



Facultad, Escuela o Instituto

PLAN DE NEGOCIO: HOTEL BOUTIQUE MAE

Autor: José Luis García-Cañada Candela
Director: Antonio Núñez Partido

Tabla de contenido

1. Resumen.....	5
2. Abstract.....	5
3. Introducción	6
3.1. Interés por la cuestión	6
3.2. Objetivo del plan de negocio.....	6
3.3. Metodología.....	7
4. Resumen Ejecutivo.....	8
4.1. Misión	9
4.2. Visión	10
4.3. Valores	10
4.4. Objetivos.....	10
5. Descripción del servicio.....	12
5.1. Cadena de Valor	12
5.1.1. Actividades primarias.....	12
5.1.2. Actividades de apoyo	27
6. Análisis del entorno.....	28
6.1. PESTEL.....	28
6.1.1. Político/Legal	28
6.1.2. Económicos	31
6.1.3. Socioculturales	32
6.2. El modelo de las cinco fuerzas	32
6.2.1. Competidores	33
6.2.2. Construcción.....	37
6.2.3. Proveedores	39
6.2.4. Posicionamiento del mercado y cliente objetivo.....	40
7. Experiencia Mae.....	43
7.1. Guest Experience	43
7.2. Servicios para huéspedes	44
8. Plan de Marketing.....	44
8.1. Investigación de mercado.....	44
8.1.1. Turismo mundial	44
8.1.2. La región de las Américas	46
8.1.3. Costa Rica	46
8.1.4. Los mercados de la sostenibilidad y el ecoturismo	46
8.2. Estrategia de ventas.....	48
8.3. Estrategia promocional	49
8.3.1. Comercialización y ventas en la web	49
8.3.2. Earned Media	50
8.3.3. Colaboraciones	51
8.3.4. Operadores turísticos y agencias de viaje.....	51
9. Plan de Organización de Recursos Humanos.....	52
9.1. Equipo Directivo	52

9.2.	Estructura organizativa	54
9.3.	Descripción de puestos	55
9.3.1.	Director General	55
9.3.2.	Director de Recursos Humanos.....	56
9.3.3.	Director de marketing.....	56
9.3.4.	Director de restaurante	57
9.3.5.	Ayudantes de cocina.....	58
9.4.	Planificación y gestión de los recursos humanos	58
9.4.1.	Selección y contratación.....	58
9.4.2.	Retribución, compensación e incentivos.....	60
9.4.3.	Evaluación del desempeño	60
9.4.4.	Formación y capacitación.....	61
10.	<i>Plan Financiero y Costes de Construcción</i>	61
10.1.	Plan de financiación	61
10.2.	Costes del proyecto	62
10.3.	Ingresos estimados.....	63
10.4.	Cash Flows	66
10.5.	Previsión Cuenta de Resultados	66
10.6.	Balance de situación.	67
11.	<i>Aspectos jurídicos mercantiles.....</i>	68
12.	<i>Sostenibilidad y RSC</i>	73
12.1.	Emisiones.....	73
12.2.	Energía.....	74
12.3.	Agua	74
12.4.	Residuos.....	75
12.5.	Impacto paisajístico.....	75
13.	<i>CONCLUSIONES.....</i>	75
13.1.	Análisis DAFO	75
14.	<i>Bibliografía.....</i>	79
15.	<i>Apendice.....</i>	84

Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: DISEÑO BAÑO MAE IMPERIAL	13
ILUSTRACIÓN 2: DISEÑO TERRAZA MAE IMPERIAL	13
ILUSTRACIÓN 3: DISEÑO EXTERIOR CABAÑAS	14
ILUSTRACIÓN 4: DISEÑO EXTERIOR CABAÑAS	14
ILUSTRACIÓN 5: DISEÑO MAE DELUXE	15
ILUSTRACIÓN 6: DISEÑO PREMIUM MAE	15
ILUSTRACIÓN 7: PROGRAMAS MAE	16
ILUSTRACIÓN 8: CLIENTE POTENCIAL 1	42
ILUSTRACIÓN 9: CLIENTE POTENCIAL 2	43
ILUSTRACIÓN 10: INCREMENTO TURISMO RESPECTO AÑO ANTERIOR	45
ILUSTRACIÓN 11: FASES EN EL CICLO DE COMPRA	49
ILUSTRACIÓN 12: ORGANIGRAMA HOTEL MAE	54

Índice de tablas

TABLA 1: SALARIOS MÍNIMOS Y SALARIOS QUE ESTAMOS DISPUESTOS A PAGAR	30
TABLA 2: PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	60
TABLA 3. RESUMEN PAGOS PRÉSTAMO	61
TABLA 4. COSTES GENERALES	62
TABLA 5. COSTES ESPECÍFICOS CONSTRUCCIÓN Y DECORACIÓN CABAÑAS	63
TABLA 6. TURISTAS EN COSTA RICA POR MES	64
TABLA 7. TOTAL INGRESOS AÑO 1	65
TABLA 8. TOTAL INGRESOS AÑO 2	65
TABLA 9. TOTAL INGRESOS AÑO 3	65
TABLA 10. PROYECCIONES CASH FLOW	66
TABLA 11. CUENTA DE RESULTADOS	67
TABLA 12. BALANCE DE SITUACIÓN	68

1. Resumen

Este trabajo de fin de grado estudia y analiza la viabilidad de la apertura de un **hotel boutique en Punta Arenas**, Costa Rica, debido a la creciente demanda y popularidad de los tratamientos naturales y la medicina ayurvédica. Tras un análisis exhaustivo del entorno y de nuestros potenciales clientes, llegamos a la conclusión de que este proyecto está ligado al éxito, a pesar de requerir una gran inversión inicial, pues Costa Rica actualmente es uno de los destinos más demandados en el sector turismo y, junto con sus parajes de ensueño y nuestro deseo de crear una burbuja de bienestar para nuestros clientes, pensamos que es el lugar idóneo para llevar a cabo este proyecto.

2. Abstract

This project studies and analyzes the feasibility of opening a luxury hotel in Punta Arenas, Costa Rica, due to the growing demand and popularity of natural treatments and Ayurvedic medicine. After a thorough analysis of the environment and our potential clients, we concluded that this project is linked to success, despite requiring a large initial investment in the early years, as Costa Rica is one of the most demanded destinations in the tourism sector and, along with its dream locations and our desire to create a wellness bubble for our customers, we think it is the ideal place to carry out this dream.

3. Introducción

3.1. Interés por la cuestión

Desde que era pequeño mi padre siempre me habló de Costa Rica y su belleza. Cuando tenía 12 años, cumplí un sueño, por fin me llevaron a Costa Rica, ese lugar increíble que había escuchado durante años. Una vez allí, me enamoré de la gente y su naturaleza, el ambiente que se respira es algo que no he encontrado en ningún otro sitio del mundo. Desde entonces siempre le he estado dando vueltas a qué negocio podría funcionar bien y tras años pensando, pienso que este es el ideal, pues se juntan dos cosas que me encantan: hacer feliz a la gente dándoles una experiencia que nunca olvidarán y poder vivir en un sitio privilegiado.

He estado siempre muy interesado en el sector turismo. En los últimos 15 años se ha dado un **boom en la aparición de hoteles boutique** debido a los gustos cambiantes de los viajeros que han llevado a la creación de experiencias de alojamiento cada vez más únicas y personalizadas. La salud y el bienestar es otra característica de estos hoteles, con gimnasios, menús saludables e incluso equipamiento de ejercicios en las habitaciones. Es un claro mensaje de los consumidores de que la innovación es la clave del éxito en el sector hotelero. Las razones son tan vastas como la industria y tan profundas como sus raíces en la historia. Históricamente, la gente viajaba y al igual que hoy en día, las necesidades básicas como una cama caliente y comidas saludables tenían que ser satisfechas. Sin embargo, a diferencia de la antigüedad (que se limitaba a pequeñas posadas o cámaras de alquiler en residencias privadas), la industria ha ido evolucionado con la aparición de las nuevas tecnologías y recursos, prometiendo innovar cada vez más con cada cliente. Las nuevas generaciones de viajeros demandan un alojamiento que se ajuste a su estilo de vida. Para ello nos aseguraremos de que los deseos y necesidades de nuestros clientes se satisfagan e incluso se superen.

3.2. Objetivo del plan de negocio

En este proyecto elaboraremos y desarrollaremos un **plan de negocio** con el fin de analizar la **viabilidad de un Hotel Boutique en Costa Rica**.

3.3. Metodología

La metodología principal empleada para este TFG ha sido el ***Business Plan o Plan de Negocio***. Este será el modelo que dará forma y estructura a nuestro proyecto que estará basado en la diversa literatura sobre gestión empresarial aprendida a lo largo de la carrera y la bibliografía encontrada en la biblioteca de Comillas. Además, nos hemos basado tanto en **estudios cualitativos** como en **divulgación** a través de artículos de prensa, para que el proyecto sea lo más veraz posible llevando a cabo **estudios de mercado** sustentados en datos provenientes de fuentes oficiales.

Respecto a los **métodos cualitativos**, hemos empleado modelos conceptuales como **DAFO, PESTEL y las 5 fuerzas de Porter** que nos han servido de gran ayuda para conocer y analizar tanto el entorno interno como el externo al que nos vamos a enfrentar. Además, fue de gran ayuda, la lectura del libro *Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business* de Dan Meyer, así como la charla dada por Juan Antonio García, director de clínica del SHA Wellness Clinic, para el conocimiento del mercado actual en el sector servicios en hoteles pequeños y medianos de lujo con tratamientos personalizados.

Con los métodos mencionados llevaremos a cabo, en primer lugar, un **análisis de la situación actual de la industria hotelera**; en segundo lugar, estudiaremos a fondo los **datos numéricos** que consideremos mas relevantes para nuestro objeto de estudio; posteriormente, realizaremos una **investigación empírica** para obtener datos primarios sobre los clientes y posibles competidores, a través de una serie de técnicas cualitativas para finalmente desarrollar un plan de negocios que contendrá nuestro proyecto final. Una vez tengamos todos los datos, estudiaremos la viabilidad del proyecto. Cabe mencionar que requerimos de **agentes externos** (inversores y bancos) para poder llevar a cabo nuestra idea, por lo que será necesario que estos apoyen y nos financien parte de nuestra actividad. Además, emplearemos dos herramientas metodológicas, análisis del entorno y charla con Juan Antonio García, con una amplia y exitosa trayectoria en la dirección de proyectos de este tipo para aplicar sus consejos y recomendaciones a nuestra idea de negocio. El análisis del entorno será fundamental para el conocimiento de la situación, oportunidades y amenazas que nos esperan, así como para la adquisición de información clave sobre el turismo y el sector hotelero.

4. Resumen Ejecutivo

Hotel Mae va destinado a sujetos de entre 30 y 65 años que busquen una estancia en un entorno idílico y tiene por objeto **influir de manera activa y sostenible en la salud humana** en el municipio de Punta Arenas (Costa Rica), a través de **programas y prácticas ayurvédicas**.

La búsqueda de una mejora en la salud y el bienestar tras una vida de excesos, así como la creciente popularidad y demanda en la búsqueda de un **equilibrio cuerpo-mente**, hace de nuestro hotel una joya para aquellas personas que deseen alejarse de hábitos tóxicos y **potenciar sus facultades mentales y emocionales**. Hotel Mae se distingue por su oferta única de una serie de programas y servicios que no se encuentran no solo en Costa Rica, si no en todo el mundo.

Costa Rica es uno de los pocos países con verdadero *ecoturismo*. Se trata de una de las actividades clave de la industria turística en este país y representa una gran parte de su Producto Interno Bruto. Debido a esto, en Mae trabajaremos para lograr la **Certificación de Turismo Sostenible**, asegurándonos así que proporcionamos productos y servicios a través de prácticas ambientales socialmente responsables de primera calidad.

El país tiene una **economía estable** con un crecimiento continuo del PIB y una inflación moderada para su moneda, el Colón. Tiene tanto una **estación húmeda tropical** como una **estación seca** y, alrededor de un cuarto de la tierra es bosque nacional, lo que la convierte en un lugar perfecto para nuestro Hotel Boutique.

Hotel Boutique Mae contará con cuatro tipos de alojamiento: *Premium, Deluxe, Presidencial e Imperial*, con un total de **20 cabañas** integradas en la naturaleza existente en nuestro terreno. Los clientes podrán elegir entre una amplia gama de programas y servicios -varían entre 5 y 12 días-, así como servicios ayurvédicos destinados al cuerpo, la belleza, la salud y el bienestar de nuestros clientes. Además, cabe destacar que también se podrán contratar clases de cocina saludable y actividades al aire libre.

El **equipo directivo** de la empresa está formado por cuatro personas, cada una de ellas con amplia experiencia en diferentes áreas para asegurar el correcto funcionamiento del negocio. Las operaciones del día a día del hotel serán llevadas a cabo por un total de **40 trabajadores** tanto locales como de diferentes países para asegurar un trato cercano y cordial, con el objetivo de que el cliente se sienta como en casa.

El hotel requiere una **gran inversión inicial**, pues partimos de cero y tenemos que construir todas las instalaciones. Para llevar a cabo el proyecto contaremos con el apoyo de *Greenbuilt*, que se encargará de la construcción; *Delux House* nos realizará el proyecto del hotel; *Mariola Candela*, nuestra interiorista de confianza, nos decorará y diseñará junto con *Delux House* las cabañas y, por último, *Viveros Ferpas Costa Rica*, se encargará del jardín y la botánica.

El hotel contará con **transporte terrestre** (Tesla) como principal medio de transporte del aeropuerto al hotel y viceversa, así como con un **plan de marketing** de gran alcance para captar a nuestro público objetivo, incluyendo publicidad en revistas, páginas web como *Anywhere* o *Tripadvisor*, asociación con agencias de viajes de lujo y programas de fidelidad para la retención de nuestros clientes.

Los costos e ingresos serán analizados en un **horizonte temporal de 3 años**. La razón de esto es que abriremos el complejo a nuestros clientes en el año 0 y queremos pronosticar los tres primeros años de funcionamiento. Los **recursos disponibles** para hacer posible el proyecto incluyen 2 millones de capital de nuestros fundadores, un préstamo bancario de 4 millones y 1.5 millones de inversores privados. Los **ingresos** provendrán de tres fuentes principales: alquiler de nuestras casas, servicios y programas de bienestar.

4.1. Misión

Tratamos de poner nuestro granito de arena en el mundo con el objetivo de introducir una serie de **técnicas naturales innovadoras** que mejorarán su salud y bienestar en una burbuja de silencio, paz y armonía en Punta Arenas. La **salud** es multifacética y queremos lograr que cada persona que nos visite encuentre una **conexión cuerpo, mente y entorno**.

4.2. Visión

Nuestro objetivo es tener un **impacto sostenible en la salud humana** siendo uno de los referentes en nuestro sector a nivel mundial.

4.3. Valores

En Mae tenemos una serie de valores que nos hacen únicos:

- **Excelencia.** En Mae buscamos ofrecer el mejor servicio e instalaciones para nuestros clientes.
- **Calidad** de las instalaciones y servicio. Cabañas con última tecnología y seguridad.
- **Cercanía** con el cliente. Contamos con empleados de todo el mundo que ofrecerán un trato muy personal en el idioma que deseen nuestros clientes.
- **Satisfacción** de nuestros empleados. Hemos creado un sistema de fidelización del cliente denominado *Mae platinum* en el que se le ofrecerán descuentos y actividades gratuitas.
- **Ecológicos.** Buscamos la creación de un Hotel Boutique en armonía y respeto con el medio ambiente a través de la construcción de cabañas integradas en la naturaleza, utilización de recursos naturales donde priman fundamentalmente productos y tratamientos orgánicos provenientes de la naturaleza.
- **Sociales.** Buscamos ayudar a la comunidad tica mediante la oferta de puestos de trabajos y fomentaremos la compra de alimentos y productos nacionales.

4.4. Objetivos

1. Objetivos a corto y medio plazo:

- Operar en el mercado local como hotel que ofrece lujo y comodidad en un entorno rodeado de naturaleza y tranquilidad.
- Proporcionar al turista extranjero la posibilidad de tener contacto con la naturaleza y experimentar tratamientos ayurvédicos.
- Cumplir con todos los requisitos legales, sanitarios y de calidad necesarios para el buen funcionamiento del hotel.
- Llevar a cabo todo el proyecto incluyendo la preparación de la propiedad y la construcción de las casas en un período de 12 meses.

- Ser reconocido como un hotel de 5 estrellas.
- Obtener la Certificación de Turismo Sostenible (CST)
- Cubrir los costos iniciales
- Armonía y respeto con el medio ambiente. Respeto de las tradiciones y cultura local, rural o natural, así como el paisaje de la zona y la biodiversidad circundante. Creemos que el desarrollo y la participación de la comunidad local es elemento esencial para el éxito del proyecto a través del fomento de una cultura de no agresión.
- Huerto, menús y alimentos orgánicos saludables. Aplicación de un sistema de adquisición de frutas y vegetales de la más alta calidad, utilizando métodos *eco-friendly*.
- Operar en nuevas oficinas en todo el mundo para obtener un mayor reconocimiento en el mercado.
- Obtener una tasa de ocupación del 70% en promedio.

2. Objetivos a largo plazo:

- Aumentar el nivel de ocupación hasta un 80%.
- Incrementar el precio de las habitaciones después de 5-6 años cuando nuestro complejo haya adquirido un nombre en el sector.
- Ampliar el terreno y construir 10 cabañas más.
- Aumentar el número de huéspedes que repiten.
- Ser el hotel y clínica ayurvédica y de bienestar líder en Costa Rica.
- Ser un referente en tratamientos ayurvédicos a nivel mundial.

5. Descripción del servicio.

Mae es un *hotel boutique* propiedad de 2 socios (Marko y Jose) que ofrece alojamiento y servicios exclusivos de la más alta calidad en Punta Arenas. Lo que nos hace únicos es la oferta de nuestros programas que van desde 6 a 12 días, así como los tratamientos ayurvédicos que no se pueden encontrar en Costa Rica. Nuestro pilar fundamental para el éxito se basará en el **trato cercano** y la **satisfacción del cliente** gracias a nuestro personal altamente cualificado y cercano que harán de su estancia una experiencia inolvidable.

5.1. Cadena de Valor

La cadena de valor de Porter es un conjunto de actividades que realiza una empresa con el objetivo de generar valor a sus clientes finales. Con esta se logra la creación de un valor añadido que lleva tanto a una **ventaja competitiva** como a una **mayor rentabilidad** para una organización. El análisis de la cadena de valor de Porter consiste en una serie de **actividades primarias**, que son aquellas que tienen un efecto inmediato en la producción, mantenimiento y ventas; y **de apoyo**, como I+D, gestión de RRHH y adquisiciones (Porter 1996).

5.1.1. Actividades primarias

5.1.1.1. Logística externa

Hotel Mae estará ubicado en **Playa Hatillo**, en la localidad de Punta Arenas, situado en la costa oeste de Costa Rica junto al Parque Nacional Manuel Antonio (Parque Nacional más demandado de Costa Rica por turistas no residentes según un informe de la Semec de 2016). Se trata de un **sitio idílico** que ofrece una gran variedad de actividades. Además, nuestra propiedad cuenta con **playa privada** y una extensión de **70 hectáreas** con posibilidad de aumentarlas a 130 en un futuro si el hotel va según las estimaciones financieras realizadas.

5.1.1.2. Habitaciones

El hotel contará con un total de **20 cabañas** divididas en 4 tipos distintos:

- **MAE IMPERIAL** (2 habitaciones) → 1,200\$/noche

Con **180 m²** es sin duda la habitación más exclusiva, elegante y lujosa que podemos encontrar en nuestro hotel. Se trata de una habitación muy singular, caracterizada por equipos y servicios tecnológicos de última generación que garantizarán una experiencia inigualable.

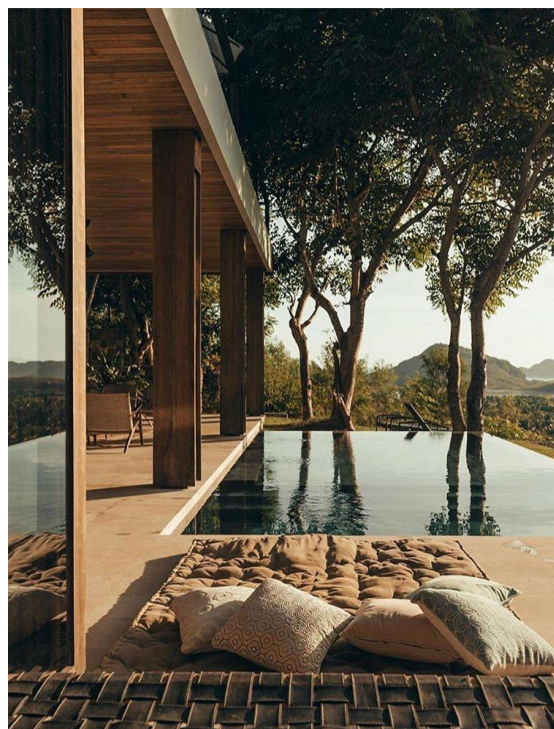
Características: Vistas al mar y a la montaña, salón abierto con vistas panorámicas, sistema de seguridad, cocina, 2 increíbles baños con hidromasaje y vistas panorámicas, domótica controlada por iPad, Wi-Fi, sistema de sonido, home cinema, Netflix, HBO, mini bar, piscina privada, jacuzzi, terraza, traslado VIP desde el aeropuerto (180\$), servicio de helipuerto (ver condiciones y precios), servicio de mayordomo las 24 horas del día y acceso privado con el objetivo de ofrecer una mayor exclusividad.

