

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
Sistema de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración y Dirección de Empresas



Propuesta de plan estratégico de negocio para una empresa turística
tour operadora costarricense

Trabajo final de graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

Bach. Darío Vinicio Esquivel Fernández

A67412

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

15 de febrero de 2010

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso, por permitirme realizar este sueño.

A mi padre Oscar, por todo el apoyo, guía y ánimo brindado.

A mamá Sonia, por su gran amor incondicional y comprensión...

A la vida y sabiduría, porque todos los días vivo la experiencia de aprender a amar...

AGRADECIMIENTOS

A toda mi familia, por entender el sacrificio y gran esfuerzo que he hecho para alcanzar esta meta personal. Porque siempre me animaron a seguir hacia delante, a pesar los obstáculos y las vicisitudes encontradas en la realización de este proyecto.

A Tatiana Mera Hernández, por permitirme realizar este trabajo en su empresa *Costa Rica te enamora*. Muchas gracias por su guía y gran contribución para lograr alcanzar esta meta.

A los profesores MBA. Roque Rodríguez, profesor asesor, y MBA. Maribell Varella Fallas, profesora guía, por todo su tiempo, apoyo, entendimiento, asesoría, paciencia y trabajo durante la realización de este trabajo. Muchas gracias, por su colaboración.

Al profesor M.Sc. Álvaro Arguedas Sanabria, porque sin su ayuda no hubiera sido posible culminar la primera parte de este proyecto.

Por último, quiero agradecer a los compañeros de maestría Andrés Chinchilla, Juliana Barquero y Alejandro Valverde, porque sin su aporte y trabajo a lo largo del curso del posgrado, tampoco me hubiera sido posible finalizar esta etapa de mi vida.

HOJA DE APROBACIÓN

Este trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado

MBA. Roque Rodríguez
Profesor asesor Área de Gerencia

MBA. Maribell Varela Fallas
Profesora Guía Área Gerencia

MBA. Tatiana Mera Hernández
Supervisor Laboral

Bach. Darío V. Esquivel Fernández
Estudiante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvii
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL SECTOR TURÍSTICO NACIONAL Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	21
1.1 Historia del turismo.....	22
1.1.1 Antecedentes	22
1.1.2 El turismo actual	25
1.1.3 Desarrollo del turismo en Costa Rica.....	26
1.2 Aspectos conceptuales del turismo	33
1.3 Turismo Rural.....	46
1.3.1 Definición del turismo rural	49
1.3.2 Características y componentes básicos del turismo rural.....	50
1.3.3 Importancia del turismo rural.....	51
1.3.4 Modalidades del turismo rural	51
1.3.4.1 Turismo Rural Comunitario	53
1.4 Conceptos de planificación.....	54
1.5 Planificación estratégica	59
1.5.1 Importancia.....	59
1.5.2 Características de la Planeación Estratégica	62
1.5.3 Ventajas de la Planeación Estratégica	63
1.5.4 Componentes de la Planificación Estratégica	63
1.5.5 Análisis ambiental.....	65
1.5.6 Estrategia de Mercadeo	65
1.6 Benchmarking.....	73
1.7 Análisis FODA	74
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO	78
2.1 De los orígenes del proyecto <i>Costa Rica te enamora</i>	78
2.2 Planeación estratégica	80
2.3 Estructura organizativa	83
2.4 Descripción del producto turístico	84
2.5 Mercado	90
2.5.1 Cliente.....	91
2.5.2 Demanda.....	91
2.5.2.1 Perfil del turista internacional.....	92
2.5.2.2 Motivo de la visita.....	93

2.5.2.3 Cantidad de noches.....	94
2.5.2.4 Organización del viaje.....	96
2.5.2.5 Actividades.....	96
2.5.2.6 Gasto promedio.....	98
2.6.3 Oferta.....	98
2.6.3.1 Competidores de la Empresa según producto.....	98
2.6.3.2 Competidores de la Empresa según destino.....	105
2.8 Entorno.....	111
2.8.1 Coyuntura económica internacional.....	112
2.8.2 Economía costarricense.....	115
2.8.3 Medio ambiente.....	118
CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	120
3.1 Resultado de las encuestas aplicadas a los clientes extranjeros.....	122
3.2 Resultado de las encuestas aplicadas a los clientes nacionales.....	148
3.3 Resultado de las encuestas aplicadas a los potenciales clientes nacionales.....	172
3.4 Análisis del mercado potencial.....	181
3.4.1 Perfil y potencialidad del mercado europeo.....	181
3.4.2 Perfil y potencialidad del mercado nacional.....	186
3.5 Análisis de la estructura, organización y recursos de la Empresa.....	193
3.6 Análisis del plan estratégico de la Empresa.....	194
3.7 Análisis comparativo del producto turístico.....	200
3.8 Benchmarking estratégico.....	205
3.9 Análisis FODA de la Empresa.....	217
3.9.1 Fortalezas.....	218
3.9.2 Oportunidades.....	219
3.9.3 Debilidades.....	221
3.9.4 Amenazas.....	224
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ...	226
4.1 Propuesta del plan estratégico de negocio.....	226
4.1.1 Nueva misión.....	226
4.1.2 Visión propuesta.....	228
4.1.3 Valores.....	229
4.1.4 Estructura organizativa.....	231
4.1.5 Portafolio de negocios.....	236
4.1.6 Objetivos y metas.....	237
4.1.7 Plan operativo.....	246
4.1.8 Estrategia de mercadeo.....	251
4.1.8.1 Mercado Internacional.....	253
4.1.8.2 Mercado Nacional.....	261
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	270
CONCLUSIONES GENERALES.....	280
RECOMENDACIONES GENERALES.....	285
Bibliografía.....	287
ANEXOS.....	292

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°2.1: Delimitación de unidades de planeamiento turístico de Costa Rica.....	85
Figura N°4.1: Valores propuestos para la Empresa.....	230
Figura N°4.2: Organigrama funcional propuesto.....	233

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1.1: Curvas de indiferencia.....	70
Gráfico N°1.2: Restricción presupuestaria.....	71
Gráfico N°1.3: Cambios en la restricción presupuestaria.....	72
Gráfico N°1.4: Cambio en el precio de uno de los bienes.....	72
Gráfico N°1.5: Elección óptima del consumidor.....	73
Gráfico N°2.1: Número promedio de noches por zona.....	95
Gráfico N°2.2: Principales actividades practicadas por turistas no residentes que salieron por el Aeropuerto Juan Santa María durante el 2007.....	97
Gráfico N°3.1-Clientes extranjeros: ¿Cuántas veces ha visitado Costa Rica?.....	122
Gráfico N°3.2-Clientes extranjeros: ¿Normalmente acostumbra viajar?.....	123
Gráfico N°3.3-Clientes extranjeros: Debido a que frecuenta viajar acompañado. ¿Cuál es el número de personas generalmente?.....	124
Gráfico N°3.4-Clientes extranjeros: ¿Cuál es la edad aproximada de sus acompañantes?.....	124
Gráfico N°3.5-Clientes extranjeros: ¿De qué forma ha comprado los paquetes turísticos para venir a Costa Rica?.....	125
Gráfico N°3.6-Clientes extranjeros: ¿Cuál medio de pago utiliza generalmente para comprar paquetes turísticos?.....	125
Gráfico N°3.7-Clientes extranjeros: ¿Cómo ha sido informado de Costar Rica y sus atractivos turísticos?.....	126
Gráfico N°3.8-Clientes extranjeros: ¿En cuáles meses viajaría, si usted volviera a visitar Costa Rica?.....	127

Gráfico N°3.9-Clientes extranjeros: ¿De qué forma conoció o escuchó por primera vez la empresa <i>Costa Rica te enamora</i> ?.....	127
Gráfico N°3.10-Clientes extranjeros: ¿De qué forma tuvo contacto o comunicación con la Empresa?.....	128
Gráfico N°3.11-Clientes extranjeros: ¿Qué le llamó más la atención de los productos turísticos de la Empresa?.....	129
Gráfico N°3.12-Clientes extranjeros: ¿Cuál de los siguientes productos turísticos le ha comprado usted a la Empresa?.....	129
Gráfico N°3.13-Clientes extranjeros: ¿Cuál ventaja le ofreció la Empresa para que aceptara viajar en el último año?.....	130
Gráfico N°3.14-Clientes extranjeros: ¿Qué calificación le daría al servicio de transporte brindado por la Empresa?.....	131
Gráfico N°3.15-Clientes extranjeros: ¿Qué calificación le daría al servicio de alimentación brindado por la Empresa?.....	131
Gráfico N°3.16-Clientes extranjeros: ¿Qué calificación le daría al servicio de hospedaje brindado por la Empresa?.....	132
Gráfico N°3.17-Clientes extranjeros: ¿Qué le agradó más de la atención recibida de la Empresa?.....	133
Gráfico N°3.18-Clientes extranjeros: ¿Qué tan importante es para usted el servicio o atención al cliente de la Empresa?.....	134
Gráfico N°3.19-Clientes extranjeros: Aspectos que motivaron la compra del servicio a la Empresa, donde la que menos le motivó tenga un 8 y la que más le motivó tenga un 1.....	135
Gráfico N°3.20-Clientes extranjeros: Razones por las que recomendaría los servicios de la Empresa.....	136
Gráfico N°3.21-Clientes extranjeros: Razones por las que volvería a comprar los servicios de la Empresa.....	137
Gráfico N°3.22-Clientes extranjeros: ¿En el último año cómo ha variado su ingreso bruto o nominal?.....	138
Gráfico N°3.23-Clientes extranjeros: Si comparamos su gasto en turismo y ocio de hace un año contra su gasto actual. ¿Usted ahora gasta?.....	139

Gráfico N°3.24-Clientes extranjeros: ¿Cuál de los siguientes descuentos le gustaría recibir en los paquetes turísticos?.....	141
Gráfico N°3.25-Clientes extranjeros: Si comparamos la duración de sus viajes realizados hace un año, contra los que haría actualmente, usted tomaría hoy:.....	142
Gráfico N°3.26-Clientes extranjeros: ¿Con respecto a la duración del viaje y estadía en el país, actualmente usted optaría por un viaje de?.....	143
Gráfico N°3.27-Clientes extranjeros: Si su presupuesto fuera limitado para comprar un paquete turístico y tuviera que escoger entre varios servicios, ordene numéricamente de 1 a 6 sus preferencias.....	143
Gráfico N°3.28-Clientes extranjeros: ¿En qué rango de edad se encuentra usted actualmente?.....	144
Gráfico N°3.29-Clientes extranjeros: ¿Cuál es su género?.....	145
Gráfico N°3.30-Clientes extranjeros: ¿Cuál es su nacionalidad?.....	145
Gráfico N°3.31-Clientes extranjeros: Por favor indique su estado civil o conyugal.....	146
Gráfico N°3.32-Clientes extranjeros: ¿Cuál es su profesión u oficio?.....	146
Gráfico N°3.33-Clientes extranjeros: ¿Cuál es su grado académico actual?.....	147
Gráfico N°3.34-Clientes extranjeros: ¿Cuál es su lugar de residencia permanente?.....	147
Gráfico N°3.35-Clientes extranjeros: Indique cuáles de los siguientes idiomas habla, escribe y lee en un nivel intermedio:.....	148
Gráfico N°3.36-Clientes nacionales: ¿Cuántas veces al año acostumbra viajar dentro de Costa Rica?.....	149
Gráfico N°3.37-Clientes nacionales: ¿Acostumbra comprar paquetes turísticos o tours de agencias de viajes en Costa Rica?.....	150
Gráfico N°3.38-Clientes nacionales: ¿Cuál es el motivo principal de sus viajes normalmente?.....	151
Gráfico N°3.39-Clientes nacionales: ¿En cuáles meses acostumbra viajar en Costa Rica?.....	151
Gráfico N°3.40-Clientes nacionales: ¿De qué forma conoció o escuchó por primera vez la empresa <i>Costa Rica te enamora</i> ?.....	152
Gráfico N°3.41-Clientes nacionales: ¿De qué forma tuvo contacto o comunicación con la Empresa?.....	153

