana con conocimiento de la ciudad y su historia.

8. Se contará con precios diferenciados entre los paquetes de asesoramiento logístico y acompañamiento en el viaje, ajustándonos a las necesidades del cliente.

### **6.3 Canales**

Como canales de comunicación se tienen aquellos vínculos con los clientes que serán principalmente electrónicos mediante redes sociales y distribución de información vía correo electrónico. Además, se tendrá un blog donde se irán recolectando las experiencias de los clientes con fotos e historias de los mismos.

Se planificarán visitas de ferias de emprendedores, exposiciones de empresarios turísticos y ferias de asociaciones solidaristas para captar la mayor cantidad de clientes posibles. Adicionalmente se podría lograr alianzas estratégicas con una o dos agencias de viajes que ofrezcan nuestros servicios como un adicional a los paquetes que ofrezcan a Cuba.

En canales de distribución tenemos que será de forma virtual y presencial la distribución de dicho servicio, tanto por medio de Facebook e Instagram, como presencialmente con el emprendedor. También se hará atracción de tráfico mediante la búsqueda de Google, estableciendo palabras claves para hacer la primera opción en los resultados de búsquedas en viajes desde Costa Rica a Cuba.

Como canales de pago se tendría: se manejaran dos canales de pago tales como son, pago de efectivo o por transferencia bancaria ya sea en plataformas de páginas bancaria o por Sinpe móvil.

A continuación se detalla la estrategia de comunicación y seguimiento con el cliente durante el proceso de ventas, desde la publicación de material publicitario, el contacto del cliente con la empresa y el seguimiento hasta la finalización de la venta. Adicionalmente se hace un proceso de búsqueda de retroalimentación para identificar puntos de mejora y solicitar recomendaciones sobre otros futuros clientes.

Tabla 38: *La estrategia de comunicación y seguimiento con el cliente durante el proceso de ventas.*

Métodos	Objetivo	Tipos de anuncios	Costo	Tipos de Audiencia	KPI's
<b>1-Atraer Trafico por medio de anuncios en google y facebook</b>	Google	Google Adds	El objetivo realizar una campaña en google Adds que nos permita ser encontrados fácilmente con el uso de ciertas palabras claves con un monto total de 152 dólares mensuales	Toda persona que busque información de viajar a Cuba	Medición del Tráfico en Google Analytics mediante: Rendimiento del anuncio (clics), Rendimiento de palabras claves
	Facebook	Anuncios pagados / Publicaciones Orgánicas	4 presentaciones mensuales :2 de servicios 2 los paquetes serian cada 7 días lo que se invertiría 5 mil colones semanales 20 mil mensuales	Personas de 18 a 65 años en un rango de 40 km de San Jose	Cantidad Click "Me Gusta" en la publicación / Cantidad de ocasiones que compartió la publicación / Cantidad de ocasiones que comentaron la publicación
<b>2-Captar lista por medio de un sorteo que participe el usuario para que nos deje su correo y nombre</b>	Sorteo	Conseguir Clientes o creación de base de datos: Publicaciones para captar cliente (Sorteos o Interacciones)		Personas de 18 a 65 años en un rango de 40 km de San Jose	Cantidad de referencias a otras personas / Cantidad de "correos electrónicos" recolectados en el sorteo

Métodos	Objetivo	Tipos de anuncios	Costo	Tipos de Audiencia	KPI's
<b>3- Maduración de los lista enviando correos electrónicos ofreciendo el servicio</b>	Correo electrónico	Madurar y finalizar la relación con el cliente con fin de conseguir la venta del servicio	Correos de Marketing y Correos de re-marketing: crear publicidad que terminen de crear la necesidad de compra en el cliente	Personas de 18 a 65 años en un rango de 40 km de San Jose	Cantidad de correos electrónicos enviados / Cantidad de Respuestas obtenida / Factor de Éxito = Correos electrónicos enviados ÷ Respuestas obtenidas
<b>4- Conversión presentándole la oferta al futuro cliente</b>	Llamada Telefónica o correos electrónicos	Seguimiento de la relación con el cliente.  Aclarar dudas, ofrecer productos o servicios y finalizar la venta	Crear la personalización del servicio mediante un acercamiento con el cliente.	Personas de 18 a 65 años en un rango de 40 km de San Jose	Cantidad de correos electrónicos convertidos en llamadas / Llamadas aceptadas (contestaciones) / cantidad de llamadas o correos convertidas en venta de algún servicio
<b>5-Satisfacción del servicio</b>	Ver la satisfacción del cliente con el servicio brindado	Buscar retroalimentación del servicio y asegurarse de que el cliente quedo satisfecho no solo con el producto adquirido sino con el servicio del personal. También se busca que el cliente haga eco y recomiende el servicio a otros posibles compradores, e igual buscar vender más productos complementarios			Cantidad de llamadas o correos buscando retroalimentación / Cantidad de Respuestas de llamadas o correos de retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia. (2020)

#### **6.4 Relación con el cliente**

En este aspecto se tiene como objetivo principal trabajar en crear una estrecha relación con el cliente por medio de ofrecer un servicio con una atención personalizada.

Desde el primer momento que el cliente nos contacte se le brindara un asesoramiento desde la planeación de su viaje y si lo desea durante el mismo. Se busca crear una relación estrecha mediante un proceso de comunicación dinámico donde se logre una confianza para que exprese sus intereses y necesidades específicas para el viaje.

Se desarrollará una estrategia de seguimiento de los clientes que ya han utilizado el servicio para que brinde retroalimentación durante y después del viaje creando un vínculo que genere recomendaciones de los mismos o a otros potenciales clientes.

Adicionalmente se busca que los clientes consideren el acompañamiento como un producto distintivo de alto valor para cuando se desarrollen nuevos servicios y destino adquieran este producto.

Como objetivo final es que el cliente experimente un sentimiento de confianza y seguridad durante el viaje convirtiendo el mismo en una experiencia turística enriquecedora.

## **6.5 Fuente de ingresos**

### **6.5.1 Fuente de Ingreso Primarias**

- Asesoría: se cobrará un monto fijo por planear y desarrollar el plan de viaje, pero el cliente es que realiza todas las transacciones personalmente basado en nuestros consejos.
- Acompañamiento en el viaje: se cobrará un monto diario por acompañar y guiar a los viajeros en La Habana

Actualmente la oferta en el mercado son paquetes estándar que tienen muy poca personalización y acompañamiento de una guía con el conocimiento geográfico, cultural e histórico de La Habana. Ride a Cuba crea paquetes a la medida, ajustados al clientes con sus necesidades y cumpliendo sus expectativas.

### **6.5.2 Fuentes de Ingresos Secundarias**

- Comisiones: generadas con convenios con casas de alquileres, transportista, restaurantes u operadores turísticos en La Habana.
- Propinas: derivadas de la atención del servicio al cliente durante el viaje.
- Venta de cursos de cultura cubana que permitirá al turista obtener una mayor información del país que va a visitar.
- Ventas de artesanías y artículos propios de la isla.
- Creación de un portafolio de fotografías para la venta en su forma digital o física.

## 6.6 Recursos claves

- Recursos Físicos: se necesitará equipo básico de oficina como escritorio, silla, archivador. Además de equipo tecnológicos como computadora, impresora multifuncional, disco duro externo e internet de alta velocidad. Adicionalmente se necesitará material impreso para entregar en ferias o exposiciones donde se vaya a ofrecer el producto y equipo para las visitas a ferias presenciales tales como sillas, mesas y material publicitario como rollups, banderolas, banner, folletos.
- Recursos humanos: para iniciar se requiere de la persona fundadora que será la encargada de la operación diaria y estratégica de la empresa. Esta persona es nativa de La Habana, con una gran preparación en atención del cliente, concomimiento cultural e histórico, además del manejo geográfico de la ciudad visitada. Adicionalmente cuenta con los contactos necesarios para la logística en el lugar de destino.
- Recursos intelectuales: permisos de funcionamiento, inscripción en INS, CCSS, Ministerio de Hacienda.

## 6.7 Actividades Claves

Es importante tener claro las actividades claves para el funcionamiento del emprendimiento por lo que serán enumeradas a continuación:

- Cumplir con los requerimientos de legalidad para el correcto funcionar del emprendimiento.

- Seguir con la estrategia de mercadeo establecida, para empezar a crear una base de datos de clientes.
- Darle seguimiento a los clientes y ofertas de vuelo para ofrecer nuestros servicios en temporadas que son más atractivas para viajar.
- Crear vínculos comerciales con proveedores de servicios turísticos en La Habana, en este punto Ride a Cuba desea valerse de este mercado donde hay muchos de estos provisos de servicios turísticos y así escoger el que más se adecua a la necesidad del cliente.
- Controlar los costos fijos y variables evitando cualquier desviación de los montos indicados en los flujos de efectivos.
- Revisar constantemente los gastos en los viajes de acompañamiento y establecer los márgenes de utilidad adecuados para que el proyecto sea rentable.
- Seguir el plan de mercadeo propuesto, publicando los diferentes tipos de anuncio en redes sociales. Además de publicar los anuncios correspondientes mediante la aplicación de Google Adds.

## **6.8 Socios Clave**

Actualmente se cuenta con una amplia cartera de proveedores que se dedican al hospedaje de personas extranjeras, cumpliendo con los diversos estándares de los clientes, la mayoría son casas particulares que se dedican a rentar, los cuales cuentan con todos permisos requeridos por el estado cubano para dicha actividad.

(Véase anexo 22) donde se adjuntan algunos de dichos proveedores que residen en la ciudad de La Habana, tomados de la página Alojamientos en Cuba (2020), para brindar una mayor información de los socios claves con los que podría contar el emprendimiento.

También, el transporte, el cual es indispensable coordinarlo previamente debido a la falta de un sistema de transporte público eficiente en la isla. Este punto es clave para el éxito de los viajes de los clientes.

Buscar convenios con restaurantes locales para negociar comisiones a cambio de llevar un flujo constante de clientes a sus locales.

## **5.9 Estructura de costos**

- Cámara Fotográfica Digital para creación de catálogo
- Capital de trabajo para el inicio de comercialización de artesanías.
- Espacio físico adecuado para realizar encuentros culturales y gastronómicos con el fin de promover el destino y los servicios ofrecidos.
- Estudio de mercado para determinar la factibilidad de realizar turismo médico en Cuba.
- Estudio de las ofertas, eventos y oportunidades para desarrollar turismo deportivo en Cuba, como por ejemplo participación en tours de bicicleta, pesca, buceo, atletismo.
- Capital para la compra de equipo para las visitas a ferias presenciales tales como sillas, mesas y material publicitario como rollups, banderolas, banner, folletos.

## **6.10 Estructura Organizativa**

Como todo emprendimiento debe tener objetivos, misión, visión, valores y un organigrama que canalice bien la estructura del proyecto.

En cuanto a la estructura, para comenzar será una administradora que al mismo tiempo es dueña del emprendimiento, la cual desempeña cada una de las funciones propias del mismo.

Debido a la situación económica es imposible que para comenzar se contrate más personal calificado en distintas áreas de trabajo. Para el segundo año se contrataría y en forma de servicios profesionales a un contador y posteriormente, cuando el negocio genere utilidades se podrá ampliar la planilla Ride a Cuba.

### **6.10.1 Objetivos**

Proyectar un servicio de ocio orientado a todo tipo de personas que tengan deseos de pasar unos días agradables en total conexión con una ciudad mágica realizando distintas actividades acompañados por sus familiares o amigos.

Planear, planificar y distribuir las mejores opciones de servicios personalizados para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en hospedaje, transportación y visitas a lugares turísticos y siempre ofreciendo un servicio de excelente calidad.

### **6.10.2 Visión**

Consolidarnos como empresa de servicios personalizados en el rama turística a través de la especialización de nuestros servicios, brindando una experiencia única y autentica en su viaje a La Habana, buscando constante innovación y la satisfacción de nuestros clientes.

### **6.10.3 Misión**

Ofrecer un servicio personalizado al cliente que desee viajar a La Habana cumpliendo con sus gustos, preferencias y presupuesto, mediante la coordinación y ejecución de la logística de transporte y hospedaje.

### **6.10.4 Valores**

Ride a Cuba labora bajo los siguientes valores:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Transparencia
- Compromiso con sus clientes
- Atención de Calidad

### **6.10.5 Organigrama**

En este proyecto es importante recalcar que al estar comenzando solo va estar compuesto por una sola persona que tendrá a su cargo diversas funciones:

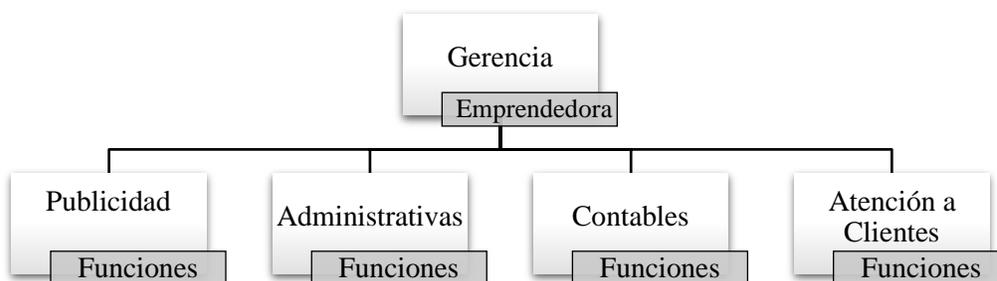
Funciones:

- De administración
- Publicidad en redes sociales
- Atención al cliente, planificando detalladamente cada itinerario dependiendo de los gustos de estos. Además de coordinar el hospedaje, la transportación y si son grupos

grandes y lo solicitaran servir de guía de turismo desde San José Costa Rica a La Habana Cuba

- En el primer año llevará la contabilidad del emprendimiento, incluyendo los pagos de tributación y proveedores.

*Figura 15.* Organigrama de Ride a Cuba.



Fuente: Elaboración propia. (2020)

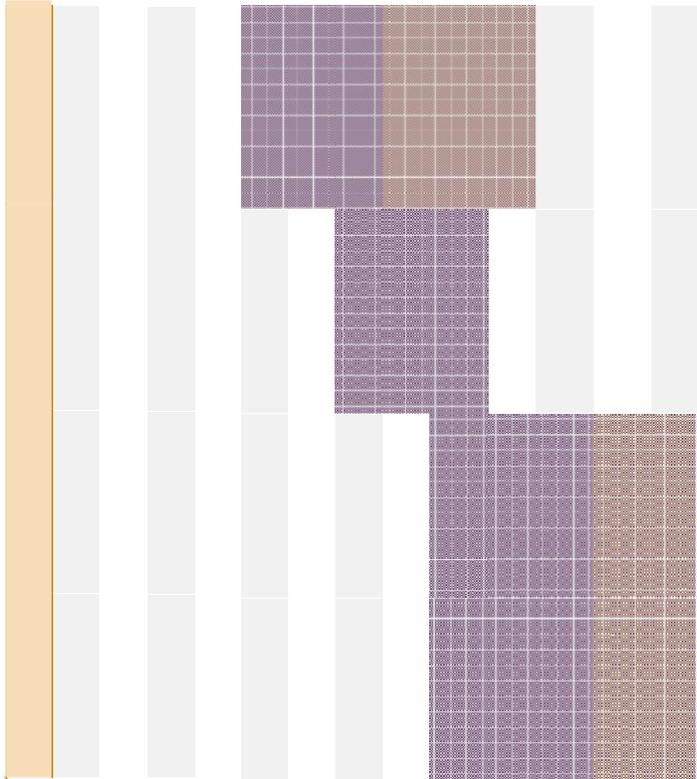


**Mercadear el servicio de asesoramiento y planeación en otros países por medio de medios digitales, ampliando el segmento para este servicio, no solo al mercado costarricense sino en otros países interesados en visitar Cuba.**

**Ofrecer los servicios del Emprendimiento para Costa Rica buscando, como primera opción, los turistas cubanos que vivan en el exterior, y que su estado migratorio lo permita, y deseen venir a vacacionar a Costa Rica.**

**Establecer una relación comercial de venta con Comercializadora de Servicios Médicos Cubanos S.A., para ofrecer turismo medico hacia Cuba en las áreas donde este país es líder mundial en sus tratamientos.**

**Ampliar la cartera de servicios del Emprendimiento mediante la comercialización de viajes especializados en áreas deportivas como buceo, pesca deportiva, atletismo, triatlón, tours en bicicleta.**



Fuente: Elaboración propia. (2020)

## **Referencias bibliográficas**

Alojamientos en Cuba. (2020). [página web] .Disponible en: <https://www.alojamientosencuba.com>

Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración*. 3 ed. Colombia: Editorial Episteme.

Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina: el marketing científico aplicado a América Latina*. México: Pearson

Asamblea Legislativa de la República. (2020). *Ley N° 7554. Ley Orgánica del Ambiente*. [página web] Disponible en: <https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas>

Asamblea Legislativa de la República. (2020). *Código de Trabajo*. [página web] Disponible en: <http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas>.