Ilustración 2: Diseño Baño Mae Imperial



Fuente: Instagram (Luxuriest Finest, 2019)

Ilustración 1: Diseño Terraza Mae Imperial



Fuente: Instagram (Decoristicradar, 2019)

- **MAE PRESIDENCIAL** (4 habitaciones) → 800\$/noche

120 m² de elegancia y exquisita decoración que harán de su estancia algo inolvidable.

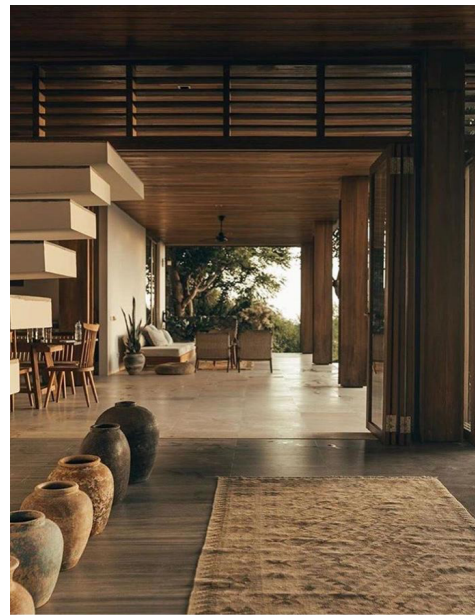
Características: Vistas al mar y a la montaña, salón abierto con vistas panorámicas, sistema de seguridad, cocina, 2 baños, última tecnología, domótica controlada por iPad, Wi-Fi, jacuzzi, amplia terraza, minibar saludable, Netflix, HBO, música relajante gratuita y servicio de mayordomo 10 horas al día.

Ilustración 4: Diseño Exterior cabañas



Fuente: Instagram (Luxuriest Finest, 2019)

Ilustración 3: Diseño exterior Cabañas



Fuente: Instagram (Luxuriest Finest, 2019)

- **MAE DELUXE** (9 habitaciones) → 500\$/noche

Ilustración 5: Diseño Mae Deluxe



Fuente: Instagram (Luxuriest Finest, 2019)

MAE DELUXE con **80 m²** permite a sus huéspedes disfrutar de todo el lujo con una serie de servicios y detalles únicos, junto con una decoración exclusiva y la última tecnología disponible. Tendrá una estancia muy especial.

Características: Vistas al mar y a la montaña, salón abierto con vistas panorámicas, sistema de seguridad, cocina, baños, última tecnología, domótica controlada por iPad, Wi-Fi, terraza, snacks saludables, Netflix, HBO y música relajante gratis.

- **PREMIUM MAE** (5 habitaciones) 300\$/noche

No necesita más de **60 m²** para disfrutar la experiencia Mae. Se trata de la habitación más asequible, pero mantiene la esencia Mae que hará de su estancia algo muy satisfactorio e inolvidable.

Características: Vistas panorámicas a la montaña, un baño, última tecnología, domótica controlada por iPad, Wi-Fi, terraza, snacks saludables, Netflix, HBO y música relajante gratis.

Ilustración 6: Diseño Premium Mae



Fuente: Instagram (Loftisallyyouneed, 2019)

5.1.1.3. Programas

Nuestros programas son los que nos hacen únicos en Costa Rica y serán nuestra principal fuente de ingresos. A continuación, se detalla una explicación de los programas que ofreceremos y en qué consistirán.

Ilustración 7: Programas Mae



Fuente: Elaboración propia propia

- **Programa MAE mánager (5 días)**

Ser un **hombre de negocios** no es fácil. Requiere un estilo de vida y unos hábitos que la mayoría de gente no tiene. Disciplina, pasión y dedicación son los atributos que pueden definirlos. Llamadas telefónicas, correos electrónicos, citas, reuniones y comida rápida forman parte de su día a día. La mayoría son personas que se dejan la piel por los demás, pero no tienen tiempo para ellos mismos. En Mae queremos cambiar esto.

El ***objetivo principal*** de este programa es entender cómo funciona el cuerpo aprendiendo las herramientas básicas para mejorar su calidad de vida y salud de mano de nuestros profesionales. Les enseñaremos la relación entre la nutrición, el ejercicio y el bienestar para conseguir un equilibrio óptimo para el perfecto desempeño laboral y personal.

El tratamiento incluye: consulta y chequeo médico, sesiones de nutrición y entrenamiento personal, dieta orgánica o macrobiótica Mae (a elección del

cliente), actividades como buceo, surf, pesca, charlas motivacionales, yoga, pilates, caminatas por los parques nacionales, clases de cocina saludable (a elección del cliente), *Shirodhara*, *Swedana*, clases y charlas de manejo del estrés, coaching, 2 masajes y sesiones de spa (sauna, hidroterapia...) y chequeo mensual post experiencia Mae con el objetivo de mantener esos hábitos de vida saludables que han aprendido. Precio: 1.000\$

- **Programa MAE mind and body balance (7 días)**

¿Nota síntomas de estrés? Inquietud, estado de nerviosismo, miedo o pánico, angustia, cambios de humor, irritabilidad, preocupación desproporcionada, ansiedad, depresión, deseos de gritar, agresividad... Para afrontar esto, es importante actuar de forma preventiva y cambiar algunos hábitos.

Qué mejor lugar que Mae para empezar un estilo de vida totalmente diferente al que llevabas. Nuestros expertos le ayudarán a cambiar sus hábitos diarios con el objetivo de **mejorar su bienestar y reducir el estrés**. Con este programa te mostraremos cómo lidiar con el estrés enseñándote recetas, hábitos de vida saludables y mejoraremos la calidad de tu sueño con remedios naturales ayurvédicos.

El tratamiento incluye: consulta y chequeo médico, sesiones de nutrición y entrenamiento personal, dieta orgánica o macrobiótica Mae (a elección del cliente), actividades como buceo, surf, pesca, charlas motivacionales, yoga, pilates, caminatas por los parques nacionales, clases de cocina saludable (a elección del cliente), clases y charlas de manejo antiestrés, *Shirodhara*, 4 masajes y sesiones de spa, 1 clase de meditación, plan personal post experiencia Mae y contacto semanal con el cliente durante 3 meses. Precio: 1.400\$

- **MAE anti-tabaco (10 días)**

Todos conocemos los efectos nocivos que el tabaco tiene sobre nuestro cuerpo, salud y órganos vitales, así como los daños colaterales que el tabaco puede causar en las personas que le rodean. Dejar de fumar por uno mismo puede ser una ardua tarea, es por esto por lo que hemos creado este programa. En Mae ofrecemos algo único y efectivo para que le pongas fin a este mal hábito de una manera simple, segura y relajada.

El tratamiento incluye: consulta médica y chequeo con especial énfasis en el corazón y los pulmones, tratamiento de hipnosis, electrocardiograma, sesiones de nutrición y entrenamiento personal, dieta orgánica o macrobiótica de Mae (a elección del cliente), actividades: buceo, surf, pesca, charlas motivacionales, yoga, pilates, caminatas por los parques nacionales, sesión con un psicólogo, bebidas médicas ayurvédicas, acupuntura, sesiones de spa (sauna, hidroterapia...), 4 meses de seguimiento después de la experiencia Mae, plan personal y coaching motivacional con el cliente. Precio: 1.600\$

- **Programa MAE Sleep (6 días)**

El sueño es esencial para tener buena salud, y si ese sueño es de calidad, aún más. Cuando hay **alteraciones del sueño** todo empieza a desequilibrarse. Nuestro estilo de vida y nuestras rutinas están directamente relacionadas con la calidad del sueño. Si por la noche trabajamos, viajamos o simplemente tenemos por regla general acostarnos de madrugada, comemos mucho y tarde, hacemos actividades que nos activan por la noche, estaremos favoreciendo la aparición de trastornos del sueño. Podemos pensar que esto no afecta a nuestra salud, sin embargo, estos trastornos del sueño provocarán alteraciones en nuestra presión sanguínea, ritmo cardíaco, temperatura corporal, sistema hormonal, sistema digestivo, función hepática, estados de ánimo, dolores... De ahí que tanto nosotros, como la **medicina Ayurvédica** considere el sueño como uno de los tres pilares fundamentales de la vida. Por eso en Mae, ofrecemos un servicio enfocado en la creación de una **rutina de sueño óptima** para el correcto funcionamiento de nuestra mente y cuerpo.

El tratamiento incluye: consulta y chequeo médico, análisis de sangre, sesiones de nutrición y de entrenamiento personal, dieta orgánica o macrobiótica de Mae (a elección del cliente), actividades: buceo, surf, pesca, charlas motivacionales, yoga, pilates, caminatas por los parques nacionales, sesión con un psicólogo, bebidas médicas ayurvédicas, control del sueño con la última tecnología, acupuntura, bebidas médicas ayurvédicas, 2 sesiones de spa (sauna, hidroterapia...), *Shirodhara*, 1 sesión de masaje y 1 mes de coaching motivacional después de la experiencia de Mae con el cliente. Precio: 1.300\$

- **Programa Detox MAE (12 días)**

Nuestro cuerpo sufre una constante **intoxicación alimenticia y ambiental**. Actualmente, es la causa principal de algunas de las enfermedades de este siglo. El agua, el aire, los productos químicos y los alimentos que comemos constantemente están cargados de toxinas. El programa Detox Mae consiste en ayudar a nuestro cuerpo a eliminar lo que uno no necesita y a mejorar nuestra salud. Además, con este programa favoreceremos la **pérdida de peso** de forma saludable y la **mejora del descanso**. Proporcionaremos un apoyo extra a los órganos responsables de limpiar nuestro cuerpo (riñones, hígado y piel, entre otros) frente las toxinas que acumulamos diariamente. Un pequeño empujón siempre es necesario.

El tratamiento incluye: consulta y chequeo médico, análisis de sangre, sesiones de nutrición y de entrenamiento personal, dieta orgánica o macrobiótica de Mae (a elección del cliente), actividades: buceo, surf, pesca, charlas motivacionales, yoga, pilates, caminatas por los parques nacionales, sesión con un psicólogo, bebidas médicas ayurvédicas, monitoreo del sueño, acupuntura, 2 sesiones de spa (sauna, hidroterapia...), 2 masajes, 2 sesiones de acupuntura, hidroterapia de colon, drenaje linfático, *Pancha Karma*, 6 meses de experiencia post Mae plan personal y coaching motivacional con el cliente. Precio: 1.800\$

- **Programa de pérdida de peso MAE (12 días)**

El exceso de grasa corporal afecta a la salud y al estado de ánimo de las personas que lo sufren. Además, no debemos olvidar que el descontento con el propio cuerpo afecta considerablemente al bienestar mental. Las personas que lo padecen tienen mayores dificultades para moverse cómodamente y corren más riesgo de sufrir lesiones graves en las articulaciones. Internamente, el exceso de grasa corporal genera toda una serie de problemas que, en algunos casos, no son visibles ya que no causan síntomas. Los problemas más típicos son la hipertensión arterial, aneurismas, la mayor posibilidad de derrames cerebrales, apnea del sueño, problemas respiratorios y enfermedades del hígado y la vesícula biliar. El programa de pérdida de peso de Mae tiene como objetivo poner fin a este sufrimiento innecesario.

El tratamiento incluye: consulta médica con un profesional de la salud ayurvédica que conocerá a la persona de manera más profunda y podrá determinar las verdaderas causas del desequilibrio que se está produciendo, chequeo, análisis de sangre, sesiones de nutrición y de entrenamiento personal, dieta orgánica o macrobiótica de Mae (nuestro cliente elegirá), actividades: buceo, surf, pesca, charlas motivacionales, yoga, pilates, caminatas por los parques nacionales, sesión con un psicólogo, bebidas médicas ayurvédicas (el profesional incluirá plantas naturales que ayudan a encontrar un equilibrio físico, mental y emocional), terapias enfocadas a la eliminación de toxinas, exceso de tejido adiposo y equilibrio de las emociones, acupuntura, bebidas médicas ayurvédicas, 2 sesiones de spa (sauna, hidroterapia...), 2 masajes, 2 sesiones de acupuntura, hidroterapia de colon, drenaje linfático, *Pancha Karma*, *Swedana*, 6 meses de experiencia post Mae junto con un plan de dieta personal y coaching motivacional con el cliente.

Precio: 1.800\$

5.1.1.4. Servicios

– **Tratamientos corporales y de belleza Ayurvédicos**

Desde la antigüedad en la medicina ayurvédica se han aplicado una serie de terapias y tratamientos que nos pueden parecer muy simples, pero que requieren de un conocimiento experto para que sean efectivas y cumplan su función de aliviar los dolores y malestar generado por los desequilibrios de los tres doshas: Vara, Pitta y Kapha. Para permanecer sano y saludable es fundamental conocer qué puede afectar al desequilibrio de los doshas. Dependiendo de la técnica y la combinación de aceites medicinales, infusiones y preparados de hierbas naturales, minerales y plantas, podemos alcanzar el equilibrio tan deseado donde nuestro cuerpo, mente y consciencia estén en armonía.

Las terapias que ofrecemos son las siguientes:

- **Abhyanga**¹. El masaje ayurvédico Abhyanga es una antigua práctica utilizada en la **medicina ayurvédica** desde hace más de 5.000 años que consiste en un masaje de cuerpo entero con gran cantidad de aceite medicinal. El aceite usado está elaborado con diferentes hierbas para tratar diferentes malestares físicos, mentales y emocionales. Este masaje tiene como fin la **depuración** de nuestro cuerpo con el objetivo de pacificar los *doshas* y la eliminación de sustancias tóxicas presentes en nuestro cuerpo.

Beneficios: mejora en la calidad del sueño, relajación de la mente y cuerpo a través de una regulación del sistema nervioso, mejora en la longevidad, nutrición de la piel, otros tejidos como músculos o articulaciones y órganos, mejora de la circulación, lubricación las articulaciones, tonificación de los músculos, estimulación del sistema linfático, mejora y nutrición de la calidad del cabello y estimulación de diversos órganos internos. Precio: 100\$

¹ Esteve, Carlota (2018, 12 mayo). Masaje Ayurvédico Abhyanga - carlotaeatmeraw.com. Recuperado 22 noviembre, 2019, de <https://www.carlotaeatmeraw.com/masaje-ayurvedico-abhyanga-2/>

- **Shirodhara**². Este tratamiento es fundamental para restaurar el equilibrio de la mente y el cuerpo. El *Shirodhara* es una técnica que proporciona una **profunda relajación** con innumerables beneficios terapéuticos. Su técnica consiste en vertir un flujo de aceite caliente elaborado con hierbas medicinales de manera lenta y constante sobre nuestra frente que nos llevará a un estado de paz y relajación profunda.

Su **función principal** es el trabajo de las glándulas pineal, pituitaria e hipotálamo. Estas glándulas son responsables de organizar y regular el resto de glándulas existentes en nuestro cuerpo cuyas hormonas dependen de la digestión, respiración, excreción y los estados emocionales. Gracias al **profundo estado de relajación** al que nos lleva, el cuerpo comienza a generar endorfinas y a reconstruir su sistema inmunológico. Sincroniza las ondas alfa del cerebro, mejora la circulación sanguínea, la claridad mental, promueve la desintoxicación del cuerpo y la eliminación del estrés y la tensión.

Beneficios: Dolores de cabeza y cuello crónicos, trastornos en ojos, nariz, oídos, insomnio, estrés, ansiedad, nerviosismo, depresión, esquizofrenia, enfermedades neurológicas, enfermedades cardíacas, hipertensión arterial, reumatismo, enfermedades de la piel, como la psoriasis, problemas capilares, estados de confusión, miedo, ira, mejora la concentración y el rendimiento intelectual, mejora la vitalidad y el rejuvenecimiento. Precio: 100\$

- **Swedana**³. Es conocida como la *terapia del sudor o sauna herbal* y consiste en un **baño de vapor con plantas ayurvédicas** realizada en una cabina especial donde se deja la cabeza fuera. Este tratamiento ablanda y dilata los canales del cuerpo, permitiendo que las impurezas y toxinas fluyan a través de

²MASAJE PINEAL “Terapia Bioenergética ShiroDhara Ayurveda” (2019, 4 septiembre). Recuperado 22 noviembre, 2019, de <https://ayurveda.cat/masaje-pineal-terapia-bioenergetica-shirodhara-ayurveda-tarragona/?lang=es>

³Swedana, terapia del sudor, (s.f.) Recuperado 22 noviembre 2019, de <https://www.medicinayurvedica.com/noticias-de-ayurveda-y-reiki/274-swedana-terapia-del-sudor.html>

los poros. Se recomienda para el estreñimiento, dolores de espalda, articulaciones, problemas respiratorios, dolor de oídos y muchos otros.

Esta terapia de 2 horas y media lleva a la mente, el cuerpo y el espíritu a un viaje interior de relajación y **purificación mental**. Cada tratamiento incluye meditación y descanso. Creará en nuestros clientes una profunda relajación, promoviendo el flujo de energía y purificando la conexión cuerpo-mente.

Beneficios: Mejora el metabolismo y la respiración ya que es un expectorante, elimina toxinas y relaja todos los músculos, aumenta la movilidad de las articulaciones, suaviza la piel, aumenta el apetito, limpia los canales del cuerpo, reduce el estrés y la fatiga, purificación del torrente sanguíneo, activación de la circulación (venas varicosas), ayuda a eliminar el colesterol y el ácido úrico, normaliza el funcionamiento renal, tonifica el sistema nervioso, normaliza el funcionamiento del sistema digestivo, quemador de grasa, ayuda a controlar las condiciones artríticas y diabéticas. Precio: 100\$

- **Terapia de Marma**⁴. La terapia de Marma es un sistema de puntos de curación originado en el sur de la India dentro de la cultura de las artes marciales. El *Kalari Payatu* se empleaba para defender los territorios en tiempos pasado. Estos puntos eran conocidos por los guerreros y les daba una ventaja muy grande ante sus rivales ya que sabían dónde y cómo golpear para causar una muerte rápida o lenta, discapacidad permanente o parálisis facial. Estos puntos no solo servían para esto, sino que también los guerreros los usaban para dar masajes con el objetivo de fortalecer su energía vital y prevenir y combatir las enfermedades y traumas. Posteriormente, estos puntos fueron introducidos en la medicina pues algunos tienen efecto anestésico y servían para curar algunas enfermedades, algo esencial en aquella época. El maestro de *Marma*, a veces llamado *Aasan* o *Marmani*, trataba a los heridos, según este conocimiento. Era un maestro excepcional que podía matar y curar a una persona con el tacto.

⁴ El poder sanador de la terapia marma, Agenda Panama. (2018, 5 diciembre). Recuperado 22 noviembre, 2019, de <http://agendalatam.com/terapia/>

En Mae tendremos nuestro propio *Aasan* el cual en una sesión podrá ayudar de manera efectiva contra dolores y diversas afecciones que puedan afectar al sistema digestivo, circulatorio, respiratorio y nervioso. Entre los **beneficios** caben destacar los siguientes: Reducción del estrés físico, mental y emocional, aumento de la flexibilidad física, mental y emocional, permite poderosas transformaciones en el plano físico, mental, emocional y espiritual, estimulación del sistema inmunológico rejuveneciendo los desbloques y eliminación las toxinas, mejora de la digestión, absorción y eliminación de desechos, lubricación de las articulaciones, estimulación de la circulación de todos los conductores (corporal, mental, energético, espiritual), dispersión de la congestión, promoción de la relajación, reducción del estrés y liberación del ego.

- **Pinda**⁵. Los antiguos tratamientos *pinda svedana* consistían en una bolsa con tejido de algodón rellena con arroz o plantas medicinales empapadas en un aceite nutritivo caliente o leche de hierbas denominada bolos. Estos bolos se aplican al cuerpo, proporcionando un **profundo masaje terapéutico con calor localizado**. Esta poderosa terapia se emplea para tratar trastornos del sistema neuromuscular y esquelético, incluida la artritis.

En este tratamiento, los canales del cuerpo (*srotas*) se dilatan para que el *ama* (toxinas) pueda ser removido de los tejidos de manera efectiva. Recomendamos *Pinda svedana* para aquellas personas que sufran de artritis, parálisis, enfermedades neuromusculares (esclerosis múltiple, Parkinson), fibromialgia, fatiga, lesiones e inflamaciones crónicas, ciática y fatiga muscular.