Gráfico N°3.42-Clientes nacionales: ¿Qué le llamó más la atención de los productos turísticos de la Empresa?.....	154
Gráfico N°3.43-Clientes nacionales: ¿Cuál de los siguientes servicios turísticos le ha comprado usted a la empresa?.....	155
Gráfico N°3.44-Clientes nacionales: ¿Cuál de los siguientes paquetes o tours compró usted a la Empresa?.....	155
Gráfico N°3.45-Clientes nacionales: ¿Cuál ventaja le ofreció la Empresa para que aceptara viajar en el último año?.....	156
Gráfico N°3.46-Clientes nacionales: ¿De qué forma ha comprado los paquetes turísticos o tours de la Empresa?.....	156
Gráfico N°3.47-Clientes nacionales: ¿Qué calificación le daría al servicio de transporte brindado por la Empresa?.....	157
Gráfico N°3.48-Clientes nacionales: ¿Qué calificación le daría al servicio de alimentación brindado por la Empresa?.....	157
Gráfico N°3.49-Clientes nacionales: ¿Qué calificación le daría al servicio de hospedaje brindado por la Empresa?.....	158
Gráfico N°3.50-Clientes nacionales: ¿Qué le agradó más de la atención recibida de la Empresa?.....	159
Gráfico N°3.51-Clientes nacionales: ¿Qué tan importante es para usted el servicio o atención al cliente de la Empresa?.....	160
Gráfico N°3.52-Clientes nacionales: Aspectos que motivaron la compra del servicio a la Empresa, donde la que menos le motivó tenga un 8 y la que más le motivó tenga un 1.....	161
Gráfico N°3.53-Clientes nacionales: Razones por las que recomendaría los servicios de la Empresa.....	162
Gráfico N°3.54-Clientes nacionales: Razones por las que volvería a comprar los servicios de la Empresa.....	163
Gráfico N°3.55-Clientes nacionales: ¿En el último año cómo ha variado su ingreso bruto o nominal?.....	164
Gráfico N°3.56-Clientes nacionales: Si comparamos su gasto en turismo y ocio de hace un año contra su gasto actual. ¿Usted ahora gasta?.....	164

Gráfico N°3.57-Clientes nacionales: ¿Cuál de los siguientes descuentos le gustaría recibir en los paquetes turísticos?.....	165
Gráfico N°3.58-Clientes nacionales: Si comparamos la duración de sus viajes realizados hace un año, contra los que haría actualmente, usted tomaría hoy:.....	167
Gráfico N°3.59-Clientes nacionales: ¿Con respecto a la duración de los tours, actualmente usted optaría por un tour de?.....	167
Gráfico N°3.60-Clientes nacionales: Si su presupuesto fuera limitado para comprar un paquete turístico y tuviera que escoger entre varios servicios, ordene numéricamente de 1 a 6 sus preferencias.....	168
Gráfico N°3.61-Clientes nacionales: ¿En qué rango de edad se encuentra usted actualmente?.....	169
Gráfico N°3.62-Clientes nacionales: ¿Cuál es su género?.....	169
Gráfico N°3.63-Clientes nacionales: ¿Cuál es su estado civil o conyugal?.....	170
Gráfico N°3.64-Clientes nacionales: ¿Cuál es su profesión u oficio?.....	170
Gráfico N°3.65-Clientes nacionales: ¿Cuál es su grado académico actual?.....	171
Gráfico N°3.66-Potenciales clientes nacionales: ¿Ha comprado en el último año un paquete turístico o tours de alguna agencia de viaje costarricense para viajar dentro del país?.....	176
Gráfico N°3.67-Potenciales clientes nacionales: ¿Cuál región de Costa Rica normalmente acostumbra visitar cuando compra un paquete turístico?.....	176
Gráfico N°3.68-Potenciales clientes nacionales: ¿Conoce usted o ha oído mencionar la agencia de viajes <i>Costa Rica te enamora</i> especializada en turismo rural?.....	177
Gráfico N°3.69-Potenciales clientes nacionales: ¿Cuál de los siguientes tours compraría a la agencia de viajes <i>Costa Rica te enamora</i> ?.....	178
Gráfico N°3.70-Potenciales clientes nacionales: ¿Cuál es su género?.....	178
Gráfico N°3.71-Potenciales clientes nacionales: ¿Cuál es su estado civil actual?.....	179
Gráfico N°3.72-Potenciales clientes nacionales: ¿Cuál es su profesión u oficio?.....	179
Gráfico N°3.73-Potenciales clientes nacionales: ¿En cuál rango de edad se encuentra usted actualmente?.....	180
Gráfico N°3.74-Potenciales clientes nacionales: ¿Cuál es su grado académico actual (completo)?.....	180

Gráfico N°3.75-Salidas familiares según motivo de salida.....	187
Gráfico N°3.76-Forma de planeación de salida de Hogares costarricenses.....	188
Gráfico N°3.77-Destinos principales de las salidas familiares.....	190

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1.1: Principales sucesos históricos del turismo en Costa Rica entre 1930-1997.....	27
Cuadro N°1.2: Turistas e ingreso de divisas a Costa Rica. Periodo 1987-1997.....	29
Cuadro N°1.3: Normativas creadas por el ICT para regular el turismo.....	32
Cuadro N°1.4: Clasificación General del Turismo.....	37
Cuadro N°1.5: Tipos de Turismo.....	40
Cuadro N°1.6: Diferencias entre turismo de masas y alternativo.....	48
Cuadro N°1.7: Clases de Turismo Rural.....	52
Cuadro N°1.8: Diferencias entre los planes estratégicos y operativos.....	55
Cuadro N°2.1: Metas de <i>Costa Rica te enamora</i>	81
Cuadro N°2.2: Cuadro comparativo de los paquetes turísticos <i>Costa Rica te enamora</i>	90
Cuadro N°2.3: Llegadas de turistas internacionales a Costar Rica por zona.....	91
Cuadro N°2.4: Cantidad de noches de pernoctación según motivo de visita.....	94
Cuadro N°2.5: Distribución porcentual de vacacionistas 2003-2006, según actividades..	97
Cuadro N°3.1-Clientes extranjeros: ¿Qué le llamó más la atención de la Empresa?.....	128
Cuadro N°3.2-Clientes extranjeros: ¿Qué le gustó más de los paquetes turísticos como un todo?.....	132
Cuadro N°3.3-Clientes extranjeros: ¿Cambiaría algún elemento del paquete turístico que usted compró?.....	134
Cuadro N°3.4-Clientes extranjeros: ¿En su opinión cuál calificación de 0 a 10 le asignaría a la atención brindada por la Empresa?.....	135
Cuadro N°3.5-Clientes extranjeros:¿Recomendaría usted los servicios de la Empresa?..	136
Cuadro N°3.6-Clientes extranjeros: ¿Volvería a comprar los servicios de la Empresa?..	137
Cuadro N°3.7-Clientes extranjeros: ¿En su opinión, los precios de los paquetes turísticos de la Empresa, son?.....	139

Cuadro N°3.8-Clientes extranjeros: ¿Es para usted atractivo un descuento cuando desea comprar paquetes turísticos?.....	140
Cuadro N°3.9-Clientes extranjeros: ¿Cuáles de los siguientes servicios adicionales le gustaría recibir sin variar el precio en los paquetes turísticos?.....	141
Cuadro N°3.10-Clientes nacionales: ¿Normalmente acostumbra viajar?.....	149
Cuadro N°3.11-Clientes nacionales: ¿Qué le llamó más la atención de la Empresa?.....	153
Cuadro N°3.12-Clientes nacionales: ¿Qué le gustó más de los paquetes turísticos como un todo?.....	158
Cuadro N°3.13-Clientes nacionales: ¿Qué producto o servicio le gustaría que la Empresa le ofreciera?.....	159
Cuadro N°3.14-Clientes nacionales: ¿Qué le desagradó más de la atención recibida de la Empresa?.....	160
Cuadro N°3.15-Clientes nacionales: ¿Cambiaría usted algún elemento del paquete turístico que usted compró?.....	161
Cuadro N°3.16-Clientes nacionales: ¿Cuál calificación de 0 a 10 le asignaría a la atención brindada por la Empresa?.....	161
Cuadro N°3.17-Clientes nacionales:¿Recomendaría usted los servicios de la Empresa?.....	162
Cuadro N°3.18-Clientes nacionales:¿Volvería a comprar los servicios de la Empresa?.....	163
Cuadro N°3.19-Clientes nacionales: ¿En su opinión, los precios de los paquetes turísticos de la Empresa son?.....	165
Cuadro N°3.20-Clientes nacionales: ¿Cuáles de los siguientes servicios adicionales le gustaría recibir sin variar el precio en los paquetes turísticos?.....	166
Cuadro N°3.21-Clientes nacionales: ¿En cuál de las siguientes zonas geográficas se ubica su domicilio permanente?.....	171
Cuadro N°3.22: Potenciales clientes nacionales.....	175
Cuadro N°3.23-Clientes nacionales: ¿Compraría usted un servicio turístico a la agencia de viajes <i>Costa Rica te enamora</i> , si fuera descontado de su salario en dos o tres tractos por medio de la asociación solidarista?.....	177
Cuadro N°3.24: Perfil del turista europeo y potencialidad del mercado de Europa.....	182
Cuadro N°3.25: Comparación de tours de competidores nacionales.....	201
Cuadro N°3.26: Comparación de tours de competidores internacionales.....	202

Cuadro N°3.27: Comparación de paquetes de competidores internacionales.....	203
Cuadro N°3.28: Benchmarking estratégico de la misión y la visión.....	215
Cuadro N°3.29: Matriz FODA de <i>Costa Rica te enamora</i>	217
Cuadro N°4.1: Funciones según área o departamento.....	234
Cuadro N°4.2: Portafolio de negocios.....	236
Cuadro N°4.3: Objetivos específicos y metas del plan estratégico propuesto.....	239
Cuadro N°4.4: Plan operativo propuesto según responsable y plazo.....	247
Cuadro N°4.5: Actividades operativas según responsable.....	249
Cuadro N°4.6: Estrategia de mercadeo extranjera.....	254
Cuadro N°4.7: Estrategia de mercadeo costarricense.....	262
Cuadro N°4.8: Conclusiones y recomendaciones sobre el Plan Estratégico.....	271
Cuadro N°4.9: Conclusiones y recomendaciones sobre el análisis FODA.....	274
Cuadro N°4.10: Conclusiones y recomendaciones sobre el Plan de Mercadeo.....	277

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°3.1: Caracterización de los hogares por tipo de salidas.....	187
Tabla N°3.2: Salidas familiares según motivo de salida.....	189
Tabla N°3.3: Salidas independientes según motivo de salida.....	189
Tabla N°3.4: Información del gasto medio del hotel todo incluido y sus componentes en servicios en las salidas familiares.....	192

RESUMEN EJECUTIVO

Esquivel Fernández, Darío Vinicio

Propuesta de plan estratégico de negocio para una empresa turística tour operadora costarricense.