Aula Fácil. (2020). *Paradigmas de la investigación*. [Documento HTML].Disponibles en <https://www.aulafacil.com/cursos/genero/como-realizar-un-trabajo-de-investigacion-social/paradigmas-de-la-investigacion-i-14842>

Baca Urbina, G. (2010) *Evaluación de Proyectos*. 6. ed. México: Mc Graw-Hill Interamericana

Banco Central de Costa Rica. (2020).*Tipo de Cambio*. [página web]. Disponible en: [gee.bccr.fi.cr/indicadores-economicos/](http://gee.bccr.fi.cr/indicadores-economicos/)

Barrantes, R. (2005). *Investigación: un camino al conocimiento un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica: EUNED.

Caja Costarricense de Seguro Social. (CCSS, 2020). *Trámite para Inscripción*. [página web] Disponible en: <https://www.ccss.sa.cr/tramite>

- Carballo, B. (2013). *Definiendo el alcance de una investigación: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa*. [Blog]. Disponible en:  
<http://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2013/03/definiendo-el-alcance-de-una.html>
- Carazo, J. (2020). *Concepto del Modelo Canvas*. [página web] Disponible en:  
<https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Chaffey, D. y Chadwick, E. (2014). *Marketing Digital: Estrategia, implementación y práctica*. 5 ed. México: Pearson.
- Claros, O.G. (1999). *Administración Financiera Básica: El Corto Plazo*. [Tesis de grado Administración de Empresas.]. Universidad Mayor de San Andrés Facultad Ciencias Económicas y Financieras. Disponible en:  
<https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/7319>
- Corral, M .A. (2005.) *Dokutekana*. [página web]. Disponible en:  
<https://archivisticafacil.com/2015/03/02/que-es-el-analisis-documental/>
- Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración*. 6 ed. México, D.F. Cengage Learning.
- Concepto Definición, (2016) *Definición de Organigrama*. [página web].Disponible en:  
<https://conceptodefinicion.de/organigrama/>

Díaz, L. (2011). *La Observación*. [Documento en PDF]. Disponible en: [http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La\\_observacion\\_Lidia\\_Diaz\\_Sanjuan\\_Texto\\_Apoyo\\_Didactico\\_Metodo\\_Clinico\\_3\\_Sem.pdf](http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf)

Emprende Rioja. (2018). *Tips para mejorar el rendimiento de tu tienda online*. [Blog]. Disponible en: <http://emprenderioja.es/blog/2015/12/07/tips-para-mejorar-el-rendimiento-de-tu-tienda-online/>

Esquivel, D. (2010). *Propuesta de plan estratégico de negocio para una empresa turística tour operadora costarricense*. [Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia]. Universidad de Costa Rica. Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Disponible en <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/15818>

Fariñas, A., Gómez, M., Ramos, Y. y Rivero, Y. (2011). *Tipos de investigación: técnicas e instrumentos de recolección de datos*. [blog]. Recuperado de: <https://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.wordpress.com>

Fuentelsaz, Gallego, C., Icart, Isern, M.T. y Pulpón, Segura, A.M. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. [versión digital]. Disponible en: [https://books.google.co.cr/books?id=5CWKWi3woi8C&dq=poblaci%C3%B3n+y+muestra&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.co.cr/books?id=5CWKWi3woi8C&dq=poblaci%C3%B3n+y+muestra&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

García, I. (2018). *¿Qué es el mercado meta?* [Documento en HTML]. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-mercado-meta.html>

- García, I. (2018). *Definición de Marketing digital*. [Documento en HTML]. Disponible en:  
<https://www.economiasimple.net/glosario/marketing-digital>
- Geo Costa Rica, Consultores Ambientales. (2018). *Viabilidad Ambiental en SETENA*. [Página web] Disponible es <https://geocostarica.com/es/servicios/setena>
- Gil Estallo, M. (2012) *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. 8 ed. Esic Editorial, México DF.
- Gitman, L. (1986) *Fundamentos de Administración Financiera*. 3. ed. Editorial Harla, México.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. 10. ed. México: Prentice Hall.
- Gitman, L.y Zutter, C. (2012).*Principios de Administración Financiera*.12.ed .México. DF. Pearson.
- Graham, F. y Zehle, S. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Buenos Aires, Argentina: Cuatro Media.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Mehta, R. y Babin, B.J. (2010). *Administración de ventas: relaciones y sociedades con el cliente*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 ed. México: Mc Graw Hill.
- Kinnear, Thomas C, Taylor. R, James. (1996) *Investigación de Mercados*. 5ed. Editorial Mc. Graw Hill.

Instituto Costarricense de Turismo. (2020). *Requisitos Legales IC*. [página web]. Disponible en:  
<https://www.ict.go.cr/es>

Instituto Nacional de Seguros. (INS, 2020). *Grupo INS*. [página web] Disponible es  
<https://portal.ins-cr.com/portal.ins-cr.com/>

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004.) *Administración: Una Perspectiva Global*. 12 ed. Editorial Mc.  
Graw Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de  
innovación*. 8 ed. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. 14 ed. México, D.F: Pearson Educación

Kotler, P. y Armstrong. G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. 11 ed. México, D.F: Pearson  
Educación

Lamb, C., Hair, J. y Mc Daniel, C. (2002). *Marketing*. 6 ed. Editorial Thompson, México D.F

Lamb, C., Hair, J. y Mc Daniel, C. (2018). *Marketing con aplicaciones para América Latina*. 1 ed.  
México, DF.: Cengage.

Ley No. 5339. Ley Reguladora De Agencias De Viajes. Costa Rica. *La Gaceta No. 168*. 7 de  
setiembre de 1973. Disponible en:  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx)

Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado*. [versión digital].  
Disponible en: <https://www.promonegocios.net/>

- Mejía, J.C. (2018). *Qué es el Marketing Digital, su importancia y principales estrategias*. [Documento en HTML]. Disponible en: <https://www.juancmejia.com/marketing-digital/que-es-el-marketing-digital-su-importancia-y-principales-estrategias/>
- Miller, L. R. (1986). *Macroeconomía Moderna*. 7 ed. México: Editorial Harla.
- Ministerio de Hacienda Costa Rica. (2020). *Declaración de Inscripción, Modificación de datos, Des inscripción en ATV*. [Página web]. Disponible en: <https://www.hacienda.go.cr/contenido/13358-declaracion-de-inscripcion-modificacion-de-datos-desinscripcion-en-atv>
- Ministerio de Salud Costa Rica. (2020). *Trámite para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento para Establecimientos Industriales, Comerciales y de Servicios*. [Página web] Disponible en: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites-ms/permisos-a-establecimientos-ms>
- Ministerio de Economía Industria y Comercio. (MEIC, 2020). Ministerio de Economía Industria y Comercio. [página web]. Disponible en: <http://meic.go.cr/tramites/espanol/3/3-3-1.htm>
- Moreno, E. (2017). *Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis*. [blog]. Disponible en : <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2017/06/>
- Municipalidad de Alajuela. (2020). *Trámite de Patentes y Seguros de Suelo*. [página web] Disponible en: <https://www.munialajuela.go.cr/transparencia-institucional/servicios-y-tramites>
- Normas APA (2018). *El marco metodológico de la tesis ¿Cómo elaborarlo?* [Blog]. Disponible en: <http://normasapa.net/marco-metodologico-tesis/>

Ortega, M. (2015). *Definición de: Pruebas estandarizadas*. [Presentación de Prezi]. Recuperado de: <https://prezi.com/frmbq1otcpev/metodologia-de-la-investigacion/>

Peter, J.P. y Olson, J.C. (2014). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. 7 ed. México: Mc Graw Hill.

PSYMA. (2011). *Fórmula para calcular el tamaño de la muestra*. Recuperado de: <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

Quiros, K. (2017). *Propuesta de una estrategia de comunicación para tour operador Tayassu Travel Experience, en la provincia de Cartago, Costa Rica*. [Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas]. Universidad de Costa Rica. Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Disponible en <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/74157>

Raudez, E. (2014). *Propuesta estratégica para el cambio organizacional en la empresa Carlson Wagonlit Travel S.A.* [Maestría profesional en Gerencia]. Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. Disponible en: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/76017>

Real Academia Española. (RAE, 2020). *Definición de Viabilidad*. [Diccionario en línea]. Disponible en: <https://www.rae.es/>

Roldán, S. (2017). *Community Management 2.0.: Gestión de comunidades virtuales*. Colombia: ECOE ediciones.

- Robbins, S.P. (1994) *Comportamiento Organizacional*, 1994. 6.ed. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A
- Rosales, R. (2008). *Formulación y evaluación de proyectos*. San Jose: ICAP.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2009) *Finanzas Corporativas*. 8. ed. Editorial Mc. Graw Hill, México. D.F
- Ruiz, M.I. (2012). *Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México*. [Tesis Digital]. Disponible en: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque\\_mixto.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_mixto.html)
- Sandhusen, L. R. (2002). *Mercadotecnia, Primera Edición, Compañía Editorial Continental*. [versión digital]. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Sapag, N. y Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Santiago, Chile: McGraw-Hill.
- Schmidt, I. (2012). *Software educativo para promover el desarrollo sostenible de la cuenca*. [Libro Digital]. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1204/sujetos.html>
- Secretaria Técnica Nacional. (SENTENA, 2020). *Formularios D1 y D2*. [página web] Disponible en: <https://www.setena.go.cr/>
- Stanton. W, Etzel y Walker. B (2007) *Fundamentos del Marketing*. 14 ed. México. Mc Graw-Hill.

- Thompson, I. (2020). *El Pronóstico de Ventas: Conozca qué es el pronóstico de ventas y cuál es su importancia y alcance.* [Documento en HTML]. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/venta/pronostico-ventas.html>
- Thompson, I. (2020). *¿Qué es Administración?* [página web]. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html>
- Thompson, A. Strickland, J.A. (2001). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos.* 11ed. Editorial Mc. Graw Hill, México D.F., México
- Thompson, A. Peteraf, M. Gamble, J. y Strickland, J.A (2015). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos.* 19 ed. Editorial Mc. Graw Hill, México D.F., México
- Universidad Panamericana. (2020). *¿Qué es un pronóstico de ventas?* [página web]. Disponible en: <https://hipodec.up.edu.mx/blog/que-es-pronostico-ventas>
- Uninotas. (2016). *Definición de enfoque mixto de la investigación.* [blog]. Disponible en: <http://www.uninotas.net/definicion-de-enfoque-mixto-de-la-investigacion>
- Universidad Rafael Landívar. (s.f.). *Marco conceptual: Características.* [página web]. Disponible en: <http://courseware.url.edu.gt/>
- Villalobos, E. (2014). *Propuesta estratégica para el cambio organizacional en la empresa Carlson Wagonlit Travel S.A.* [Maestría profesional en Gerencia]. Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. Disponible en <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/76017>

Wigodski, J. (2010). *Fuentes Primarias y Secundarias: Documentación Científica*. [blog].

Disponible en: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>

## **Anexos**

## **Anexo 1. Análisis del entorno Socio Económico del Proyecto**

**Se realizará una explicación de los diversos entornos por los cuales se ve influido el proyecto.**

Debido a la crisis económica creada por la lucha contra el Pandemia del Covid-19, es importante, detallar algunos de los riesgos intrínsecos en el ambiente económico actual que afectan el emprendimiento y su análisis.

### **Ambiente Económico**

Tal como sabemos la actividad económica, local y mundial, ha sido detenida forzosamente por las medidas para evitar contagios en la población. Las fronteras fueron cerradas desde el 18 de marzo del 2020. Actualmente se mantiene la fecha de reapertura de las fronteras a partir del 1 de agosto sin saber el efecto que vaya a tener en las entradas y salidas de turistas, internacionales o nacionales.

### **Establecimiento de Prioridades**

Es de esperarse que las prioridades en el gasto familiar cambiaron debido a la Pandemia, ya que la situación actual requiere maximizar el dinero en las necesidades básicas para mantener la familia cerca y en condiciones seguras respecto al Covid 19, aunque existe una porción de la población económicamente activa que no ha dejado de recibir su salario, la imposibilidad de realizar actividades turísticas vuelve a golpear la operación del Emprendimiento. Por otro lado, hay otros grupos de la población que han tenido modificaciones a sus ingresos debido a reducciones de jornadas, suspensiones de sus contratos o disminución de sus ingresos por ser trabajadores independientes.

## **Incertidumbre Social**

A este punto de la Pandemia, ya estamos observando, movimientos sociales que presionan al Gobierno por levantar las medidas de restricciones de tránsito y reactivar la actividad comercial. Estas presiones, añadida, al hecho de permanecer tanto tiempo con restricciones de aislamiento social produce una alta dosis de ansiedad dentro de la sociedad creando un ambiente difícil para iniciar un emprendimiento basado en una actividad de ocio.

## **Actualización de la Información**

Aunque se ha utilizado información real para realizar los cálculos financieros, hay que mencionar que no es la más actualizada debido a que todo el tránsito aéreo fue congelado los precios de los boletos de aéreos puede variar, no solo por no hay vuelos desde marzo 2020, sino también porque no sabemos con certeza cuál va a ser el precio cuando se reactive la actividad, por lo que nuestros cálculos necesitaran una actualización.

Fuera de los elementos financieros, administrativos, ambientales y legales que conforman el análisis y evaluación del Emprendimiento, nos encontramos con situaciones en el ambiente socioeconómico que afecta directamente al potencial del proyecto. Los aspectos, anteriormente, mencionados son puntos de peso en la actualidad de comercializar un servicio de ocio, además de la gran inseguridad que siente las personas a compartir espacios cerrados con otras personas tales como los aviones.

## Anexo 2. Cuadro Comparativo de Agencias de Viaje.

En dicha tabla se mostraran cinco empresas que compiten en el mercado con los servicios que ofrece Ride a Cuba, con el objetivo de mostrar las diferencias en nuestros servicios personalizados.

Empresas	Quienes son	Servicios				Canales de Promoción
		Alojamiento	Transportación	Paquetes Turísticos		
<b>Costa Rica BTD</b> <b>www.costaricabtd.com</b>	Los mejores diseñadores de viaje, nace en el año 2005 como un pasatiempo para sus dueños, quienes empezaron en la industria del turismo desde el año 1997, desempeñando labores en diferentes compañías como: tour operadores, agencias de viajes y empresas de transporte. <i>Costa Rica BTD (2020)</i>	Tienen una amplia gama de hoteles siempre dependiendo del paquete que pida el cliente pero solo ofrecen hoteles.	Tienen desde alquileres de microbuses, autos para rentar, hasta limosinas y vuelos privados	Cuenta con una página personalizada donde permite al turista crear sus propios paquetes con fin a tus gustos personales. Incluyendo visitas en todas partes de Costa Rica desde parques nacionales, volcanes, playas incluyendo actividades como paseos en velero, buceo, canopy, cabalgatas, caminatas y observación de aves, clases de surf, observación de ballenas y aves. Además Incluye Guía	Página web, Facebook Instagram	

<p><b>Viajes Caribe</b>  <b>www.viajescaribe</b>  <b>cr.com</b></p>	<p>VIAJES CARIBE, es una agencia que radica en Santo Domingo de Heredia, Costa Rica.  Opera en Costa Rica hace 18 años y su objetivo siempre ha sido ofrecer precios económicos y servicios turísticos de alta calidad, así como una gran variedad de productos para el disfrute y comodidad individual, grupal o familiar.  Incorporada al ICT (Instituto Costarricense de Turismo) y Afiliada a la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), respalda la trayectoria y experiencia que nos caracteriza.  Pone a su disposición todo nuestro expertos, buscando siempre opciones que se adapten a su presupuesto y necesidades de ocio.  Viajes Caribe(2020)</p>	<p>En hoteles todos incluidos</p>	<p>No incluye transportación dentro del país que se va</p>	<p>En este caso realizan paquetes muy esquemáticos dentro de toda el área del Caribe, América del Sur ,Centro América y Norte América donde incluyen en dependencia del paquete que se escoja el Boleto aéreo desde San José ida y vuelta al destino .  Traslados aeropuerto - hotel - aeropuerto las noches de alojamiento que dependen de lo que se pida.  Sistema de alimentación Todo Incluido además  Boletos aéreos a cualquier lugar del mundo  Reservaciones en hoteles de playa y montaña  Tours nacionales  Transporte de lujo en unidades propias  Organización de grupos de incentivos y congresos nacionales  Alquiler de autos dentro y fuera del país  Cruceros  Turismo Corporativo  Seguros de viajes  Entrega de documentación a domicilio (sin costo en el G.A.M)  Asesoría para el</p>	<p>Página web,  Facebook  Instagram</p>
---	---	-----------------------------------	--	--	---

---

				formulario de la Visa USA Trato profesional y personalizado	
<b>Costa Rica Biodiversity www.costaricabio diversity.com</b>	Costa Rica Biodiversity Travel, es una agencia de turismo costarricense con amplia experiencia en materia de turismo y cuyo principal objetivo es satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles diversos servicios como viajes, paquetes turísticos nacionales e internacionales, reservaciones de viajes en cruceros, transporte privado de alta calidad para cualquier destino interno como externo, asesoría por un grupo de colaboradores expertos que le ayudarán en la organización y coordinación de sus viajes dentro y fuera del país. <u>Costa Rica Biodiversity (2020)</u>	En hoteles	Dentro del país no incluyen la transportación	Nuestro Paquete Incluye: Tiquete aéreo San José - Habana - San José 2 Noches de hospedaje en la Habana, (incluye desayunos) 2 noches de hospedaje en Varadero. Paquete Todo incluido Traslados aeropuerto Habana - Varadero - Aeropuerto Impuestos Hoteleros Impuestos aéreos Incluye Visa de entrada a Cuba Seguro de transporte (aéreo y terrestre)	Página web, Facebook, Instagram