⁵ Ayurveda y pinda svedana: el manejo del dolor crónico | Escuela de Ayurveda de CA. (s.f.). Recuperado 22 noviembre, 2019, de <https://www.escuelaayurveda.com/recursos/blog/ayurveda-pinda-svedana-manejo-dolor-cronico>

Una sesión de *pinda* tiene una duración promedio de 30 a 40 minutos, y le servirá para conectar con su potencial interno para alcanzar una mejora considerable de sus dolencias y así mejorar su bienestar y salud.

- **Basti**⁶. Consiste en un baño con aceite, leche o mezclas especiales de hierbas, en la zona a tratar. Da longevidad, calma, centra la mente y la libera del estrés.

El Basti puede aplicarse en los diferentes centros de energía (*chakras*) del cuerpo: la parte baja de la espalda (*katti basti*); las glándulas suprarrenales (estrés); la vejiga urinaria; los ojos (*netra basti*: glaucoma, fatiga ocular...); para la tiroides y la garganta (*vishuddha basti*); para el corazón (*uro basti*: corazón físico y emocional); para el abdomen, el pecho, el cuello o las rodillas. Tiene una duración de unos 45 minutos y es aconsejable realizarlo al menos 3 veces para sentir sus efectos. Precio: 50\$ por sesión

- **Rejuvenecimiento facial**⁷. La terapia de rejuvenecimiento facial ayurvédica Mae restaurará el equilibrio de los *doshas* con el objetivo de conseguir un equilibrio energético en los rasgos de la cara de nuestros clientes. En esta terapia de 90 minutos tendrá lugar una exfoliación con guantes de seda, así como la aplicación de la terapia de acupresión *marma* para el equilibrio energético de la cara. También se aplican masajes faciales y una variedad de medicinas herbales conocidas por promover la curación y el rejuvenecimiento facial. Es una experiencia única y muy diferente al resto de tratamientos faciales a los que estamos acostumbrados. Son recomendables al menos dos sesiones para ver posibles efectos.

Precio: 50\$ por sesión

⁶ Terapia Basti, Recuperado 22 noviembre, 2019, de <https://ayurvedavidayarmonia.jimdo.com/servicios/medicina-ayurveda/basti/>

⁷ Santiago Suárez Rubio (2016, 18 febrero). Consejos de rejuvenecimiento facial: medicina Ayurveda. Recuperado 22 noviembre, 2019, de <http://blogs.portafolio.co/la-salud-y-la-empresa/consejos-de-rejuvenecimiento-facial-medicina-ayurveda/>

- **Pancha Karma**⁸. El *Panchakarma* es una práctica empleada en la antigüedad para desintoxicar el cuerpo y la mente, y así facilitar el rejuvenecimiento. Esta técnica se ha utilizado durante cientos de años como un método que ha servido a sus practicantes a mantenerse sanos, jóvenes y llenos de energía.

Según las palabras de un experto en la materia, el Dr. Deepak Chopra MD, "*El valor del panchakarma es que ofrece un tratamiento sistemático para desalojar y lavar las toxinas de todas las células, utilizando los mismos órganos de eliminación que el cuerpo utiliza naturalmente: las glándulas sudoríparas, los vasos sanguíneos, las vías urinarias y los intestinos*".

Panchakarma es algo único y muy diferente a cualquier otro programa de desintoxicación, ya que con esta técnica conseguiremos expulsar de nuestro cuerpo una forma diferente de toxina a la que estamos acostumbrados. Esta es conocida como *Ama* y se caracteriza por ser una toxina que se crea y forma dentro de nuestro cuerpo debido a una digestión inadecuada. Esta obstruye nuestro sistema dañando nuestros tejidos, debilitando nuestro sistema inmunológico y quedándonos expuestos a la enfermedad.

Necesitaremos un mínimo de 4 días para que el tratamiento sea realmente efectivo. Se incluye en el paquete Mae Detox. Precio: 100\$

- **Yoga Nidra**⁹. El Yoga Nidra, también conocido como sueño yóguico, es una antigua práctica de meditación y relajación consciente que pretende inducir una total relajación física, mental y emocional. Una hora de *Yoga Nidra* puede ser tan reparadora como cuatro horas de sueño regular. Además de ser

⁸ Dr. Marc Halpern, (s.f.). Panchakarma: el arte ayurvédico de la desintoxicación | Escuela de Ayurveda de CA. Recuperado 22 noviembre, 2019, de <https://www.escuelaayurveda.com/recursos/articulos/introduccion/panchakarma>

⁹ Dr. sarilian Pinto, D. (s.f.). Yoga Nidra: una perspectiva ayurvédica para la sanación de la conciencia | Escuela de Ayurveda de CA. Recuperado 22 noviembre, 2019, de <https://www.escuelaayurveda.com/recursos/blog/yoga-nidra-una-perspectiva-ayurvedica-la-sanacion-de-la-conciencia>

relajante y reconstituyente, los estudios han demostrado que esta practica ancestral puede aliviar el insomnio, disminuir la ansiedad, aliviar el estrés, aumentar la conciencia y la concentración, transformar los hábitos, comportamientos y formas de pensar negativos y fomentar sentimientos de paz, calma y claridad. Buscaremos que nuestros clientes conecten con su cuerpo y mente para relajarse y aliviar el estrés. Intentaremos que adquieran esta practica y la realizan todas las semanas al menos una vez.

Esta actividad será totalmente gratuita para todos aquellos clientes que hayan contratado nuestros servicios, pues queremos que experimenten buenas sensaciones y se olviden durante su estancia del mundo real. Como hemos dicho anteriormente en Hotel Mae buscamos la creación de una burbuja de bienestar y placer y qué mejor que empezar esta experiencia que con 45 minutos de *Yoga Nidra*.

5.1.2. Actividades de apoyo

5.1.2.1. Calificación post-experiencia

Para nosotros es esencial ofrecer un servicio de calidad con un trato cercano y exclusivo. Para ello, hemos creado un **cuestionario** muy sencillo para ver en qué aspectos destacamos y dónde podemos mejorar. Queremos dar lo mejor de nosotros y qué mejor manera que aprendiendo de los errores y recibiendo *feedbacks* de nuestros clientes. El cuestionario sería el siguiente:

1. ¿Hemos conseguido que se evada del mundo real?
2. ¿Cómo calificaría la experiencia Mae?
3. ¿Cómo calificaría el trato recibido por parte de nuestros empleados?
4. ¿Se le ha hecho corta la estancia?
5. ¿Repetiría la experiencia Mae?
6. ¿Se lo recomendaría a sus amigos y familia?
7. ¿Qué es lo que más le ha gustado?
8. En caso de que no le haya gustado la experiencia, ¿nos podría especificar qué cosas no le han gustado?

5.1.2.2. Logística interna

Llevaremos a cabo todos los días **controles de calidad** en las habitaciones de nuestros clientes para que haya los menores problemas posibles en cuanto a servicios. Tenemos la ventaja de ser un hotel pequeño, por lo que no hay excusas. Además, en temas de alimentos, pediremos tres veces por semana para **garantizar calidad y frescura** de nuestros productos. Como he comentado antes, todos los productos serán orgánicos de granjas y cultivos locales para asegurar la mayor calidad posible.

6. Análisis del entorno

El análisis de mercado es uno de los componentes cruciales para ayudar a las empresas a recopilar la información necesaria para la correcta toma de decisiones comerciales y estratégicas. Nos ayudará a conocer nuestros clientes potenciales y competidores. Para ello realizaremos el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Johnson, Scholes, & Whittington, 2010).

6.1. PESTEL

Con la realización del análisis PESTEL, identificaremos los diversos factores del entorno empresarial que pueden afectar al funcionamiento normal de la empresa. Este modelo distingue seis tipos de **influencias**:

6.1.1. Político/Legal¹⁰

Carlos Alvarado del PAC es el actual presidente de Costa Rica y fue elegido con casi el 61% de los votos en la segunda vuelta de las elecciones en abril de 2018. Desde su entrada en el gobierno en mayo de 2018, hasta dentro de dos años cuando finalice su mandato, el presidente Alvarado ha estado tomando medidas para la estabilización financiera y la mejora de la seguridad ciudadana, ha impulsado nuevas inversiones en infraestructura y

¹⁰ Congressional Research service. Peter J. Meyer, P. (13 junio, 2019). Costa Rica: An Overview. Recuperado 27 enero, 2020, de <https://fas.org/sgp/crs/row/IF10908.pdf>

educación, así como el lanzamiento de un ambicioso plan para reducir las emisiones de carbono en Costa Rica a cero para 2050.

Uno de los factores más importantes que cabe mencionar es la relación que tiene con **Estados Unidos**, siendo este el **mayor socio comercial de Costa Rica**, con un total de más de un 41% del comercio total del país en los últimos años. Bajo el mandato del presidente Alvarado, EE. UU. y Costa Rica han mantenido fuertes **lazos comerciales** y han reforzado la cooperación en cuestiones de seguridad regional. En términos de comercio e inversión entre países, ambos forman parte del **CAFTA-DR**. Como vemos, podemos decir que Costa Rica es un país que se sustenta en gran parte por su cooperación con Estados Unidos, de ahí que sea un mercado muy atractivo para nosotros dentro de América Latina.

En Costa Rica los trabajadores tienen una extensa serie de derechos que quedan regulados en el **Código de Trabajo de Costa Rica (CT)** aprobado en 1943. Además, Costa Rica forma parte de la **Organización Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas**, habiendo incorporado a nivel local sus decisiones y recomendaciones.

A continuación, se detallan los **tres tipos de jornada** que contempla el CT:

1. Jornada Diurna. Contempla el trabajo desempeñado entre las 5:00 y las 19:00.
2. Jornada Nocturna. Trabajo entre las 19:00 y las 5:00
3. Jornada Mixta. Trabajos llevados a cabo entre la jornada diurna y la nocturna. Si esta jornada mixta excediera de 3 horas y 30 minutos dentro de la jornada nocturna será considerada como jornada nocturna para todos los efectos legales.

Según lo estipulado en el **artículo 136** de dicha ley, los trabajos efectuados en jornada diurna no podrán exceder de ocho horas, la nocturna de seis horas y la mixta de siete horas.

Por último, cabe mencionar que este artículo establece que el **trabajo ordinario semanal** no podrá exceder de las 48 horas para la jornada diurna, 42 horas para la mixta y 36 horas para la nocturna.

En temas de **Seguridad Social**, en Costa Rica está financiado mediante contribuciones del Gobierno, patronos y trabajadores. Este seguro provee a los trabajadores de asistencia medica, pensiones en la mayoría de los hospitales y centros de salud del país, siendo estos considerados como uno de los mejores de toda Latinoamérica.

Respecto a los **salarios**, a continuación, detallo una tabla en dólares con los salarios mínimos de cada puesto del hotel y lo que estamos dispuestos a pagar. Como vemos pagamos un 15% más sobre el salario mínimo interprofesional con el objetivo de que nuestros empleados estén satisfechos y contentos, pues creemos que con el salario mínimo no es suficiente para llevar unos estándares básicos de vida.

Tabla 1: Salarios mínimos y salarios que estamos dispuestos a pagar

SALARIOS		Tasa de inflación	Source
Salarios mínimos en Costa Rica. Pagaremos un extra del 30% sobre el salario mínimo.		2,53%	
Source			
Descripción del trabajo	Salario mínimo mensual	Pagamos	
Trabajador no calificado (TNC)	\$ 433,88	564,0	
Trabajador semicalificado (TSC)	\$ 467,37	607,6	
Trabajador calificado (TC)	\$ 491,73	639,2	
Técnicos Graduados	\$ 651,26	846,6	
"Diplomado" Degree Holder	\$ 703,39	914,4	
Contable con título universitario	\$ 797,83	1037,2	
Electricista	\$ 389,92	506,9	
Guía de turismo	\$ 389,92	506,9	
Masajista	\$ 389,92	506,9	
Mecánico General	\$ 389,92	506,9	
Recepcionista	\$ 467,33	607,5	
Abogado	\$ 566,33	736,2	
Jefe de cocina	\$ 2.500,00	3250,0	
Cocinero asistente	\$ 600,00	780,0	
Doctor	\$ 5.000,00	6500,0	
Enfermeros	\$ 600,00	780,0	
Fisio	\$ 500,00	650,0	
Entrenador personal / Instructor de Yoga	\$ 500,00	650,0	
Experto Ayurveda	\$ 2.000,00	2600,0	
Dirección	\$ 6.000,00	7800,0	

Fuentes: <https://www.costarica.com/business/salary> y <https://tusalarario.org/costarica/tu-salario/salario-minimo/archive/salarios-minimos-en-costa-rica-desde-el-01-01-2019-al-31-12-2019>

6.1.2. Económicos

Costa Rica es considerado como un **país de ingreso medio-alto** el cual en los últimos 25 años ha experimentado un crecimiento económico continuo sostenido. Ofrece una economía estable con un **crecimiento continuo del PIB** y una **inflación moderada de su moneda**, el Colón. Además, tiene una de las **tasas de pobreza más bajas de América latina**. Cabe destacar que, durante la crisis de 2009, el PIB descendió alrededor de un 1%. No obstante, la economía tica dio una vuelta de tuerca en los siguientes años (2010-2016), logrando un crecimiento real promedio de 4%, siendo de las tasas más altas de América latina cuya media era de 2,5%. En los años posteriores, el crecimiento se debilitó hasta el 2%. No obstante, se espera que repunte hasta un 2,5-3% en este año y siguientes¹¹.

En comparación con el resto de América Central, **Costa Rica ofrece el más alto nivel de vida debido a su nivel de educación y fluidez en el inglés.**

No obstante, el gobierno se enfrenta a problemas de liquidez y gestión de la deuda y la actual tasa de empleo es inusualmente alta.

La **agricultura** sigue siendo en el 2019 una parte importante de la economía pues representa el 5,5% del PIB y emplea al 12,9% de la mano de obra del país. El banano, el café y la piña son los principales productos agrícolas de exportación.

Otro dato interesante es que se han ido alejando de la agricultura y se ha ido orientando más hacia el turismo, la electrónica y los servicios de TI. Están tomando una dirección que nos beneficia considerablemente.

¹¹ Costa Rica: panorama general. (2019, 10 octubre). Recuperado 2 febrero, 2020, de <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>

6.1.3. Socioculturales

Hoy en día existe una corriente “*healthy lifestyle*” donde las personas buscan el bienestar mental y una mejora de su salud. Los antiguos romanos y monjes en el siglo II ya nos decían “*mens sana in corpore sano*”. Aquellos que prestan atención al equilibrio interior suelen presentar un mejor rendimiento en su día a día. Según nuestra investigación, hemos llegado a la conclusión de que hace unos 5 años se dio un **cambio drástico de mentalidad** en temas de salud. La gente está más concienciada en llevar un **estilo de vida saludable** para mejorar su bienestar físico y mental. Es una corriente que pensamos que va a ir *in crescendo* en los próximos diez años. Las personas buscan experiencias que le aporten bienestar y algo nuevo, es por esto por lo que hemos decidido crear una experiencia inigualable con todo tipo de tratamientos para las necesidades específicas de nuestros clientes en un ambiente de paz, en un lugar idílico rodeado de vegetación frondosa y mar. Hotel Boutique Mae cumple con creces las demandas de nuestros clientes que buscan la paz interior y mejora de su salud con tratamientos innovadores y muy específicos que son muy difíciles de encontrar. Somos conocedores de que a las personas no les importa gastarse un poco más dinero siempre que la experiencia sea valiosa e inolvidable. En Hotel boutique Mae cumplimos con todos estos requisitos y conseguiremos la lealtad de nuestros clientes con nuestros exclusivos programas, instalaciones, cocina y servicios de **alta calidad a un precio razonable** que se ajusta a las expectativas de nuestros clientes en una **localización de ensueño**.

6.2. El modelo de las cinco fuerzas

El modelo de las cinco fuerzas es un modelo que identifica y analiza cinco fuerzas competitivas que dan forma a cada industria y ayuda a determinar las debilidades y fortalezas de esta. El análisis de las Cinco Fuerzas se utiliza frecuentemente para identificar la estructura de una industria para así determinar la estrategia corporativa. Porter identificó cinco fuerzas innegables que juegan un papel en la configuración de todos los mercados e industrias del mundo, con algunas advertencias (Porter, 2008). Las cinco fuerzas se utilizan con frecuencia para medir la intensidad de la competencia, el atractivo y la rentabilidad de una industria o mercado. Para ello, empezaremos analizando y evaluando a nuestros competidores, posteriormente nos centraremos en los proveedores, clientes, sustitutos y la posible amenaza de nuevos entrantes.

6.2.1. Competidores

Los competidores son organizaciones que ofrecen unos productos y servicios similares a un mismo grupo de clientes (Porter, 2008). En nuestro caso, ofrecemos algo muy especial en un lugar único, por lo que es difícil que existan competidores que tengan una oferta similar. Sin embargo, como sabemos, Costa Rica es uno de los destinos turísticos más deseados en todo el mundo, por lo que la competencia en cuanto a alojamiento es inmensa. En la investigación de mercado que hemos llevado a cabo no solo nos hemos basado en hoteles exclusivos con tratamientos similares a los nuestros, sino que también hemos tenido en cuenta grandes resorts. A continuación, analizaremos los rivales potenciales de Mae, así como sus fortalezas y debilidades. Para la consecución de los datos nos hemos enfocado en páginas web, como tripadvisor, y en métodos de observación directa.

Hotel en la misma categoría

The retreat¹²

Barrio Jesús de Atenas, Provincia de Alajuela, Costa Rica.

The Retreat es un hotel boutique de lujo enfocado en la salud y el bienestar, localizado en las frondosas montañas de la selva costarricense en la provincia de Alajuela. Ofrecen un total de 13 habitaciones divididas en Premium (500\$/noche) y Deluxe (400\$) con buena decoración y un servicio al cliente impecable. Además, ofrecen 7 paquetes de los que destacan el *Ayurveda* y el *Signature detox*, siendo estos los que más se asemejan a los nuestros. El objetivo de este hotel es transportar a sus clientes a un santuario *wellness* libre de preocupaciones dejando de lado la rutina diaria en un entorno de lujo inspirado artísticamente.

Fortalezas: Buena ubicación, trato personal, exclusividad, buenos programas

¹² Costa Rica Wellness Retreat. (s.f.). Recuperado 4 febrero, 2020, de https://www.theretreatcostarica.com/?gclid=EAlaIQobChMIor3_qYff5wIVhYxRCh0gXAbNEAAYAiAAEgJG3vD_BwE

Debilidades: Decoración, capacidad limitada, menú limitado, lejos de la playa, precios desorbitados

Hoteles en distintas categorías

Andaz¹³

Península Papagayo, Provincia de Guanacaste, 50104, Costa Rica

Andaz es un resort de lujo de 1400 acres en la preciosa Península de Papagayo, Guanacaste. Está localizado en la costa y rodeado de naturaleza que tiene por objetivo que el cliente recargue pilas, se relaje y estimule sus sentidos. Ofrecen un total de 153 habitaciones, 21 de ellos suites de lujo, con precios que parten de 600\$ y con una decoración moderna con cierto carácter local. Cuenta además con cuatro restaurantes, spa, multitud de piscinas, campo de golf y acceso privado a tres playas vírgenes. Está considerado como uno de los mejores hoteles que se pueden encontrar en Costa Rica.

Fortalezas: Instalaciones, buena ubicación, enorme capacidad, precios razonables, playa privada

Debilidades: Falta de exclusividad, escasez de programas para la salud, gran cantidad de gente

Four seasons Resort¹⁴

Liberia Guanaste 26 km al Norte del Doit, CR-G, Peninsula Papagayo, 05000, Costa Rica

Resort de lujo ubicado en la ladera de una colina con maravillosas vistas a las paradisíacas playas del Golfo de Papagayo y la Bahía Culebra. Cuenta con 5 restaurantes, spa, playa

¹³ Andaz Costa Rica Resort Península Papagayo. (s.f.). Recuperado 4 febrero, 2020, de <https://www.hyatt.com/es-ES/hotel/costarica/andaz-costa-rica-resort-at-peninsula-papagayo/liraz>

¹⁴ FOUR SEASONS RESORT COSTA RICA AT PENINSULA PAPAGAYO. (s.f.). Recuperado 4 febrero, 2020, de https://www.fourseasons.com/content/fourseasons/en/properties/costarica/landing_pages/ppc/landing_3.html/?source=gaw18corS01

privada y campo de golf. Tiene 164 habitaciones que parten de 1500\$ llegando a 15000\$ por noche. Esta propiedad ha sido la única premiada con una valoración de cinco estrellas por la guía de viajes Forbes en toda América Central y Sur.

Fortalezas: Instalaciones, impresionante localización, oferta culinaria

Debilidades: Falta de exclusividad, precios desorbitados

JW Marriot¹⁵

Hacienda, Provincia de Guanacaste, Pinilla, 50309, Costa Rica

Se trata de un resort de lujo estilo hacienda situado en primera línea del mar pacífico en Guanacaste, más concretamente en playa Mansita. Las habitaciones son elegantes y ofrece una serie de suites exclusivas con vistas al mar y piscina propia para los clientes que deseen una mejor experiencia. El hotel tiene un total de cuatro restaurantes, entre ellos un italiano y un asador, spa, piscina, golf con 18 hoyos, pista de tenis y club infantil.