Trabajo final de graduación, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.

San José, C.R.:

D. Esquivel F., 2009

h: il., refs.

El objetivo fundamental de este proyecto consiste en proponer un plan estratégico de negocio para la empresa *Costa Rica te enamora*, que ofrezca estrategias viables y de ejecución en el corto plazo, que le permitan a la vez continuar operando y aumentar sus ventas tanto en el mercado extranjero como nacional.

La empresa analizada es la “Agencia de viajes *Costa Rica te enamora*”, tour operadora especializada en los servicios turísticos de turismo rural, la cual apenas inició operaciones en el año 2008, pero aún así sabe cómo brindar un buen servicio a sus clientes y satisfacer sus deseos y preferencias.

Con el fin de lograr el objetivo propuesto, primero se realiza una investigación de índole documental, con el propósito de fundamentar la historia del turismo, los conceptos importantes relacionados con el turismo, y los requisitos teóricos ligados a la planificación estratégica.

Después de describir la empresa, sus antecedentes y su situación actual, se detallan los componentes de su plan estratégico, su estructura organizativa, su producto turístico ofrecido al mercado extranjero y nacional, y las empresas que representan su principal

competencia. Además, se culmina esta sección con una descripción del entorno actual de la empresa.

Para lograr obtener un análisis situacional de la empresa, fue necesario aplicar encuestas a la totalidad de los clientes cautivos, ya fueran clientes extranjeros o nacionales. También, se realizó una encuesta a los potenciales clientes nacionales. Los objetivos de las encuestas son determinar el perfil del cliente, conocer sus preferencias, comportamientos y actitudes ante los cambios económicos que se han presentado en el 2009.

Para continuar con el análisis situacional de la empresa, también fue necesario efectuar un análisis del mercado potencial para *Costa Rica te enamora*, realizar un análisis general de la estructura de la organización, de su producto turístico y de su plan estratégico. Otro instrumento utilizado fue la herramienta administrativa del benchmarking, para comparar los elementos estratégicos de las misiones y visiones de los competidores. Se realizó un análisis FODA para finalizar el análisis situacional.

Toda la información mencionada, sirvió de plataforma para la elaboración de la propuesta del plan estratégico de negocio de *Costa Rica te enamora*, acorde con su política y área de negocio.

Por último, se desarrollan conclusiones y recomendaciones por tema para la Empresa, y en otra sección, se mencionan las conclusiones y recomendaciones generales sobre todo el proyecto.

Unidad académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado.

INTRODUCCIÓN

La empresa donde se desarrollará este proyecto se llama “Agencia de viajes *Costa Rica te enamora*” y está dirigida a un nicho de mercado del turismo rural, donde el turista se acerca a las costumbres, los valores y la cultura rural, campesina, de pesca, afro-caribeña o indígena. Es una forma de convivir directamente con la sociedad costarricense desde puntos recónditos del país, de la mano de excelentes anfitriones tales como campesinos y organizaciones comunales, entre otros.

El turismo rural se orienta al turista interesado en conocer y disfrutar la vida del campo, donde se realizan actividades como cabalgatas, caminatas, agroactividades, conocimiento de métodos alternativos de producción, pesca de agua dulce, fiestas patronales y turnos, sin descartar otras posibilidades accesibles en la zona como el turismo de aventura así como la naturaleza, el sol, la playa y la práctica de actividades deportivas.

Aunque existen varias definiciones de turismo rural, la más usada es la de la Comisión de la Unión Europea: “Aquella actividad turística realizada en el espacio rural, compuesta por una oferta integrada de ocio, dirigida a una demanda cuya motivación es el contacto con el entorno autóctono y que tenga una interrelación con la sociedad local” (García, 2003, p. 58).

Es necesario destacar que, el principio fundamental del turismo rural, es que debe ser ejecutado por los habitantes del entorno rural, ya sea que estos sean o no agricultores. Por un lado porque, la idea consiste en que los beneficios económicos y sociales del turismo, se distribuyan dentro de la misma zona, por otro lado; tampoco se deben sustituir las actividades del pueblo por las turísticas, sino más bien complementarlas.

La empresa turística *Costa Rica te enamora* fue constituida en el 2008 por lo que es una empresa joven. Su estructura organizacional está conformada por una sola persona, quien realiza todas las funciones de administración, contabilidad, declaración de impuestos,

presupuestos, finanzas, mercadeo, promoción y ventas, acuerdos con proveedores y mayoristas, y las diferentes actividades operativas, etcétera.

El problema que este proyecto de graduación pretende resolver consiste principalmente, en proporcionar un plan estratégico para la empresa tour operadora *Costa Rica te enamora*, con el fin de incrementar sus ventas, ofreciendo sus servicios de turismo rural en Costa Rica.

Por lo anterior, el tema de este anteproyecto es una propuesta de plan estratégico de negocio, que ofrezca a la empresa tour operadora *Costa Rica te enamora*, estrategias viables y de rápida ejecución en el corto plazo que le permitan a la vez, continuar operando y aumentar sus ventas en el mercado nacional e internacional.

El interés profesional por desarrollar este proyecto, es que siempre ha habido un interés en trabajar en el sector del turismo, incluso en crear una empresa de turismo receptivo o tour operadora, para el mercado europeo. Por lo que encontramos en este tema, un inicio y un avance considerable hacia la consecución de esa meta.

Se escogió *Costa Rica te enamora* para llevar a cabo este proyecto final de graduación, porque, primero; ya que opera en el sector en el que se desea algún día laborar. Segundo; porque su propietaria y administradora es conocida desde la época en que cursábamos el bachillerato de Economía en la Universidad, por lo que existe absoluta confianza, por último; debido a que es una empresa pequeña e iniciando operaciones, pues representa un gran reto profesional.

El alcance del presente proyecto, pretende realizar un análisis situacional de *Costa Rica te enamora* para poder determinar su estado actual por medio de encuestas aplicadas a sus clientes, análisis de su estructura organizativa, de su plan estratégico y de su producto. Así como un benchmarking estratégico y un análisis FODA de la empresa.

Por último, el principal objetivo del presente trabajo no es la implementación ni la ejecución del plan estratégico propuesto, sino más bien aportar uno a largo plazo que dirija hacia el éxito la empresa *Costa Rica te enamora*. Así, el objetivo general del proyecto consiste en:

“Desarrollar una propuesta de un plan estratégico de negocio para la empresa *Costa Rica te enamora*, analizando los resultados aportados por la aplicación de la herramienta administrativa del benchmarking, por el análisis FODA y por los datos estadísticos del turismo nacional e internacional, con el fin de que la Empresa se consolide en el mercado extranjero, ofreciendo sus servicios de turismo rural en Costa Rica”.

De acuerdo con el objetivo general, los objetivos específicos que serán desarrollados en cada capítulo de este proyecto son:

1. Contextualizar y definir el sector turístico internacional y nacional, incluyendo el marco teórico del plan estratégico como base para el desarrollo de este trabajo.
2. Describir la empresa *Costa Rica te enamora*, su estrategia de negocio y su entorno.
3. Desarrollar un análisis situacional de la Empresa, de manera que sustente las bases del presente proyecto.
4. Analizar los resultados arrojados en el benchmarking, del análisis FODA y de los datos estadísticos del turismo internacional, como parte de la propuesta del plan estratégico para *Costa Rica te enamora*.
5. Sintetizar todos los elementos evaluados en el Proyecto, planteando conclusiones y recomendaciones sobre el trabajo realizado.

Como aporte de este trabajo, se espera que el plan estratégico propuesto en este proyecto a *Costa Rica te enamora*, constituya una herramienta gerencial que mejore su estrategia de negocio y servicio al cliente, para que logre aumentar las ventas y su rentabilidad.

“Si sabemos dónde estamos y más o menos cómo llegamos, podremos ver a dónde vamos; y si los resultados naturales de nuestro curso son inaceptables, podremos cambiarlos con oportunidad.”

Abraham Lincoln

**CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL SECTOR TURÍSTICO NACIONAL Y
PERSPECTIVAS TEÓRICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

1.1 Historia del turismo

1.1.1 Antecedentes

Se considera que, la primera afición del hombre primitivo fue la nómada, debido a su curiosidad por conocer nuevos paisajes y tierras. Antes del siglo XIX, para los antiguos el viaje tenía un valor por su justificación de obligación o necesidad; un ejemplo de ello lo encontramos en el texto literario la Odisea en las diferentes travesías por las que pasó Ulises.

Los viajes hasta el siglo XIX eran individualistas, y sus motivaciones principales eran el descubrimiento, la aventura, la explotación y la peregrinación. Posteriormente, con el desarrollo y evolución del libro, el viajar y el conocer se materializó en dos libros de viajes diferentes: una parte en forma de diario y la otra con datos, noticias y observaciones.

En los siglos XVII-XVIII el viaje se empieza a asociar como un elemento formativo y educativo entre las familias aristocráticas de ese tiempo. Este tipo de viaje fue conocido como *Grand Tour*, donde se viajaba por Europa a través de países continentales con partida y llegada en la misma ciudad. Los viajantes eran jóvenes aristocráticos y de las clases emergentes (comerciantes, burócratas y profesionales), que terminaban sus estudios universitarios.

Al ser considerado el turismo un fenómeno social, está por lo tanto, condicionado por aspectos externos como el económico y el social.

El viaje moderno se consolidó con la Revolución Industrial a finales del siglo XIX, porque con los nuevos descubrimientos científicos, el traslado de una economía agraria hacia una industrial y la reestructuración de los ritmos de trabajo, introdujeron una brecha entre el tiempo de trabajo y el ocio, permitiendo que los trabajadores tuvieran

condiciones más dignas de trabajo, con jornadas de ocho horas, fines de semana de descanso y vacaciones pagadas.

Además, el uso de innovaciones tecnológicas como la máquina de vapor, y su aplicación en trenes y barcos, adelanta evidentemente las comunicaciones, modificando a su vez los motivos de viajes; como por ejemplo, para conocer las nuevas tecnologías y las exigencias del mercado.