<b>Vemsa Travel</b> <b>vemsa.travel.com</b>	<p>Vemsa L'alianXa es una organización de servicio integral que brinda asesoría en materia de viajes para el cliente corporativo e individual desde octubre del año 1994.</p> <p>Contamos con áreas de servicio especializadas para atender cada necesidad relacionada al diseño y planeación de viajes en el ámbito nacional e internacional. Para ello disponemos de recurso humano profesional que recibe capacitación constante apoyada con tecnología de avanzada.</p> <p>VEMSA forma parte de L'alianXa Travel Network, una red de agencias de viajes con más de 100 sociedades afiliadas, con 300 puntos de venta en 99 ciudades de 20 países, con presencia en los más importantes centros de negocios y turismo de América Latina. A su vez, pertenece a la gran red Egencia and Expedia Group, para así ofrecerle corresponsalía en el resto del mundo.</p> <p>Vemsa Travel(2020)</p>	<p>Tienen una amplia gama de hoteles dependiendo del presupuesto del cliente</p>	<p>Dependiendo de tour le ponen buses para la transportación de las personas con un guía incluido</p>	<p>Diversos paquetes incluidos en dependencia de como vayas a viajar tienen diversas ofertas como son Vemsa para empresarios, y Vemsa Vacacional. Teniendo ofertas de todo incluido en dependencia de su presupuesto.</p>	<p>Página Web, Facebook Instagram</p>
--	---	--	---	---	---

<p><b>Pavitur</b>  <a href="https://www.pavitur.com/destinos.html">https://www.pavitur.com/destinos.html</a></p>	<p>PAVITUR S.A es una agencia de viajes la cuenta con el compromiso de brindar un servicio de calidad en el área del turismo, buscando ofrecer productos novedosos y accesibles a través de una adecuada asesoría, un servicio personalizado y procesos que permitan la satisfacción y aumento de la calidad de vida de nuestros clientes.</p> <p>Somos una agencia de viajes con los mejores precios en boletos y en servicio, somos mayorista de viajes y le ofrecemos una variedad de fantásticos destinos turísticos con las mejores tarifas en boletos aéreos, contacte a un asesor de viajes y descubra el destino para sus próximas vacaciones.</p> <p>Cuenta con muchas opciones de lugares y paquetes turísticos en todo el mundo que incluyen América, Europa, Caribe y Asia con vuelos desde San José de Costa Rica y así poder ofrecerle nuestra mejor atención y asesoramiento.</p> <p>Pavitur(2020)</p>	<p>En hoteles dependiendo del tipo de paquete que se reserve</p>	<p>Incluyen la transportación entre los hoteles y visita guiada por la Ciudad de La habana</p>	<p>Ofrecen diversos paquetes de viaje donde incluyen: los boletos aéreos con su impuesto algunos tours los traslados entre aeropuertos y el hotel y en los mismos tours. En el caso específico de Cuba tienen un paquete especial donde ofrecen dos noches en La Habana y dos en Varadero incluyendo el tiquete la trasportación entre los hoteles, algunos tours para conocer la ciudad. Con todo incluido en Varadero y en La Habana el desayuno.</p>	<p>Página Web, Facebook, Whatssap, Instagram</p>
--	---	--	--	---	--

---

---

<b>Ride a Cuba</b>	Es un pequeño servicio que surge empíricamente para el año 2017, en San José Costa Rica. Con el objetivo de llevar al turista costarricense a ver la verdadera esencia de La Habana, garantizándole el hospedaje y la transportación, no ir a esta ciudad en un paquete esquemático, sino conocer desde sus calles, su gente, sus raíces y costumbres conocerla desde adentro. La Habana Ciudad de lo Real Y Maravilloso, es una ciudad que a pesar de los años se mantiene intacta, por lo que no queremos dejar de pasar el momento y mostrar todo lo bueno que tiene para ofrecer.	Casas de alquiler	La transportación está en todo momento desde el aeropuerto, hasta en los tours elaborados, se cuenta con diversos carros de particulares.	Se crean paquetes turísticos dependiendo del gusto del cliente, por el momento ofrecemos casas de alquiler en excelente estado en barrios residenciales y la transportación por toda La Habana. Se elaboran tours diarios teniendo en cuenta las necesidades y preferencia del turista	Facebook, Instagram,
--------------------	---	-------------------	---	--	----------------------

---

**Fuente:** Elaboración propia. (2020)

### Anexo. 3

#### Instrumento 1. Encuesta para el Estudio de Mercado de Servicios Personalizados Ride a Cuba

Universidad San Marcos

Licenciatura en Administración con énfasis en Gerencia.

Estudio de viabilidad para el emprendimiento de servicios de personalización de viajes –Ride a Cuba, en el primer semestre del año 2020, San José, Costa Rica.

Participantes: María de Lourdes Quiñones Pérez y Ramiro Naranjo Córdoba.

El propósito de esta encuesta es la recolección y análisis de datos de la empresa Servicios Personalizados Ride a Cuba para determinar su posicionamiento en la industria con respecto a sus competidores con el fin de mejorar sus estrategias de negocios aumentando así su competitividad futura.

Información personal (de carácter confidencial)							
<b>Sección 1</b>							
<b>Cantón</b>							
San José()		Alajuela()		Heredia()		Cartago()	
<b>Grado académico</b>							
<b>Edad:</b>							
18 a 23 años()		24 a 29 años()	30 a 35 años()	36 a 41 años()	42 a 47 años()	48 a 53 años()	Mayor de 54 años ()
<b>Género:</b>							
Femenino()			Masculino()			Otro()	
<b>1. ¿Tienes pensado irse de vacaciones al exterior el año entrante 2021?</b>							
Si ()			No ()				
<b>Sección 2 para los que contestan si la pregunta 1</b>							
<b>2. ¿Con que frecuencia viaja al exterior?</b>							
1 vez al año()		2 veces al año()	3 a 4 veces al año()			5 a 7 veces al año ()	

<b>3. ¿En qué mes prefiere viajar al exterior?</b>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
<b>4. ¿Qué método usa para planear su viaje al exterior?</b>	Agencia de Viajes ( )					Planeo de forma independiente mi viaje ( )					Otro ( )	
<b>5. ¿De qué forma planifica su viaje al exterior?</b>	Con tiempo de anticipación( )					Aprovecho ofertas de última hora( )					Ambas( )	
<b>6. ¿Qué medio consulta para buscar información sobre viajes al exterior? Puede elegir varias opciones.</b>	Facebook( )			Instagram ( )	Google ( )	You Tube ( )			Material impreso ( )			
<b>7. ¿Qué tipo de opción prefiere comprar cuando viaja al exterior?</b>	Tiquete Aéreo + Hospedaje( )			Solo el Tiquete Aéreo ( )			Solo Hospedaje( )			Ofertas de Última Hora( )	Otra( )	
<b>8. ¿Qué tipo de hospedaje utiliza cuando viaja al exterior?</b>	Hotel( )			Casa o apartamento de alquiler( )			Alojamiento tipo Airbnb( )			Otro( )		
<b>9. ¿Con quién prefiere viajar?</b>	Solo( )			En Pareja( )			En Grupo (familia, amigos, equipo deportivo, etc) ( )					
<b>10.¿Qué tipo de turismo prefiere realizar? Puede elegir varias opciones.</b>	Turismo Gastronómico ( )			Turismo Ecológico ( )	Turismo de Aventura ( )	Turismo Rural ( )			Turismo Cultural ( )	Actividades Nocturnas ( )		
<b>11. ¿Actualmente se encuentra laborando?</b>	Si ( )			No ( )								
<b>12. ¿Su fuente de ingreso se clasifica como?</b>	Trabajador Independiente ( )			Asalariado ( )			Pensionado ( )			Dependiente ( )	No Aplica ( )	
<b>13. ¿Su rango de ingreso neto es?</b>	inferior a 350 mil colones( )			de 351 a 500 mil colones( )	de 501 a 750 mil colones( )	de 751mil a 1millón de colones( )	más de 1millón de colones( )			No aplica( )		
<b>14. ¿Cuál es su presupuesto para vacacionar anualmente?</b>	menos de 400 mil colones( )			de 400 mil a 600	de 601mil a 800 mil	de 801 mil a 1 millón de	más de 1 millón de			No aplica( )		

		mil colones()	colones()	colones()	colones ()	
<b>15. ¿Que influye en la selección de su destino turístico en el exterior?</b>						
<b>Sección 3</b> <b>Preguntas para los que contestan que no y continuidad a los que si.</b>						
<b>2B ¿Contrataría un servicio personalizado para la planificación o acompañamiento para hacer un viaje al exterior?</b>	Si ( )		No ( )			
<b>3B .¿ En alguna oportunidad a utilizado el servicio de guía de Turismo ?</b>	Sí individualmente( )	Si en grupo ( )	No ( )		Si: tanto en grupo como individualmente ( )	
<b>4B Elija dos destinos que le gustaría conocer, entre las siguientes opciones:</b>	Cuba. La Habana	República Dominicana. Santo Domingo	Puerto Rico. San Juan		Colombia. Cartagena de India	
<b>Gracias.</b>						

#### **Anexo 4. Instrumento 2. Análisis Documental: Matriz de Análisis.**

Universidad San Marcos.

Licenciatura en Administración con Énfasis en Gerencia.

Estudio de viabilidad para el emprendimiento de servicios de personalización de viajes

-Ride a Cuball, en el primer semestre del año 2020, San José, Costa Rica.

Participantes: María de Lourdes Quiñones Pérez y Ramiro Naranjo Córdoba.

El propósito de esta Matriz de Análisis Documental es realizar un estudio administrativo el cual pretende proporcionar las herramientas necesarias como guía para la administración del emprendimiento. Dicho estudio nos presenta elementos que entran en la administración de una empresa como son: la misión, visión, las estrategias para alcanzar los objetivos impuestos y herramientas como el organigrama que nos permitiría ver la estructura de la misma.

<b>Elementos</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Importancia o propósito</b>	<b>Perspectiva administrativa</b>
Misión			
Visión			
Objetivos			
Valores			
Organigrama			

### Anexo 5. Instrumento 3. Análisis Documental: Matriz de Análisis.

Universidad San Marcos.

Licenciatura en Administración con Énfasis en Gerencia.

Estudio de viabilidad para el emprendimiento de servicios de personalización de viajes -Ride a Cuball, en el primer semestre del año 2020, San José Costa Rica.

Participantes: María de Lourdes Quiñones Pérez y Ramiro Naranjo Córdoba.

El propósito de esta Matriz de Análisis Documental es enlistar los elementos técnicos-legales que se debe tener en cuenta para implementar un servicio personalizado de viajes a Cuba.

Requisitos Legales	Lista de requisitos	Si	No
<b>ICT</b>	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)		
	Certificados de carencia de antecedentes penales, del propietario de la empresa en caso de persona física y tratándose de personas jurídicas de aquellos que de acuerdo a los estatutos, tengan la representación legal de la empresa (apoderados).		
	En el caso de que la persona sea extranjera, pero cuente con status de residente rentista o residente pensionado vigente, o bien con cédula de residencia vigente y así lo demuestre con una certificación notarial del documento que lo acredite, podrá presentar el certificado de antecedentes extendido por el Registro Judicial costarricense.		
	El gestionante directo de la declaratoria turística o bien el representante con facultades suficientes en caso de personas jurídicas, presentará una declaración jurada conteniendo los siguientes puntos: qué la empresa tendrá como objeto exclusivo la actividad de Agencia de Viajes Emisora, que se compromete a reportar cualquier cambio que se encuentren dentro de la declaratoria jurídica otorgada		

	Certificación registral o notarial, que demuestre la personería vigente del representante de la empresa, con indicación de las facultades que ostenta, dejando claro si puede actuar en forma separada o conjunta. Es importante incluir todas las personas que tiene representación judicial y extrajudicial, ya que solo se atenderán gestiones a los apoderados debidamente acreditados		
<b>Requisitos técnicos y económicos para empresas en proyecto (que aún no han iniciado operaciones)</b>	<b>Lista de requisitos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Descripción detallada de los tours y paquetes (Indicar lugares a visitar, duración, precio, servicio que incluye, entre otros aspectos que se consideren de importancia para dar a conocer el producto turístico) que ofrecerá la Agencia de Viajes Emisora.		
	Detallar el número de empleados, la nacionalidad y la inversión estimada.		
	En caso de que el proyecto incluya una construcción, presentar cronograma de construcción en el que se detalle las fechas de inicio y finalización de las obras a construir según las etapas constructivas, así como la fecha prevista para el inicio de operaciones. En caso contrario, presentar la fecha de inicio de operaciones.		
<b>Inscripción en Hacienda</b>	<b>Lista de requisitos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Toda persona física o jurídica está obligada a inscribirse en el Registro Único Tributario al iniciar cualquier actividad o negocio de carácter lucrativo (venta de mercancías o prestación de servicios), sujeta algún tributo bajo la administración de la Dirección General de Tributación.		
	Tributar en Hacienda como servicios profesionales y acogerse al Régimen de Tributación Simplificada.		
<b>Inscripción en la CCSS</b>	<b>Lista de requisitos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Afiliar como trabajador independiente a aquellos		

	usuarios que cumplan con el desarrollo de una actividad económica por cuenta propia.		
<b>Inscripción en el INS</b>	<b>Lista de requisitos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Póliza Permanente RT-Independiente		
<b>Municipalidad</b>	<b>Lista de requisitos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Formulario de trámite para patentes y licencias		
	Permiso de uso de suelo		
<b>Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud.</b>	<b>Lista de requisitos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Todos los establecimientos industriales, comerciales y de servicio deben contar la autorización o permiso sanitario de Funcionamiento para operar en el territorio nacional, según sea la actividad.		
<b>Inscripción de Marca y Nombre Comercial</b>	<b>Lista de requisitos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Llevar formulario al Registro de la Propiedad Industrial firmado por el solicitante o representante y la autenticación de un notario.		

**Anexo 6. Instrumento 4. Análisis Documental: Matriz de Análisis.**

Universidad San Marcos.

Licenciatura en Administración con Énfasis en Gerencia.

Estudio de viabilidad para el emprendimiento de servicios de personalización de viajes -Ride a Cuball, en el primer semestre del año 2020., San José Costa Rica.

Participantes: María de Lourdes Quiñones Pérez y Ramiro Naranjo Córdoba.

El propósito de esta Matriz de Análisis Documental es enlistar los elementos ambientales que se debe tener en cuenta para implementar un servicio personalizado de viajes a Cuba.

<i>Requisitos ambientales</i>	<b>Requisitos</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
	Requisitos de Viabilidad Ambiental SENTENA		
	Cumple con la Ley N°. 8839, Ley para la gestión integral de residuos.		

**Anexo 7. Instrumento 5. Inversión Inicial.**

Universidad San Marcos.

Licenciatura en Administración con Énfasis en Gerencia.

Estudio de viabilidad para el emprendimiento de servicios de personalización de viajes -Ride a Cuball, en el primer semestre del año 2020., San José, Costa Rica.

Participantes: María de Lourdes Quiñones Pérez y Ramiro Naranjo Córdoba.

El propósito del cálculo matemático de la Inversión Inicial es determinar el requerimiento financiero para iniciar el proyecto.

<b>Inversión Inicial</b>	<b>Monto</b>
<b>Equipo de Computo</b>	
<b>Impresora Multiuso</b>	
<b>Escritorio</b>	
<b>Archivo</b>	
<b>Suministros varios</b>	
<b>Mercadeo Digital</b>	
<b>Total</b>	

**Anexo 8. Instrumento 6. Costos Fijos.**

Universidad San Marcos.

Licenciatura en Administración con Énfasis en Gerencia.

Estudio de viabilidad para el emprendimiento de servicios de personalización de viajes -Ride a Cuball, en el primer semestre del año 2020, San José, Costa Rica.

Participantes: María de Lourdes Quiñones Pérez y Ramiro Naranjo Córdoba.

El propósito del cálculo matemático de la Costos Fijos es determinar el los egresos de dinero mensual del proyecto.

<b>Costo mensual</b>	<b>Monto</b>
<b>Mercadeo digital</b>	
<b>Alquiler de oficina</b>	
<b>Teléfono</b>	
<b>Internet</b>	
<b>Agua</b>	
<b>Papelería</b>	
<b>Requisitos legales</b>	
<b>Salario</b>	
<b>Prestaciones Sociales 13,29%</b>	
<b>Seguridad Social y Parafiscales 26,33%</b>	
<b>Contador</b>	
<b>Total Mensual</b>	₡

### **Anexo 9. Instrumento 7. Costos Variables.**

Universidad San Marcos.

Licenciatura en Administración con Énfasis en Gerencia.

Estudio de viabilidad para el emprendimiento de servicios de personalización de viajes -Ride a Cuball, en el primer semestre del año 2020, San José, Costa Rica.