Fortalezas: Instalaciones, localización, precios razonables

Debilidades: Falta de exclusividad, habitaciones muy simples y decoradas con poco gusto, antiguo, falta remodelación

Conclusión

La intensidad de nuestra competencia estará determinada por la cantidad de competidores existente en nuestro competitivo mercado, los servicios y productos que estos ofrezcan, así como las escasas diferencias de estos y los posibles costes de cambio, pues los clientes tienen la libertad para elegir entre uno y otro rival de acuerdo con sus experiencias, gustos y poder adquisitivo (Porter, 2008).

¹⁵JW Marriott Guanacaste Resort & Spa. (s.f.). Recuperado 4 febrero, 2020, de <https://www.espanol.marriott.com/hotels/travel/sjojw-jw-marriott-guanacaste-resort-and-spa/>

Tras este análisis vemos que hay un **alto nivel de rivalidad** en Costa Rica en el sector hotelero. Sin embargo, vemos que **Hotel boutique Mae tiene un hueco ya que se diferencia considerablemente del resto**, obteniendo una posición bastante fuerte en el mercado. Este nivel tan alto de competidores puede quitarnos clientela y, por consiguiente, perder beneficios. Por tanto, es necesario tener una **ventaja competitiva** que, desde mi humilde opinión, pienso que la tenemos gracias a nuestros **programas y tratamientos ayurvédicos**.

En este mercado, los competidores buscan diferenciarse a través del precio, calidad, servicios e imagen que ofrecen. En Mae nos centramos en buscar ventajas competitivas en estos factores a través de la comparación de nuestro proyecto con nuestros principales rivales.

En cuanto al **precio**, nuestros rivales principales son *The Retreat* y *JW Marriot*, pues tanto los precios de *Four Seasons* como de *Andaz* son bastante elevados comparados con los nuestros. He de mencionar que, para estos resorts, el alojamiento es la principal fuente de ingresos a diferencia de nosotros que buscamos que nuestros clientes vengan por los programas y servicios que ofrecemos, nuestras cabañas son una experiencia Mae más, pero no es la principal. En *The Retreat* ocurre algo similar, ofrece una serie de programas similares a los nuestros que son el principal motivo para su visita. No obstante, sus precios son bastante más elevados. Pienso que esos precios tan altos se deben a que no existe competencia alguna en Costa Rica que ofrezca ese tipo de tratamientos, por lo que si hacemos bien las cosas podemos captar la gran mayoría de su clientela, así como subir nuestros precios en años posteriores.

Respecto a **calidad e imagen**, Mae supera con creces los servicios y estándares que ofrecen nuestros competidores. Cabe recordar que nosotros ofrecemos un trato exclusivo y siendo honestos no podemos comparar nuestro proyecto con grandes resorts como *Four Seasons*. Este sería el único que nos podría ganar pues sin duda es uno de los mejores de Costa Rica en términos de localización, servicios e instalaciones. No obstante, tienen 164 habitaciones por 20 de Mae, esto hace que ciertos clientes decidan venirse a nuestro hotel en vez de a este por trato cercano y exclusividad, además de por nuestros programas específicos que nadie de nuestra competencia ofrece.

6.2.2. Construcción

Los proveedores son pieza fundamental en cualquier negocio ya que se encargan de suministrar todo lo necesario para poder ofrecer un servicio. En el caso planteado, nuestros proveedores tendrán niveles medio-alto de ganancias, pues buscamos unos productos y materias primas muy específicas de calidad que no se consiguen fácilmente. No obstante, tendrán que suministrarnos acorde con nuestras expectativas, pues en caso contrario, no será costoso para nosotros cambiar de proveedor afectándoles negativamente tanto en su imagen como en sus ingresos (Porter, 2008).

Greenbuilt¹⁶

Nuestros constructores de confianza en Costa Rica. Se especializan en el diseño, construcción y remodelación de casas y boutiques de lujo. Además, importan casas de Bali realizadas con materiales ecológicos y amigables con el medio ambiente. Son una de las compañías más importantes de Costa Rica debido a su profesionalidad y al gran equipo humano que tienen. Cuando contactamos con Michael y le propusimos nuestra idea, nos transmitió mucha seguridad y confianza, pues nos garantizaron un servicio personalizado y atención a todos los pequeños detalles de nuestras cabañas. Michael se encargará personalmente de que la construcción se lleve a cabo en el tiempo y con el presupuesto fijado. Por último, no podemos olvidar los precios competitivos que ofrecen y la alta calidad de los materiales que emplean. Con su experiencia en la construcción en la costa Oeste del pacífico y el gran diseño que nos realizará Delux House, el éxito está garantizado.

Delux House¹⁷

Delux House se encargará de hacer realidad nuestro proyecto. Desde 1992 en el sector de la construcción, promueven y construyen villas de alta calidad en la Costa Blanca. Nos han ayudado a llevar a cabo un estudio de viabilidad del proyecto y nos lo han diseñado. Los socios son amigos nuestros de toda la vida y también pondrán dinero para nuestro proyecto. Hemos trabajado con ellos en España en anteriores proyectos y, sin duda, son

¹⁶ GreenBuilt Costa Rica. (s.f.). Recuperado 12 febrero, 2020, de <http://www.greenbuiltcr.com/es/>

¹⁷ Deluxe House | Construcciones. (s.f.). Recuperado 18 febrero, 2020, de <http://deluxe-house.es/>

de lo mejor que hay hoy en día en el mercado. Los hermanos Enrique y Dani, se encargarán de todo y harán viajes a Costa Rica para supervisar el trabajo de Greenbuilt. Cabe mencionar que conocen bastante la zona, pues estuvieron viviendo durante dos años en la Península de Papagayo.

Viveros Ferpas¹⁸

Con mas de 50 años de experiencia, Viveros Ferpas llevará a cabo las labores de paisajismo y cuidado de los jardines de nuestra propiedad. Es considerado como una de las empresas más potentes de su sector en España. Con amplia experiencia en proyectos de paisajismo en hoteles reconocidos a nivel mundial, como Asian Gardens, harán de nuestra parcela algo mágico manteniendo el ambiente de la selva tica. Es una empresa de confianza, pues ya hemos trabajado con ellos anteriormente en otros proyectos y, sin duda, son de los mejores en lo que hacen. Además, cabe destacar que tienen viveros y terrenos extensos en Costa Rica dedicados a la plantación de palmáceas, lo que hace que estén dispuesto a ayudarnos con nuestro proyecto liderado por Juanvi, uno de los hijos del dueño.

Mariola Candela

Es nuestra interiorista de confianza. Tiene un amplio bagaje a sus espaldas en proyectos de lujo en la zona de la Costa Blanca. Trabaja por cuenta propia, pero ha colaborado con interioristas de gran renombre como Toni Espuch, dueño de Azul Tierra, y trabaja con constructoras como Delux House y Bath. Se caracteriza por una decoración sorprendente a través de la mezcla de distintas culturas y estéticas procedentes de diversas partes del mundo basado en un estilo industrial isleño que le va a las mil maravillas a nuestro hotel como hemos podido ver en las fotos de las habitaciones. Será el broche de oro a nuestro proyecto y uno de los factores que nos hará destacar del resto de competidores.

¹⁸ Viveros Ferpas, V. (s.f.). Viveros Ferpas - Viveros, jardines y paisajismo. Recuperado 18 febrero, 2020, de <http://www.viverosferpas.com/es/>

6.2.3. Proveedores

GreenCenter Costa Rica¹⁹

GreenCenter será nuestro principal proveedor de productos alimenticios. Se especializan en la venta de productos orgánicos y amigables con el medio ambiente y la salud. Toda la carne, harinas, cereales, pastas y parte del pescado serán suministrados por ellos. Toda su carne proviene de animales que han crecido en un ambiente libre de estrés, antibióticos y hormonas. Algo similar ocurre con sus cereales y pastas que provienen de cultivo orgánico lo que hace que tengan mayores vitaminas, minerales y antioxidantes que aquellos cultivos tradicionales. Respecto a las verduras, dedicaremos una parte de nuestra parcela a un huerto propio orgánico que será cuidado al mas mínimo detalle y no se emplearan ningún tipo de pesticidas, herbicidas o fertilizantes artificiales.

Captain Brown

Captain Brown y su flota pesquera serán los encargados de proveernos con pescado todos los días. Son amigos de confianza y nuestro principal contacto en Costa Rica. La pesca es uno de los sectores mas importantes debido a la abundante población de especies como el atún de aleta amarilla, el pez vela o el marlín. Como sabemos la pesca va por temporadas, por lo que siempre ofreceremos a nuestros clientes pescados de temporada de la más alta calidad recién salidos del mar. En los meses entre mayo y octubre abundará en nuestro menú el atún de aleta amarilla y el dorado, durante el resto del año nos supliremos con mero, atún de ojo grande o patudo, tilapia, lenguado, pargo y langosta. De vez en cuando y siempre que nuestros capitanes nos lo recomienden incluiremos en la carta mariscos como el camarón del pacifico.

¹⁹ GreenCenter Costa Rica • El más completo supermercado orgánico. (2018, 29 noviembre). Recuperado 21 febrero, 2020, de <http://www.greencentercr.com/>

En conclusión, nos rodeamos con lo mejor del mercado para ofrecer un producto y servicio de la más alta calidad que encaja en nuestra idea de Hotel Boutique de lujo en Costa Rica mediante empresas nacionales y españolas de confianza.

6.2.4. Posicionamiento del mercado y cliente objetivo

– Posicionamiento

Mae se posiciona como:

- Destino de viaje en un lugar paradisíaco en la exclusiva costa del pacífico.
- Alojamiento de primera clase, frente a la playa, que proporciona comodidad, estilo y relajación.
- Hotel Boutique donde la consistencia, calidad y el servicio anticipado es primordial.
- Experiencias gastronómicas culinarias excitantes.
- Programas exclusivos que le harán olvidarse de la realidad.
- Actividades naturales y culturales, como el snorkel, kayak, vela, pesca, observación de animales, paseos en caballos y visitas guiadas en los bellos parques naturales de Costa Rica.
- Hotel sensible al medio ambiente diseñado y operado para tener el menor impacto ambiental utilizando tecnología probada en fuentes de energía sostenible y sistemas de tratamiento de desechos.

– Clientes

Hotel Mae atraerá a un amplio perfil demográfico debido a su exótico entorno y a la diversidad en la oferta de actividades y programas. Ya sean parejas, lunas de miel o familias, todos se enamorarán de los parajes naturales y vírgenes de Costa Rica, anidados en las historias y culturas de uno de los sitios más bellos del mundo.

Mae se dirige a un viajero activo que se preocupa por su salud y bienestar, y que está interesado en explorar y experimentar las atracciones naturales y culturales, mientras se aloja en un lugar acogedor y de buen gusto que ayuda a mantener y perpetuar la preservación de los frágiles entornos costarricenses. Nuestros huéspedes típicos

comparten varias similitudes clave en su perfil básico, siendo nuestro **mercado objetivo** general:

- Parejas y familias de Norteamérica, Sudamérica, Inglaterra, Europa del Este y Rusia.
- Típicamente bien educados y con ingresos familiares que superan los 120.000 dólares anuales.
- Viajeros que buscan vacaciones experienciales y/o aventureras respaldadas por la sostenibilidad o la tierra.
- Familias
- Viajeros activos
- Preocupación por su salud y bienestar
- Educado en la universidad
- Preocupación por el impacto ambiental

Cabe señalar que, si bien esperamos que América del Norte sea sistemáticamente la mayor zona de mercado de la que nos beneficiaremos, esperamos plenamente que la fuerza emergente de las economías sudamericanas y su relativa proximidad a nuestro destino sea una importante fuente de oportunidades. Por consiguiente, estamos construyendo nuestros sistemas de comercialización teniendo en cuenta los mercados mencionados anteriormente.

Después de analizar los comentarios de *TripAdvisor* y *HolidayCheck* de nuestro principal competidor a nivel local, The Retreat, y competidores internacionales como SHA Wellness Clinic, en España, y Ayurveda Parkschlösschen, en Alemania, hemos llegado a los siguientes perfiles de clientes:

Mujer Americana, Rusa y Europa del Este

Mujer pudiente amante de un estilo de vida saludable y fitness de entre 35 y 50 años. Le gusta sentirse especial y busca unos servicios y hospitalidad personalizada enfocada en su situación y condición física. Viaja sola porque se siente segura en Costa Rica en comparación con el resto de América Central y del Sur.

Ilustración 8: Cliente potencial 1



Viene habitualmente al hotel y gasta bastante

Su estancia mínima es de al menos una semana y está centrada en wellness y deportes

Se preocupa por su cuerpo

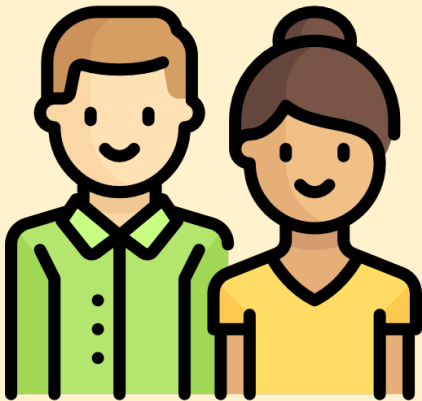
Nacionalidad	Americana, rusa y países de Europa del Este
Edad	35-50
¿Qué busca?	Disfruta de un trato personalizado y estar continuamente en contacto con nuestros empleados.
¿Cómo hacerla feliz?	Ofreciendo un trato muy personal y amigable
	Enseñarle nuevas e innovadoras recetas saludables
	Preguntarle sobre sus alimentos preferidos y gustos personales

Fuente: Elaboración propia

Pareja británica y americana

Pareja europea y americana, de unos 60 años y generalmente muy activa en la valoración de lugares. Esperan mucho de su dinero, pero están más que felices de hacer saber al mundo cuando fue bueno.

Ilustración 9: Cliente potencial 2



Nacionalidad	Británica
Edad	50-60
¿Qué buscan?	Valor del dinero Tiene que cumplir las expectativas que tenían. Servicio casi perfecto
How to make them happy?	Hacerles sentir cómodos y darles su espacio personal Enseñarles lo maravilloso y seguro que es Costa Rica Guías privados para visitar los parques nacionales

La mujer suele ser bastante activa valorando hoteles y lugares en internet. Suelen venir por recomendaciones de amigos y buena puntuación en páginas como tripadvisor.

Fuente: Elaboración propia

7. Experiencia Mae

7.1. Guest Experience

Los hoteles y resorts son lugares donde tu persona se enriquece mediante la conversación y experiencia. Uno se acerca más a sus compañeros de viaje, se vincula con ellos y se apropia de nuestra visión. Su experiencia comienza a definir quién es usted porque realmente se involucra en la comprensión de la gente y el entorno de donde está. Mae crea experiencias auténticas y transformadoras.

7.2. Servicios para huéspedes

En Mae, no vendemos una noche de habitación y tratamientos, sino una **experiencia**. El servicio, por encima de todo, es lo que más disfrutará y recordará de nuestra propiedad. Nuestro estilo de gestión refleja una **atención innata a los detalles y la anticipación de la necesidad**, que repercute en toda la experiencia. Antes de que reconozca su sed, le estaremos saciando. Antes de que coloques tu anhelo, le estaremos satisfaciendo. Para proporcionar este servicio consistente, de calidad y cercano, el entrenamiento comienza mucho antes de la apertura y continúa como parte de las operaciones diarias. Pequeños ejemplos de las cosas que harán la diferencia en Mae incluyen: personal que llama a los huéspedes por su nombre, esfuerzos hechos para celebrar ocasiones especiales, seguimientos después de la visita, y reconocimiento de los huéspedes de legado (de regreso) y huéspedes de referencia. Estos son sólo algunos de los puntos que nuestro servicio proporciona.

8. Plan de Marketing

8.1. Investigación de mercado.

8.1.1. Turismo mundial²⁰

En los últimas seis décadas, la industria del turismo en todo el mundo ha experimentado una expansión y diversificación continuas hasta convertirse en uno de los sectores económicos más grandes y de más rápido crecimiento del mundo. A continuación, expongo una serie de datos que respaldan esta afirmación con mayor detalle.

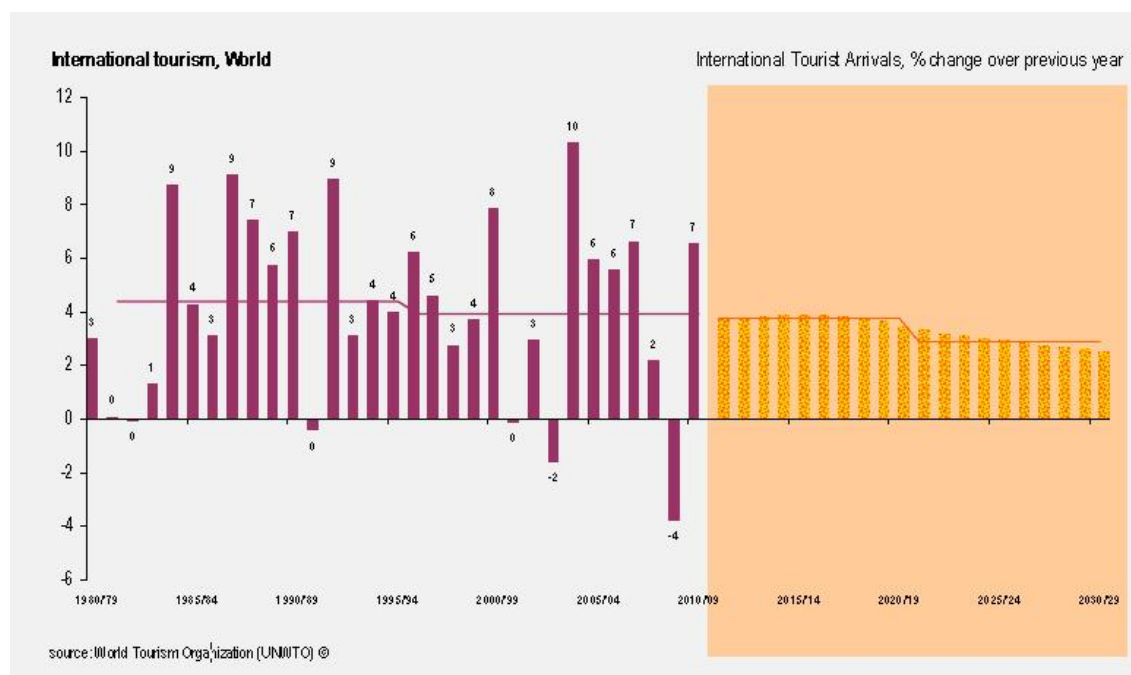
Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), los ingresos globales de exportación generados por el turismo entrante son de aproximadamente 1.7 billones de dólares 2019, o cerca de 5.000 millones de dólares diarios.

²⁰Inicio | OMT. (s.f.). Recuperado 1 marzo, 2020, de <https://www.unwto.org/es>

De acuerdo con el Barómetro OMT del Turismo Mundial, la crisis financiera mundial y la recesión económica generaron una disminución del 4,2% en las llegadas de turistas internacionales en 2009. No obstante, en los siguientes 9 años aumentaron con un porcentaje de variación promedio de 5,3%. Para todo el año 2020, la OMT proyecta un crecimiento de las llegadas de turistas internacionales del 3% al 4%. Para 2030, se espera que las llegadas de turistas internacionales sigan creciendo, pero a un ritmo más moderado que en los últimos 30 años, 3,3% respecto al 4,2% que se ha logrado hasta 2019. Esto se debe fundamentalmente al descenso del PIB de las economías más maduras y del paso de una tendencia a la baja en los medios de transporte a un posible escenario de aumento de precios. Se estima que en 2030 alcancen los 1.800 millones.

Los viajes y el turismo han demostrado ser una industria resistente en las últimas tres décadas, superando los desafíos de los conflictos políticos internacionales, los desastres naturales, la recesión mundial, el aumento de las tasas de inflación y el alza de los precios del petróleo. Hoy en día, sigue siendo una de las tasas de crecimiento más rápidas de cualquier industria del mundo. Los viajes y el turismo se han convertido en la industria más grande del mundo, y las proyecciones sugieren que su importancia aumentará a medida que continuemos en el siglo XXI.

Ilustración 10: Incremento turismo respecto año anterior



Fuente: Organización Mundial de Turismo

8.1.2. La región de las Américas

La evolución de la industria turística en las Américas, que ha mostrado una tasa de crecimiento anual de casi el 3% en los últimos 10 años, demuestra el impacto positivo que el turismo puede tener en una región o país con oportunidades limitadas para el desarrollo económico.

8.1.3. Costa Rica

En 2020, se espera que más de 2,5 millones de personas visiten Costa Rica y se queden al menos una noche. Debido a la proximidad de Costa Rica a Estados Unidos y Canadá, la mayoría de los visitantes proceden de América del Norte. Costa Rica también acoge a un número considerable de turistas de Europa occidental, América del Sur, Centroamérica y China²¹.