Más adelante, la burguesía copiaría el comportamiento de la clase aristocrática sobre la utilidad el viaje como experiencia formativa, pero moldearía la significación del viaje al sistema de producción, de esta manera el viaje se transmuta en una necesidad organizada y promovida por un sistema independiente: la industria turística.

A mitad del siglo XIX, se crearon las primeras estructuras organizativas que brindaban servicios turísticos; es decir, en otras palabras las primeras agencias de viajes como las conocemos actualmente. Por ejemplo, Thomas Cook fue el iniciador de la comercialización de viajes. En 1841 Cook organizó un congreso antialcohólico en Leicester, por lo que tuvo que alquilar un tren, su costo fue muy bajo y se trató del primer viaje colectivo organizado. Así continuó organizando viajes hasta que nació en 1851 la primera agencia de viajes *Thomas Cook and Sohn*, la cual todavía existe pero bajo el nombre de *Thomas Cook Signature*, con presencia en todo el mundo.

Cesar Ritz fue el pionero de la hotelería moderna, a sus 28 años se convirtió en gerente del Grand Hotel Nacional de Lucerna, quien fue exitoso en compañía de un excelente jefe de cocina de aquella época. Se hizo famoso y era solicitado para enderezar negocios ruinosos (dirigió hasta doce hoteles a la vez). Además, todos los hoteles que Ritz administraba, adquirirían cuarto de baño y excelentes instalaciones. Por eso, luego fue considerado padre de la higiene en Europa. Su mayor éxito consistió en dignificar la actividad hotelera.

Antes de finalizar el siglo XIX, surgieron organizaciones turísticas y una red de transportes desarrollada, los cuales, además de la institución y posterior desarrollo de una legislación sobre los periodos vacacionales, sentaron las principales bases para el desarrollo del turismo en masas. La movilidad de las personas aumenta gracias a la creación del automóvil en el siglo XX, el cual fue muy importante para el turismo.

Cuando el viaje es accesible para la clase media y el proletariado, la definición de diversión fue consolidada en el siglo XX. La consecución del derecho al tiempo libre y las vacaciones pagadas, facilitaron el acceso al viaje para las diferentes clases sociales.

Por el momento, la motivación del viaje seguía siendo el placer y la novedad, pero después pasa de una actividad meramente individualista, a un fenómeno colectivo concentrado en ubicaciones de espacio y tiempo específicos. En este momento, se reducen los componentes cualitativos que determinaban el viaje, y se pasa a una reproducción de modelos.

Es así como surge el turismo de masas con los grandes aviones a partir de la segunda mitad del siglo XX. La paz, la bonanza económica después de la segunda Guerra Mundial, las vacaciones pagadas, los vuelos *charter*, el aumento de la cantidad de automóviles, el surgimiento de los primeros tour-operadores y el bajo precio del petróleo promovieron un cambio esencial en la industria turística, sustituyéndose la producción artesanal por la producción en masas. (Fayos Sola, 1993)

Según Poon (1994), el turismo de masas fue el efecto de ciertas influencias sociales, económicas, políticas y tecnológicas de la Segunda Guerra Mundial, y entre los principales factores causantes de su aparición, y condiciones que influyeron en su desarrollo se encuentran:

- Después de la guerra, se creó el ambiente necesario para poder viajar por la paz y la abundancia imperante, aunada al surgimiento de las vacaciones pagadas.
- El hombre tenía mayor movilidad y más tiempo libre.

- Las fronteras fueron abiertas
- El mundo fue conocido por los medios de comunicación.
- La novedad y atracción de viajar en avión, y la moda del bronceado, propiciaron que los consumidores masificaran el turismo.
- Surgen las cadenas de hoteles internacionales, las tarifas aéreas promocionales (*marketing de masas*), facilitando el acceso a nuevos turistas potenciales.
- Las nuevas tecnologías como aviones más rápidos y grandes, la aplicación de tecnologías de información a la distribución de servicios turísticos, facilitaron la expansión del turismo de masas.

1.1.2 El turismo actual

La industria turística se ha transformado, y esto se ha evidenciado más en Europa y otros países desarrollados. La calidad y el contacto con el medio ambiente y la individualización, están recibiendo una mayor importancia y por lo tanto el turismo de masas entró en crisis.

El desarrollo de sensibilidad de los turistas hacia valores medioambientales y culturales de las zonas visitadas, han cuestionado los métodos de producción y el consumo de masas. Por lo que se empieza a buscar un equilibrio entre turismo, naturaleza, cultura, conservación y desarrollo en cada uno de los lugares.

Actualmente, los turistas ya no desean un paquete turístico estándar, inflexible y masivo donde el sol y la playa son la principal atracción. Más bien, a estos les agrada sentirse diferentes y tienen preferencias hacia un turismo individualizado, mostrando un interés por la tranquilidad, el contacto con la naturaleza, la cultura, y por sobre todo, evitando la masificación.

Ello ha provocado una creciente demanda de vacaciones simplificadas, escapando de las atracciones turísticas por excelencia, estableciendo un mayor interés en regiones alejadas

y pequeñas que en otros países. De esta forma, surgen las oportunidades para el turismo rural o cultural.

1.1.3 Desarrollo del turismo en Costa Rica

El turismo en Costa Rica empieza al finalizar el siglo XIX, cuando se terminó de construir el ferrocarril al Atlántico en 1890. Esta vía permitió la comunicación efectiva entre San José, la capital con la vertiente atlántica, y esta última con Europa y otros países con los que Costa Rica iniciaba intercambios comerciales.

Entre las ventajas que trajo consigo el ferrocarril a la capital, podemos mencionar el incremento con el comercio exterior con naciones como el Reino Unido, Alemania, Francia y Estados Unidos; además del mejoramiento urbanístico en Barrio Amón, la construcción del Parque Nacional y la Avenida de los Damas, la construcción del Teatro Nacional (terminado en 1897), apertura de tiendas, etc. Para este período, ya la capital contaba con cañería, luz eléctrica, teléfonos e inclusive un tranvía abierto en 1899.

Posteriormente la construcción del Ferrocarril Eléctrico al Pacífico en 1910, favoreció una mayor expansión del país extendiendo a la vez su comunicación marítima con el continente americano y con el mundo entero. De esta manera, Costa Rica empezó a recibir más extranjeros, lo que explica el funcionamiento de nuevos hoteles como el Europa (1918).

Se considera al Gran Hotel Costa Rica (inaugurado en 1930) como responsable del surgimiento del turismo organizado en el país, porque su construcción se efectuó bajo la condición de que se construyeran caminos de acceso a los volcanes Irazú y Poás, ya que en aquella época no existían muchas opciones turísticas, por lo que se consideró que el acceso a dichos volcanes le permitiría al país ofrecer paquetes turísticos y excursiones a sitios de gran belleza y cercanos a la capital.

En la zona de Lindora (Santa Ana) en 1930, fue construido un aeropuerto y en 1937 fue sustituido por el de La Sabana. Dicho aeropuerto posibilitó la entrada al país de las aerolíneas Pan American y TACA, a la cuales se integró en 1945 Líneas Aéreas de Costa Rica S.A. (LACSA). Tales aerolíneas promovieron a Costa Rica como destino turístico, y así fue como la demanda fue progresivamente aumentando. Sin embargo, la cantidad de pasajeros no eran muchos, porque las aeronaves (DC-3, Curtiss C-46) contaban con reducida capacidad y los vuelos no eran frecuentes.

El siguiente cuadro resume los hechos históricos relevantes del turismo costarricense:

Cuadro N° 1.1
Principales sucesos históricos del turismo
en Costa Rica entre 1930-1997

Año	Sucesos históricos
1930	Creación primera organización turística: Junta Nacional de Turismo
1933	Publicación de primeros afiches y folletos turísticos
1950	Fundación primera agencia de viajes: Costa Rica Express
1951	Creación de la Asociación Costarricense de Hoteles (ACHA)
1955	Se creó el Instituto Costarricense de Turismo (Ley N°1917)
1955-1959	El arribo de turistas aumentó de 21,637 en 1955 a 39,408 en 1959
1960	La Ley de Industria Turística declara el turismo "Industria de utilidad pública"
1970	Aumento de la oferta turística e inicio de la política de protección del patrimonio natural de Costa Rica
1970-1979	El arribo de turistas pasó de 154,867 en 1970 a 317,724 en 1979
1987-1997	Consolidación del sector turístico en Costa Rica

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

Con la creación de la Junta Nacional de Turismo, se comenzó trabajar con el fin de promocionar el turismo, y en 1933 se publicaron los primeros afiches y folletos turísticos: 25 mil en español y 50 mil en inglés (ICT, 1971). En 1950 se creó la primera agencia de viajes de Costa Rica y además, la Asociación Costarricense de Hoteles (ACHA) en 1951. Luego con la creación en 1955, el Instituto Costarricense de Turismo sustituyó a la Junta Nacional de Turismo, cuyo objetivo fundamental sería la de aumentar el turismo en el país. (ICT, 1997, p.3)

Debido a los trabajos realizados, esfuerzos y organizaciones creadas dirigidas a la actividad turística después de los años 50, ocurre en este periodo un gran crecimiento turístico, por lo que el arribo de turistas prácticamente se duplicó de 1955 a 1959.

Con el decreto en 1960 de la Ley de Industria Turística, se declara al turismo “Industria de utilidad pública”, con la que se otorgó una serie de beneficios para la construcción, remodelación o ampliación de los establecimientos turísticos.

Al inicio de la década de 1970, la oferta pública empezó a extenderse concretamente en San José, ya que el tipo de turismo que frecuentaba el país en dichos años se enfocaba en la ciudad capital, y de ahí se movilizaba con dirección a otros puntos o atractivos turísticos. Más adelante, la oferta aumentó debido a la ampliación de la oferta turística hacia otros destinos de “sol, mar y playa”, localizados primordialmente en Guanacaste y en Puntarenas (playas del Coco, Hermosa, Tamarindo, Jacó, Manuel Antonio, etc.).

También en 1970, se inició la política de protección del patrimonio natural de Costa Rica, creándose muchas zonas protegidas, como reservas biológicas, refugios de vida silvestre, parques nacionales, etcétera. Entre las más importantes podemos mencionar el Parque Nacional Volcán Poás (1970), Parque Nacional Manuel Antonio (1972), Monumento Nacional Guayabo (1973), Parque Nacional Chirripó (1975), Parque Nacional Corcovado (1975) y el Parque Nacional Braulio Carrillo (1978).

Al periodo 1987-1998 es considerado el de mayor importancia en relación con la consolidación del sector turístico en Costa Rica.

A partir de 1987 se presenta un crecimiento caracterizado por el mejoramiento, aumento y diversificación de la oferta turística, fundamentado por los beneficios aportados por la Ley N° 6990 de Incentivos para el Desarrollo Turístico. De esta manera, se desarrolló aún más el turismo nacional, porque se incitó la inversión en nuevos proyectos y la ampliación y mejoramiento de los que ya existían.