Participantes: María de Lourdes Quiñones Pérez y Ramiro Naranjo Córdoba.

El propósito del cálculo matemático de la Costos Variables por Viajes es determinar el requerimiento de capital de trabajo por cada día que la acompañante permanezca en Cuba.

<b>Costo de acompañamiento x viaje</b>	<b>Monto</b>
<b>Tiquete Aéreo</b>	
<b>Transporte Interno</b>	
<b>Alimentación</b>	
<b>Hospedaje</b>	
<b>Entradas a atracciones</b>	
<b>Total</b>	
<b>Costo diario por 5 días</b>	

### **Anexo 10. Instrumento 8. Cálculo del Precio de Venta.**

Universidad San Marcos.

Licenciatura en Administración con Énfasis en Gerencia.

Estudio de viabilidad para el emprendimiento de servicios de personalización de viajes

-Ride a Cuball, en el primer semestre del año 2020, San José ,Costa Rica.

Participantes: María de Lourdes Quiñones Pérez y Ramiro Naranjo Córdoba.

El propósito del cálculo matemático del Cálculo del Precio de Venta es determinar precio potencial tomando en cuenta un itinerario base y modelando las posibles opciones de precio dependiendo del margen de utilidad buscado

<b>Rubro</b>	Monto			
<b>Día 1</b>	\$ -			
<b>Día 2</b>	\$ -			
<b>Día 3</b>	\$ -			
<b>Día 4</b>	\$ -			
<b>Día 5</b>	\$ -			
<b>Total</b>	\$ -			
<b>Transporte</b>				
<b>Hospedaje</b>				
<b>Vuelo</b>				
<b>Visa</b>				
<b>Total</b>	\$ -			
<b>Total 10 personas</b>	\$ -			
<b>Subtotal</b>	\$ -	<b>Costo x Persona</b>	<b>Precio sin Iva</b>	<b>Costo x Día</b>
<b>Utilidad 20%</b>	\$ -			
<b>Utilidad 25%</b>	\$ -			
<b>Utilidad 30%</b>	\$ -			
<b>Utilidad 35%</b>	\$ -			

### Anexo 11. Instrumento 9. Flujo de caja Proyectado.

Universidad San Marcos.

Licenciatura en Administración con Énfasis en Gerencia.

Estudio de viabilidad para el emprendimiento de servicios de personalización de viajes  
-Ride a Cuball, en el primer semestre del año 2020, San José, Costa Rica.

Participantes: María de Lourdes Quiñones Pérez y Ramiro Naranjo Córdoba.

El propósito del cálculo matemático del Flujo de Caja anual busca determinar la capacidad del proyecto de recuperar la inversión inicial y estimar las ganancias en el primer año de funcionamiento.

Mes	0	1	2	3	4
		enero	febrero	marzo	abril
<b>Inversión Inicial</b>					
<b>Monto Inversión Inicial</b>					
<b>Ingresos</b>					
<b>Precio por 10 personas con Iva</b>					
<b>Comisiones</b>					
<b>Total de Ingresos</b>					
<b>Costos</b>					
<b>Costo Fijo</b>					
<b>Costo variable (acompañamiento)</b>					
<b>Cantidad de viajes</b>					
<b>Transporte</b>					
<b>Hospedaje</b>					
<b>Vuelo</b>					
<b>Visa</b>					
<b>Total de costos</b>					
<b>utilidad antes de impuestos</b>					
<b>Impuestos</b>					
<b>Impuesto del Valor Agregado</b>					
<b>sub total de impuesto</b>					
<b>Impuesto de la Renta 40%</b>					
<b>Utilidad después de impuestos</b>					
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>					

## Anexo 12. Instrumento10. Modelo CANVAS

Universidad San Marcos.

Licenciatura en Administración con Énfasis en Gerencia.

Estudio de viabilidad para el emprendimiento de servicios de personalización de viajes

-Ride a Cuball, en el primer semestre del año 2020, San José Costa Rica.

Participantes: María de Lourdes Quiñones Pérez y Ramiro Naranjo Córdoba.

El propósito de este Modelo Canvas es reunir toda la información que se ha recopilado durante todo el proyecto de investigación y crear un modelo de negocios.

Asociaciones clave 	Actividades clave 	Propuestas de valor 	Relaciones con clientes 	Segmentos de mercado 
	Recursos clave 		Canales 	
Estructura de costes 		Fuentes de ingresos 		

## Anexo 13. Ley Reguladora de agencias de viajes.

### LEY REGULADORA DE AGENCIAS DE VIAJES

Ley No. 5339 del 23 de Agosto de 1973, publicada en el Alcance No. 119 a La Gaceta No. 168 de 7 de setiembre de 1973. Derogatoria de algunos artículos por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995, denominada Ley de Promoción y de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor.

#### Capítulo I Disposiciones Generales

**Artículo 1.-** Se consideran agencias de viajes y quedan sujetas a los preceptos de la presente ley, todas las personas naturales o jurídicas que se dediquen profesionalmente al ejercicio de actividades mercantiles, dirigidas a servir de intermediarios entre los viajeros y los prestatarios de los servicios utilizados por los mismos, poniendo los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen utilizarlos.

**Artículo 2.-** Derogado<sup>1</sup>

**Artículo 3.-** Corresponde al Instituto Costarricense de Turismo conocer y resolver de todo asunto relacionado con la aplicación de esta ley. Contra sus resoluciones definitivas no cabrá más recurso que los señalados en el Título Tercero, Capítulo Primero de la Ley Reguladora de la Jurisdicción Contencioso Administrativa.<sup>2</sup>

#### Capítulo II Actividades de las Agencias de Viajes

**Artículo 4.-** Las agencias de viajes podrán desarrollar sus actividades en relación a las funciones siguientes:

a) La venta de toda clase de servicios sueltos, como simples intermediarios entre los prestadores y los usuarios de los mismos, que los hace asumir la condición de comisionistas.

<sup>1</sup> Por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

<sup>2</sup> Derogado tácitamente por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

b) La elaboración, organización y realización de proyectos; planes e itinerarios encaminados a la prestación de cualquier género de servicios combinados, ejecutando una tarea típicamente profesional que las caracteriza específicamente.

**Artículo 5.-** Son actividades propias de las agencias de viajes, que califican su actuación al ser realizadas profesionalmente, las siguientes:

a) La reserva de plazas de viajeros en toda clase de medios de transporte, así como la mediación en la venta de los títulos para su utilización y el depósito, expedición y transferencia de equipajes relacionados con dichos títulos de transporte.

b) Las reservas de habitaciones y servicios en establecimientos hoteleros y similares.

c) La organización y realización de visitas a lugares turísticos, así como de viajes y excursiones de carácter individual o colectivo, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes " todo pagado ".

d) La recepción y asistencia de turistas en los viajes y excursiones expresados o durante su permanencia en el país, y la prestación a los mismos de los servicios de intérpretes, o acompañantes con fines turísticos.

e) La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras a objeto de prestar en su nombre cualquiera de los servicios enumerados.

f) La realización de todas aquellas otras actividades económico - comerciales y de facilitación de servicios al usuario relacionado con los fines anteriores.

### **Capítulo III Del Título - Licencia**

**Artículo 6.-** Derogado <sup>3</sup>

**Artículo 7.-** Derogado <sup>4</sup>

**Artículo 8.-** Derogado <sup>5</sup>

**Artículo 9.-** Derogado <sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

<sup>4</sup> Por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

<sup>5</sup> Por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

<sup>6</sup> Por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

---

**Capítulo IV**  
**De las Atribuciones del Instituto Costarricense de Turismo**

**Artículo 10.-** Derogado <sup>7</sup>

**Artículo 11.-** Derogado <sup>8</sup>

**Capítulo V**  
**Obligaciones de las Agencias de Viajes**

**Artículo 12.-** Son obligaciones de las agencias de viajes:

- a) Contar con personal idóneo, técnicamente preparado.
- b) Cumplir con la presente Ley, sus reglamentos y demás disposiciones legales y administrativas conexas, así como con las recomendaciones del Instituto Costarricense de Turismo.
- c) Acatar estrictamente las tarifas que para turismo receptivo y para operaciones locales haya autorizado debidamente el Instituto Costarricense de Turismo. <sup>9</sup>
- d) Reportar al Instituto Costarricense de Turismo las deficiencias que advierta en la prestación de cualquier servicio turístico. <sup>10</sup>
- e) Derogado <sup>11</sup>
- f) Tener oficinas adecuadas y permanentes en el lugar en que estén domiciliadas.
- g) Cumplir en todas sus partes los convenios que celebren con los turistas y demás entidades relacionadas con la misma actividad.

---

<sup>7</sup> Por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

<sup>8</sup> Por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

<sup>9</sup> Derogado tácitamente por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

<sup>10</sup> Derogado tácitamente por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

<sup>11</sup> Por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

---

h) Derogado<sup>12</sup>

i) En la prestación de sus servicios extender recibos con referencias exactas al contrato que se obligan a realizar.

j) Proporcionar, dentro del plazo que al efecto se señale y que no excederá de diez días, hábiles, los informes que por escrito les solicite el Instituto Costarricense de Turismo.

k) Ocupar, salvo caso de inopia, únicamente guías de turismo autorizadas por el Instituto Costarricense de Turismo, en los servicios que por su naturaleza deba ser desempeñados por el personal especializado.

l) Los demás que les fijen las leyes y reglamentos.

**Artículo 13.-** Cuando una agencia de viajes prepare un viaje todo pagado para turismo receptivo, deberá darlo a conocer al Instituto Costarricense de Turismo, recabando la constancia correspondiente de recibo. El Instituto podrá objetarlo fundamentalmente en un plazo prudencial que no exceda de diez días hábiles, contados a partir de la presentación de la documentación respectiva. Transcurrido ese término sin objetarlo, se tendrá por aceptado el mismo y la agencia lo podrá poner en conocimiento del público.<sup>13</sup>

**Artículo 14.-** Cuando las agencias de viajes cancelen cualquier viaje todo pagado para turismo, deberán ajustarse a las condiciones particulares consignadas en el folleto o convenio respectivo aceptado por el Instituto Costarricense de Turismo.<sup>14</sup>

Deberán quedar claramente estipulados en los convenios o folletos respectivos, los casos en que la agencia de viajes contraiga responsabilidad cuando se cancelen los viajes contratados, la cual únicamente le será atribuible por hechos propios.

**Artículo 15.-** En el caso de que el cliente desista de la realización de un viaje convenido, dentro de los términos fijados en el folleto o convenio respectivo, la agencia de viajes deberá reembolsarle la cantidad recibida como anticipo deduciéndole el 20% por concepto de daños y perjuicios.

**Artículo 16.-** En los casos de fuerza mayor no previstos en el folleto o convenio respectivo y comprobado por el Instituto Costarricense de Turismo, se cancelará la excursión o viaje y la agencia notificará personalmente a los interesados o por correo certificado con acuse de recibo, reintegrándoles las sumas que éstos les hubiesen

---

<sup>12</sup> Por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

<sup>13</sup> Derogado tácitamente por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

<sup>14</sup> Derogado tácitamente por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

anticipado menos los gastos efectuados, en el curso de diez días posteriores a la cancelación.

**Artículo 17.-** Derogado<sup>15</sup>

**Artículo 18.-** Derogado<sup>16</sup>

**Capítulo 7**  
**Sanciones y Responsabilidades**  
**Sección 1. Del Procedimiento.**

**Artículo 19.-** Cuando un turista resultare perjudicado por incumplimiento de lo pactado con la agencia o sub - agencia de viajes, podrá ocurrir al Instituto Costarricense de Turismo, a sus representantes en el extranjero o a autoridades diplomáticas o consulares costarricenses, a establecer la denuncia correspondiente. En todo caso deberá aportar las pruebas que tuviere en su poder.<sup>17</sup>

**Artículo 20.-** Recibida por el Instituto Costarricense de Turismo la denuncia, concederá una audiencia a la agencia o sub - agencia respectiva, para que dentro del plazo improrrogable de treinta días haga la presentación que estime pertinente y aporte las pruebas necesarias.<sup>18</sup>

**Artículo 21.-** Derogado<sup>19</sup>

**Capítulo VII**  
**Sanciones y Responsabilidades**  
**Sección 2.**  
**Sanciones y Responsabilidades**

**Artículo 22.-** Derogado<sup>20</sup>

<sup>15</sup> Por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

<sup>16</sup> Por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

<sup>17</sup> A partir de la entrada en vigencia de la Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995, esto sólo aplica agencias con declaratoria turística.

<sup>18</sup> A partir de la entrada en vigencia de la Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995, esto sólo aplica agencias con declaratoria turística.

<sup>19</sup> Por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

**Artículo 23.-** Derogado<sup>21</sup>

**Artículo 24.-** Derogado<sup>22</sup>

**Artículo 25.-** Incurrirá en responsabilidad propia la agencia de viajes que hubiere vendido al público servicios de transporte, hoteleros u otros servicios turísticos sin el consentimiento expreso de quien deba prestarlos.

La propaganda sobre excursiones deberá especificar, con toda claridad, el nombre de los portadores, hoteles y empresas dueñas de los vehículos que proveerán los servicios, e indicar la categoría en que cada servicio se encuentre clasificado, así como las fechas en que éstos se realizarán.

**Artículo 26.-** Nadie, con ánimo de lucro, podrá invadir las funciones de las agencias de viajes, según se establecen en esta ley, ni podrá anunciarse como agencia de viajes en forma alguna. Quien lo hiciere incurrirá en violación del artículo 216 del Código Penal y el Instituto Costarricense de Turismo lo denunciará a los tribunales competentes. Se exceptúan de esta ley las empresas de transporte internacionales que podrán directamente vender y promover sus propios servicios o los de otras empresas de transporte hoteleras o turísticas y similares de cualesquiera clases.<sup>23</sup>

**Artículo 27.-** El Instituto Costarricense de Turismo, contará con la colaboración de las autoridades de Policía para el efectivo cumplimiento de las resoluciones que dictare en uso de las facultades que le encomienda esta ley.

Queda a juicio del Instituto publicar un extracto de la resolución que acuerde la clausura, suspensión o cancelación, en el diario oficial o medios de prensa escrita de mayor circulación.

**Artículo 28.-** Se autoriza a las agencias de viajes la circulación de vehículos aptos para excursiones de turismo exclusivamente, con placas especiales de turismo que extenderá la Dirección de Transporte Automotor, previa recomendación del Instituto Costarricense de Turismo.

De comprobarse un uso distinto al señalado, el Instituto cancelará de inmediato la concesión otorgada.

---

<sup>20</sup> Por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

<sup>21</sup> Por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

<sup>22</sup> Por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

<sup>23</sup> Derogado tácitamente por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

**Transitorio.-** Las agencias de viajes que operen en el país en un plazo de noventa días a partir de la vigencia de esta ley, deberán presentar al Instituto Costarricense de Turismo la documentación necesaria ajustada a la presente ley, que ampara debidamente sus respectivas solicitudes de título - licencia.<sup>24</sup>

Comuníquese al Poder Ejecutivo

Asamblea Legislativa.- San José, a los nueve días del mes de agosto de mil novecientos setenta y tres.

**LUIS ALBERTO MONGE**

Presidente

PEDRO GASPAR ZUÑIGA

ROMILIO DURAN PICADO

Segundo Secretario

Primer Prosecretario

Casa Presidencial.- San José, a los veintitrés días del mes de agosto de mil novecientos setenta y tres.

Ejecútese y Publíquese

---

<sup>24</sup> Derogado tácitamente por Ley No. 7472 del 20 de Diciembre de 1994, publicada en La Gaceta No. 4 del 19 de Enero de 1995.

## Anexo 14. Requisitos legales, técnicos y económicos para la obtención de declaratoria turística para agencia de viajes emisora.

Instituto Costarricense de Turismo  
Departamento de Gestión y Asesoría Turística



### REQUISITOS LEGALES, TÉCNICOS Y ECONÓMICOS PARA LA OBTENCIÓN DE DECLARATORIA TURÍSTICA PARA AGENCIA DE VIAJES EMISORA

#### I- REQUISITOS LEGALES

- 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), detallando claramente los tours que operará; indicando si la empresa ya se encuentra operando o la fecha a partir de la cual entrará a funcionar; el lugar específico desde donde se operará y el nombre comercial a utilizar que debe coincidir con la actividad desarrollada.

Este documento deberá estar debidamente autenticado por un abogado, adjuntándole un timbre del Colegio de Abogados.

- 2- Certificados de carencia de antecedentes penales, del propietario de la empresa en caso de persona física y tratándose de personas jurídicas de aquellos que de acuerdo a los estatutos, tengan la representación legal de la empresa (apoderados). Si se trata de extranjeros, los certificados deberán ser expedidos en su lugar de procedencia y contar con las respectivas autenticaciones por parte del cónsul costarricense y del Ministerio de Relaciones Exteriores de Costa Rica. Si los documentos se emitieran en otro idioma, deberán contar con la traducción al español, la cual solamente podrá ser expedida por el cónsul, un traductor oficial costarricense o por un notario público costarricense, con conocimiento del idioma. En caso de ser expedida por notario, deberá contar con ₡200 en timbres fiscales y el correspondiente timbre del colegio de abogados. 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.