8.1.4. Los mercados de la sostenibilidad y el ecoturismo

Aunque conseguiremos una importante **atención mediática internacional** para los diversos aspectos de la sostenibilidad utilizados en el desarrollo y las operaciones de nuestro hotel, somos muy conscientes de que estas características por sí solas no son motivadores de viaje, sino que mejoran y actúan como servicios competitivos para nuestros huéspedes. A través de nuestra experiencia sabemos que ante todo debemos promover y proporcionar una experiencia vacacional única siendo sostenibles.

Sin embargo, hay que mencionar que un segmento del mercado turístico o bien busca viajes sostenibles o tendencias hacia experiencias que se proporcionen dentro de una **operación de turismo sostenible**. Por consiguiente, vale la pena analizar y comprender este segmento del mercado.

²¹ [Estimaciones Turismo en Costa Rica]. (s.f.). Recuperado 27 febrero, 2020, de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticos/informes-estad%C3%ADsticos/recientes/1026-2019/file.html>

Según el *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente*, el turismo sostenible se refiere a los aspectos ambientales, económicos y socioculturales del desarrollo turístico. El **ecoturismo** es una forma cruda de viaje especializado definida por la Sociedad Internacional de Ecoturismo como "*el viaje responsable a áreas naturales que conservan el medio ambiente y sostienen el bienestar de la población local*". Dado que en las encuestas rara vez se pregunta a los viajeros o a las empresas específicamente sobre el turismo sostenible y/o el ecoturismo, es difícil determinar estadísticas precisas, por lo que estas cifras representan el mejor esfuerzo de la Sociedad Internacional de Ecoturismo para compilar una evaluación exacta de la fuerza del ecoturismo desde el año 2000.

Algunos hechos a considerar:

- Desde principios de los años 90, el ecoturismo ha estado creciendo entre el 20% y el 34% por año²².
- Más de dos tercios de los viajeros estadounidenses y australianos, y el 90% de los turistas británicos, consideran que la protección activa del medio ambiente y el apoyo de las comunidades locales son parte de la responsabilidad de un hotel²³.
- En Europa, entre 10 y 20% de los viajeros buscan opciones "verdes" y cerca de 70% de los encuestados en Estados Unidos, Gran Bretaña y Australia revelaron que pagarían hasta 150 dólares más por una estancia de dos semanas en un hotel con una actitud ambiental "responsable"²⁴.
- El 53% de los viajeros americanos dicen que su experiencia de viaje mejora cuando aprenden sobre las costumbres y la cultura local²⁵.

²² Dr. Kalpana Agrawal, Asst.Prof. & Harshit Baranwal, Student, PIMR, Indore. Research Journal of economics and business studies. Go Green Go global (Julio, 2012). Recuperado 19 de febrero de https://www.theinternationaljournal.org/ojs/full/vol01no09_rjebs.pdf

²³ Consumer Demand and Operator Support for Socially and Environmentally Responsible Tourism, Zoë Chafe y Martha Honey (Abril, 2005). Recuperado 19 de febrero, 2020 de https://www.responsibletravel.org/docs/Consumer%20Demand%20and%20Operator%20Support_Final.pdf

²⁴ Zoë Chafer, Z. C. (s.f.). World Vacation destination. Recuperado 19 febrero, 2020, de <https://www.coursehero.com/file/p4ma1v6o/world-vacation-destinations-for-the-Caribbean-enjoying-crystal-blue-waters/>

²⁵ Tourist Development 1. Fresh Perspectives (2009). M Ivanovic, P. S. Khunou, N. Reynish, R. Pawson, L. Tseane and N Wassung

8.2. Estrategia de ventas

Antes de que sea ejecutada una venta exitosa, debemos ponernos en la mente de nuestros clientes y entender cómo alguien "compra" sus próximas vacaciones. A continuación, se muestra el proceso de venta típico que muchos huéspedes experimentarán. Siguiendo con las **etapas del ciclo de compra** tenemos que nuestro cliente experimentará las siguientes fases de manera consciente e inconsciente:

1. Durante los meses previos al viaje, los viajeros piensan en el tipo de vacaciones que desean. Hablan de lo que quieren hacer en las vacaciones.
2. El viajero decide el destino.
3. Posteriormente, se elige el alojamiento. El sujeto se conecta a Internet y compara las comodidades y el atractivo de un número de diferentes centros turísticos en su rango de precios. En un número abrumador, los centros turísticos principales, que son los que más gastan en publicidad y pueden cumplir con los requisitos de la lista de verificación de "centros turísticos de lujo" del viajero, son los primeros. En esta fase, el viajero buscará y reservará el transporte simultáneamente.
4. A continuación, la pareja o la familia pasa por un período extremadamente estresante tras toda la preparación del viaje. Cuando finalmente llegan, están exhaustos y desean relajarse.
5. El ultimo paso es el disfrute de las vacaciones.

Sin embargo, antes de todos estos pasos, se harán preguntas en sus subconsciente que también será claves para su decisión final. Entre estas destacan:

- Road Trip o Resort
- Montaña o playa
- ¿Solo nosotros dos o llevamos a los niños?
- ¿Naturaleza o ciudad?
- ¿Pacífico o caribe?
- ¿Qué podemos hacer allí?

Ilustración 11: Fases en el ciclo de compra



Fuente: Elaboración propia

8.3. Estrategia promocional

La estrategia de promoción y comercialización de Mae consistirá en una campaña de varios niveles en la que se utilizará la **comercialización basada en la web, medios de comunicación, gestión de bases de datos, *earned media*, operadores turísticos y agencias de viajes, y las asociaciones de comercialización con las organizaciones de turismo y conservación pertinentes.** Una combinación estratégica, coherente y fluida de estas actividades será esencial para alcanzar los objetivos de ventas estimados.

8.3.1. Comercialización y ventas en la web

El núcleo y la mayoría de los esfuerzos de marketing y ventas de Mae serán en línea. Aunque es algo obvio, ya que casi el 80% de todas las transacciones relacionadas con los viajes comienzan en línea. Nuestra página web www.hotelboutiquemae.com, estará en el epicentro de toda la actividad de marketing y ventas. Estimamos que la gran mayoría de las reservas se realizarán desde aquí. Por consiguiente, estamos haciendo una inversión significativa en el **desarrollo de nuestro sitio web** para asegurarnos que sea una de las mejores de la industria. Los atributos clave para lograr esto incluyen:

- Usabilidad y funcionalidad desde la perspectiva del visitante
- Utilidad y funcionalidad desde la perspectiva de un agente
- Usabilidad y funcionalidad desde la perspectiva de los medios de comunicación
- Transferencia e integración con la mayoría de las plataformas móviles disponibles y emergentes
- La integración con las principales agencias de viajes en línea y portales que aseguran la exposición y reserva de GDS²⁶
- Optimización de los motores de búsqueda (SEO)
- Integración de los medios sociales (SMI)
- Funcionalidad de integración de huéspedes para la planificación, el intercambio y las capacidades de remisión
- Funcionalidad de transacción completa que se integra completamente con la operación y en los sistemas de gestión del hotel.

Toda la inversión realizada en marketing y la exposición mediática que tendremos hará que la pagina web de nuestro hotel aparezca con gran asiduidad, además de lo generado a través de SEO y SMI.

8.3.2. Earned Media

Si una imagen vale más que mil palabras, un gran artículo de prensa vale más que mil invitados. Mientras que la publicidad pagada es un componente crítico de cualquier programa de marketing, el *earned media* es el aspecto más poderoso del esfuerzo para los hoteles boutique. La belleza del lugar, el producto diferenciador y las fuertes relaciones con los medios de comunicación (tanto los existentes como los que se van a adquirir) ofrecerán una amplia oportunidad para "contarle al mundo nuestra historia" sobre Hotel Mae y su colección de programas y hospitalidad.

²⁶ Global Distribution System. Red informática grande que actúa como herramienta de reserva a través de la transferencia del inventario y las tarifas de los hoteles a los agentes de viajes, permitiéndoles así realizar reservas. GDS - Sistema de distribución Global - Glosario. (s.f.). Recuperado 12 febrero, 2020, de <https://www.xotels.com/es/glosario/gds-sistema-de-distribucion-global>

Las relaciones con los medios de comunicación desempeñan un papel vital en este esfuerzo, y en Mae hemos mantenido relaciones y contactos con **deportistas** como Keylor Navas y otros ***influencers*** ingleses, americanos y españoles. Invitaremos a ciertos sujetos de renombre a Mae en nuestra gran apertura para que den a conocer nuestro hotel y queden asombrados por la belleza del paisaje y la calidad de nuestros tratamientos. También invitaremos a **periodistas** para que hagan artículos en distintas revistas y periódicos de distintos países. Actualmente hemos contactado con periodistas que escribirán sobre nuestro proyecto para ir poco a poco introduciéndolo en el mercado. La exposición de esto resultaría muy positiva y es sólo una de las formas en que lograremos "ganar la atención de los medios" para nuestro hotel.

8.3.3. Colaboraciones

Mae, una vez más debido a los esfuerzos y actividades que se están llevando a cabo, así como los contactos de sus socios en Costa Rica, intentará conseguir una importante red de relaciones con una variedad de **socios industriales**. Continuaremos nutriendo estas relaciones y buscaremos otros para la comercialización potencial y las oportunidades de medios de comunicación ganadas que proporcionen un beneficio mutuo para Mae y nuestros socios. Una corta lista de ejemplos de socios incluye:

- Ministerio de Turismo de Costa Rica
- Asociaciones de Hoteles
- La Asociación de Hoteles del Pacífico
- National Geographic
- Conservación Internacional
- Bird Life International
- La Sociedad Internacional de Ecoturismo
- Museo Americano de Historia Natural
- Asociación de empresas con Certificación de Turismo Sostenible

8.3.4. Operadores turísticos y agencias de viaje

Aunque no representará una mayoría de nuestras fuentes de ventas, los operadores turísticos y los agentes de viajes servirán como una **parte importante de la mezcla de marketing y ventas**. Una vez más, las relaciones aquí existen desde la **experiencia previa** y, por lo tanto, se complementarán a medida que el proyecto avance. El objetivo será cultivar un **equipo de calidad de agentes y operadores** con una experiencia especializada en el servicio. Los costes aquí estarán en la creación y mantenimiento de las relaciones a través de viajes de familiarización e **incentivos**, además de las típicas estructuras de **comisión** que requieren los canales de venta. Los operadores turísticos siguen siendo una **pieza clave** para lograr el éxito en el mercado europeo.

9. Plan de Organización de Recursos Humanos

9.1. Equipo Directivo

Mae será una empresa relativamente pequeña comparado con la mayoría de nuestros rivales. El equipo directivo inicial lo formarán los **fundadores** Marko y José, además de un **CEO** con amplia experiencia y reconocido prestigio en el sector. Tendremos que renunciar en los primeros años de actividad a grandes salarios para mantener los gastos en el nivel más bajo posible. Esto generará que nuestro proyecto genere beneficios desde el primer año.

Juan Antonio Rosales – CEO

Tiene 20 años de experiencia dirigiendo grandes hoteles en todo el mundo. Está considerado como uno de los mejores en el sector hotelero. Ha trabajado en hoteles como Sha Wellnes Clinic y Hilton, entre otros. Domina perfectamente el inglés, ruso y español. Realizó un MBA en ESADE, así como el prestigioso Master of International Business en gestión hotelera en Suiza.

Marko Stokic – CFO

Marko posee amplia experiencia con fondos de inversión e innovación. Ha trabajado en Alemania en distintas incubadoras de start-ups y actualmente es director del departamento financiero de Deloitte Munich. Posee un MBA de la prestigiosa universidad de Bocconi, Italia.

Zhou Quan – Directora de marketing y RRHH

Con amplia experiencia en la gestión de equipos y organizaciones de renombre en Singapur. Se encargará de realizar nuestras campañas de publicidad que serán fundamentales para nuestro éxito en los primeros años. Es licenciada en administración de empresas y posee un máster en dirección de marketing, ambos realizados en la SMU (Singapur Management University).

Pepe Gutiérrez – Jefe de cocina

Pepe tiene 15 años de experiencia como chef en grandes restaurantes españoles. Ha trabajado en restaurantes como el Bulli y DiverXO. Será el encargado de liderar y formar a nuestro equipo de 4 cocineros. Su experiencia será clave para el correcto funcionamiento de nuestra peculiar cocina.

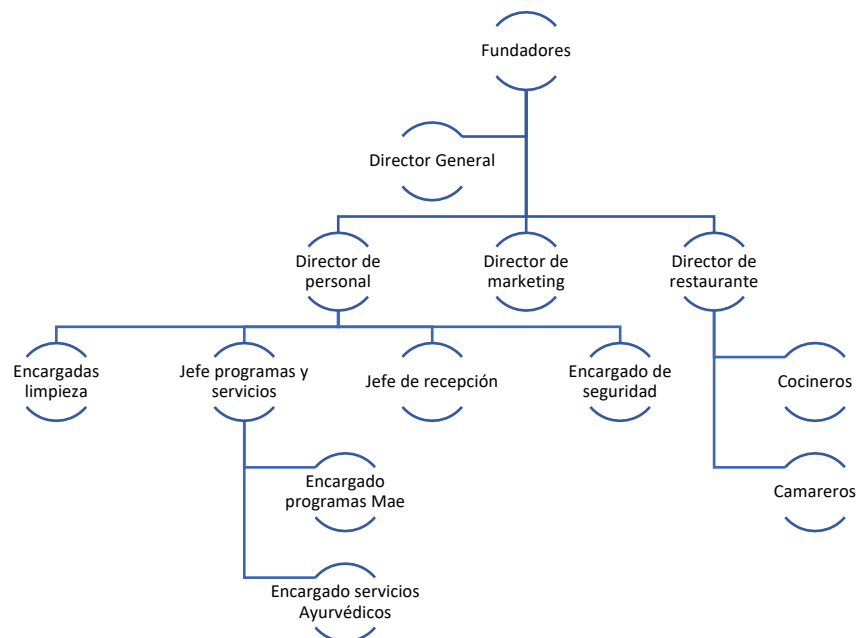
Paula Machío – Jefa de médicos y tratamientos

Paula es una medico de gran renombre en el ámbito de estética y como medico general. Es una pieza fundamental para que lleve a cabo todos los exámenes médicos y tratamientos que ofrecemos. Ella será la encargada de guiar a las enfermeras y diseñar los distintos planes especializados para los clientes que contraten nuestros programas relacionados con la salud. Será clave, pues nuestro hotel se diferencia del resto por este tipo de programas que es lo que nos hace únicos. Es licenciada en medicina por la Universidad Autónoma de Madrid y consiguió una de las mejores notas de su convocatoria en el MIR.

9.2. Estructura organizativa

La clave del éxito en el ámbito hotelero está en la **efectividad y operatividad** de Recursos Humanos, siendo el **personal** la pieza fundamental en el correcto funcionamiento de la actividad. En Hotel Mae centramos nuestros esfuerzos en este ámbito de la empresa, creemos que la existencia de un **ambiente alegre y satisfactorio** es obligatorio y, para ello, intentaremos que nuestros empleados se encuentren siempre contentos y orgullosos con el trabajo que realizan, así como recompensados por su trabajo. Para ello es necesario buscar un perfil de trabajador que se sienta identificado con **nuestros valores**, de ahí que llevemos un proceso de selección muy estricto. Según lo estipulado por la *Organización Mundial del Turismo*, el número óptimo de personal por cada diez habitaciones en un hotel de cinco estrellas es de 20 personas (City of Hotels, 2017), por lo que necesitaremos al menos **40 personas** para llevar a cabo nuestra actividad. Nuestro equipo estará organizado de la siguiente manera:

Ilustración 12: Organigrama Hotel Mae



Fuente: Elaboración propia

9.3. Descripción de puestos

9.3.1. Director General²⁷

El Director General de un hotel es el responsable de la gestión de los empleados, planificación, comercialización, coordinación y administración de los servicios del hotel, así como de la restauración y el alojamiento. Como vemos es una figura que tiene en su poder que nuestro proyecto sea un éxito o un fracaso. Es por esto que buscaremos a **una persona con amplia experiencia y reconocimiento en este sector**. Al ser un hotel con solo 20 habitaciones creemos necesario que el director general debe conocer a todos nuestros clientes con el objetivo de transmitirles seguridad, confianza y cercanía. Sus **responsabilidades y funciones** incluyen:

- Contratación, formación y supervisión de nuestros empleados
- Gestión y supervisión de los presupuestos
- Solucionar posibles quejas y reclamaciones de nuestros clientes
- Promover y promocionar nuestro negocio
- Representar nuestros valores como hotel
- Garantizar el cumplimiento de la legislación sobre salud, seguridad y licencias
- Planificar posibles trabajos de mantenimiento, eventos y reserva de habitaciones y programas

Nuestro Director General ha de contar con al menos un **título universitario** de graduado en Administración de empresas, amplia **experiencia** laboral en el sector hotelero, manejo de al menos **3 idiomas** a la perfección (inglés, español y potencial cliente). En cuanto a **competencias personales**, se requieren excelentes habilidades de comunicación verbal, numérica y escrita, así como dominio de Microsoft Word, Excel y demás programas informáticos como Salesforce.

²⁷ Hotel manager: job description. (2019, 5 diciembre). Recuperado 2 febrero, 2020, de <https://targetjobs.co.uk/careers-advice/job-descriptions/279789-hotel-manager-job-description>

9.3.2. Director de Recursos Humanos

En hotel Mae esta figura es también esencial, ya que **sin nuestros trabajadores no somos nadie**. Buscamos un Director de Recursos Humanos con el principal objetivo de que se encargue de supervisar todos los procedimientos relacionados con el personal y elaborar estrategias de recursos humanos en línea con nuestras necesidades de negocio. Las responsabilidades del Gerente de Recursos Humanos del Hotel incluyen la contratación y el entrenamiento de nuevos empleados, la gestión de los datos de los empleados y la toma de medidas y acciones para retener a nuestra gente más válida. Para tener éxito en esta función, debe tener un buen conocimiento de la legislación laboral y experiencia en la contratación de empleados. Buscamos que nos ayude a construir un ambiente saludable en el que nuestros trabajadores estén contentos, comprometidos y sean productivos. Por tanto, sus **principales funciones** son:

- Diseñar planes de contratación para todos los departamentos del hotel basados en las necesidades estacionales
- Entrevistar y evaluar a los candidatos potenciales para un puesto de trabajo
- Supervisar la asistencia de los empleados y sus horarios de trabajo
- Implementar programas de retención de empleados
- Programar cursos de formación para todos los empleados del hotel
- Ser el punto de contacto cuando los empleados tienen consultas o asuntos relacionados con el trabajo
- Asegurarse de que nuestros trabajadores cumplen con las normas de salud y seguridad pertinentes

9.3.3. Director de marketing

El marketing es esencial para dar una buena imagen y darnos a conocer. De ahí que nuestro director de marketing deba tener amplios conocimientos y experiencia en este terreno. Deberá tener pleno conocimiento de la industria del turismo en Costa Rica, las tendencias actuales del mercado y los factores económicos. Deberá trabajar codo con codo con el Director General, para que juntos elaboren una reputación que se ajuste a nuestras expectativas y a lo que realmente se ofrece.

Desarrollará, dirigirá y liderará el desarrollo general de las iniciativas de marketing, relaciones públicas, ventas y programas relacionados para el hotel. Nos proporcionará la **planificación conceptual y estratégica**. Entre sus **funciones principales** cabe destacar:

- Planificación estratégica y desarrollo de nuestro sello Mae
- Investigar, identificar y aprovechar las posibles oportunidades de mercado
- Elaborar un plan de comercialización anual
- Desarrollo creativo
- Comercialización en internet y desarrollo de sitios web
- Desarrollar y gestionar el presupuesto de marketing

Nuestro Director de marketing ha de contar con al menos título universitario en Administración de empresas, amplia experiencia laboral en el sector hotelero y manejo de al menos 3 idiomas a la perfección (inglés, español y potencial cliente). En cuanto a competencias personales, se requieren excelentes habilidades de comunicación verbal, numérica y escrita.

9.3.4. Director de restaurante

Será el encargado de llevar a cabo nuestros **menús macrobióticos y orgánicos**, pieza clave para los distintos programas que nuestros clientes contratarán. Entre sus **funciones** destacan:

- Supervisar a los cocineros para que todo se lleve a cabo con las normas de higiene y la calidad de los platos sea optima
- Asegurar la satisfacción de los invitados
- Planificar los menús con los productos de temporada
- Participar en eventos de comida local
- Responder ante las posibles quejas y preguntas de los clientes
- Organizar y supervisar los turnos
- Evaluación del desempeño del personal
- Estimación del consumo, previsión de necesidades y mantenimiento de las existencias
- Controlar los costes y minimizar el desperdicio

Amplia experiencia y ser un chef de reconocido prestigio.

9.3.5. Ayudantes de cocina

Serán 4 en total y dependen del jefe de cocina. Trabajarán a jornada completa.