Los empresarios turísticos trabajaron en implementación de estrategias requeridas para una adecuada promoción y comercialización del producto turístico en Costa Rica, desarrollaron mejores campañas publicitarias que destacaban nuestros rasgos; como los siguientes lemas: “Costa Rica, la Suiza centroamericana”, “Costa Rica, jardín de las Américas”, “Costa Rica, amistoso por naturaleza”, “Costa Rica, naturalmente diferente”.

Luego se planteó y se puso en marcha una estrategia de segmentación de mercados destinados a turistas que buscaban realizar actividades relacionadas con la naturaleza, ofreciendo a los turistas interesados un conjunto de subproductos variados y de acuerdo con sus motivaciones: caminatas, observación de flora y fauna, buceo, etcétera.

También se agregó a la estrategia anterior, la participación en eventos internacionales como ferias turísticas, y en 1985 se empezó a realizar en Costa Rica la “EXPOTOUR”, que consiste en una bolsa anual de comercialización turística, la cual ha colaborado mucho en el proceso de posicionamiento costarricense en el mercado internacional.

Durante este último periodo del desarrollo turístico en Costa Rica, la actividad turística se transformó gradualmente en el primer generador de divisas (cuadro N° 1.2), por lo que demostró que debía convertirse en una actividad de primer orden, la cual debía disponer de un mayor apoyo gubernamental. Esto ocasionó que a partir de 1990, tanto al presidente ejecutivo del ICT de dicho gobierno (1990-1994) como al posterior (1994-1998), se les concediera la jerarquía de Ministro de Turismo, y a partir de ese momento el turismo fue representado en el Consejo de Gobierno de la República.

Cuadro N° 1.2
Turistas e ingreso de divisas a Costa Rica
Periodo 1987-1997

Año	Turistas	Ingreso de Divisas Millones de dólares USD
1987	277 681	\$136,30
1988	329 386	\$160,70
1989	375 951	\$206,60

1990	445 930	\$266,00
1991	504 649	\$330,60
1992	610 591	\$432,10
1993	684 005	\$577,40
1994	761 448	\$625,70
1995	784 610	\$659,60
1996	781 127	\$688,60
1997	811 490	\$719,30

Fuente: Anuarios Estadísticos de Turismo, ICT

En el cuadro anterior, se puede apreciar el evidente crecimiento que tuvo el turismo en once años, tanto en el nivel de la cantidad turistas como del ingreso de divisas al país.

La creación del Instituto Costarricense de Turismo convirtió a dicha institución en protagonista principal del desarrollo del turismo en el país a partir de su creación en 1955. La Ley Orgánica del Instituto Costarricense del Turismo, mediante la Ley No. 1917 dentro de su artículo 4°, establece que: “La finalidad principal del Instituto será la de incrementar el turismo en el país:

- a) Fomentando el ingreso y la grata permanencia en el país de los visitantes extranjeros que busquen descanso, diversiones o entretenimiento.
- b) Promoviendo la construcción y mantenimiento de lugares de habitación y recreo para uso de los turistas.
- c) Realizando en el exterior la propaganda necesaria para dar a conocer el país, a fin de atraer el turismo.
- d) Promoviendo y vigilando la actividad privada de atención al turismo.”

En el artículo 5° de la misma Ley, se le asigna al ICT en la ley original las siguientes funciones:

- a) Construir, arrendar y administrar hoteles y otras edificaciones, campos de deporte y entretenimiento adecuados al descanso y esparcimiento de los visitantes, así como vías de acceso a los mismos, siempre y cuando la iniciativa privada no actúe en forma satisfactoria.

- b) Dirigir y efectuar en el exterior, por todos los medios adecuados, la propaganda necesaria para dar a conocer el país, con la finalidad de incrementar la afluencia de visitantes.
- c) Promover y estimular cualesquiera actividades comerciales, industriales, de transporte, deportivas, artísticas o culturales, que traten de atraer el turismo, brindándole facilidades y distracciones o que den a conocer al país en sus diversos aspectos, especialmente el folklórico;
- d) Proteger y dar a conocer construcciones o sitios de interés histórico, así como lugares de belleza natural o de importancia científica, conservándolos intactos y preservando en su propio ambiente la flora y la fauna autóctonas.
- e) Proteger por todos los medios a su alcance los intereses de los visitantes procurándoles una grata permanencia en el país.

Además, el Artículo 6° de la Ley 1917, le concedió al ICT inicialmente:

“La custodia y conservación de las zonas comprendidas en un radio de dos kilómetros alrededor de todos los cráteres de los volcanes del país, se encomienda en forma absoluta al Instituto Costarricense de Turismo, de acuerdo con el artículo 5°, incisos e) y f) de esta ley y se declaran tales zonas, Parques Nacionales. El Instituto dictará, a fin de lograr la conservación del paisaje, la flora y fauna autóctonas, las regulaciones a que habrán de someterse quienes deseen conocer estos Parques Nacionales, y podrá fijar las tarifas por derecho de visita que estime convenientes, el producto de las cuales se destinara a la conservación y embellecimiento de los mismos y a proporcionar mayores comodidades a los visitantes. El Instituto podrá también construir en ellos caminos, hoteles y otras edificaciones, procurando en todo caso conservar el ambiente y paisaje primitivo del lugar.”

Sin embargo, el anterior artículo fue derogado por la Ley N° 6084 del 24 de agosto de 1977, por medio de la cual se creó el Servicio de Parques Nacionales del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que tiene como función específica el desarrollo y

administración de los parques nacionales para la conservación del patrimonio natural del país. Posteriormente, con la Ley N° 7152 del 5 de junio de 1990, se trasladó el Servicio de Parques Nacionales al Ministerio de Ambiente y Energía

Los enunciados mencionados de las leyes anteriores, evidencian que el ICT como coordinador público y rector de la actividad turística, le ha correspondido normar, dirigir y promover la política gubernamental en dicha materia. Por esta razón, es que el ICT ha procedido a regular la actividad del sector turístico nacional por medio de las siguientes normativas:

Cuadro N° 1.3
Normativas creadas por el ICT para regular el turismo

Año	Leyes, reglamentos y decretos
1960	Ley de Industria turística y su reglamento
1963	Ley sobre facilidades aduaneras para el turismo
1973	Ley reguladora de la agencias de viajes
1979	Reglamento de la ley reguladora de agencias de viajes
1979	Reglamento de los guías de turismo
1979	Reglamento de las empresas y actividades de turismo
1980	Reglamento de las empresas de hospedaje turístico
1985	Ley de incentivos para el desarrollo turístico y su reglamento
1988	Decreto Ejecutivo sobre arrendamiento de vehículos
1996	Reglamento para empresas arrendantes de vehículos

Fuente: Elaboración propia con datos recopilados desde la Asamblea Legislativa

Por supuesto, que toda aquella normativa y otra no mencionada, han sido determinantes en el proceso evolutivo del turismo en Costa Rica. No obstante, todas estas leyes y reglamentos deberían estar integrados en una “Ley General de Turismo”, cuya ley sea moderna y congruente con la importancia y las perspectivas actuales y futuras del turismo en la sociedad y economía costarricense.

A pesar que desde el año 2000, se ha venido hablando sobre una Ley General de Turismo (Quesada, 2000, p.222), no fue sino hasta el pasado 17 de septiembre del 2008, que el actual Ministro de Turismo Carlos Ricardo Benavides, presentó ante la Comisión de Turismo de la Asamblea Legislativa el proyecto de Ley No.17163 como nueva Ley General para regir el sector.

La iniciativa busca reformar la legislación que data de los años 60, puesto que evidentemente han cambiado muchas cosas desde que se hizo esta normativa. Se hacen cambios a la Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo, así como a la de la Industria Turística, la de Incentivos para el Desarrollo Turístico y la Ley sobre la Zona Marítimo Terrestre.

Benavides, explicó que pretenden velar por los derechos de los turistas, sean nacionales o extranjeros, además de que se establecen sus deberes. Asimismo, adujo que trataron de incluir la sostenibilidad, la competitividad y la no discriminación por proveniencia para los turistas. “Queremos incrementar y mejorar el producto turístico, llegar a todo el país para ayudar a las zonas que tengan problemas. Se crearía una comisión interinstitucional en turismo, con un comité técnico”, mencionó el ministro. Además, se llevará a los planes de enseñanza escolares algunos temas relacionados con la materia turística.

1.2 Aspectos conceptuales del turismo

Turismo y turista provienen de la raíz etimológica francesa *tour*, la cual a su vez dicho idioma la tomó del latín *tornus* y *tornare* que significa torno y regreso, respectivamente.

De acuerdo con Quesada (2005), la palabra *tour* tiene su origen en el siglo XVII en Francia, donde así se denominaba a los viajes que se realizaba a los principales centros culturales de Europa.

Para la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994), el turismo abarca mucho más que las vacaciones y son: “Todas las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”.

La anterior definición es definitiva porque corresponde a la creada por el organismo oficial internacional del turismo. Sin embargo, describiremos otras dos con el fin de especificar y profundizar un poco más dicho concepto.

Por su parte, Muñoz Oñate (1994), su definición de turismo se aplica a: “La industria que tiene por objeto satisfacer las necesidades del turista, siendo éste la persona que viaja por placer u otros motivos, permaneciendo una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado”.

Así, según el concepto de Muñoz Oñate (1994), el turismo tiene dos derivaciones:

- Como actividad social y cultural que es originada por la búsqueda de cubrir necesidades psicológicas del placer de descansar, viajar, descubrir y relacionarse con otras personas semejantes, etcétera.
- Como sistema económico-industrial compuesto por los medios de transporte e infraestructura turística, cuyo propósito es crear beneficios por medios de flujos económicos desde la zona de residencia de los viajantes hasta el lugar donde pasarán sus vacaciones.

No obstante, la anterior definición es muy técnica, pues limita el turismo al efectuado entre diferentes países, por lo que no comprende al turismo realizado por los nacionales o habitantes de una misma nación, en su propio país.

Los siguientes puntos corresponden a características del turismo:

- Involucra un gasto en una extensa variedad de bienes turísticos y proporciona renta a los diferentes oferentes. Es decir, por un lado genera renta a los hoteles, restaurantes y atracciones turísticas; y por otro, a los agentes de viajes y operadores turísticos.
- Requiere de muchos recursos, principalmente de tierra, capital, edificios e infraestructura, los cuales son consagrados al uso turístico y es muy complicado traspasarlos hacia otras actividades. Por ejemplo, los aeropuertos o campos de golf.

- Existen muchos subsectores y oferentes que participan en el sector turístico. En otras palabras, varias organizaciones comercializan su propio producto individualmente; como lo son, los hoteles, tiendas, gasolineras, entre otros.
- El sector turístico está compuesto por variedad de mercados de distintos productos en diferentes lugares. Es decir, internacionalmente los países compiten entre ellos como destinos turísticos internacionales, y por supuesto, en el interior de cada país puede existir competencia entre diferentes zonas o provincias como destinos turísticos, y precisamente, en esos lugares, los oferentes compiten entre ellos.
- Los consumidores del producto turístico, tendrán que viajar hasta donde se encuentra el producto, y deberán utilizar tiempo y recursos económicos para comprar aquel producto turístico.
- Se destaca, que los consumidores no pueden probar el producto turístico antes de comprarlo.
- Hay una inmensa diversidad y movilidad de atributos que los turistas pretenden obtener en un solo viaje de turismo.