En el caso de que la persona sea extranjera, pero cuente con status de residente rentista o residente pensionado vigente, o bien con cédula de residencia vigente y así lo demuestre con una certificación notarial del documento que lo acredite, podrá presentar el certificado de antecedentes extendido por el Registro Judicial costarricense.

Si los apoderados fueran costarricenses, deberán apersonarse al Proceso de Gestión y Asesoría Turística, con el documento de identificación respectivo, a solicitar la fórmula que el Registro Judicial pedirá, para extender la certificación de carencia de antecedentes penales, o bien solicitar la respectiva certificación en cualquiera de las Oficinas del Registro Judicial Costarricense.

- 3- El gestionante directo de la declaratoria turística o bien el representante con facultades suficientes en caso de personas jurídicas, presentará una declaración jurada conteniendo los siguientes puntos:

**Que** la empresa tendrá como objeto exclusivo la actividad de Agencia de Viajes Emisora declarada turística y que en caso de que se dedique a otros giros, los llevará **contable y administrativamente por separado. Comprometerse** a reportar cualquier cambio de propietario, administradores, domicilio, razón social, nombre comercial u otros cambios que modifiquen los alcances de la declaratoria turística otorgada. **Indicar** un medio (fax) o un lugar exacto donde recibir notificaciones, relacionadas con el trámite de obtención de declaratoria, así como para cualquier acto o resolución que en el futuro y una vez otorgada la declaratoria, puedan afectar a la empresa comprometiéndose además a comunicar cualquier cambio de esta dirección, de lo contrario aceptan ser notificados en cualquier lugar o medio que conste en el expediente.

Esta Declaración deberá estar debidamente autenticada por un abogado y contar con el correspondiente timbre del Colegio de Abogados.

- 4- Certificación registral o notarial, que demuestre la personería vigente del representante de la empresa, con indicación de las facultades que ostenta, dejando claro si puede actuar en forma separada o conjunta. Es importante incluir todas las personas que tiene representación judicial y extrajudicial, ya que solo se atenderán gestiones a los apoderados debidamente acreditados.

## II- REQUISITOS TECNICOS Y ECONOMICOS

### 1- REQUISITOS TECNICOS Y ECONOMICOS PARA EMPRESAS EN OPERACIÓN:

- a. **DATOS GENERALES DE LA PERSONA FISICA O JURIDICA** (Nombre, Cédula, Dirección exacta del establecimiento, Apartado, Teléfono del propietario, Correo Electrónico)
- b. Descripción detallada de los tours y paquetes y servicios que ofrecen (Indicar lugares a visitar, duración, precio, servicio que incluye, entre otros aspectos que se consideren de importancia para dar a conocer el producto turístico).
- c. Detallar el número de empleados, la nacionalidad y la inversión, en este último punto se debe detallar la inversión en mobiliario y equipo y la inversión correspondiente a infraestructura y terreno.
- d. Se advierte que las empresas deberán estar al día con la Caja Costarricense del Seguro Social, lo anterior según el artículo 74 de la ley constitutiva de la CCSS, reformado según Ley nº 7983, "Ley de protección al trabajador".
- e. Las empresas deberán contar con el visto bueno del Informe técnico descriptivo de verificación de oficinas, rotulación, material promocional y tours que brinda, como resultado de la correspondiente visita de inspección.

Instituto Costarricense de Turismo  
Departamento de Gestión y Asesoría Turística



- f. Copia certificada de la patente municipal y del permiso de funcionamiento, donde que conste que están autorizados a realizar la actividad para la que piden declaratoria, nombre del solicitante.
- 2- REQUISITOS TECNICOS Y ECONOMICOS PARA EMPRESAS EN PROYECTO (Que aún no han iniciado operaciones):**
- a. Descripción detallada de los tours y paquetes (Indicar lugares a visitar, duración, precio, servicio que incluye, entre otros aspectos que se consideren de importancia para dar a conocer el producto turístico) que ofrecerá la Agencia de Viajes Emisora.
- b. Detallar el número de empleados, la nacionalidad y la inversión estimada; en este último punto se debe detallar la inversión en mobiliario y equipo y la inversión correspondiente a infraestructura y terreno.
- c. En caso que el proyecto incluya una construcción, presentar cronograma de construcción en el que se detalle las fechas de inicio y finalización de las obras a construir según las etapas constructivas, así como la fecha prevista para el inicio de operaciones. En caso contrario, presentar la fecha de inicio de operaciones.

**NOTA PARA TODAS LAS EMPRESAS QUE SOLICITEN DECLARATORIA:**

- A. Con el propósito de agilizar la revisión de los requisitos legales, se ruega a los interesados ajustarse estrictamente a lo detallado en cada punto y a los timbres que se solicitan. Asimismo, presentar los documentos en el mismo orden en que aparecen en la hoja de requisitos.
- B. Se informa, que el mes que se señala en **el artículo 10** del Reglamento de las Empresas y Actividades Turísticas, corre a partir de que la empresa haya presentado todos los requisitos debidamente cumplidos, por lo que se ruega adjuntarlos completos y no en forma parcial.
- C. Las observaciones que haga el ICT, tendrán que subsanarse totalmente y no de forma parcial, para evitar demoras en el trámite.
- D. Todo interesado en obtener Declaratoria Turística, debe tener presente que no solo debe señalar un medio o lugar para notificaciones del trámite de declaratoria, sino que está en la obligación de dejar fijado para el futuro después de obtenida la declaratoria, un medio o un lugar exacto, donde recibir la comunicación de actos o resoluciones que le puedan afectar.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley de Notificaciones Judiciales No. 8687, artículos 03, 19, 20 y 22, del 04 de diciembre del 2008, sobre el señalamiento expreso del domicilio contractual de su empresa a fin de atender notificaciones, el cual se refiere a la casa de habitación, el domicilio real de la persona física o el domicilio social o real de la persona jurídica, también podrán señalar un domicilio electrónico o correo electrónico. La información del domicilio contractual constará además en el texto del Contrato Turístico a suscribir por el interesado, una vez finalizado el trámite.

- E. Toda certificación notarial tiene una vigencia de tres meses, por lo que de presentarse fuera de ese término, se tendrá como vencida y se solicitará una actualizada. Asimismo, se advierte que debe de contar con los siguientes timbres electrónicos: **¢ 20 fiscales, ¢ 5 archivo nacional y el correspondiente timbre de abogado. Por cada folio adicional certificado, debe incluirse ¢5 timbres fiscales, según corresponda.**

**Anexo 15.Ley de Impuesto Municipales del Cantón de Alajuela N° 8236**

---

**Ley : 8236 del 02/04/2002**  
**Ley de Impuesto Municipales del Cantón de Alajuela**

---

**Datos generales:**

**Ente emisor:** Asamblea Legislativa  
**Fecha de vigencia desde:** 16/04/2002  
**Versión de la norma:** 1 de 1 del 02/04/2002  
**Datos de publicación:**  
**N° Gaceta:** 72 del: 16/04/2002 Alcance: 29-A

---

**LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE COSTA  
RICA****Decreta:****LEY DE IMPUESTOS MUNICIPALES DEL CANTÓN CENTRAL DE  
ALAJUELA**

ARTÍCULO 1°—Obligatoriedad del impuesto y hecho generador.

Las personas físicas o jurídicas que se dediquen al ejercicio de actividades comerciales y/o lucrativas de cualquier índole en el cantón Central de Alajuela, deberán obtener licencia municipal y estarán obligadas a pagar a la Municipalidad un impuesto, conforme a esta Ley.

ARTÍCULO 2°—Actividades gravadas.

Entiéndese por actividades comerciales y/o lucrativas las que seguidamente se señalan y están comprendidas en la clasificación internacional de actividades económicas. Los patentados pagarán de conformidad con lo dispuesto en el artículo 4°:

a) Agricultura, ganadería y pesca: comprende toda clase de actividades de siembra y recolección de productos agrícolas, granjas lecheras, avícolas y porcinas y cualquier otro tipo de actividades agropecuarias.

b) Industria (manufacturera o extractiva): se refiere al conjunto de operaciones materiales ejecutadas para obtención, transformación o transporte de uno o varios productos. Comprende también la transformación mecánica o química de sustancias orgánicas e inorgánicas en productos nuevos, mediante procesos mecanizados o sin mecanizar en fábricas o domicilios.

En general, se refiere a las mercancías, valores, construcciones, bienes e inmuebles. Implica tanto la creación de productos, así como los talleres de reparación y acondicionamiento. Comprende la extracción y explotación de minerales, metálicos y no metálicos, que se encuentran en estado sólido, líquido o gaseoso, la construcción, reparación o demolición de edificios, instalaciones, vías de transporte, imprentas, editoriales y establecimientos similares, medios de comunicación así como empresas de cogeneración eléctrica y comunicaciones privadas y establecimientos similares.

c) Comercio: comprende la compra, venta, distribución y alquiler de bienes o inmuebles, mercancías, propiedades, bonos, moneda y toda clase de valores; los actos de valoración de bienes económicos según la oferta y la demanda, casas de representación, comisionistas, agencias, corredoras de bolsa, instituciones bancarias y de seguros, salvo los estatales, instituciones de crédito, empresas de aeronáutica, instalaciones aeroportuarias, agencias aduanales y, en general, todo lo que involucre transacciones de mercado por cualquier medio así como las de garaje.

d) Servicios: comprende los servicios prestados al sector privado, sector público o ambos, atendidos por organizaciones o personas privadas; el transporte, bodegaje o almacenaje de carga; las comunicaciones radiales o telefónicas, lo mismo que los establecimientos de enseñanza privada, de esparcimiento y salud; el alquiler de bienes muebles e inmuebles, los asesoramientos de todo tipo y el ejercicio liberal de las profesiones que se hagan en oficinas (\*) (particulares o) de asociados.

Cuando la actividad lucrativa principal se desarrolle fuera del cantón Central de Alajuela, pero el contribuyente realiza también actividades lucrativas en este cantón, por medio de sucursales o agencias, el impuesto que deberá pagarse a la Municipalidad del cantón Central de Alajuela de conformidad con las disposiciones de esta Ley, se calculará sobre los ingresos brutos que reporte la sucursal o agencia a la casa matriz, según la declaración jurada municipal que presente, para ese efecto, el patentado. Los datos serán verificados por la Municipalidad del cantón Central de Alajuela, de acuerdo con los procedimientos establecidos en esta Ley y el Código de Normas y Procedimientos Tributarios.

(\*) (Mediante resolución de la Sala Constitucional N° 2004-08728 de las 15:22 hrs. del 11/08/2004: Se anula, del inciso d), las palabras que dicen "particulares o".)

ARTÍCULO 3°—Período del impuesto.

El período del impuesto de patentes es anual y está comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de cada año.

ARTÍCULO 4°—Requisitos para la licencia municipal.

En toda solicitud de otorgamiento o traslado de licencia municipal, será requisito indispensable que los interesados estén al día en el pago de los tributos municipales y otras obligaciones en favor de la Municipalidad como los impuestos de patentes de licores, bienes inmuebles, de construcción y timbres. Los interesados deberán llevar un formulario donde se indique el nombre, el número de cédula y la ubicación. Además, deberá cumplir con los requisitos que indique el departamento correspondiente, conforme al artículo 11 de esta Ley.

**ARTÍCULO 5°—Factores determinantes de la imposición.**

Establécense como factores determinantes de la imposición, los ingresos brutos que perciban las personas, físicas o jurídicas, afectas al impuesto, generados en el ejercicio de la actividad lucrativa autorizada por la licencia municipal, que se producen en el cantón Central de la provincia de Alajuela durante el ejercicio económico anterior al período que se grava. Los ingresos brutos no incluyen lo recaudado por concepto de impuesto sobre las ventas ni otro impuesto indirecto recaudado por el patentado, salvo los casos en que esta Ley determine un procedimiento diferente para fijar el monto del impuesto de patentes.

En el caso de los establecimientos financieros y de correduría de bienes muebles e inmuebles, se consideran como ingresos brutos los percibidos por concepto de comisiones e intereses.

**ARTÍCULO 6°—Término del tributo.**

El impuesto se pagará durante todo el tiempo que se posea la licencia, aunque no se ejercite la actividad lucrativa para la cual se otorgó la patente.

**ARTÍCULO 7°—Tarifa del tributo.**

Se aplicará una tarifa del cero coma quince por ciento (0,15%) sobre los ingresos brutos. Esta suma dividida entre cuatro, determinará el impuesto trimestral por pagar. El impuesto anual así determinado se pagará en cuatro tractos trimestrales. A los contribuyentes que realicen el pago total del impuesto dentro de los primeros tres meses de cada año, se les aplicará un descuento igual al diez por ciento (10%).

**ARTÍCULO 8°—Declaración jurada municipal.**

Cada año, a más tardar el 15 de enero, las personas referidas en el artículo 1° de esta Ley presentarán, ante la Municipalidad de Alajuela, una declaración jurada municipal, que indique el monto de los ingresos brutos y el impuesto anual que deban pagar por concepto de patente, conforme al artículo 6° de esta Ley, así como la indicación de las cuotas trimestrales por cancelar.

El período fiscal anual del impuesto de patentes de los contribuyentes con período fiscal especial, autorizados por la Dirección General de Tributación, iniciará una vez transcurridos tres meses, contados a partir del cierre del período especial de que se trate. El pago de las cuotas trimestrales se ajustará al período de patentes que corresponda.

La Municipalidad de Alajuela determinará los procedimientos que, de acuerdo con sus recursos, posibiliten la entrega adecuada del formulario, para que cada contribuyente determine el impuesto de patentes que le corresponde pagar en el siguiente período anual. Los contribuyentes remitirán, directamente, a la Municipalidad el formulario, una vez sellado por la Dirección General de Tributación.

Los funcionarios municipales que funjan como inspectores o recaudadores del impuesto de patente, tendrán las atribuciones previstas en los artículos 103, 104 y 123 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios.

En caso de duda sobre la información suministrada en el formulario del impuesto, dichos funcionarios podrán solicitar al contribuyente la presentación de la declaración de la renta del período respectivo.

ARTÍCULO 9º—Registro y documento de patente.

La Municipalidad de Alajuela, por medio de su Departamento de Rentas y Patentes, llevará un registro de los patentados con todos sus datos, tales como nombre y número del patentado, número de cédula, ubicación, números de teléfono y fax, representante legal del patentado y cualquier otro que sea necesario.

La Municipalidad entregará a cada patentado el certificado que lo acredita como tal, el cual deberá ser emitido en papel de seguridad con las copias necesarias de archivo. El patentado deberá colocarlo en un lugar visible de su establecimiento. El patentado deberá señalar un domicilio dentro de los límites del cantón, para efectos de notificación.

ARTÍCULO 10.—Confidencialidad de la información.

La información contenida en la declaración jurada presentada a la Municipalidad por los contribuyentes, tiene el carácter confidencial referido en el artículo 117 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios.

ARTÍCULO 11.—Reglamentación.

Autorízase a la Municipalidad de Alajuela para que emita el reglamento de la presente Ley y adopte las medidas administrativas convenientes para una adecuada fiscalización.

ARTÍCULO 12.—Tasación de oficio y casos especiales.

Si el patentado no presenta la declaración jurada en el término indicado en el artículo 7° de esta Ley, la Municipalidad le aplicará una recalificación de oficio, más una multa equivalente al treinta por ciento (30%) del impuesto pagado el año anterior. Esta recalificación deberá hacerse dentro de los sesenta días posteriores al vencimiento del plazo para la entrega de la declaración jurada. Luego de este plazo, se cobrará lo mismo que el año anterior.

ARTÍCULO 13.—Revisión y recalificación. Autorízase a la Municipalidad de Alajuela para verificar, ante la Dirección General de Tributación, la exactitud de los datos suministrados por los patentados. Si se comprueba que existe alteración en los datos suministrados, circunstancia que determina que el cálculo del impuesto fue incorrecto, la Municipalidad hará la recalificación correspondiente. Asimismo, cuando la Dirección General de Tributación recalifique algún monto de los ingresos brutos, deberá comunicarlo, de oficio, a la Municipalidad para lo que corresponda.

ARTÍCULO 14.—Exoneraciones. La Municipalidad podrá exonerar total o parcialmente el pago del impuesto de patentes a instituciones que, aunque realicen actividades lucrativas, se encuentren en cualquiera de los siguientes casos:

- a) Personas jurídicas que no persigan exclusivamente fines lucrativos.

- b) Actividades que, por su importancia y generación de empleo, contribuyan en forma directa al desarrollo económico y social del cantón.

Dicha exoneración sólo podrá ser concedida por el Concejo, mediante acuerdo debidamente razonado y por votación calificada de más de dos terceras partes de sus miembros.

La exoneración indicada deberá ser solicitada por el interesado y, una vez otorgada, entrará a regir a partir del período fiscal siguiente y tendrá una vigencia de dos años; podrá ser renovada a solicitud del interesado por períodos iguales, bajo las mismas condiciones y procedimientos.

ARTÍCULO 15. —Gravamen a actividades recientemente establecidas.