Funciones:

- Ayudar en la preparación de cocina
- Limpiar los platos y la cocina
- Controlar existencias
- Servir la comida
- Atender a los clientes

Requisitos de experiencia laboral

- 4 años de experiencia laboral en el sector hostelero

Requisitos académicos

- Diploma en arte culinario
- Certificado de manipulador de alimentos e higiene y seguridad de los alimentos

9.4. Planificación y gestión de los recursos humanos

Según Harold Koontz la planificación empresarial es la “determinación consciente de cursos de acción destinados a lograr objetivos”. Gracias a esta planificación estaremos más cerca de conseguir nuestros objetivos logísticos y estratégicos con el objetivo de lograr una optimización de los fines últimos de la empresa (Puchol, 2007). En este caso al tratarse de una empresa que no está en funcionamiento llevaremos a cabo una planificación con carácter estimativo y provisional. Nos servirá como base para la toma de decisiones sobre políticas de empleo, de sustitución, formación, promoción, retribución y comunicación (Puchol, 2007).

9.4.1. Selección y contratación

El **proceso de selección y reclutamiento** será bastante sencillo al no contar con muchos puestos de trabajo. No obstante, todos los sujetos que soliciten un puesto en nuestro hotel

serán estudiados al detalle por parte de nuestra directora de RRHH y Marketing, Zhou. Nuestro proceso de selección estará formado por **cuatro fases**: reclutamiento de candidatos, preselección a través del estudio de los CV de los candidatos, entrevista personal, selección y contratación.

En el momento en el que un jefe ve la **necesidad de contratar** para cubrir un puesto se pondrá en marcha el proceso que se detalla a continuación. Este contactará con nuestra **jefa de RRHH** para que se encargue de contratar a un sujeto que ocupe un puesto nuevo o vacante. El jefe del departamento deberá decidir primero **qué calificaciones desea** para ese puesto de trabajo concreto. Por ejemplo, ¿debe la persona tener un título universitario, o cuántos años de experiencia relevante es necesaria? Una vez que el jefe del departamento establece los requisitos del puesto, el departamento de recursos humanos publicará un **anuncio en nuestra página web y en los periódicos nacionales** con una descripción del puesto, funciones a realizar y requisitos básicos.

Posteriormente, se llevará a cabo la **revisión de los currículums** de los candidatos que coincidan con los requisitos del puesto. Se descartarán en primera instancia todos aquellos que no coincidan, ya sea por experiencia o formación académica, entre otras. Más adelante, se **evaluarán los perfiles de los elegidos** y los que más se adecuen para el puesto pasarán a la siguiente fase.

La siguiente fase consistirá en una **entrevista por Skype** para los candidatos que no se encuentren en Costa Rica, pues nuestro hotel contará con empleados de todas partes del mundo, y de una **entrevista personal** para aquellos que puedan asistir. Se llevará a cabo una **entrevista mixta**, es decir, buscamos la espontaneidad de nuestros posibles trabajadores a través de preguntas libres y como guía para la entrevista se formularán preguntas ya preparadas (Puchol, 2005). El Director General será el encargado de llevar a cabo la entrevista.

Por último, se tomará la **decisión final** entre los distintos candidatos entrevistados. Durante todo el proceso de selección seremos lo más objetivos posible para elegir a la persona mas válida para ese puesto de trabajo. Hay que tener en cuenta que los posibles candidatos pueden haber aplicado en otras entidades, por lo que seremos lo más eficientes posibles durante el proceso y no nos demoraremos en exceso para la toma de la decisión final.

9.4.2. Retribución, compensación e incentivos

Para la retribución de nuestros trabajadores hemos cogido como base el Salario Mínimo Interprofesional en Costa Rica de los distintos puestos de nuestro hotel²⁸. A estos, les pagaremos un 15% más como mencionamos anteriormente. Además de los salarios base, tendrán una serie de beneficios extra por ser trabajadores nuestros. De estos destacan:

- Comidas gratis durante la jornada laboral
- Una sesión de spa y masaje mensual

Tabla 2: Planificación de personal

CEO	93.600
COO	93.600
Director General	93.600
Director financiero (CFO)	93.600
Director de marketing	93.600
Directora de RRHH	93.600
Limpiadoras (10)	32.809
Recepcionistas (4)	14.581
Conserjes (2)	7.291
Jefe de Cocina (1)	39.000
Asistentes de cocina (4)	28.080
Camareros (4)	29.164
Médico (1)	78.000
Enfermeros (2)	18.720
Fisioterapeutas (2)	5.850
Masajistas (3)	18.248
Entrenador personal (2)	15.600
Instructor de Yoga (2)	15.600
Experto Ayurveda (2)	62.400
Seguridad (2)	14.582
Personal mantenimiento (2)	12.165
Total personal	49
Planilla total	953.690

Fuente: Elaboración propia

9.4.3. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constará en una **entrevista anual** entre evaluado y evaluador, normalmente el jefe directo del empleado. Es un **procedimiento continuo** que abarcará las actuaciones llevadas a cabo por el trabajador durante el periodo de tiempo que se haya evaluado. Los **procedimientos y el desarrollo de la entrevista** estarán

²⁸Minimum wages and average monthly salaries for employees in Costa Rica. (2016, 12 julio). Recuperado 25 febrero, 2020, de <https://www.costarica.com/business/salary>

sistematizados en un manual y será **igual para todos nuestros empleados**, con esto buscaremos la mayor objetividad posible. Este proceso es un **mero acto de control** y queremos hacer de guía y ayuda para nuestros empleados con el objetivo de mejorar sus puntos débiles y potenciar sus puntos fuertes (Puchol, 2005)

9.4.4. Formación y capacitación

Según lo establecido por Puchol, es necesario proporcionar **formación continua** a nuestros empleados para que estén a la última y puedan mejorar sus capacidades personales y laborales para, así, realizar mejor su trabajo. Tendrán un **plan de formación** los recepcionistas, cocineros, fisios, enfermeros, masajistas, entrenadores personales y expertos ayurvédicos. Además, ofreceremos **cursos para mejorar y aprender idiomas**, ya que en este sector es fundamental, cuantos más idiomas sepan nuestros trabajadores mejor. Consideramos que la inversión en formación es una inversión a medio-largo plazo y que además de ser una inversión para la empresa, es una inversión para la persona que se forma, pues no es posible formarse sin esfuerzo (Puchol, 2005). Es por ello por lo que buscamos trabajadores con un perfil competitivo que quieran mejorarse constantemente.

10. Plan Financiero y Costes de Construcción

10.1. Plan de financiación

Los recursos disponibles estarán formados por 2 millones de dólares que serán aportados por los fundadores Marko y José, un préstamo bancario de 4 millones y 1,5 millones provendrán de inversores privados. El préstamo bancario de 4 millones debe ser devuelto en 10 años con una tasa de interés anual del 3,19%, lo que suma un pago anual de 467.713 dólares.

Tabla 3. Resumen pagos préstamo

Valores del préstamo		Resumen del préstamo	
Importe del préstamo	4.000.000,00 €	Pago mensual	38.976,10 €
Tasa de interés anual	3,19%	Número de pagos	120
Periodo del préstamo en años	10	Importe total de los intereses	677.132,48 €
Fecha de inicio del préstamo	1/1/21	Coste total del préstamo	4.677.132,48 €

Fuente: Elaboración propia

10.2. Costes del proyecto

La **inversión inicial es bastante elevada** al tener que llevar a cabo todo el proyecto. Para ello, hemos tenido en cuenta la compra del terreno y construcción. Durante el año 0 la propiedad será comprada y preparada, las casas serán construidas y amuebladas para que todo esté listo para nuestro gran evento de incorporación en el año 1. La propiedad que más se adapta a nuestros requisitos nos costará 8 millones de dólares en total y la excavación, preparación, drenaje, saneamiento y agua tendrá un coste adicional de 434.300 dólares. Posteriormente, construiremos y amueblaremos las cabañas, con un presupuesto de 5.2 millones de dólares.

Tabla 4. Costes Generales

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4
Project and One-time related				
Property	1.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Supervising Architect	10.000			
Preparation of the property	434.300			
Construction of the houses	4.196.400			
Furniture and Interior Design	1.000.000			
Sales & Marketing				
Incorporation Event		30.000		
Brand Awareness	3.250	1.000		
Conference Participation	3.000	0		
Total Project Cost	6.646.950	2.031.000	2.000.000	2.000.000
Marketing spend				
Marketing spend		12.700	12.700	12.700
Total Marketing Cost	0	12.700	12.700	12.700
CASH OUTFLOW (\$)				
Management Salaries	0	374.400	575.808	590.376
Staff Salaries	0	392.090	402.010	412.181
Other Costs	467.713	641.278	639.996	639.996
Project Costs	6.646.950	2.031.000	2.000.000	2.000.000
Marketing Costs	0	12.700	12.700	12.700
Total cash outflow	7.114.663	3.451.469	3.630.515	3.655.253

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Costes específicos construcción y decoración cabañas

Trabajos de preparación de la propiedad para la construcción		Amount per house	Unit	\$ per unit	TOTAL
Excavaciones	Lotes de casas	64	m³	5	\$ 6.400
	Calles	70	m³	5	\$ 7.000
	Sistema de drenaje	35	m³	5	\$ 3.500
	Sistema de saneamiento	30	m³	5	\$ 3.000
	Sistema de aguas	20	m³	5	\$ 2.000
Trabajo concreto	Nivelación de terreno y aplanados de desnivel	30	m	30	\$ 18.000
	Pavimentos de ladrillos + Grava	100	m²	45	\$ 90.000
	Caminos	20	m²	40	\$ 16.000
Sistema de drenaje	Pozos de agua de lluvia	1	unit	1000	\$ 20.000
	Alcantarillado	0,5	unit	1000	\$ 10.000
	Tubos de desagüe	12	m	135	\$ 32.400
	Salidas de descarga	2	unit	2500	\$ 100.000
Saneamiento	Pozos de aguas negras	0,5	unit	1500	\$ 15.000
	Conexión entre casas	1	unit	350	\$ 7.000
	Tuberías	20	m	75	\$ 30.000
	Salidas de aguas negras	2	unit	1000	\$ 40.000
Agua	Conexión con las cabañas	1	unit	100	\$ 2.000
	Tuberías	15	m	30	\$ 9.000
	Tomas de agua	0,2	unit	1500	\$ 6.000
	Llave de paso	1	unit	600	\$ 12.000
	Conexiones con sistemas de saneamiento y drenaje	1	unit	250	\$ 5.000

Costes de construcción		Source
Factores de coste	Coste por m² (1m² = 10,76 feet²)	Total
Arquitecto		\$ 10.000,00
Materiales + Mano de obra		1398,8 \$ 4.196.400,00
Muebles, Decoración, Luces, etc		\$ 1.000.000,00

Fuente: Elaboración propia²⁹

10.3. Ingresos estimados

Los ingresos provendrán de **tres fuentes principales**:

1. El alquiler de nuestras cabañas
2. Servicios Mae
3. Programas *Wellness* Mae

Para establecer una **tasa de ocupación** más o menos realista de nuestras cabañas nos hemos basado en los datos ofrecidos por el *Instituto Costarricense de Turismo* que detalla cuándo y de dónde vienen los visitantes a Costa Rica. Gracias a esta información hemos identificado los meses clave y estimado la tasa de ocupación resultante. De nuestro análisis de clientes esperamos que la mitad de nuestros visitantes vengan solos y la otra

²⁹ Los datos para la estimación de los costes fueron consultados en la pagina web <https://www.costaricarealestate.com/price-of-building-a-new-home-in-costa-rica/> y en temas de decoración se consultó a Mariola Candela, mi madre, que es diseñadora de interiores.

mitad como parejas. Esto hace que nuestra tasa de ocupación completa media sea de 30 personas en total por las 20 cabañas que ofrecemos.

Tabla 6. Turistas en Costa Rica por mes

Turistas en Costa Rica por mes		Source												Total
Mes	Días por mes (Necesario para el calculo de los ingresos)	Jan 31	Feb 28	Mar 31	Apr 30	May 31	Jun 30	Jul 31	Aug 31	Sept 30	Oct 31	Nov 30	Dec 31	
LATAM + NAFTA		336.894	303.606	328.688	260.366	206.930	224.661	255.215	222.352	161.012	172.463	234.478	310.002	3.016.667
		108,67%	97,94%	106,03%	83,99%	66,75%	72,47%	82,33%	71,73%	51,94%	55,63%	75,64%	100,00%	
APAC		5.349	4.946	5.891	5.002	4.646	4.119	4.250	4.044	3.161	3.676	5.016	6.373	56.473
		83,93%	77,61%	92,44%	78,49%	72,90%	64,63%	66,69%	63,46%	49,60%	57,68%	78,71%	100,00%	
Africa		338	241	292	277	258	281	237	234	226	225	224	298	3.131
		113,42%	80,87%	97,99%	92,95%	86,58%	94,30%	79,53%	78,52%	75,84%	75,50%	75,17%	100,00%	
Middle East		148	103	136	89	79	63	103	130	55	55	76	137	1.174
		108,03%	75,18%	99,27%	64,96%	57,66%	45,99%	75,18%	94,89%	40,15%	40,15%	55,47%	100,00%	
Europe		52.920	55.119	52.703	41.208	27.137	24.519	44.539	41.501	23.633	27.234	41.040	48.549	480.102
		109,00%	113,53%	108,56%	84,88%	55,90%	50,50%	91,74%	85,48%	48,68%	56,10%	84,53%	100,00%	
Total		395.649	364.015	387.710	306.942	239.050	253.643	304.344	268.261	188.087	203.653	280.834	365.359	3.557.547
		108,29%	99,63%	106,12%	84,01%	65,43%	69,42%	83,30%	73,42%	51,48%	55,74%	76,87%	100,00%	

Fuente: Instituto Costarricense de turismo³⁰

Como vemos en la tabla 7, durante los primeros meses del año 1 presentaremos una tasa de ocupación de casi el 100%. Esto se debe a que haremos una **gran fiesta de inauguración con gente famosa y una fuerte campaña de marketing**. Debemos tener en cuenta que somos un hotel boutique con 20 cabañas únicamente y que a pesar de que un 80% pueda parece una tasa de ocupación elevada, equivale a 16 cabañas. Suponemos que cada cliente que viaje solo reservará también un programa, así como el 70% de las parejas. Esto hace un total de 24 paquetes en ocupación completa. La duración media de un programa es de 9 días, así que podemos rotarlo 3 veces en un mes.

$$\text{Ingresos de los paquetes} = \text{Tasa de ocupación} \times 24 \times \text{Precio promedio paquetes} \times 3$$

Respecto a la **contratación de servicios**, aquellos que han contratado un programa tendrán suficientes actividades durante su estancia, por lo que a plena ocupación nos deja con 6 clientes potenciales que puedan contratar un servicio. Asumimos que usan un servicio cada dos días, así que 15 en un mes y, en total, 90 servicios por mes en ocupación completa.

$$\text{Ingresos por servicios} = \text{Tasa ocupación} \times 90 \times \text{Precio promedio por Servicio}$$

³⁰ Costa Rica Tourism Board INSTITUTIONAL SITE. (s.f.). Recuperado 13 noviembre, 2019, de <https://www.ict.go.cr/en/>

Tabla 7. Total Ingresos año 1

REALISTIC CASE	Jan/ 22		Feb/ 22		Mar/ 22		Apr/ 22		Mai/ 22		Jun/ 22		Jul/ 22		Aug/ 22		Sep/ 22		Oct/ 22		Nov/ 22		Dic/ 22		Year 1
	Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		
Revenues from rooms																									
Premium	100%	46.500	100%	46.500	100%	46.500	90%	41.850	80%	37.200	90%	41.850	90%	41.850	90%	41.850	75%	34.875	75%	34.875	90%	41.850	90%	41.850	
Deluxe	100%	139.500	100%	139.500	100%	139.500	90%	125.550	80%	111.600	90%	111.600	90%	125.550	80%	111.600	75%	104.625	75%	104.625	90%	125.550	90%	125.550	
Presidential	100%	89.280	90%	80.280	90%	89.280	80%	79.360	70%	69.440	80%	79.360	80%	79.360	80%	79.360	70%	69.440	70%	69.440	80%	79.360	90%	89.280	
Imperial	100%	74.400	90%	66.960	90%	66.960	80%	59.520	70%	52.080	80%	59.520	80%	59.520	80%	59.520	60%	44.640	60%	44.640	80%	59.520	90%	66.960	
Total Room Revenue		359.680		342.240		342.240		306.288		270.320		292.336		306.288		292.336		253.580		253.580		306.288		323.640	3.648.700
	#		#		#		#		#		#		#		#		#		#		#		#		
Revenues from services																									
Average Service	80	7.313	86	6.988	86	6.988	77	6.256	68	5.525	74	6.013	77	6.256	74	6.013	63	5.119	63	5.119	77	6.256	81	6.581	74.425
Total Services Revenue		7.313		6.988		6.988		6.256		5.525		6.013		6.256		6.013		5.119		5.119		6.256		6.581	74.425
Revenues from wellness packages																									
Average Package		106.800		101.460		101.460		90.780		80.100		88.110		90.780		88.110		74.760		74.760		90.780		96.120	1.084.620
Total Packages Revenue		106.800		101.460		101.460		90.780		80.100		88.110		90.780		88.110		74.760		74.760		90.780		96.120	1.084.620
TOTAL REVENUES		473.713		450.688		450.688		403.316		355.945		386.453		403.316		386.453		333.459		333.459		403.316		426.341	4.807.145

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Total ingresos año 2

REALISTIC CASE	Jan/ 23		Feb/ 23		Mar/ 23		Apr/ 23		Mai/ 23		Jun/ 23		Jul/ 23		Aug/ 23		Sep/ 23		Oct/ 23		Nov/ 23		Dic/ 23		Año 2
	Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		
Revenues from rooms																									
Premium	100%	46.500	100%	46.500	100%	46.500	90%	41.850	80%	37.200	90%	41.850	90%	41.850	90%	41.850	75%	34.875	75%	34.875	90%	41.850	100%	46.500	
Deluxe	90%	125.550	90%	125.550	90%	125.550	80%	111.600	80%	111.600	90%	125.550	80%	111.600	80%	111.600	75%	104.625	75%	104.625	90%	125.550	100%	139.500	
Presidential	90%	89.280	90%	89.280	90%	89.280	80%	79.360	70%	69.440	80%	79.360	80%	79.360	80%	79.360	70%	69.440	70%	69.440	80%	79.360	90%	89.280	
Imperial	90%	66.960	90%	66.960	90%	66.960	80%	59.520	70%	52.080	80%	59.520	80%	59.520	80%	59.520	60%	44.640	60%	44.640	80%	59.520	90%	66.960	
Total Room Revenue		328.290		328.290		328.290		306.288		270.320		292.336		306.288		292.336		253.580		253.580		306.288		342.240	3.608.090
	#		#		#		#		#		#		#		#		#		#		#		#		
Revenues from services																									
Average Service	83	6.744	83	6.744	83	6.744	77	6.256	68	5.525	74	6.013	77	6.256	74	6.013	63	5.119	63	5.119	77	6.256	86	6.988	73.775
Total Services Revenue		6.744		6.744		6.744		6.256		5.525		6.013		6.256		6.013		5.119		5.119		6.256		6.988	73.775
Revenues from wellness packages																									
Average Package		98.790		98.790		98.790		90.780		80.100		88.110		90.780		88.110		74.760		74.760		90.780		101.460	1.076.910
Total Packages Revenue		98.790		98.790		98.790		90.780		80.100		88.110		90.780		88.110		74.760		74.760		90.780		101.460	1.076.910
TOTAL REVENUES		433.824		433.824		433.824		403.316		355.945		386.453		403.316		386.453		333.459		333.459		403.316		450.688	4.757.875