Con respecto al concepto del turista, este se define como la persona que destina recursos económicos y de tiempo para visitar, conocer, descansar, distraerse y desarrollar varias otras actividades para su beneficio. Al igual que sucede con la definición del turismo, no se ha adoptado una definición universal, por lo que cada organización o institución tiene su propio concepto, pero al fin y al cabo coincidentes.

El Instituto Costarricense de Turismo (1955) considera por turista a:

“Todo extranjero no residente en Costa Rica, que visite el país por un tiempo no mayor de 6 meses, con fines de distracción, descanso, salud u otros lícitos, siempre y cuando no sean los de obtener trabajo o empleo o realizar actividades mercantiles en el territorio nacional.

Se entienden también por turistas los costarricenses que viajan con fines de salud, recreo o descanso dentro del territorio nacional diferentes de su

residencia”. (Art.38, Ley N° 1917. Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo).

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo (OMT) definen el turista como:

“Toda persona sin distinción de raza, sexo, idioma o religión que entra en el territorio de un estado distinto de aquel en que dicha persona tiene su residencial habitual y permanezca en él 24 horas al menos y no más de 6 meses, con fines de turismo, recreo, deporte, salud, asuntos familiares, estudio, peregrinaciones religiosas o negocios, sin propósitos de inmigración”.

El turismo y sus formas

Con el fin de clasificar el turismo, consideramos el esquema propuesto por el Instituto Costarricense de Turismo de 1987, que clasifica el turismo según las características generales de los viajes y de quienes los emprenden, el cual se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1.4
Clasificación General del Turismo

	Nacional	Emisor
Ámbito	Internacional	
Geográfico	Intrarregional	Receptor
Organización	Organizado	
	No organizado	
Duración	Excursionista	Breve
		Corto
		Mediana
Edad	Turista	Larga
	Infantil	
	Adolescente	
	Jóvenes	
	Adultos	
	Adultos mayores	
Transporte	Acuático	Marítimo
	Aéreo	Fluvial
	Terrestre	Lacustre
		Ferrocarril
		Por carretera
Volumen e ingresos	Social	
	Masivo	
Escalas	Selectivo	
	Directo	
	Itinerante	
Otra formas	Individual	
	Familiar	
	Grupos	

Del cuadro N°1.4, es importante para el presente proyecto el turismo receptor del ámbito geográfico internacional e intraregional, el nacional es relevante para la Empresa para efectos de educación ambiental solamente. Luego, a la Empresa le interesa aquel turismo organizado con una duración mediana de tiempo, cuyos turistas pueden ser clasificados como adultos y adultos mayores debido a que poseen capacidad de pago.

El transporte utilizado por tales turistas sería el aéreo, principalmente para llegar al país, y luego dentro de Costa Rica ellos usarían el transporte terrestre. En cuanto al volumen e ingresos, se trata de un turismo selectivo que busca algo diferente a lo ofrecido por el mercado habitual (mayoristas). La forma de viajar sería de manera itinerante e individualmente, así como en grupos o en familias.

Turismo nacional: Es el desplazamiento turístico realizado por los nacionales de un país dentro de su propio territorio. Implica no transitar o cruzar fronteras. También se le conoce como turismo interno, interior o doméstico.

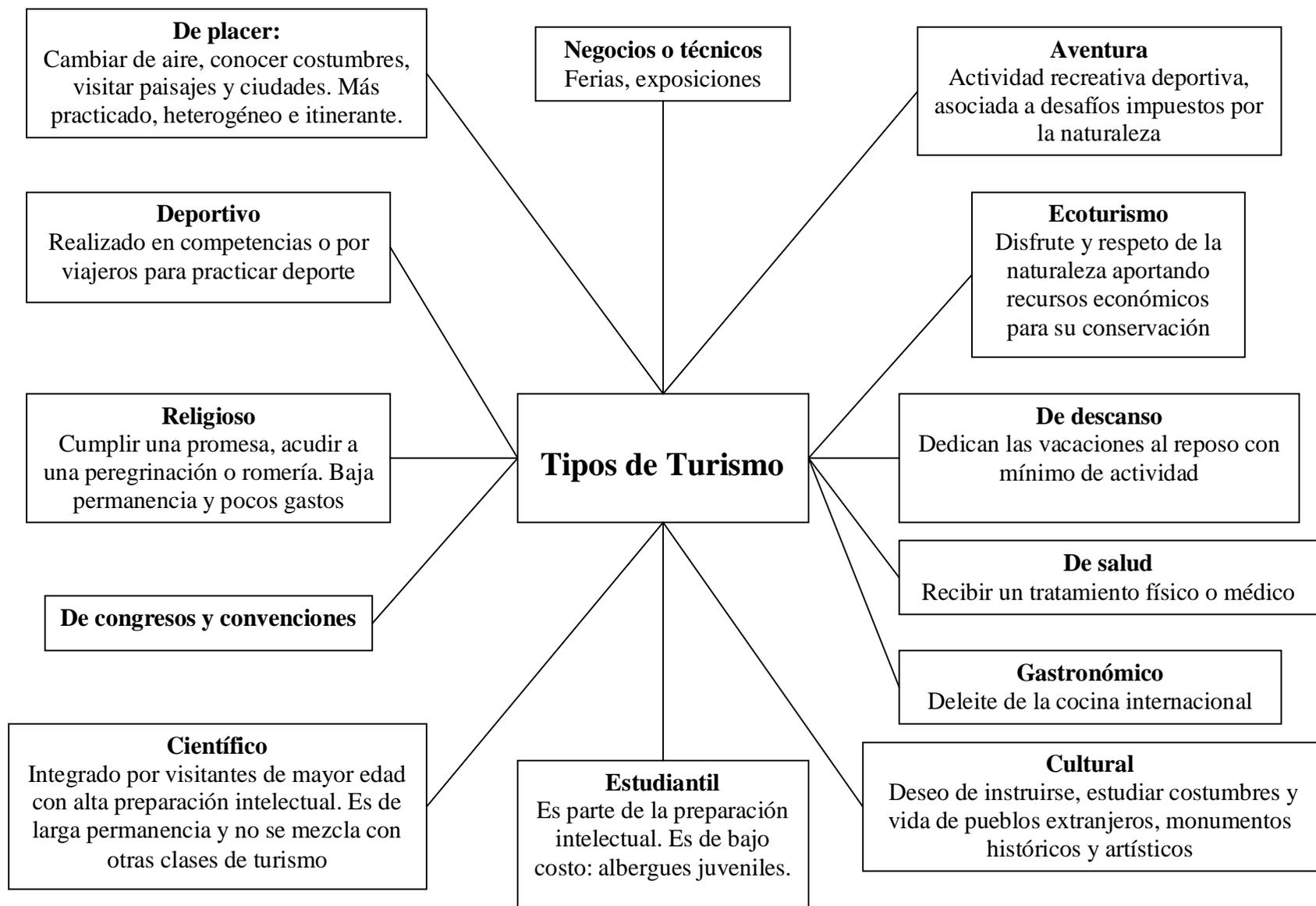
Turismo internacional: Es el desplazamiento turístico realizado por personas de una nación a otra, por lo que implica el cruce de fronteras. También, incluye el aspecto receptivo que son todos los extranjeros y nacionales residentes en otros países que visitan una nación distinta a la que habitan. Y el otro aspecto, el emisor, corresponde a los nacionales y residentes extranjeros de un país que viajan fuera de su territorio de residencia.

Tipos de turismo

Esta clasificación se realiza en función de las principales motivaciones que una persona tenga para efectuar un viaje turístico. En virtud de esas motivaciones, se agrupan entonces los tipos que a su vez, puede bifurcarse en diversas modalidades, de acuerdo con las particularidades de los consumidores y de las actividades turísticas en que ellos participen.

Según lo anterior, existen cuantiosos tipos de turismo como las mismas motivaciones que los causan. A continuación expondremos en un cuadro conceptual los más importantes actualmente, pero existen otros criterios y autores con diferentes clasificaciones.

Cuadro N° 1.5
Tipos de Turismo



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

Por último, el turismo rural será desarrollado más ampliamente dentro de una sección completa más adelante, dedicado únicamente para ello.

Agencia de viajes

Según el Reglamento a la Ley Reguladora de las Agencias de Viajes¹, dicho reglamento establece en su Capítulo I (ver anexo) las definiciones bajo las cuales, el Instituto Costarricense de Turismo, agrupó dentro de las agencias de viajes a las empresas minoristas o emisoras, a las mayoristas y a las receptoras también; estas últimas son más conocidas en el extranjero como tour operadoras (proviene de la palabra en inglés *tour operator*, pero esta no ha sido aceptada por la Real Academia Española).

Es decir, en el nivel más general y de acuerdo con el Artículo 5 de la Ley N° 5339, las agencias de viajes son operadores turísticos que realizan las funciones detalladas en dicho artículo (ver anexo), y que además han sido declaradas turísticas por el Instituto, las cuales se clasifican en mayoristas, receptoras y emisoras.

Así, para efectos del presente trabajo, la agencia de viajes es una empresa emisora dedicada principalmente al turismo hacia el exterior. Estas agencias venden al detalle o por menor, directamente al público en nombre de los proveedores, los productos turísticos que ellos ofrecen en el extranjero.

Es importante aclarar, que debido a la evolución histórica del desarrollo turístico en el mundo entero, y para efectos didácticos del presente trabajo, la función de una agencia de viajes es meramente emisora hacia el exterior, y con contacto abierto y directo con los clientes.

¹ Ley N° 5339 de 1973.

Tour operador

Un tour operador es una empresa que organiza y opera viajes y paquetes turísticos en una región donde dispone de las conexiones necesarias para ello, generalmente sucede en el interior de un país. Por ejemplo, un tour operador puede organizar un paquete o tour turístico, realizado en diferentes atracciones turísticas, diferentes lugares, con distintos medios o proveedores de transporte, y alojamientos.

Sus dos características principales son:

- Los viajes se realizan en forma receptiva pura; es decir, no emite viajes
- El tour operador no vende al público directamente

Mayorista

Es un intermediario entre el proveedor del servicio turístico y el usuario final, donde:

- La mayorista compra a una agencia de viajes, tour operador o al mismo proveedor del producto turístico, luego
- Le vende a otro minorista (puede ser mayorista incluso), agencia de viajes o tour operador, pero nunca al consumidor final

Una de las razones de la existencia de los mayoristas sobre en el turismo, se debe a la gran cantidad de minoristas y clientes, los cuales se encuentran dispersos geográficamente alrededor del mundo, elevando los costos y generando complejidad en su gestión. Además, los mayoristas son especialistas en el manejo de grandes volúmenes de ventas.