Para gravar toda actividad lucrativa recién establecida o para los contribuyentes que nunca han presentado la declaración jurada de patentes, la Municipalidad aplicará las siguientes reglas:

La Municipalidad aplicará la tarifa tomando en consideración la actividad principal, la ubicación del establecimiento, la condición física o local, los inventarios de existencias, los materiales, las máquinas, la materia prima y el número de empleados, principalmente por analogía o comparación con establecimientos que ejerzan la misma actividad y estén incluidos dentro del artículo 6° de esta Ley. La analogía o comparación no determinará la categoría correspondiente al patentado. La Municipalidad deberá aplicar tarifas superiores a la que resulte similar.

Para procurar justicia tributaria, la Municipalidad clasificará los establecimientos sujetos a patentes, según una metodología en la que se defina técnica y objetivamente la categoría a que pertenece cada uno. Para aplicar esta metodología, se procederá de conformidad con lo dispuesto en la siguiente tabla:

1) Comercio/100 Actividad específica

1. Suntuario: De artículos sofisticados, bares, restaurantes, discotecas. 20,00%
2. Diverso: Comercio de actividades varias, como supermercados y tiendas de departamentos. 15,00%
3. Apoyo: Tienda, ferretería, librería y otros 10,00%
4. Básico: Farmacias y otros 5,00%
5. Básico esencial: Pulpería, verdulería y otros 1,00%

1) Industria/200

1. No indispensables Otras industrias 20,00%
5. Artesanal Generan empleo y pocos problemas 10,00%

1) Servicios/300

1. Sofisticados Bufetes, clínicas, consultores o similares, casinos, moteles, hoteles 20,00%
2. Profesional Actividad profesional unitaria 15,00%

3. Apoyo Copias, transportes, alquileres, bodegas y entretenimiento 10,00%
  4. Educación Servicios educacionales, enseñanza 5,00%
  5. Técnicos Servicios para la evolución cantonal 1,00%
- 2) Ubicación
1. Excelente Zona industrial consolidada 20,00%
  2. Buena Zona en proceso de consolidación 15,00%
  3. Mixta Ubicación con buen acceso 10,00%
  4. Regular Ubicación dispersa 5,00%
  5. Mala Pequeña fábrica, bodega o talleres 1,00%
- 3) Condición del local
1. Excelente Condición muy buena del local 20,00%
  2. Buena Condición buena del local 15,00%
  3. Regular Condición media del local 10,00%
  4. Mala Condición mala del local 5,00%
  5. Deficiente Condición muy mala del local 1,00%
- 4) Nivel de inventarios
1. Altos Superiores a 25 salarios mínimos 10,00%
  2. Moderados Entre 20 y 25 salarios mínimos 7,50%

3. Medios Entre 25 y 13 salarios mínimos 5,00%
  4. Bajos Entre 13 y 6 salarios mínimos 2,50%
  5. Nulos Entre 0 y 6 salarios mínimos 1,00%
- 5) Número de Empleados
1. Excelentes Empresas: con más de 100 empleados 30,00%
  2. Buenos Empresas: empleados de 21 a 100 24,00%
  3. Regulares Empresas: empleados de 9 a 20 18,00%
  4. Familiares Empresas: empleados de 4 a 8 12,00%
  5. Personales Empresas: empleados de 1 a 3 6,00%

#### TABLA DE CATEGORÍAS: CUOTA E IMPUESTO ANUAL

1. De 00 a 10 Medio salario mínimo
2. De 10 a 20 Tres cuartos de salario mínimo
3. De 20 a 30 Un salario mínimo
4. De 30 a 40 Dos salarios mínimos
5. De 40 a 50 Tres salarios mínimos
6. De 50 a 60 Cuatro salarios mínimos
7. De 60 a 70 Cinco salarios mínimos

8. De 70 a 80 Seis salarios mínimos
9. De 80 a 90 Siete salarios mínimos
10. De 90 a 100 Ocho salarios mínimos

Se considera salario mínimo inferior el salario menor que dispone el presupuesto de la Municipalidad del cantón Central de la provincia de Alajuela, al inicio del período fiscal.

#### ARTÍCULO 16.—Notificación.

La calificación de oficio o la recalificación efectuada por la Municipalidad deberá notificarse al contribuyente en su establecimiento, con las observaciones sobre los cargos que se le formulen y las infracciones que se estime ha cometido, con la indicación del monto adeudado y las multas. Se indicarán, además, los recursos que caben contra dicho acto, el tiempo para interponerlos y el órgano ante el cual deberán plantearse. La notificación deberá cumplir con los requisitos ordenados en el Código Procesal Civil.

#### ARTÍCULO 17.—Recursos.

Dentro de los ocho días hábiles siguientes a la notificación, el contribuyente o su responsable legal podrá impugnar por escrito ante el Concejo, las observaciones o los cargos. En este caso, deberá indicar los hechos y las normas legales que fundamentan su reclamo y alegar las defensas que considere pertinentes proporcionando y ofreciendo las pruebas respectivas.

Si dentro del plazo señalado no se presenta ninguna oposición, la resolución quedará en firme. Las multas y los recargos empezarán a correr a partir de la firmeza de la resolución del tributo.

ARTÍCULO 18.—Pago fuera de término.

Todo atraso en el pago del impuesto que esta Ley establece, tendrá un recargo con carácter de multa del uno por ciento (1%) por cada mes o fracción de mes transcurrido desde el momento en que debió satisfacerse la obligación, hasta la fecha efectiva del pago.

El pago fuera de término produce la obligación del contribuyente de pagar, junto con el tributo adeudado, el interés que fije el Concejo, de conformidad con las reglas establecidas en el artículo 57 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios.

ARTÍCULO 19.—Suspensión de la patente.

La licencia o patente municipal sólo podrá suspenderse por la falta del pago de dos o más trimestres o cuando se compruebe que el patentado ha infringido los incisos 1), 2) y

3) del artículo 398 del Código Penal.

ARTÍCULO 20.—Autorización.

Cuando el administrado obligado a inscribirse no se encuentre inscrito como contribuyente del impuesto de patentes o se atrase por más de dos trimestres en el pago del referido tributo, la Municipalidad estará facultada para cerrar el establecimiento, con observancia del debido proceso, intimidará al presunto infractor del incumplimiento detectado y le concederá un plazo improrrogable de ocho días hábiles para cumplir con el deber omitido. Vencido este plazo, se procederá, de inmediato, al cierre del establecimiento, el cual durará hasta que el infractor cumpla con el deber de inscribirse o pagar, según el caso.

ARTÍCULO 21.—Ejercicio de actividades conjuntas.

Cuando en un mismo establecimiento dedicado a actividades lucrativas, ejerzan conjuntamente varias sociedades o personas físicas, el monto del impuesto lo determinará la suma total del impuesto que corresponda a cada una individualmente.

**ARTÍCULO 22.—Otros impuestos.**

Los propietarios de bienes inmuebles o patentados de negocios comerciales donde se instalen rótulos o anuncios y las empresas que vendan o alquilen espacios para publicidad de cualquier tipo mediante rótulos, anuncios o vallas, pagarán un impuesto anual dividido en cuatro tractos trimestrales. Dicho impuesto se calculará como un porcentaje del salario mínimo que contemple la relación de puestos de la Municipalidad al primer día del mes de enero de cada año, según el tipo de anuncio o rótulo instalado, de acuerdo con las siguientes categorías:

- 1.- Anuncios volados: cualquier tipo de rótulo o anuncio permitido por ley, independientemente de su estructura, material o tamaño, excepto los luminosos, colocados en el borde y a lo largo de la marquesina de un edificio o estructura, cuatro por ciento (4%) del salario mínimo.
- 2.- Anuncios salientes: cualquier tipo de rótulo o anuncio permitido por ley, independientemente de su estructura, material o tamaño, excepto los luminosos, que sobresalgan de la marquesina de un edificio o estructura, diez por ciento (10%) de salario mínimo.
- 3.- Rótulos bajo o sobre marquesinas: cualquier tipo de rótulo o anuncio permitido por ley independientemente de su estructura, material y tamaño, excepto los luminosos, colocados

bajo o sobre marquesinas de edificios o estructuras, siempre que no sobresalgan de ellas, seis por ciento (6%) del salario mínimo.

4.- Rótulos luminosos: cualquier tipo de rótulo o anuncio permitido por ley que funcione con sistemas de iluminación incorporados a su funcionamiento (rótulos de neón y sistemas similares, y rótulos con iluminación interna), diez por ciento (10%) del salario mínimo.

5.- Anuncios en predios sin edificaciones contiguo a vías públicas: todo tipo de rótulo o anuncio permitido por ley, independientemente de su estructura, material y tamaño, excepto las vallas publicitarias, ubicados en predios sin edificaciones contiguo a vías públicas, cincuenta por ciento (50%) del salario mínimo.

6.- Anuncios en paredes o vallas: cualquier tipo de rótulo o anuncio permitido por ley, instalado sobre paredes de edificios o estructuras, de cualquier material y tamaño o pintados directamente sobre las paredes, así como las vallas publicitarias de cualquier tipo y tamaño, cincuenta por ciento (50%) del salario mínimo.

#### Disposiciones Finales

ARTÍCULO 23.—Solicitud de exoneración con base en otras leyes.

Cuando existan disposiciones legales proteccionistas que afecten el pago del impuesto o la patente, corresponderá al interesado solicitar la exención correspondiente. No obstante, en tales casos, se mantiene la obligación de solicitar la respectiva licencia municipal.

ARTÍCULO 24. —Derogación. Derógase la Ley N° 6921 del 16 de noviembre de 1983, Tarifa de Impuestos Municipales del Cantón Central de Alajuela.

Rige a partir de su publicación.

## Anexo 16. Declaración de Inscripción en el Registro Único Tributario - Modelo 140

Declaración de Inscripción en el Registro Único Tributario - Modelo 140 Versión 1 <small>2020</small>					
<i>Todos los campos con asterisco * son obligatorios/Nuestros trámites son gratuitos</i>					
<b>I. Identificación del obligado tributario</b>					
Número identificación *			Nombre completo *		
<b>II. Domicilio fiscal</b>					
Electrificadora *		Número medidor/NISE/Contrato *		Otros:	
Provincia *		Cantón		Distrito *	
Barrio		Calle		Avenida	
Otras señas *					
<b>III. Datos de contacto del obligado tributario</b>					
Teléfono fijo 1	Teléfono fijo 2	Teléfono móvil 1 *	Teléfono móvil 2 *	Número fax 1	Número fax 2
Apartado postal		Código postal		Correo electrónico 1 *	
				Correo electrónico 2	
<b>IV. Datos de la actividad económica</b>					
Fecha inicio *		Código actividad *		Nombre de la actividad *	
Detalle descripción de la actividad económica *					
Nombre comercial			Especialidad		
<b>Dirección de la actividad económica</b>					
Provincia *		Cantón		Distrito *	
Barrio		Calle		Avenida	
Teléfono fijo		Otras señas *			
<b>VI. Información de representante legal</b>					
Número identificación *			Nombre completo *		
<b>Dirección del representante legal</b>					
Electrificadora *		Número medidor/NISE/Contrato *		Otros:	
Provincia *		Cantón		Distrito *	
				Fecha inicio *	

Barrio		Calle		Avenida	
Teléfono fijo		Otras señas *			
<b>VII. Información del apoderado generalísimo sin límite de suma</b>					
Número identificación *			Nombre completo *		
Fecha inicio *		Provincia *	Cantón *	Distrito *	
Barrio		Calle		Avenida	
Teléfono fijo		Otras señas *			
Correo electrónico					
Tipo de poder: Notario Público	<input type="checkbox"/>	Digital	<input type="checkbox"/>	Fecha de emisión:	

IX. Régimen tributario					
Régimen tributario: *	General	Simpleado	Fecha de inicio:	Fecha de fin:	Cierre fiscal: *
Regímenes especiales IVA:	Bienes usados categoría c)	<input type="checkbox"/>	Régimen especial del sector agropecuario:	NO	SI

X. Clasificación de impuestos			
Renta/Utilidades	<input type="checkbox"/>	Rentas de Capital Mobiliario	<input type="checkbox"/>
Impuesto al Valor Agregado/IVA	<input type="checkbox"/>	Salas de juego (casinos)	<input type="checkbox"/>
Selectivo de consumo	<input type="checkbox"/>	Bebidas envasadas sin alcohol	<input type="checkbox"/>
Productos del Tabaco	<input type="checkbox"/>		
Bebidas alcohólicas	<input type="checkbox"/>		
Rentas de Capital Inmobiliario	<input type="checkbox"/>		

XII. Método de facturación			
Comprobante preimpreso	<input type="checkbox"/>	Caja registradora	<input type="checkbox"/>
Factura electrónica (Emisor-Receptor electrónico)	<input type="checkbox"/>		
Factura electrónica (Receptor electrónico-No emisor)	<input type="checkbox"/>		
Factura electrónica (Proveedores de sistemas gratuitos para la emisión de comprobantes electrónicos)	<input type="checkbox"/>		
Factura electrónica (Emisor-Receptor electrónico/(Proveedores de sistemas gratuitos para la emisión de comprobantes electrónicos)	<input type="checkbox"/>		
Tipo de sistema: Desarrollo interno	<input type="checkbox"/>	Sistema de un proveedor	<input type="checkbox"/>
		Sistema gratuito de un proveedor	<input type="checkbox"/>
		Sistema gratuito del Ministerio de Hacienda	<input type="checkbox"/>
Requisitos: a. Posee conexión a internet	<input type="checkbox"/>	b. Cuenta con firma electrónica:	<input type="checkbox"/>
		c. El sistema emite los respectivos archivos XML	<input type="checkbox"/>

XI. Autorizaciones especiales		
<input type="checkbox"/> Exportador de bienes	<input type="checkbox"/>	*Declaro bajo fe de juramento que las operaciones relacionadas con la exportación, se realizan en una cuantía igual o superior al 75% del total de mis operaciones. *Declaro bajo fe de juramento que las operaciones relacionadas con la exportación no alcanzan el umbral del 75%, pero tengo saldo a favor durante tres periodos consecutivos.
<input type="checkbox"/> Exportador de servicios	<input type="checkbox"/>	*Declaro bajo fe de juramento que las operaciones relacionadas con la exportación, se realizan en una cuantía igual o superior al 75% del total de mis operaciones. *Declaro bajo fe de juramento que las operaciones relacionadas con la exportación no alcanzan el umbral del 75%, pero tengo saldo a favor durante tres periodos consecutivos.
<input type="checkbox"/> Proveedor de exportadores	<input type="checkbox"/>	*Declaro bajo fe de juramento que las operaciones relacionadas con la exportación, se realizan en una cuantía igual o superior al 75% del total de mis operaciones. *Declaro bajo fe de juramento que las operaciones relacionadas con la exportación no alcanzan el umbral del 75%, pero tengo saldo a favor durante tres periodos consecutivos.
<input type="checkbox"/> Proveedor de las	<input type="checkbox"/>	*Declaro bajo fe de juramento que las operaciones relacionadas

Requisitos específicos: * Exportador inscrito y activo ante PROCOMER. * Tengo registradas DUAS de exportación en el sistema informático de la Dirección General de Aduanas.
Requisitos específicos: *Realizo ventas de bienes y/o servicios a exportadores inscritos en esta condición en el Registro Único Tributario. *Tengo contrato con el exportador. *Emito los comprobantes electrónicos a nombre del exportador contratante.
Requisitos específicos:

corporaciones municipales	con ventas a las municipalidades, se realizan en una cuantía igual o superior al 75% del total de mis operaciones. *Declaro bajo fe de juramento que las operaciones mencionadas no alcanzan el umbral del 75%, pero tengo saldo a favor durante tres períodos consecutivos.	*Realizo ventas de bienes y/o servicios a las municipalidades. *Tengo contrato con la municipalidad. *Emito los comprobantes electrónicos a nombre de la municipalidad.
Proveedor de la CCSS Caja Costarricense de Seguro Social	<input type="checkbox"/> *Declaro bajo fe de juramento que las operaciones relacionadas con ventas a la CCSS, se realizan en una cuantía igual o superior al 75% del total de mis operaciones. *Declaro bajo fe de juramento que las operaciones mencionadas no alcanzan el umbral del 75%, pero tengo saldo a favor durante tres períodos consecutivos.	Requisitos específicos: *Realizo ventas de bienes y/o servicios a la CCSS. *Tengo contrato con la CCSS. *Emito los comprobantes electrónicos a nombre de la CCSS.
Comercializador de productos de canasta básica tributaria y sus insumos	*Declaro bajo fe de juramento que las operaciones relacionadas con las ventas con productos incluidos con canasta básica tributaria y sus insumos, se realizan en una cuantía igual o superior al 75% del total de mis operaciones. *Declaro bajo fe de juramento que las operaciones mencionadas no alcanzan el umbral del 75%, pero tengo saldo a favor durante tres períodos consecutivos.	Requisitos específicos: *Comercializar los bienes contenidos en el Decreto de Canasta Básica Tributaria, de una materia prima o insumos indispensables para la producción de dichos bienes.
Distribuidor de productos de canasta básica tributaria y sus insumos	*Declaro bajo fe de juramento que las operaciones relacionadas con las ventas con productos incluidos con canasta básica tributaria y sus insumos, se realizan en una cuantía igual o superior al 75% del total de mis operaciones. *Declaro bajo fe de juramento que las operaciones mencionadas no alcanzan el umbral del 75%, pero tengo saldo a favor durante tres períodos consecutivos.	Requisitos específicos: *Distribuir los bienes contenidos en el Decreto de Canasta Básica Tributaria, de una materia prima o insumos indispensables para la producción de dichos bienes.
Productor de productos de canasta básica tributaria y sus insumos	<input type="checkbox"/> *Declaro bajo fe de juramento que las operaciones relacionadas con las ventas con productos incluidos con canasta básica tributaria y sus insumos, se realizan en una cuantía igual o superior al 75% del total de mis operaciones. *Declaro bajo fe de juramento que las operaciones mencionadas no alcanzan el umbral del 75%, pero tengo saldo a favor durante tres períodos consecutivos.	Requisitos específicos: *Producir los bienes contenidos en el Decreto de Canasta Básica Tributaria, de una materia prima o insumos indispensables para la producción de dichos bienes.