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Total ingresos año 3

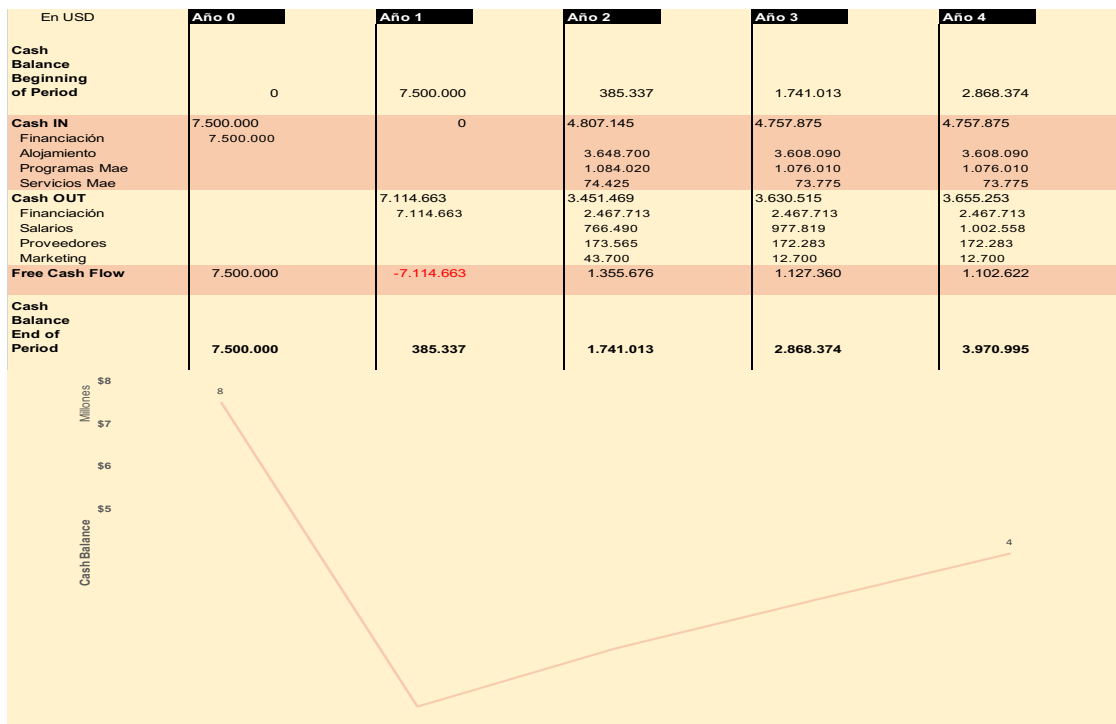
REALISTIC CASE	Jan/ 24		Feb/ 24		Mar/ 24		Apr/ 24		Mai/ 24		Jun/ 24		Jul/ 24		Aug/ 24		Sep/ 24		Oct/ 24		Nov/ 24		Dic/ 24		Año 3
	Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		Occup. Rate		
Revenues from rooms																									
Premium	100%	46.500	100%	46.500	100%	46.500	90%	41.850	80%	37.200	90%	41.850	90%	41.850	90%	41.850	75%	34.875	75%	34.875	90%	41.850	100%	46.500	
Deluxe	90%	125.550	90%	125.550	90%	125.550	80%	111.600	80%	111.600	90%	125.550	80%	111.600	80%	111.600	75%	104.625	75%	104.625	90%	125.550	100%	139.500	
Presidential	90%	89.280	90%	89.280	90%	89.280	80%	79.360	70%	69.440	80%	79.360	80%	79.360	80%	79.360	70%	69.440	70%	69.440	80%	79.360	90%	89.280	
Imperial	90%	66.960	90%	66.960	90%	66.960	80%	59.520	70%	52.080	80%	59.520	80%	59.520	80%	59.520	60%	44.640	60%	44.640	80%	59.520	90%	66.960	
Total Room Revenue		328.290		328.290		328.290		306.288		270.320		292.336		306.288		292.336		253.580		253.580		306.288		342.240	3.608.090
	#		#		#		#		#		#		#		#		#		#		#		#		
Revenues from services																									
Average Service	83	6.744	83	6.744	83	6.744	77	6.256	68	5.525	74	6.013	77	6.256	74	6.013	63	5.119	63	5.119	77	6.256	86	6.988	73.775
Total Services Revenue		6.744		6.744		6.744		6.256		5.525		6.013		6.256		6.013		5.119		5.119		6.256		6.988	73.775
Revenues from wellness packages																									
Average Package		98.790		98.790		98.790		90.780		80.100		88.110		90.780		88.110		74.760		74.760		90.780		101.460	1.076.910
Total Packages Revenue		98.790		98.790		98.790		90.780		80.100		88.110		90.780		88.110		74.760		74.760		90.780		101.460	1.076.910
TOTAL REVENUES		433.824		433.824		433.824		403.316		355.945		386.453		403.316		386.453		333.459		333.459		403.316		450.688	4.757.875

Fuente: Elaboración propia

10.4. Cash Flows

Las proyecciones de cash-flow nos indican la planificación de cobros y pagos. Al ser un hotel, nuestros cobros se efectuarán en el momento de la transacción una vez nuestros clientes hayan finalizado la estancia. Respecto a la política y condiciones de pago con nuestros deudores tenemos ciertas ventajas, pues *GreenCenter* nos permitirá pagar a final de mes, por lo que cobraremos antes de realizar el pago final.

Tabla 10. Proyecciones Cash Flow



Fuente: Elaboración propia

10.5. Previsión Cuenta de Resultados

La cuenta de pérdidas y ganancias es un estado financiero que resume nuestros ingresos, costes y gastos incurridos durante un período determinado, en nuestro caso 3 años. Estos registros nos proporcionarán información sobre la capacidad o incapacidad de nuestro hotel para generar beneficios por un aumento de los ingresos, reducción de los costes o ambos. Junto con el balance y los cash-flows, la cuenta de pérdidas y ganancias nos proporcionará una mirada profunda al rendimiento financiero de nuestro hotel. Como vemos en la tabla, Hotel Boutique Mae espera producir beneficio desde el primer año que irá creciendo progresivamente durante los años siguientes.

Tabla 11. Cuenta de resultados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		4.807.145	4.757.875	4.757.875
COGS		173.565	172.283	172.283
Margen bruto		4.633.580	4.585.593	4.585.593
Salarios, General y otros Costes		810.190	990.519	1.015.258
Amortización		520.640	520.640	520.640
EBIT	0	3.302.750	3.074.434	3.049.695
Gastos Financieros	7.114.663	467.713	467.713	467.713
EBT	-7.114.663	2.835.036	2.606.720	2.581.982
Impuestos 30%	0	850.511	782.016	774.594
Beneficio Neto / Pérdidas	\$ -7.114.663,20	\$ 1.984.525,43	\$ 1.824.704,32	\$ 1.807.387,15
Margen		41%	38%	38%

Fuente: *Elaboración propia*

10.6. Balance de situación.

Un balance es un estado financiero que informa sobre los activos, pasivos y patrimonio de una empresa el 31 de diciembre de cada año, proporcionando una base para calcular las tasas de rendimiento y evaluar su estructura de capital. Es un estado financiero que proporciona una instantánea de lo que una empresa posee y debe, así como la cantidad invertida por los accionistas.

Tabla 12. Balance de situación

Fuente: Elaboración propia

	Diciembre 31, Año 0	Diciembre 31, Año 1	Diciembre 31, Año 2	Diciembre 31, Año 3	Diciembre 31, Año 4
ASSETS					
Efectivo y equivalentes	\$ 7.500.000,00	\$ 385.336,80	\$ 369.862	\$ 194.567	\$ 1.954
Inventario	\$ -	\$ -			
Cuentas comerciales por cobrar					
Anticipos a proveedores y otros					
Activos mantenidos para su venta					
Activo Corriente	\$ 7.500.000,00	\$ 385.336,80	\$ 369.862,23	\$ 194.566,54	\$ 1.953,69
Terrenos	\$ -	\$ 8.434.300,00	\$ 8.434.300,00	\$ 8.434.300,00	\$ 8.434.300,00
Mobiliario	\$ -	\$ 5.206.400,00	\$ 5.206.400,00	\$ 5.206.400,00	\$ 5.206.400,00
Depreciación acumulada			\$ 520.640,00	\$ 1.041.280,00	\$ 1.561.920,00
Activos intangibles	\$ -	\$ -			
Marca					
Goodwill					
Activo No Corriente	\$ -	\$ 13.640.700,00	\$ 13.120.060,00	\$ 12.599.420,00	\$ 12.078.780,00
Equity method investments					
Notes receivable, net					
Deferred tax assets					
Other noncurrent assets					
ASSETS	\$ 7.500.000,00	\$ 14.026.036,80	\$ 13.489.922,23	\$ 12.793.986,54	\$ 12.080.733,69
LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY					
Current Liabilities					
Current portion of long-term debt	\$ -	\$ -			
Accounts payable	\$ -	\$ -			
Accrued payroll and benefits	\$ -	\$ -			
Liability for guest loyalty program	\$ -	\$ -			
Accrued expenses and other	\$ -	\$ -			
	\$ -	\$ -			
Long-term debt	\$ 4.000.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 3.200.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 2.400.000,00
Liability for guest loyalty program	\$ -	\$ -			
Deferred tax liabilities	\$ -	\$ -			
Accrued Liabilities (Property)	\$ -	\$ 7.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 1.000.000,00
Other noncurrent liabilities	\$ -	\$ -			
Shareholders' equity					
Class A Common Stock	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
Additional paid-in-capital / Founders	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Other comprehensive loss		\$ -73.963,20			
Retained earnings			\$ 1.984.525,43	\$ 3.809.229,74	\$ 5.616.616,89
Treasury stock, at cost					
Accumulated other comprehensive loss	\$ 3.500.000,00	\$ 3.426.036,80	\$ 5.484.525,43	\$ 7.309.229,74	\$ 9.116.616,89
TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	\$ 7.500.000,00	\$ 14.026.036,80	\$ 13.684.525,43	\$ 13.109.229,74	\$ 12.516.616,89

11. Aspectos jurídicos mercantiles

En este apartado veremos con más detalle todos los **requerimientos legales** que el Gobierno Costarricense nos exige para llevar a cabo nuestro proyecto.

En primer lugar, siguiendo con lo dispuesto en el *Código de Comercio de Costa Rica* en su **artículo 17**, nuestro hotel, al tratarse de una **sociedad de responsabilidad limitada**, tendrá la consideración de sociedad mercantil. El siguiente artículo establece el contenido obligatorio de la **escritura constitutiva**, en la cual ha de constar lugar y fecha en la que se celebra el contrato, objeto, razón social, tipo de sociedad... (Para más detalles ver el artículo mencionado). Para la efectiva constitución de la sociedad, el **artículo 19** estipula que “*La constitución de la sociedad, sus modificaciones, disolución, fusión y cualesquiera otros actos que en alguna forma modifiquen su estructura, deberán ser necesariamente consignados en escritura pública, publicados en extracto en el periódico oficial e inscritos en el Registro Mercantil*”. Tras esto, nuestro hotel contará con personalidad jurídica y, por consiguiente,

“los socios responderán únicamente con sus aportes, salvo los casos en que la ley amplíe esa responsabilidad” (art. 75).

En el **acto de constitución de la sociedad**, deberá quedar suscrito el montante total del capital social y los socios tendrán que pagar al menos una cuarta parte de las cuotas que hayan suscrito (**art. 80**).

Según lo establecido por el **artículo 89**, las S.L. han de ser administradas por uno o varios administradores, que pueden ser socios o extraños. En nuestro caso, estará dirigida por un socio fundador y por Juan Antonio, nuestro director general, que es un extraño a la sociedad pero que tiene a sus espaldas amplia experiencia en la dirección y gestión de hoteles de lujo.

Respecto al **nombre**, “*Hotel Boutique Mae*”, siguiendo con lo estipulado en el **artículo 243** de dicho Código, lo inscribiremos en el **Registro de Marcas de Comercio** para que se nos garantice la protección que la ley otorga a todas las inscripciones que se practican en este.

El siguiente paso una vez realizado todos estos tramites es el **registro de la empresa en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)**. Para ello, tendremos que presentar todos los documentos mencionados anteriormente para que la CCSS emita un formulario de registro que habilitará a nuestra empresa a empezar a funcionar. En el mes siguiente, recibiremos una **visita de un empleado de este órgano** que verificará la veracidad de todas las informaciones presentadas.

Además, también tendremos en cuenta todo lo establecido por el **Reglamento de las empresas de Hospedaje Turístico**³¹. Siguiendo con lo estipulado en su **artículo 4 h)** nuestro proyecto pertenece a la categoría de Hotel Boutique, pues es un “*Tipo de*

³¹ Instituto Costarricense de Turismo. Rodrigo Carazo y Fernando Altmann (Ministro de Industria, Economía y Comercio). Reglamento de las empresas de hospedaje turístico. Recuperado 8 de febrero, 2020, de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/legislaci%C3%B3n-de-empresas/leyes-y-reglamentos/598-reglamento-de-las-empresas-de-hospedaje-turistico/file.html>

establecimiento de hospedaje que se caracteriza por su servicio personalizado, con un mínimo de cinco habitaciones, dotado de baños privados, en el cual se ofrecen los servicios de cafetería, restaurante, bar, spa, y asistente personal entre otros. Su distribución tiene características muy particulares, donde predomina un estilo con identidad propia en el cual además sobresalen el confort, la calidad y el buen gusto. Sus diseños se caracterizan por la puesta en valor del patrimonio arquitectónico y sus espacios tanto interiores como exteriores, lucen finamente decorados resaltando tanto lo ambiental, lo artístico como lo cultural de su entorno. Hoteles Boutiques serán aquellos que además de poseer estas características se clasifiquen en el rango de 3 a 5 estrellas, para definirse como tales”. Es por esto y siguiendo con lo dispuesto en el **artículo 12** de este mismo reglamento que tenemos por obligación principal:

1. Cumplir las **normas de higiene y mantenimiento** establecidas por el Ministerio de Salud
2. Llevar un **registro de huéspedes** de acuerdo con las instrucciones impartidas por el Instituto Costarricense de Turismo y la Dirección General de Migración y Extranjería del Ministerio de Gobernación y Policía
3. Garantizar la **seguridad de nuestros huéspedes**, y
4. Ofrecer bienes y servicios, en naturaleza y calidad, acordes con la categoría que ostenta nuestro establecimiento

A continuación, procedo a explicar los **requisitos legales y económicos para la obtención de licencias**.

En primer lugar, debemos conseguir la **declaratoria turística**³². Para ello y siguiendo con lo expuesto por el Instituto Costarricense de Turismo respecto a los requisitos técnicos y económicos de empresas en proyecto, debemos:

1. Presentar un cronograma debidamente firmado por ingeniero o arquitecto, incorporado al colegio respectivo, en caso de que se requiera de construcción o

³² Instituto Costarricense de Turismo. Departamento de Gestión y Asesoría jurídica. Requisitos legales, técnicos y económicos para la obtención de declaratoria turística para actividad temática y empresas de hospedaje. Recuperado 8 de febrero, 2020 de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/declaratoria-tur%C3%ADstica-2019/requisitos-dt-2019/1379-1-requisitos-legales,-t%C3%A9cnicos-y-econ%C3%B3micos-para-actividad-tem%C3%A1tica-y-empresas-de-hospedaje/file.html>

remodelación. En nuestro caso requerimos de construcción por lo que este cronograma será mandatorio.

2. Indicar en qué consistirá nuestra actividad y operación, indicando la cantidad de empleos y la inversión que vamos a realizar; así como el valor del terreno, infraestructura, servicios, mobiliario y equipo.
3. Las empresas de hospedaje deberán obtener y mantener la calificación de un 20%, lo que es equivalente a una estrella, según lo contenido en las herramientas de evaluación estipuladas en el anexo único que forma parte de este reglamento.

En segundo lugar, debemos presentar un **certificado de carencia de antecedentes penales** expedidos en nuestro lugar de residencia y contar con autenticaciones por parte del cónsul costarricense y del Ministerio de Relaciones Exteriores de Costa Rica.

En tercer lugar, tendremos que aportar una **copia certificada del plano de la propiedad debidamente inscrito en el catastro nacional**.

En cuarto lugar, será necesaria una **certificación notarial o registral de la propiedad en donde se desarrollará el proyecto**, incluyendo todas las características del inmueble. Además, en nuestro caso, al tratarse de un terreno ubicados en la zona marítimo terrestre, tendremos que aportar una concesión debidamente inscrita en el registro correspondiente, quedando obligados a cumplir con el uso asignado y con las condiciones establecidas en el plan regulador de la zona, lo cual verificará el Proceso de Gestión y Asesoría Turística en el Departamento de Planeamiento.

En quinto lugar, estamos obligados a presentar una **declaración jurada** que contenga los siguientes puntos:

- *Que la empresa tendrá como objeto exclusivo la actividad de hospedaje en la modalidad declarada 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*
- *Los proyectos nuevos que aún no estén en operación al momento de solicitar la declaratoria, deberán declarar también que iniciarán la construcción en un plazo máximo de seis meses, contados a partir del otorgamiento de la declaratoria, indicando la fecha de inicio de su operación*
- *Las empresas de hospedaje que vayan a desarrollar infraestructura nueva, deberán declarar que se comprometen a cumplir una vez que entren en operación, con los requisitos de equipamiento e infraestructura mínima de servicios detallados en el Anexo 1 del Reglamento de las Empresas y Actividades Turísticas, de lo contrario aceptan se les aplique la parte final del artículo 8 punto 2., inciso 2.2 del Reglamento citado. Asimismo, que se comprometen al momento de entrar a operar, aportar copia certificada de la patente municipal y del permiso de funcionamiento.*

Por último, 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.

En conclusión, vemos que tenemos un arduo trabajo por delante, pero es cierto que el Gobierno tico nos facilita bastante las cosas y no nos pone muchos problemas para el desarrollo de nuestro proyecto. Uno de los inconvenientes que más peso puede tener es que como hemos visto la economía de Costa Rica se sustenta en el comercio con el exterior, especialmente Estados Unidos, por lo que nos genera cierta incertidumbre e inestabilidad de cara al futuro. Otra pega que le sacamos es la inseguridad existente en las calles debido a la alta tasa de violencia debido a la facilidad para obtener armas de fuego. No obstante, estos altercados suelen estar localizados en sitios concretos siendo actualmente el país número 33 en el ranking de paz global³³. No obstante, es recomendable ir con precaución y con locales conocedores de la zona para no llevarse alguna experiencia no deseada.

³³ Datosmacro. (s.f.). Costa Rica - Índice de Paz Global 2019. Recuperado 15 febrero, 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-paz-global/costa-rica>

12. Sostenibilidad y RSC³⁴

En los últimos años existe una preocupación general por el medio ambiente que ha llevado a un incremento en el interés de la gente en productos y servicios sostenibles. Muchos negocios, como nosotros, están dando cabida a este creciente sentimiento público a través de la elaboración de estrategias sostenibles en respuesta a las preocupaciones de los huéspedes sobre el uso de recursos (energía, agua, etc.) y sus efectos sobre el medio ambiente. Para ello, seguiremos con los patrones y el modelo de sostenibilidad hotelera que el Ministerio de energía, turismo y agenda digital nos provee.

12.1. Emisiones

Tenemos como objetivo la **reducción de la huella de carbono**, como somos un hotel por construir, llevaremos a cabo todas las medidas necesarias para ello. Adquiriremos **bonos de carbono**, que consiste en la reducción de emisiones a través de proyectos de mitigación como la plantación y recuperación de vegetación, generación de energía renovable, entre otras. En nuestro caso, nuestro hotel, como hemos mencionado a lo largo del proyecto, irá en armonía con nuestro terreno, a través de la elaboración de **cabañas con materiales naturales** provistos por *Greenbuilt*. También, emplearemos el **sol como principal fuente de energía** gracias a los paneles solares que tendremos en nuestra propiedad. Con esto lo que buscamos es neutralizar por medio del proyecto cualquier tipo de emisión que produzca el hotel.

Además, hemos desarrollado **planes de movilidad sostenible** que consisten en el empleo de medios de transporte eléctricos (teslas), para el transporte de nuestros clientes al hotel, aeropuerto y posibles sitios de interés. No obstante, la gran mayoría de nuestros clientes se quedarán durante toda la estancia en nuestro hotel siguiendo las actividades personalizadas que tendrán con nuestros programas de salud. Nos encargaremos de que nuestros trabajadores también utilicen medios de transporte sostenible a través de la oferta

³⁴Modelo de Sostenibilidad Hotelera. Recomendaciones para la mejora e la sostenibilidad en el sector hotelero (2017). Ministerio de energía, turismo y agenda estatal del Gobierno de España. Recuperado 29 febrero 2020 de https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2017/01/Modelo-de-Sostenibilidad-Hotelera_ITH.pdf

de un servicio de transporte como un autobús de empresa, en caso de no ser posible gestionar los horarios y paradas de los autobuses urbanos.

12.2. Energía

En Mae utilizaremos la energía de manera eficiente y racional para evitar el derroche a través de la implementación de sistemas de eficiencia energética. Para ello, llevaremos a cabo **auditorías energéticas** para detectar posibles usos ineficientes y optimizarlos. En segundo lugar, antes de llevar a cabo el proyecto, llevaremos a cabo un **estudio que nos permitirá conocer la eficiencia energética de nuestro proyecto** para así emplear técnicas de construcción que disminuyan el consumo de energía. Además, todo el **sistema de iluminación** de nuestra propiedad será **LED**, que a pesar de ser un poco más caro al principio, supone un ahorro energético a largo plazo. Hay que mencionar que Punta Arenas es una localidad donde predomina el sol, por lo que como hemos visto, todas nuestras cabañas tendrán **grandes cristaleras** que permitirán hacer uso de la luz natural.

Otra técnica que emplearemos es la innovadora técnica de **tejados verdes**. Además de ser estéticos e integrarse perfectamente con el medio ambiente, estos sirven como un aislante natural a través de la captación de aguas pluviales, reduciendo así a la mitad el gasto de aire y ahorrando entre un 15 y 30% la calefacción, aunque pensamos que gracias a las altas temperaturas y a este sistema no será necesaria en invierno.