Atractivos o recursos turísticos

Los atractivos turísticos son la motivación para que las personas realicen los viajes desde su lugar de residencia, con la finalidad de hacer diferentes actividades. Se debe destacar que, el turismo únicamente tiene lugar si existen ciertas atracciones que motiven a un viajero a abandonar su domicilio habitual y permanecer cierto tiempo fuera de este. Estas atracciones se denominan recursos o atractivos turísticos y están con el turismo, en la misma relación que los llamados recursos naturales lo están con otras actividades productivas. Así, nada valen en el mercado si no son valorados y explotados.

Costa Rica cuenta con una infinidad de atractivos turísticos en todo el territorio; por ejemplo, elementos de naturaleza, representaciones culturales y la idiosincrasia de los “Ticos”, lo que convierte a nuestra nación en un lugar único para el disfrute de los turistas con una gran cantidad de recursos.

Constituyen recursos turísticos todos los bienes, costumbres, tradiciones, usos, patrimonio cultural etnológico, geográfico y natural, así como la infraestructura de servicios de alojamiento y cualquier otra aportación de las empresas turísticas.

De manera más clara, el recurso turístico consiste de:

- I. Costas
- II. Lagos, lagunas y depósitos de agua
- III. Vulcanismo
- IV. Relieves
- V. Agrupaciones vegetales
- VI. Agrupaciones animales
- VII. Atractivos históricos
- VIII. Atractivos contemporáneos
 - VIII-A. No Comerciales
 - § Centros de convenciones
 - § Instituciones de enseñanza
 - § Bibliotecas
 - § Museos
 - § Obras monumentales
 - § Zoológicos

VIII-B.Comerciales

- § Parques de diversiones
- § Balnearios
- § Espectáculos culturales y deportivos
- § Exposiciones nacionales e internacionales
- § Mercados de artesanías
- § Comercios, etc.

Producto turístico

El producto turístico de un país o territorio está conformado por transporte, alojamiento, alimentación, recreación y servicios de apoyo.

En mercadeo, la existencia de un buen producto o servicio es uno de los elementos esenciales (4 P's: producto, promoción, plaza y precio), porque si el producto no satisface los deseos del mercado, no es suficiente con rebajar el precio ni con la publicidad para vender dicho producto. Por lo menos, no más de una vez.

De esa forma, lo más importante es que el consumidor haya sido satisfecho con el producto, con el fin de que exista posibilidad de que repita la compra, que se quiera experimentar otros productos del mismo productor, o que lo recomiende a sus familiares y sus conocidos.

La anterior filosofía se puede aplicar a un destino según Holloway y Plant, debido a que la definición de un producto es todo lo que se ofrece al mercado para satisfacer una necesidad, este puede ser mercancía, servicio, gente, lugares, organizaciones o ideas. Por lo que el producto turístico es complejo debido a que puede incluir diversos servicios.

Según Burkhart y Medlik, ellos describen el producto turístico como aquel que el turista adquiere en forma de reservaciones de transporte y alojamiento por medio de la compra de un paquete o reservación individual. Fuera del viaje, está incluido en la definición del producto todo lo que se hace durante el camino y también durante la estadía.

Desde la óptica de un potencial viajero o turista, el producto turístico consiste según Middleton, en un conjunto o paquete de componentes visibles y no visibles. Este paquete es percibido por el cliente como una sensación, accesible por determinado precio.

Es imprescindible resaltar la diferencia que existe entre el recurso turístico y el producto turístico. De acuerdo con el profesor de Geografía Humana don José García C., un recurso es: “Toda actividad humana o el resultado de esa actividad humana que puede generar un desplazamiento por motivos de ocio”. Existen muchos recursos y, entre ellos está, por ejemplo, el vino y todo lo relacionado a la cultura vitivinícola. Un producto turístico es el conjunto de bienes, servicios y entornos que el visitante percibe.

Infraestructura turística

Se refiere a todos los elementos fundamentales que facilitan servicios a los atractivos turísticos; y su buen desempeño o mal funcionamiento afecta en buena o mala medida la óptima operación de la oferta de servicios. Los elementos más llamativos que componen la infraestructura son:

- **Accesibilidad:** Es integrada básicamente por las vías de comunicación terrestre, marítima, aérea y funicular (carreteras, muelles, aeropuertos y vías férreas); los servicios para los vehículos y ocupantes, señalización, transporte público y otros servicios relacionados.
- **Acueductos:** Se refiere a al agua utilizada. De acuerdo con su disponibilidad, así podrán realizarse las diferentes actividades turísticas.
- **Electricidad:** Es el elemento básico y fundamental para el abastecimiento de la planta turística.
- **Comunicaciones:** Son un componente imprescindible en la promoción de los servicios y productos turísticos. Además, son importantes para el uso de los turistas como son el correo postal, teléfonos, fax, Internet, televisión y otros.
- **Planta turística:** Representa la estructura productiva del turismo, y es por medio de esta que los turistas se desplazan, permanecen y aprovechan los atractivos y

actividades de cada lugar. La planta turística posibilita satisfacer las necesidades de los turistas y está compuesta por:

- Centros de alojamiento como hoteles, moteles, albergues, apartoteles, condominios, entre otros.
- Centros de alimentación como restaurantes, cafeterías, comedores típicos (sodas), entre otros.
- Centros de esparcimiento como los Clubes Nocturnos (Night Clubs), discotecas, bares, casinos, cines, teatros, entre otros.
- Otros servicios como agencias de viajes, información turística y guías.

Estructura del turismo

La superestructura se encuentra integrada por todas las organizaciones públicas o privadas, que directa o indirectamente participan de la actividad turística.

De la anterior forma, por eso existen diferentes gremios o grupos privados como asociaciones, por ejemplo: la Asociación Costarricense de auto Rentistas (ACAR), y la Asociación Costarricense de Agencias de Viajes (ACAV); y cámaras privadas, como la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR); federaciones, entre otras.

En el nivel gubernamental, la superestructura pública está compuesta por instituciones estatales como el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), entre otros.

1.3 Turismo rural

En Europa desde la década de los 70 y 80, se produjo una preferencia a la especialización en la oferta turística, debido a la emersión de nuevos motivos en la demanda y por el agotamiento de los modelos turísticos tradicionales.

A finales del siglo XX, la sociedad empieza a caracterizarse por economías basadas en la información y los servicios (históricamente primero la economía se basó en la agricultura, luego en la manufactura o artesanías, después la industria y actualmente los servicios tienen una importancia considerable). También, rasgos como poblaciones con más demanda, el ocio estaba más orientado a un estilo de vida más individual y se intensifica la necesidad de eliminar la rutina.

Las anteriores condiciones, provocan que la oferta se adapte a las nuevas necesidades de los turistas, por lo que debió convertirse en una oferta turística más diversificada, de calidad y que pudiera satisfacer demandas más especializadas.

Con la propagación del ecoturismo, la relación del hombre con la naturaleza es fuertemente influida, y causa un cambio social, modificando también la percepción del medio ambiente, pues ya no se verá más como un obstáculo, sino más bien como recurso.

Los inconvenientes que el turismo ocasiona son muy variados, frecuentemente causados por las necesidades de transformar el espacio, la pérdida de atractivo paisajístico, la degradación ambiental, entre otros, cuyos problemas son ocasionados por:

- Poca sensibilidad ante los impactos medioambientales provocados por el turismo.
- Escaso conocimiento sobre un modelo compatible con el desarrollo sostenible.
- Ya que el turismo es una industria, las acciones para lograr la compatibilidad se han realizado en forma indirecta o evasiva.

El siguiente cuadro, resume las principales diferencias entre el turismo de masas y el turismo alternativo.

Cuadro N° 1.6

Diferencias entre turismo de masas y alternativo

Turismo de masas	Turismo alternativo
Turismo costero, de alta densidad	Turismo disperso, de baja densidad
Gran escala. Integrado	Pequeña escala. Doméstico
Propiedad multinacional	Propiedad local, familiar. Pequeños negocios
Volumen de mercado alto	Volumen de mercado bajo
Existe un mercado dominante	No hay un mercado dominante
Actividades: agua, playa, vida nocturna	Actividades: naturaleza, cultura
Estacionalidad: verano	No hay estación dominante
Dominio económico del sector turístico	Dominio económico de sectores complementarios
No retención de los beneficios	Retención de los beneficios

Fuente: Weaver (2000)

Contrario a lo que sucede con el turismo masivo y las empresas que ofrecen el servicio de turismo rural, el establecimiento de las empresas y su desarrollo, deben luchar en muchas ocasiones por ausencia o deterioro de infraestructura (elementos esenciales que facilitan los servicios a los atractivos turísticos); además de falta de apoyo económico y voluntad de los entes rectores del sector para modernizar, ampliar o llevar estadísticas de la planta turística y la superestructura.

El nacimiento del turismo rural se debe básicamente a estas razones:

- Existencia de una nueva demanda de una manera diferente de vacaciones, con rasgos de mayor calidad ambiental y la preferencia de nuevos destinos no turísticos.
- Los viajes durante el fin de semana se tornan más importantes.
- Crisis de la agricultura
- El turismo rural puede impulsar la economía de la zona.

1.3.1 Definición del turismo rural

Previamente a definir el turismo es imprescindible definir el concepto de espacio rural, ya que sus límites no son claros. Según Greciet (1994), el espacio rural es una zona poco habitada y caracterizado por:

- Una economía basada en el aprovechamiento de recursos naturales y en la producción de bienes que se han convertido en propios del lugar.
- Se encuentra apartada de los centros urbanos y es un lugar principalmente interior.
- No está industrializada, por lo que conserva su identidad y su cultura casi intactas.

El espacio rural proporciona un gran potencial turístico, como lo es el atractivo natural y cultural, entre otros, que representan una de las causas del nacimiento del turismo rural.

El Manifiesto de Turismo Rural (Francia, 1955) sintetiza la filosofía y objetivos de esta clase de turismo que trata de ser:

- Un factor de desarrollo, social y humano para el mundo rural, debido al crecimiento en desarrollo industrial de las ciudades.
- Una opción de ocio que satisface las necesidades generadas por la vida urbana moderna, que promueve a la vez la conservación del patrimonio histórico, arquitectónico y cultural del país así como el equilibrio con el medio ambiente.

Según el Manifiesto, se entiende por turismo rural: “Todo aprovechamiento turístico en el ámbito del mundo rural, que tiene como protagonista principal y destinataria de sus frutos a la propia sociedad rural”, excluyendo por completo las interpretaciones que hacen parecer el turismo rural como un agregado de la explotación agraria.

Aunque existen varias definiciones de turismo rural, la más usada es la de la Comisión de la Unión Europea: “*Aquella actividad turística realizada en el espacio rural, compuesta*

por una oferta integrada de ocio, dirigida a una demanda cuya motivación es el contacto con el entorno autóctono y que tenga una interrelación con la sociedad local". (García, 2003, p. 58)

El principio fundamental del turismo rural, es que debe ser ejecutado por los habitantes del entorno, ya sea que estos sean o no agricultores. La idea consiste en que los beneficios económicos y sociales del turismo, se distribuyan dentro de la misma zona rural; y por otro lado, tampoco se deben sustituir las actividades del pueblo por las turísticas, sino más bien complementarlas.