### XIII. Presentación. Autenticación de firma

NOTA: La firma del obligado tributario o del representante legal, deben ser autenticadas, por abogado o notario sólo si no se presentan personalmente a realizar el trámite

Autenticación:	Sello y Timbres
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> <div style="width: 45%;">Firma del obligado tributario o representante legal</div> <div style="width: 45%;">Firma del Abogado o Notario</div> </div>	

#### DE USO EXCLUSIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

	Sello del RUT	
Firma del funcionario		Fecha de Recepción

Original: Administración Tributaria

Copia: Obligado Tributario

**Se declara bajo fe de juramento que los datos consignados en este formulario son ciertos, por lo que asumo las responsabilidades y consecuencias legales que correspondan en caso de falsedad, inexactitud u omisión.**

## Anexo 17. Actividad de Patentes de la Municipalidad de Alajuela. Solicitud de Patente Comercial.



### ACTIVIDAD DE PATENTES DE LA MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA SOLICITUD DE PATENTE COMERCIAL

#### DATOS DEL SOLICITANTE (PERSONA FÍSICA O JURÍDICA)

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Cédula física o jurídica: \_\_\_\_\_  
 Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_  
 Dirección exacta: \_\_\_\_\_  
 Lugar para notificaciones:  
 Fax: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_

#### DATOS DEL PROPIETARIO DEL INMUEBLE

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Cédula física o jurídica: \_\_\_\_\_  
 Dirección exacta: \_\_\_\_\_  
 Lugar para notificaciones:  
 Fax: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_

#### DATOS DEL LOCAL y DEL INMUEBLE

Distrito: \_\_\_\_\_  
 Dirección exacta del local: \_\_\_\_\_  
 Actividad comercial a desarrollar: \_\_\_\_\_  
 Nombre de fantasía del local comercial: \_\_\_\_\_  
 Plano catastrado: A- \_\_\_\_\_ Finca: 2- \_\_\_\_\_  
 Fecha de inicio: \_\_\_\_\_

**Ratificamos la información indicada. Además, en este acto, el propietario del inmueble autoriza el ejercicio de la actividad comercial señalada. Así mismo, el patentado autoriza el ingreso de inspectores municipales al local para revisar sus condiciones. En constancia de lo cual, firmamos en la ciudad de \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del año 201 \_\_\_\_\_.**

x \_\_\_\_\_

Firma Propietario del inmueble

x \_\_\_\_\_

Firma Solicitante

ESPACIO PARA LOS TIMBRES



**ACTIVIDAD DE PATENTES DE LA MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA**  
**SOLICITUD DE PATENTE COMERCIAL**  
**REQUISITOS GENERALES**

- **FORMULARIO DE SOLICITUD DE PATENTE COMERCIAL**, sin tachaduras o manchones ni corrector. Debidamente firmado por el solicitante de la patente comercial y el propietario del inmueble (en caso de que la propiedad se encuentre en derechos, deberán **aportar una nota firmada por todos los co propietarios, debidamente autenticada y copia de las cédulas de identidad al día**. Tratándose de personas jurídicas aportar personería jurídica emitida por el Registro Público con no más de un mes de emitida.
- **CONSTANCIA DE USO DE SUELO DE PATENTE Y RESOLUCIÓN DE UBICACIÓN** emitida por el Sub Proceso de Planificación Urbana, para la actividad comercial que se pretende desarrollar. La cual deberá indicar correctamente la dirección del local y la actividad comercial.
- Según sea el caso, **PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO VIGENTE** emitido por el Ministerio de Salud y/o **PERMISO DE SENASA VIGENTE** emitido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería para la actividad comercial que se pretende desarrollar. Para obtener dicho permiso debe contar con el uso de suelo aprobado por la Municipalidad de Alajuela.
- **COPIA DE LA CÉDULA DE IDENTIDAD AL DÍA** por ambos lados del solicitante y del (de los) propietario (s) del inmueble si se trata de personas físicas. Tratándose de personas jurídicas, deberán aportar: 1) **CERTIFICACIÓN DE PERSONERÍA JURÍDICA DE LA SOCIEDAD** con no más de un mes de emitida. 2) Copia de la **CÉDULA DE IDENTIDAD DEL (LOS) REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES) AL DÍA**.
- **ENCONTRARSE AL DÍA EN EL PAGO DE LOS TRIBUTOS MUNICIPALES** el solicitante de la patente comercial y el (los) dueño (s) del inmueble.
- **PERMISO DE CONSTRUCCIÓN O REMODELACIÓN**, en caso que el local comercial sea nuevo o remodelado
- **INFORME REGISTRAL DEL INMUEBLE O CERTIFICACIÓN REGISTRAL** con no más de un mes de emitida (En caso de que la propiedad esté en derechos, deberá aportar una certificación de derechos)
- **CONSTANCIA GENERAL DE PÓLIZA DE RIESGOS DEL TRABAJO** para la actividad comercial que se pretende desarrollar con la dirección exacta del local comercial con no menos de un mes de emitida o **CONSTANCIA DE EXONERACION** en los casos que proceda, la cual deberá indicar la actividad comercial a desarrollar y la dirección exacta del local comercial con no más de un mes de emitida.
- Plano catastrado de la propiedad donde se instalará el local comercial
- **CONSTANCIA DE QUE EL SOLICITANTE SE ENCUENTRA INSCRITO COMO CONTRIBUYENTE EMITIDA POR EL MINISTERIO HACIENDA, TRIBUTACION DIRECTA, EN LA CUAL INDIQUE EL REGIMEN AL QUE PERTENECE (REGIMEN SIMPLICADO O REGIMEN RENTA).**
- **LLENAR FORMULARIO DE DECLARACION JURADA ADJUNTO**
- **ADJUNTAR A ESTA SOLICITUD LOS TIMBRES FISCALES DE ₡125.00**
- **CUMPLIR CON LOS REQUISITOS AMBIENTALES, SEGÚN EL TIPO DE ACTIVIDAD Y LA LEY ORGÁNICA DEL AMBIENTE. (SETENA)**



**ACTIVIDAD DE PATENTES DE LA MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA  
SOLICITUD DE PATENTE COMERCIAL**

**REQUISITOS ESPECIALES SEGÚN LA ACTIVIDAD:**

- **Video juegos o alquiler de videos:** Resolución de Control y Calificación de Espectáculos Públicos emitida por el Ministerio de Justicia y Gracia.
- **Explotación de tajos y canteras:** Copia certificada de la resolución administrativa y del Decreto Ejecutivo mediante el cual se otorgó la concesión al solicitante para la explotación del tajo o cantera.
- **Parques Públicos:** Copia de la resolución del Departamento de Ingeniería Vial del Ministerio de Obras Públicas y Transportes en la cual se autorizó el funcionamiento del parqueo público.
- **Lavado de vehículos:** Concesión otorgada por el Departamento de Aguas del Ministerio de Ambiente y Energía para la explotación del respectivo pozo.
- **Radioemisoras y explotación de frecuencias:** Licencia extendida por la Oficina Nacional de Control de Radio del Ministerio de Seguridad Pública y Gobernación, para uso de la respectiva frecuencia.
- **Servicio de taxi cargas:** Autorización de ubicación previa por parte de la Dirección de Ingeniería de Tránsito del Ministerio de Obras Públicas y Transporte.
- **Moteles, hoteles sin registro, casa de alojamiento ocasional y salas de masaje, night clubs con servicios de habitación y similares:** Certificación de inscripción y calificación emitida por la Unidad Administrativa del Instituto Mixto de Ayuda Social.
- **Guarderías infantiles y centros educativos privados para enseñanza maternal, preescolar:** Certificación del Consejo Integral emitida por la Secretaría Ejecutiva del Consejo Atención Integral del Ministerio de Salud.
- **Lugares de reuniones públicas** (teatros, Cines, etc.): Constancia de autorización del uso del edificio extendida por la Municipalidad.
- **Cualquier otro que el ordenamiento jurídico establezca.**

## Anexo18. Formulario para póliza de seguro.

<b>INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS</b> <b>SOLICITUD DE VALIDACIÓN DEL ARTÍCULO 194 DEL CÓDIGO DE TRABAJO</b>																											
DECLARACIÓN DEL INTERESADO (A)	<p>1. Yo _____ número de identificación _____ declaro que la información suministrada en este documento es fiel reflejo de las condiciones en que realizaré la actividad, para la cual solicito la validación de conformidad con lo establecido en el artículo 194 del Título IV del Código de Trabajo, que a la letra señala:</p> <p>"Sin perjuicio de que, a solicitud del interesado, se pueda expedir el seguro contra riesgos del trabajo, estarán excluidos de las disposiciones de este Título:</p> <p>a) La actividad laboral familiar de personas físicas, entendida ésta como la que se ejecuta entre los cónyuges, o los que viven como tales, entre éstos y sus ascendientes y descendientes, en beneficio común, cuando en forma indudable no exista relación de trabajo.</p> <p>b) Los trabajadores que realicen actividades por cuenta propia, entendidos como los que trabajan solos o asociados, en forma independiente, y que no devengan salario."</p> <p>Asimismo, que los datos consignados son veraces y se pueden comprobar en cualquier momento y que, con la firma de este documento doy fe que conozco y acepto la responsabilidad existente por cualquier información suministrada que se compruebe ser falsa, todo de acuerdo con el marco legal costarricense.</p>																										
	<p>2. Nombre del negocio: _____</p> <p>3. Dirección del negocio: _____</p> <p>4. Provincia: _____ 5. Cantón: _____ 6. Distrito: _____</p> <p>7. Correo electrónico: _____ 8. Teléfono: _____</p> <p>9. Descripción de la actividad del negocio: _____</p> <p>10. La actividad económica señalada anteriormente, la realiza:</p> <p><input type="checkbox"/> Solo o asociado</p> <p><input type="checkbox"/> Con trabajadores a su cargo</p> <p><input type="checkbox"/> Con familiares (seleccione la o las personas con quien ejecuta la actividad laboral):</p> <p>¿Existe relación laboral?</p> <table border="0"> <tr><td>Cónyuge</td><td><input type="checkbox"/> SI</td><td><input type="checkbox"/> NO</td></tr> <tr><td>Papá / mamá</td><td><input type="checkbox"/> SI</td><td><input type="checkbox"/> NO</td></tr> <tr><td>Suegro (a)</td><td><input type="checkbox"/> SI</td><td><input type="checkbox"/> NO</td></tr> <tr><td>Hijos (as)</td><td><input type="checkbox"/> SI</td><td><input type="checkbox"/> NO</td></tr> <tr><td>Hermanos (as)</td><td><input type="checkbox"/> SI</td><td><input type="checkbox"/> NO</td></tr> <tr><td>Abuelos (as)</td><td><input type="checkbox"/> SI</td><td><input type="checkbox"/> NO</td></tr> <tr><td>Tíos (as)</td><td><input type="checkbox"/> SI</td><td><input type="checkbox"/> NO</td></tr> <tr><td>Primos (as)</td><td><input type="checkbox"/> SI</td><td><input type="checkbox"/> NO</td></tr> <tr><td>Otros</td><td><input type="checkbox"/> SI</td><td><input type="checkbox"/> NO</td></tr> </table> <p>Especifique: _____</p> <p>Entiéndase por relación laboral cuando se presenten los tres elementos dispuestos en el artículo 18 del Código de Trabajo, a saber: remuneración, subordinación y prestación de un servicio.</p> <p>11. Si el interesado (a) autoriza a otra persona para presentar la Solicitud de validación del artículo 194 a su nombre, debe aportar: carta de autorización, fotocopia del documento de identificación del interesado (a) y original del documento de identificación de la persona autorizada, vigente y en buen estado.</p> <p>12. Fecha de solicitud _____ 13. Firma _____</p>	Cónyuge	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Papá / mamá	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Suegro (a)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Hijos (as)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Hermanos (as)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Abuelos (as)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Tíos (as)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Primos (as)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Otros	<input type="checkbox"/> SI
Cónyuge	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO																									
Papá / mamá	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO																									
Suegro (a)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO																									
Hijos (as)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO																									
Hermanos (as)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO																									
Abuelos (as)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO																									
Tíos (as)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO																									
Primos (as)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO																									
Otros	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO																									
INFORMACIÓN ACTIVIDAD ECONÓMICA	<p align="center"><b>USO EXCLUSIVO DEL INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS</b></p> <p>14. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 194 del Código de Trabajo y una vez analizada la información declarada anteriormente por el interesado (a), se tiene como resultado que:</p> <p><input type="checkbox"/> <b>No está en la obligación de tomar la póliza del Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo</b></p> <p>Por tanto, esta condición rige a partir de la fecha de esta validación y se extenderá hasta un año calendario.</p> <p>Sin embargo, esta condición cesará automáticamente si los aspectos declarados en esta solicitud que consta en poder del Instituto Nacional de Seguros varían, o se inicia una relación laboral en los términos del Código de Trabajo, por lo que el interesado (a) quedará obligado (a) a adquirir la póliza del Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Debe adquirir la póliza del Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo</b></p>																										
	<p>15. Fecha validación _____ 16. Sede _____ 17. Revisado _____ 18. Sello de Autorizado _____</p>																										
<p align="center">Instituto Nacional de Seguros / Apdo. Postal 10081-1000 Cartago telefónica 2287-8000 / Fax: 2243-7082          Consultas: <a href="mailto:contactenos@ins-cr.com">contactenos@ins-cr.com</a> / Defensoría del Cliente: <a href="mailto:delasociados@ins-cr.com">delasociados@ins-cr.com</a> / página web: <a href="http://www.ins-cr.com">www.ins-cr.com</a></p>																											
<p>INS-F-00128 - 06/19 - Ins/0111</p>																											

## Anexo 19. Formulario para uso de suelo, Municipalidad de Alajuela



TRAMITE No. \_\_\_\_\_

### ACTIVIDAD DE CONTROL CONSTRUCTIVO

#### SOLICITUD PARA RESOLUCIÓN MUNICIPAL DE UBICACIÓN Y USO DE SUELO PARA PATENTE

Nombre del Solicitante o Representante legal:			
Cédula de Identidad:		Firma:	

\* Firma debe de ser idéntica a la estampada en cédula de Identidad

En caso de Razón Social

Nombre o Razon Social			
Cédula Jurídica:			

DIRECCION EXACTA DEL LOCAL			
----------------------------	--	--	--

Para contactarme al: Teléfono \_\_\_\_\_  
Correo Electrónico \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

USO PRETENDIDO

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

RESOLUCIÓN DEL PERMISO DE CONSTRUCCIÓN*		CONSTRUCCION EXISTENTE <input type="checkbox"/>
---	--	---

\*APLICA PARA CONSTRUCCIONES NUEVAS

DATOS DE LA PROPIEDAD

USO EXCLUSIVO CONTROL CONSTRUCTIVO	
Analista _____	Fecha _____
<small>Después de la firma del presente que, verifique la información Registrada suministrada por el Solicitante, mediante la página del Registro Público de la Propiedad, <a href="http://www.registracional.gub.cr">www.registracional.gub.cr</a></small>	
USO EXCLUSIVO SISC	
FOLIOS: _____	
LAMINAS: _____	

MATRICULA O NUMERO DE FINCA:	2- _____
PLANO CATASTRADO:	A- _____
DISTRITO:	_____



### Uso de Suelo para Patente

**Plazo de Resolución:** Toda Resolución Municipal de Ubicación y Uso de suelo deberá resolverse en el término de diez días naturales contados a partir del día siguiente de su presentación.

En caso de existir razones técnicas justificadas en función de la complejidad del caso, debidamente acreditadas en el expediente la Municipalidad podrá ampliar el plazo por hasta otros diez días, siempre y cuando se amplie antes de su vencimiento y se notifique al administrado.

La Municipalidad podrá solicitar el criterio de otras instituciones o solicitar la ampliación de la información al interesado para tomar la decisión final.

**Prevención por faltante de requisitos:** La prevención de que falta algún requisito para dar trámite a la solicitud, suspenderá los términos y plazos de resolución de la misma.

### Requisitos de Uso de Suelo para Patente

- Solicitud debidamente llena, firmada por el solicitante.
- Copia de la cédula de identidad.
- Fotocopia del plano de catastro del inmueble, legible, sin tachaduras o pegas y sin reducir.