12.3. Agua

Costa Rica, al tener un clima tropical, las **lluvias son abundantes** y el agua, por lo tanto, no es un bien escaso como puede ocurrir en España. Además, tenemos la suerte que en nuestra propiedad pasa un río, el cual nos abastecerá de agua potable. No obstante, realizaremos anualmente **auditorías hídricas** para tener un idea de cuales son los consumos de agua, averiguar posibles deficiencias del sistema y ver dónde podemos ahorrar agua en cada proceso productivo.

12.4. Residuos

En Hotel Boutique Mae nos tomamos muy en serio respetar el medio ambiente, para ello seremos ***plastic free***. Eliminaremos todos los plásticos de nuestras habitaciones a través del uso de **jarras de cristal reutilizables** y envases de cartón elaborados con materia reciclable y tapón de origen vegetal. Para los desechos, usaremos **bolsas de basura biodegradables fabricadas** con materiales orgánicos como almidón de patata o de maíz entremezcladas con fibras sintéticas degradables. Además, intentaremos reducir al máximo el uso de papel, mediante el **uso de las últimas tecnologías** y llevando todo en formato electrónico. Esto también nos beneficia, ya que nos facilitará ya agilizará toda la gestión interna del hotel.

En temas de limpieza, emplearemos **productos de limpieza inocuos** como jabones biodegradables y productos de limpieza que no contengan fosfatos ni cloro.

12.5. Impacto paisajístico

Intentaremos que las instalaciones de nuestro hotel no tengan un impacto paisajístico muy grande. Para ello, construiremos **cabañas que imitaran los colores y vegetación de nuestra parcela**. Como mencionamos en el apartado 7.2.2., GreenBuilt nos proveerá de materiales locales que no generen ningún choque con la naturaleza que nos rodea.

13. CONCLUSIONES

Como conclusión vamos a usar el modelo DAFO para clarificar donde se encuentran los puntos fuertes, debilidades, fortalezas y amenazas de Mae.

13.1. Análisis DAFO

Debilidades

- Hotel nuevo con **poca experiencia** respecto a nuestros competidores que llevan años establecidos en el mercado. Esto puede generarnos mayores costes en comparación con los demás.

- **Campaña de marketing costosa y dificultad de financiación.** Mae es un proyecto ambicioso que necesita una gran inversión inicial y al menos un año para empezar con la actividad.
- Nuestros **programas y servicios son innovadores y poco convencionales.** Esto puede generar desconfianza y reticencia a probar nuestros servicios durante los primeros años.
- A pesar de ser uno de los países más seguros de Latinoamérica, en ciertos barrios se dan tiroteos con frecuencia lo que genera cierta inseguridad ciudadana.

Amenazas

- Es un **mercado que está todavía por explotar** ya que en Costa Rica no hay apenas competencias en medicina Ayurveda. Esto puede generar una posible entrada de nuevos competidores con renombre ya presentes en otras partes del mundo.
- La **gran oferta de alojamiento** existente en Costa Rica es otra de nuestras amenazas. El cliente se puede decantar por viajar en familia a un gran resort con multitud de actividades que venir a nuestros hotel para “mimarse” un poco.
- Costa Rica es un **país controlado por EE. UU. en temas comerciales.** Cuando estas relaciones se rompan puede perjudicarnos considerablemente. En un principio no debería pasar, pero es algo a tener en cuenta.

Fortalezas

- **Programas de salud y ayurvédicos únicos en Costa Rica.**
- **Nuestro equipo está formado por grandes profesionales de todas partes del mundo** con amplia experiencia en el sector.
- **Servicio cercano y muy personal** que será fundamental para la captación y retención de clientes.

- **Decoración exquisita** que hará de la estancia algo inolvidable.
- **Alta calidad de productos y servicios** que nos dará gran reputación e imagen.
- **Sitio idílico** en la costa oeste del Pacífico con playa privada.

Oportunidades

- La **sociedad está muy concienciada con el cuidado del medio ambiente** y es una corriente que va a ir incrementando en los próximos años.
- Algo similar ocurre con la **corriente por el culto al cuerpo y la búsqueda del bienestar**. Mae ofrece unos servicios ideales para este tipo de personas.
- **El sector turismo en Costa Rica es lo que sustenta al país**, por lo que el gobierno nos da muchas facilidades para llevar a cabo nuestro proyecto.
- La **competencia en tratamientos médicos ayurvédicos es escasa**.

13.2. Ventajas competitivas

Tras analizar los competidores y el entorno hemos llegado a la conclusión de que tenemos tres ventajas competitivas respecto a ellos:

- **El hotel.** Hotel Boutique Mae es único. Su estilo, decoración y localización es superior a la de nuestros competidores. La calidad de nuestras instalaciones y servicios será superior a la de nuestros principales rivales. Se juntan tres características que son clave para la decisión final del cliente.
- **El servicio.** Como hemos comentado anteriormente, en Mae buscamos ofrecer el mejor servicio e instalaciones para nuestros clientes. Nos diferenciaremos del resto de competidores gracias a nuestra cercanía con los clientes y un trato personal en el idioma que deseen.

- **Los programas.** Ofrecemos una serie de programas y servicios únicos en el mundo en un sitio privilegiado. Estos destacan por la calidad de los productos que empleamos y la experiencia de nuestros reconocidos especialistas.

Pensamos que tanto nuestro **entorno atractivo** como el **ambiente relajado** harán de Mae una opción muy popular entre las personas que deseen dedicar unos días a su salud física y mental. Esto combinado con el **mejor servicio** y nuestros **exclusivos tratamientos** haremos de Mae un éxito. Además, quiero destacar que nuestros **precios** son bastante **razonables** en relación con la calidad de los servicios y programas que ofrecemos. Por lo que creemos que vamos a ofrecer una experiencia que va a cumplir con creces las necesidades y deseos de nuestros clientes.

14. Bibliografía

Esteve, Carlota (2018, 12 mayo). Masaje Ayurvédico Abhyanga - carlotaeatmeraw.com. Recuperado 22 noviembre, 2019, de <https://www.carlotaeatmeraw.com/masaje-ayurvedico-abhyanga-2/>

MASAJE PINEAL “Terapia Bioenergética ShiroDhara Ayurveda” (2019, 4 septiembre). Recuperado 22 noviembre, 2019, de <https://ayurveda.cat/masaje-pineal-terapia-bioenergetica-shirodhara-ayurveda-tarragona/?lang=es>

Swedana, terapia del sudor, (s.f.) Recuperado 22 noviembre 2019, de <https://www.medicinayurvedica.com/noticias-de-ayurveda-y-reiki/274-swedana-terapia-del-sudor.html>

El poder sanador de la terapia marma, Agenda Panama. (2018, 5 diciembre). Recuperado 22 noviembre, 2019, de <http://agendalatam.com/terapia/>

Ayurveda y pinda svedana: el manejo del dolor crónico | Escuela de Ayurveda de CA. (s.f.). Recuperado 22 noviembre, 2019, de <https://www.escuelaayurveda.com/recursos/blog/ayurveda-pinda-svedana-manejo-dolor-cronico>

Terapia Basti, Recuperado 22 noviembre, 2019, de <https://ayurvedavidayarmonia.jimdo.com/servicios/medicina-ayurveda/basti/>

Santiago Suárez Rubio (2016, 18 febrero). Consejos de rejuvenecimiento facial: medicina Ayurveda. Recuperado 22 noviembre, 2019, de <http://blogs.portafolio.co/la-salud-y-la-empresa/consejos-de-rejuvenecimiento-facial-medicina-ayurveda/>

Dr. Marc Halpern, (s.f.). Panchakarma: el arte ayurvédico de la desintoxicación | Escuela de Ayurveda de CA. Recuperado 22 noviembre, 2019, de <https://www.escuelaayurveda.com/recursos/articulos/introduccion/panchakarma>

Dr. sarilian Pinto, D. (s.f.). Yoga Nidra: una perspectiva ayurvédica para la sanación de la conciencia | Escuela de Ayurveda de CA. Recuperado 22 noviembre, 2019, de <https://www.escuelaayurveda.com/recursos/blog/yoga-nidra-una-perspectiva-ayurvedica-la-sanacion-de-la-conciencia>

Congressional Research service. Peter J. Meyer, P. (13 junio, 2019). Costa Rica: An Overview. Recuperado 27 enero, 2020, de <https://fas.org/sgp/crs/row/IF10908.pdf>

Costa Rica: panorama general. (2019, 10 octubre). Recuperado 2 febrero, 2020, de <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>

Costa Rica Wellness Retreat. (s.f.). Recuperado 4 febrero, 2020, de https://www.theretreatcostarica.com/?gclid=EAIaIQobChMIor3_qYfF5wIVhYxRCh0gXAbNEAAYAiAAEgJG3vD_BwE

Andaz Costa Rica Resort Península Papagayo. (s.f.). Recuperado 4 febrero, 2020, de <https://www.hyatt.com/es-ES/hotel/costarica/andaz-costa-rica-resort-at-peninsula-papagayo/liraz>

FOUR SEASONS RESORT COSTA RICA AT PENINSULA PAPAGAYO. (s.f.). Recuperado 4 febrero, 2020, de https://www.fourseasons.com/content/fourseasons/en/properties/costarica/landing_page_s/ppc/landing_3.html/?source=gaw18corS01

JW Marriott Guanacaste Resort & Spa. (s.f.). Recuperado 4 febrero, 2020, de <https://www.espanol.marriott.com/hotels/travel/sjojw-jw-marriott-guanacaste-resort-and-spa/>

GreenBuilt Costa Rica. (s.f.). Recuperado 12 febrero, 2020, de <http://www.greenbuilder.com/es/>

Deluxe House | Construcciones. (s.f.). Recuperado 18 febrero, 2020, de <http://deluxe-house.es/>

Viveros Ferpas, V. (s.f.). Viveros Ferpas - Viveros, jardines y paisajismo. Recuperado 18 febrero, 2020, de <http://www.viverosferpas.com/es/>

GreenCenter Costa Rica • El más completo supermercado orgánico. (2018, 29 noviembre). Recuperado 21 febrero, 2020, de <http://www.greencentercr.com/>

Inicio | OMT. (s.f.). Recuperado 1 marzo, 2020, de <https://www.unwto.org/es>

[Estimaciones Turismo en Costa Rica]. (s.f.). Recuperado 27 febrero, 2020, de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/informes-estad%C3%ADsticos/recientes/1026-2019/file.html>

Dr. Kalpana Agrawal, Asst.Prof. & Harshit Baranwal, Student, PIMR, Indore. Research Journal of economics and business studies. Go Green Go global (Julio, 2012). Recuperado 19 de febrero de https://www.theinternationaljournal.org/ojs/full/vol01no09_rjebs.pdf

Consumer Demand and Operator Support for Socially and Environmentally Responsible Tourism, Zoë Chafe y Martha Honey (Abril, 2005). Recuperado 19 de febrero, 2020 de https://www.responsibletravel.org/docs/Consumer%20Demand%20and%20Operator%20Support_Final.pdf

Zoë Chafer, Z. C. (s.f.). World Vacation destination. Recuperado 19 febrero, 2020, de <https://www.coursehero.com/file/p4malv6o/world-vacation-destinations-for-the-Caribbean-enjoying-crystal-blue-waters/>

Turist Development 1. Fresh Perspectives (2009). M Ivanovic, P. S. Khunou, N. Reynish, R. Pawson, L. Tseane and N Wassung

Global Distribution System. Red informática grande que actúa como herramienta de reserva a través de la transferencia del inventario y las tarifas de los hoteles a los agentes de viajes, permitiéndoles así realizar reservas. GDS - Sistema de distribución Global - Glosario. (s.f.). Recuperado 12 febrero, 2020, de <https://www.xotels.com/es/glosario/gds-sistema-de-distribucion-global>

Hotel manager: job description. (2019, 5 diciembre). Recuperado 2 febrero, 2020, de <https://targetjobs.co.uk/careers-advice/job-descriptions/279789-hotel-manager-job-description>

Minimum wages and average monthly salaries for employees in Costa Rica. (2016, 12 julio). Recuperado 25 febrero, 2020, de <https://www.costarica.com/business/salary>

Los datos para la estimación de los costes fueron consultados en la pagina web <https://www.costaricarealestate.com/price-of-building-a-new-home-in-costa-rica/> y en temas de decoración se consultó a Mariola Candela, mi madre, que es diseñadora de interiores.

Costa Rica Tourism Board INSTITUTIONAL SITE. (s.f.). Recuperado 13 noviembre, 2019, de <https://www.ict.go.cr/en/>

Instituto Costarricense de Turismo. Rodrigo Carazo y Fernando Altmann (Ministro de Industria, Economía y Comercio). Reglamento de las empresas de hospedaje turístico. Recuperado 8 de febrero, 2020, de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/legislaci%C3%B3n-de-empresas/leyes-y-reglamentos/598-reglamento-de-las-empresas-de-hospedaje-turistico/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo. Departamento de Gestión y Asesoría jurídica. Requisitos legales, técnicos y económicos para la obtención de declaratoria turística para actividad temática y empresas de hospedaje. Recuperado 8 de febrero, 2020 de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/declaratoria-tur%C3%ADstica-2019/requisitos-dt-2019/1379-1-requisitos-legales,-t%C3%A9cnicos-y-econ%C3%B3micos-para-actividad-tem%C3%A1tica-y-empresas-de-hospedaje/file.html>

Datosmacro. (s.f.). Costa Rica - Índice de Paz Global 2019. Recuperado 15 febrero, 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-paz-global/costa-rica>

Modelo de Sostenibilidad Hotelera. Recomendaciones para la mejora e la sostenibilidad en el sector hotelero (2017). Ministerio de energía, turismo y agenda estatal del Gobierno de España. Recuperado 29 febrero 2020 de https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2017/01/Modelo-de-Sostenibilidad-Hotelera_ITH.pdf

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 61-78.

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 78-93.

Puchol, L. (2007). Dirección y Gestion de Recursos Humanos. Madrid: Díaz de Santos.

Johnson, G., & Scholes, K. (1997). Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las Organizaciones. Madrid: Prentice Hall.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). Fundamentos de Estrategia. Madrid: Pearson.

15. Apendice

ANEXO 1. CERTIFICACIÓN 5 ESTRELLAS

A continuación, se detalla un formulario de evaluación real que tendrán que rellenar los inspectores costarricenses³⁵:

FORMULARIO DE EVALUACION-ALOJAMIENTOS

Nombre del establecimiento:

Ubicación:

Clase de servicio: _____ completo _____ limitado _____ mínimo

Inspector:

Número de Habitaciones:

PUNTAJE	COMPLETO/LIMITADO	SERVICIO MINIMO
Arquitectura/Jardinería	x5%=	x5%=
Vehículo/Espacios públicos	x5%=	x5%=
Habitaciones	x20%=	x20%=
Cuartos de baño	x20%=	x20%=
Facilidades recreativas	x5%=	x5%=
Restaurante o comedores	x7.5%	No se aplica
Servicios que ofrecen	x7.5%=	No se aplica
Limpieza	x15%=	x15%=
Mantenimiento	x15%=	x15%=
Cocina	No se aplica	x15%=
TOTAL	/100	/100

CLASIFICACION TOTAL COMENTARIOS:

Nombre del establecimiento: _____ Fecha: _____

Arquitectura/Jardinería ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Requisitos: (Marque 0 si no tienen todos los requisitos).

Arquitectura _____
Jardinería _____
Ubicación _____

☐ Situado en una zona buena
☐ Señalamiento claro (i.e. sin que falten letras iluminado)

Vestíbulo/Espacios Públicos

³⁵ INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO DEPARTAMENTO DE FOMENTO EMPRESAS Y SERVICIOS TURISTICOS, I. C. T. (1997, 24 febrero). MANUAL DE CLASIFICACION HOTELERA PARA COSTA RICA. Recuperado 4 marzo, 2020, de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/legislaci%C3%B3n-de-empresas/manuales/577-manual-de-clasificaci%C3%B3n-hotelera/file.html>

		Requisitos: (Marque 0 si no tienen todos los requisitos).
Vestíbulo	_____	π Detectores de fuego
Corredores y pasillos	_____	π Extintores
Escaleras y ascensores	_____	π Ascensores en hoteles de cuatro o más pisos.

Habitaciones

□ □□ □□□ □□□□ □□□□□

		Requisitos: (Marque 0 si no tienen todos los requisitos)
Muebles/Decoración		π Ventilación adecuada
Colchones	_____	π Luz para leer
Ropa de cama	_____	π Un vaso por huésped
Cortinas/Ventanas	_____	π Instrucciones para salida de emergencia
Iluminación	_____	π Cerraduras secundarias
Espacio destinado a colgar las ropas/Gavetas	_____	π Cerrojos en las ventanas en la planta baja
Lámpara para leer	_____	π Controles individuales para temperatura
Piso	_____	π Cesto para papeles
Insonorización:	_____	π Recipientes para hielo
Amenidades:	_____	π Superficie para escribir o utilizar computadora
(Puntaje explicado abajo)		

Amenidades (si tiene 1-2 amenidades: 1 punto; 3-4:2; 5-6:3; 7-8:4; 9 o más: 5)

π Televisor	π Revista con información local
π Portamaletas	π Caja de seguridad
π Control remoto para el televisor	π Papel para anotar/pluma
π Cable	π Papel y sobres
π Teléfono de pulsos	π Enchufe para computadora
π Radio reloj despertador	π Otros
π Luz de aviso de mensajes	
π Directorio para huéspedes	
π Espejo de cuerpo entero	

Cuartos de Baño

□ □□ □□□ □□□□ □□□□□

Requisitos: (Marque 0 si no tiene todos los requisitos)
π Agua corriente caliente y fría

Tamaño	_____	π Cesto para papeles
Toallas	_____	π Presión de agua adecuada
Ducha/Baño	_____	π Conexión para aparatos eléctricos
Piso	_____	π El piso no está alfombrado
Herramientas	_____	π Iluminación
Artículos de cortesía	_____	π Ventilación π Superficie antideslizante/esterilla
π Jabón	π Gorra plástica para baño	
π Loción	π Estuche para costurera	
π Secador de cabello	π Pañuelos faciales	
π Champú	π Cesto para toallas usadas	
π Acondicionador		

Equipo Recreativo

□ □□ □□□ □□□□ □□□□□

π Piscina
 π Servicio de comida/Bebidas al lado de la piscina
 π Muebles alrededor de la piscina
 π Cancha de voleibol
 π Cancha de tennis
 π Campo de golf
 πSauna
 π Jacuzzi
 π Equipo de deporte acuático (botes de vela, jetski, etc.)
 π Equipo de ejercicio
 Otro: _____

Requisitos (0 si no tienen todos):

π Mobiliario no está roto
 π El agua de la piscina esta limpia

Restaurantes o Comedores

□ □□ □□□ □□□□ □□□□□

Mobiliario _____
 Aspecto o Apariencia _____
 Servicios que ofrecen _____

Requisitos (0 si no tienen todos):

π Bien iluminado
 π Bien ordenado y limpio. π Camareros tienen el aspecto aseado y nítido
 π Servicios sanitarios accesibles

π Cocktail Bar
 π Comedor
 π Servicio a la habitación
 π Restaurante de lujo π 24 horas

π Snack Bar/Cafetería

π Limitado

Cocina

□ □□ □□□ □□□□ □□□□□

Aparatos

Requisitos (0 si no tienen todos):

π Todos los aparatos funcionan

π Todos los aparatos están limpios

π Fregadero

π Estufa

π Plantilla portátil para cocinar

π Microondas

π Lavaplatos

π Refrigerador

π Cafetera

π Horno

Utensilios

π Vasos y platos

π Sartenes/Cazuelas

π Servilletas

π Cubiertos

π Tazas

π Mantel

Materiales de limpieza

Servicio para el Huésped

□ □□ □□□ □□□□ □□□□□

Apariencia de los empleados

Servicio que se ofrece

π Escritorio/Mostrador de recepción

π Transporte de/al aeropuerto

π Portero

π Periódico local

π Servicio de negocios

π Personal

bilingüe π Regalito (flores, chocolate, etc.)

π Conserje

π

Servicio de

π Lavandería

π Limpieza en seco

despertador

π Botones (empleados que ayuden con las maletas)

π Plancha y tabla de

π Servicios a las habitaciones ("turn down service")

planchar

π Guardia nocturna

π Estacionamiento
seguro

Limpieza

□ □□ □□□ □□□□ □□□□□

Vestíbulos/Espacios públicos

Habitaciones

Cuarto de baño

Áreas de recreo

Restaurante o Comedores

Mantenimiento

□ □□ □□□ □□□□ □□□□□

Vestíbulos/Espacios públicos _____
Habitaciones _____
Cuarto de baño _____
Áreas de recreo _____
Restaurante o Comedores _____

Como vemos, consiste en otorgar a cada componente del hotel unos puntos estrellas, cuyo resultado total será dividido entre 100 para obtener la puntuación final. En caso de que la puntuación final sea un punto decimal entre 0,4 y 0,6 será inspector el que deberá mediante otros criterios si redondea al alza o a la baja.