### Para Cambio de Uso de Suelo, en Urbanizaciones se debe aportar además:

Escrito autenticado por un abogado donde quede plasmado el consentimiento para realizar la actividad comercial de los propietarios registrales vecinos, comprendidos dentro de un radio de 50 metros medido desde cualquier vértice de la propiedad.

Estudio Registral de las propiedades de los vecinos comprendidos en un radio de 50 metros medidos desde cualquier vértice de la propiedad inmueble. (Podrá ser certificación emitida por el Registro Público o Notario, o impreso de la página del Registro Nacional. En caso de certificaciones deben tener una vigencia de 1 mes.

Copias de las cédulas de identidad o personería jurídica de los propietarios registrales vecinos.

El cambio de Uso de Suelo aplica únicamente para Urbanizaciones cuyos Lotes comerciales se encuentren agotados, según lo estipulado en el artículo IV. 6.4.1, del Reglamento de Construcciones, y cuando la vía que enfrentan no sea menor a 10 metros, según artículo IV. 6.4.3, del Reglamento de Construcciones. Además según el artículo IV. 6.4.2, del Reglamento de Construcciones, se autoriza el cambio de uso en aquellos lotes que enfrentan a vía nacional o a vía principal de la urbanización y que tengan un frente mínimo igual al predominante en la urbanización. De requerirse estacionamiento, éste deberá ubicarse a más de 8 metros de la esquina.

### PARA TODOS LOS CASOS, SE DEBE TOMAR EN CUENTA LO SIGUIENTE:

Si el solicitante es una persona jurídica, deberá presentar certificación de la personería de la sociedad propietaria del inmueble con no más de un mes de extendida. Además copia de la cédula de identidad del representante legal.

En caso de USO DE SUELO EXISTENTE NO CONFORME, deberá adjuntarse los documentos que lo demuestren debidamente autenticados por un Abogado.

### PARA NOTIFICACIONES:

SE LE SOLICITA AL CONTRIBUYENTE QUE SEÑALE CLARAMENTE UN LUGAR PARA NOTIFICACIONES EN LA PRESENTE BOLETA DE SOLICITUD, POR MEDIO DE UN NÚMERO DE FAX, CORREO ELECTRÓNICO U OTRO MEDIO. ASÍ MISMO INDICAR UN NÚMERO TELEFÓNICO PARA REALIZAR CONFIRMACIONES.

Se le advierte al contribuyente que EN CASO DE NO APORTAR la información antes señalada se tendrá por notificado para todos los efectos una vez transcurrido 24 horas desde la emisión del acto o resolución. Lo anterior, de conformidad con la Ley de Notificaciones Judiciales N° 8687, publicada en la Gaceta del 29 de enero del 2009, artículos 1 y 11. Se producirá igual consecuencia cuando la notificación no se pueda efectuar por el medio señalado, sin que medie culpa de la Administración y tras dejar la constancia respectiva en ese sentido.

### FUNDAMENTO LEGAL:

Ver publicación Gaceta 169, miércoles 4 de setiembre del 2002



## Anexo 20.Solicitud de Aseguramiento para Seguro Voluntario.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
GERENCIA FINANCIERA  
ASEGURAMIENTO VOLUNTARIO O TRABAJADOR INDEPENDIENTE

### SOLICITUD DE ASEGURAMIENTO SEGURO VOLUNTARIO TRABAJADOR INDEPENDIENTE

#### INSTRUCCIONES GENERALES:

Anote con lapicero azul o negro los datos que se le solicitan. Marque con equis (X) las casillas de la derecha en las preguntas de marcar. Indique "N.A." (No aplica) a las preguntas que no corresponden a su caso. El formulario debe llenarse sin borradores, tachones y sin corrector.

Yo \_\_\_\_\_ de nacionalidad \_\_\_\_\_ portador de la cédula de identidad ( ) cédula de residencia ( ) Identificación de la CCSS ( ) número \_\_\_\_\_, solicito ser asegurado por mi cuenta, con esa finalidad -bajo fe de juramento-suministro la siguiente información:

#### DATOS PERSONALES:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) Masculino ( ) Femenino

Dirección de habitación: Provincia \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Distrito: \_\_\_\_\_

Otras señas: \_\_\_\_\_

Dirección de trabajo: Igual a la anterior: ( ) Otra ( ) Especifique: \_\_\_\_\_

La casa que habito es: Propia \_\_\_\_\_ Con hipoteca \_\_\_\_\_ Sin hipoteca \_\_\_\_\_, Alquilada \_\_\_\_\_ Monto de alquiler \_\_\_\_\_ Prestada \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

Teléfono: Habitación \_\_\_\_\_ Trabajo \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_ Otra referencia \_\_\_\_\_ Correo electrónico \_\_\_\_\_

Profesión u oficio en el que se desempeña: \_\_\_\_\_

**NIVEL ACADÉMICO**

Indicar el grado de escolaridad: ( ) Escuela ( ) Colegio ( ) Universidad ( ) Otros \_\_\_\_\_;  
Completa ( ) Incompleta ( )

**INFORMACION SOCIOECONOMICA**

Nombre del cónyuge o compañero: \_\_\_\_\_

Profesión u oficio en el que se desempeña el cónyuge o compañero: \_\_\_\_\_

El número de personas que habitan en el hogar es: \_\_\_\_\_ N° de hijos: \_\_\_\_\_ N° de personas que trabajan \_\_\_\_\_ N° de estudiantes \_\_\_\_\_ Estudian en: Institución: ( ) Pública ( ) Privada ( ) Semi-privada ( ) con beca ( ) sin beca.

El ingreso familiar es de: ₡ \_\_\_\_\_ Los gastos son: Alimentación ₡ \_\_\_\_\_ Servicios Públicos ₡ \_\_\_\_\_ Otros ₡ \_\_\_\_\_.

F-GF-USIN-078-01



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
GERENCIA FINANCIERA  
ASEGURAMIENTO VOLUNTARIO O TRABAJADOR INDEPENDIENTE

Tiene propiedades a su nombre: ( ) No ( ) Sí cantidad \_\_\_\_\_ Área en metros cuadrados \_\_\_\_\_

Tiene préstamos a su nombre: ( ) No ( ) Sí. Indique la cantidad \_\_\_\_\_, en caso de contar, indique en que entidad o institución \_\_\_\_\_ Monto del pago mensual del (los) préstamos \_\_\_\_\_

No tengo ingresos propios: ( ) Económicamente dependo de \_\_\_\_\_

Soy ama de casa ( ), Estudiante ( ), estoy desempleado(a) ó cesante ( ), Otro \_\_\_\_\_

Sí tengo ingresos propios, un promedio mensual de: ₡ \_\_\_\_\_ provenientes de:  
Pensión \_\_\_\_\_ Rentas \_\_\_\_\_ Inversión \_\_\_\_\_ Trabajo independiente \_\_\_\_\_ en la actividad de \_\_\_\_\_  
Describe en qué consiste la actividad: \_\_\_\_\_

Desde cuando ejerce la actividad: \_\_\_\_\_.

Soy contratado por: Una persona ( ) Varias personas ( ) Anote el nombre de quien(es) lo contrata(n): \_\_\_\_\_

Tengo empleados a mi servicio No ( ) Si ( ) Indique cuántos \_\_\_\_\_

Cuento con póliza de riesgos del Trabajo del INS: Sí ( ) No ( ) en el caso de contar con póliza desde cuándo está vigente \_\_\_\_\_

Emito facturas por servicios: Sí ( ) No ( ), por compras Sí ( ) No ( ). Soy contribuyente ante la Dirección General de Tributación Directa: Sí ( ) No ( ).

Los gastos mensuales propios de la actividad son ₡ \_\_\_\_\_ por concepto de \_\_\_\_\_

Leído lo anterior, advertido (a) de las penas que por falso testimonio y perjurio que contempla el Código Penal, bajo fe de juramento, doy fe de que la información suministrada en la presente solicitud, así como los documentos que se adjuntan son veraces, correctos y he sido informado que la misma quedará sujeta de comprobación<sup>1</sup>.

De igual manera indico que en el momento de esta solicitud no he sido declarado inválido (a) por la Comisión Calificadora de la Invalidez de la Gerencia de Pensiones de la CCSS ni tampoco estoy tramitando pensión por Invalidez en la CCSS.

<sup>1</sup> Art. 311-Código Penal-Perjurio-“Se impondrá prisión de tres meses a dos años al que faltare a la verdad cuando la ley le impone bajo juramento o declaración jurada, la obligación de decir la con relación a hechos propios.”

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante

F-GF-USIN-078-01



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
GERENCIA FINANCIERA  
ASEGURAMIENTO VOLUNTARIO O TRABAJADOR INDEPENDIENTE

#### USO EXCLUSIVO DEL FUNCIONARIO TRAMITADOR

De conformidad con el estudio se determina que el solicitante califica para ser asegurado en la modalidad de \_\_\_\_\_ y de acuerdo con la capacidad contributiva derivada del presente estudio se establece un ingreso de referencia de: \_\_\_\_\_ con fundamento en

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del funcionario

## Anexo 21. Tabla para calcular el Impuesto sobre la Renta.

### TABLA PARA CALCULAR IMPUESTO SOBRE LA RENTA Período Fiscal 2020

Decreto 41948-H-Gaceta N°182, 26 setiembre 2019  
Rige del 1° de octubre de 2019 al 31 de diciembre de 2020 (15 meses)

<b>Personas Jurídicas</b> <i>(Renta bruta que no supere los ¢109,032,000.00)</i>		<b>Personas Física con actividad lucrativa</b> <i>(Profesionales liberales y otros sin ser asalariados)</i>		
Ingreso Neto (Utilidad)	Tasa	Ingreso Neto (Utilidad)	Tasa	
Hasta ¢5,143.000	5%	Hasta ¢3,732.000	EXENTO	
Sobre el exceso de ¢5,143.000 hasta ¢7,715.000	10%	Sobre el exceso de ¢3,732.000 hasta ¢5,573.000	10%	
Sobre el exceso de ¢7,715.000 hasta ¢10,286.000	15%	Sobre el exceso de ¢5,573.000 hasta ¢9,296.000	15%	
Sobre el exceso de ¢10,286.000	20%	Sobre el exceso de ¢9,296.000 hasta ¢18,631.000	20%	
Cuando la <b>Renta Bruta</b> supere los ¢109,032,000 la tarifa que debe aplicar será del <b>30%</b> sobre la utilidad.		Sobre el exceso de ¢8,631.000	25%	
<b>Asalariados</b>		<b>Créditos familiares</b>		
Ingreso Neto (Utilidad)	Tasa	Hijos	Monto mensual	Monto anual
Hasta ¢840.000	EXENTO		¢1,570.00	¢18,840.00
Sobre el exceso de ¢840.000 hasta ¢1,123.000	10%	Conyugue	¢2,360.00	¢28,320.00
Sobre el exceso de ¢1,123.000 hasta ¢2,163.000	15%			
Sobre el exceso de ¢2,163.000 hasta ¢4,325.000	20%			
Sobre el exceso de ¢4,325.000	25%			

## Anexo 22. Cartera de Proveedores de Hospedaje en Cuba tomado de Alojamientos en Cuba (2020)



### **Apartamento Mayra - Apartamento independiente**

**Ubicacion:** Barrio de Vedado, calle 24, buena zona

**Numero de habitaciones:** 1 ; **Capacidad:** Para 1 o 2 personas

**Precio total:** 20 cuc-usd-euros /noche

Con cocina, terraza y patio, en un primer piso. Se entregan llaves



### **Apartamentos Villa Estrella - Dos apartamentos independientes**

**Ubicacion:** Barrio de Vedado, en Calle 24

**Habitaciones:** 1 por apartamento; **Capacidad:** 3 personas por apartamento

**Precio:** 15-20 cuc-usd-euros /noche (segun tamaño del apartamento)

DOS apartamentos, ambos con terraza y jardin. Independientes. Con una habitacion cada uno.



### **Apartamento Retvi - Apartamento independiente**

**Ubicacion:** Barrio de Vedado. Frente Hotel Habana Libre

**Habitaciones:** 1 o 2 (configurable) ; **Capacidad:** Hasta 4 adultos (niños preguntar)

**Apartamento un dormitorio:** 25 cuc-usd-euros /noche (50 con dos dormitorios)

Independiente - Frente Hotel Habana Libre. Ambos con entrada independiente, ambas con baño



### **Casa David y Electra - Apartamento (casa), entrada independiente**

**Ubicacion:** Habana Vieja - Distribuido entre planta baja y primer piso

**Numero de habitaciones:** 2-3; **Capacidad:** Para hasta 6 u 8 personas.

**Precio:** 60 cuc-usd-euros /noche dos habitaciones para 6 personas y 90 tres para 8 personas

Cerca del mar y Museo Revolucion - Se alquila entera con dos o tres habitaciones



### **Apartamento Angel y Cecilia - Apartamento independiente**

**Ubicacion:** Barrio de Vedado - Avenida Linea entre calles N y O

**Numero de habitaciones:** 2 ; **Capacidad:** Hasta 4 personas

**Precio total:** 50 cuc-usd-euros /noche

Lujoso, buena situacion. Se entregan llaves. **Vistas al mar**



**Apartamento Yaima - Apartamento independiente**

**Ubicacion:** Barrio de Vedado - Al lado del Hotel Habana Libre.

**Numero de habitaciones:** 1 ; **Capacidad:** Hasta 2 personas

**Precio total:** 30 o 35 cuc-usd-euros /noche segun temporada para hasta 2 personas  
Cocina equipada.



**Apartamento Adrian - Apartamento independiente**

**Ubicacion:** Barrio de Vedado. Cerca del Hotel Nacional

**Numero de habitaciones:** 1 ; **Capacidad:** Hasta 2 personas

**Precio total:** 30 o 35 cuc-usd-euros /noche segun temporada  
Muy comodo y moderno. A 100 metros del malecon. Magnifica zona, con vistas al mar



**Casa Nathalie y Giolvis - Habitacion independiente**

**Ubicacion:** Barrio de Vedado. Muy centrico. Calle N entre calles 27 y Jovellar

**Numero de habitaciones:** 1 ; **Capacidad:** Hasta 2 adultos y un niño/a

**Precio total:** 20 cuc-usd-euros /noche  
Con televisor y frigorifico. Entrada independiente - Baño privado. Se entregan llaves



**Casona de Kiko Apartamento independiente y dos habitaciones**

**Ubicacion:** Palacio de Congresos - Miramar

**Habitaciones:** 1+2 ; **Capacidad:** Hasta 2 adultos y dos niños por habitacion.

**Precio habitacion:** 30 cuc-usd-euros /noche para dos adultos y 5 cuc de suplemento por niño  
Apartamento independiente con cocina - Dos habitaciones con entrada independiente  
Magnificos jardines y terrazas - Palacio de Congresos - **Con WIFI**



**Villa con alberca-piscina Apartamento independiente**

**Ubicacion:** En Santa Fe - Habana - **OFERTA:** Desayuno gratis primer dia

**Numero de habitaciones:** 1+1 ; **Capacidad:** Hasta 2 + 2 personas

**Precio por habitacion:** 30 cuc-usd-euros /noche por una y 50 por las dos habitaciones  
Casa de lujo con alberca (piscina) y ranchon. Habitaciones independientes.



**Apartamento TRES-A** Apartamento independiente

**Ubicacion:** Habana Vieja - Es un segundo piso

**Numero de habitaciones:** 1 ; **Capacidad:** Hasta 2 personas

**Precio total:** 20 cuc-usd-euros /noche

Muy cerca del Capitolio. Con caja de seguridad. Tranquilo, sin ruidos.



**Casa Nitza** \*\*\*\*\* Apartamento independiente y Habitación en la casa

**Ubicacion:** Barrio de Vedado - Especialidad Viazul y Embajadas

**Numero de habitaciones:** 1+1 ; **Capacidad:** Hasta 4 personas

**Precio por habitación:** 25 cuc-usd-euros /noche (lo mismo ambas habitaciones)

Con jardín y terraza. Telefono y caja fuerte. Facilita **conexion internet**



**Apartamento Reina y Elier-2** - Apartamento independiente

**Ubicacion:** Habana Vieja

**Numero de habitaciones:** 1 ; **Capacidad:** Hasta 4 personas

**Precio total:** 20 (+5 +5) cuc-usd-euros /noche

**Tercer piso.** Al lado del Museo de la Revolucion. Muy buena zona



**Apartamento Reina y Elier** - Apartamento independiente

**Ubicacion:** Habana Vieja

**Numero de habitaciones:** 1 ; **Capacidad:** Hasta 4 personas

**Precio total:** 25 (+5 +5) cuc-usd-euros /noche

**2º piso.** Al lado del Museo de la Revolucion. Muy buena zona



**Apartamento Dayana** - Apartamento independiente

**Ubicacion:** Centro de Vedado, Calle 25 esquina al Malecon

**Numero de habitaciones:** 1 ; **Capacidad:** Hasta 2 adultos (niños preguntar)

**Precio total:** 25-30 cuc-usd-euros /noche (segun temporada)

Buena zona. Con balcon y vistas al mar. **Con WIFI** - Se entregan llaves