1.3.2 Características y componentes básicos del turismo rural

Entre las características definidas por la Comisión de la Unión Europea, se encuentran:

- Desarrollarse fuera de los núcleos urbanos.
- Debe ser respetuoso del patrimonio natural y cultural.
- Producirse en forma pequeña, mediante espacios generalmente amplios.
- Utilizar de manera heterogénea los recursos naturales, culturales, patrimoniales, de alojamiento y servicios, propios del medio rural.
- Contribuir con el desarrollo rural, a la diversificación y competitividad turística.
- Alojamiento en habitaciones de viviendas rurales, en las que podría vivir o no los dueños, en apartamentos o en pequeños hoteles.
- Alimentación basada en la cocina tradicional.
- Las actividades se deben complementar con el ocio y recreación en el entorno ambiente del lugar de hospedaje, promoviendo el conocimiento de la cultura local. A esto se le llama *oferta integrada de ocio*.
- Una motivación fundamentada en el contacto con el entorno, donde el turista busca naturaleza, arquitectura tradicional, gastronomía endógena, tradiciones, etc.
- Interrelación con la sociedad local, por lo que es necesario la comunicación y la participación de la comunidad local.

1.3.3 Importancia del turismo rural

La razón fundamental para promover el desarrollo del Turismo Rural, está relacionada con la contribución que puede proporcionar dicha actividad al progreso de las economías rurales, y así mejorar la calidad de vida de todas las personas que están relacionadas o participan en forma directa o indirecta en ella.

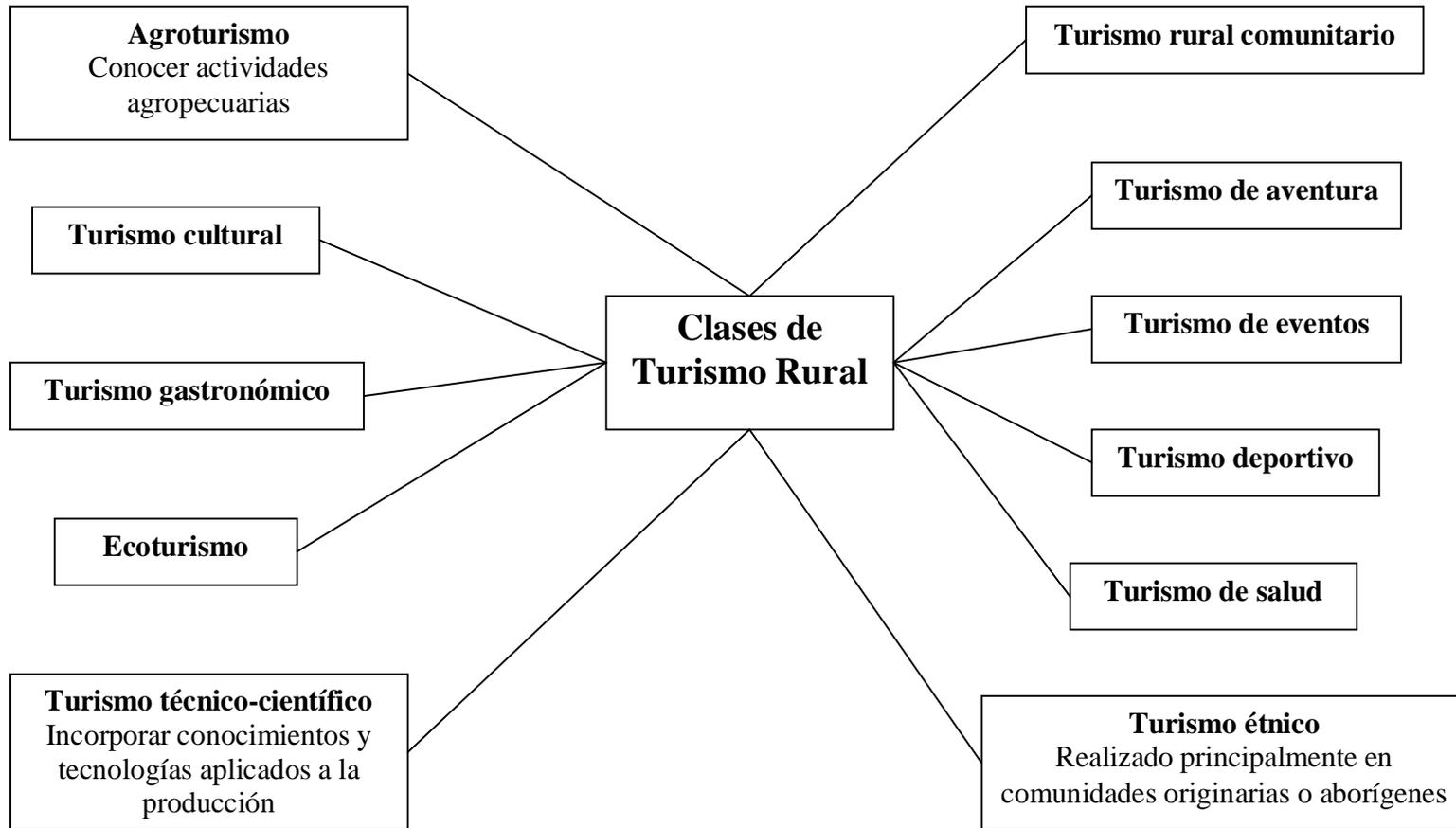
El Consultor de la OMT, el Lic. Federico Wyss (2003) afirma que la actividad del turismo rural permite:

- § Diversificar la producción
- § Crear empleo y fomentar el arraigo rural
- § Oportunidad laboral para la mujer y los jóvenes
- § Revalorizar el patrimonio cultural
- § Revalorizar el patrimonio ambiental y el entorno físico
- § Mejorar la comercialización de productos primarios y agregar valor
- § Fomentar el asociacionismo y el cooperativismo
- § Incorporar diversos tamaños de establecimientos
- § Desarrollar nuevas inversiones
- § Ampliar la oferta turística y agregar valor a la existente
- § Revalorizar a las personas vinculadas con el medio rural
- § Contribuir al desarrollo local

1.3.4 Modalidades del turismo rural

La OMT indica que las modalidades del turismo rural más practicadas en América Latina son las que aparecen en el siguiente cuadro:

Cuadro N°1.7
Clases de Turismo Rural



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

Después de haber visto los diferentes tipos de turismo rural, se ahondará y se explicará uno en específico, y de vital importancia para el presente proyecto.

1.3.4.1 Turismo Rural Comunitario

Dentro de la serie de las distintas formas de turismo, se encuentra además el Turismo Rural Comunitario, el cual ha tenido mucha aceptación. Su impulso y promoción está determinado por diferentes instituciones. Representa una propuesta muy interesante para estudiantes, pensionados, científicos, naturalistas, entre otros.

El Turismo Rural Comunitario constituye una gran oportunidad de valor educativo, tanto para quien lo experimenta, el anfitrión, como el visitante. Especialmente porque el turista puede aproximarse a las personas de la zona. Esta es una verdadera manera de conocer “cómo vive la gente”, en su entorno natural sin haber sido este alterado. A diferencia de lo sucedido con otras formas de turismo, como el de masas o el de sol y playa, que han modificado el ambiente para llevar a cabo su producción y desarrollo.

De acuerdo con la definición del Instituto Costarricense de Turismo: “El turismo rural comunitario se compone de experiencias turísticas planificadas e integradas sosteniblemente al medio rural y desarrolladas por los pobladores locales organizados para beneficio de la comunidad”. (ICT, PNUD, Alianza TRC 2005)

Las seis características que describen al turismo rural comunitario son:

1. Integra las riquezas naturales y la vida cotidiana de la comunidad.
2. Promueve las prácticas productivas sostenibles dentro de la oferta turística.
3. La experiencia turística se adapta a la dinámica de la zona y preserva la peculiaridad, rusticidad, el ambiente acogedor y confortable que caracterizan la ruralidad del país.
4. Se sustenta en la gestión y participación local, y fortalece la organización en la que participan varias familias o toda la comunidad.

5. Integra a la población en esta actividad empresarial, distribuye equitativamente los beneficios y complementa los ingresos de las familias.
6. Promueve la tenencia de la tierra por parte de los pobladores locales.

1.4 Conceptos de planificación

Planificar significa que los administradores piensen con anticipación en sus metas y acciones, y en basar sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen criterios. Se ocupa tanto de los fines como de los medios. Brinda dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además, representa una guía para:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acordes con los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización, por lo que luego se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etcétera.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años.

Planes estratégicos y operativos

Los planes que tienen aplicación en toda la organización, que establecen los planes generales de la empresa y buscan posicionar a la organización en términos de su entorno son llamados planes estratégicos. Los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados los planes generales en el corto plazo se denominan planes operativos o tácticos. Así, la planificación operativa o táctica es realizada en el nivel departamental, y está constituida por el conjunto de acciones específicamente desarrolladas por los mandos intermedios en el corto y mediano plazo.

Se han identificado tres diferencias entre los planes estratégicos y los operativos:

CuadroN° 1.8
Diferencias entre los planes estratégicos y operativos

	Marco temporal	Especificidad	Frecuencia de uso
Planes operativos	Menos de un año	Específicos	Uso único
Planes estratégicos	Más de 5 años	Direccionales	Uso permanente
Planes tácticos		Específicos	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el cuadro anterior, los planes operativos son a corto plazo, mientras que los planes estratégicos son a largo plazo. Los planes tácticos y operativos están claramente definidos (específicos), pero los planes estratégicos son flexibles porque establecen guías generales. El uso de los planes estratégicos es constante pues se trata de

planes continuos para actividades repetidas, pero los planes operativos son de uso único, generado para una situación única.

Los objetivos son los resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Proporcionan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros pueden ser medidos.

En la planificación, los objetivos se pueden resumir en dos tipos de objetivos básicos:

Objetivos financieros: Representan los resultados enfocados en mejorar el desempeño financiero de la compañía.

Objetivos estratégicos: Son los resultados enfocados en mejorar la competitividad y su posición de negocios a largo plazo.

Organización

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el propósito de alcanzar su mayor nivel de eficiencia dentro de los planes y objetivos propuestos.

Administrativamente, organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de una forma tal, que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Metas diferentes requieren diferentes estructuras para realizarlos.

El significado de organización, proviene del uso en español de la palabra "organismo". Este implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas: Ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional: Esas partes diversas con todo tienen un fin común o idéntico.
- c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: Obrar en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

Las siguientes son elementos característicos del proceso de organización:

- La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los aspectos que le corresponden a la mecánica administrativa.
- Se refiere a "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".
- También significa, funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", en el futuro inmediato o a largo plazo.
- La organización establece cómo y quién va a realizar cada actividad, en el sentido de qué puesto específico y no de cuál persona.

Dirección

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.

Existen dos niveles para obtener estos resultados:

- En el nivel de ejecución, los colaboradores ejecutan aquellas actividades productivas y asignadas según la estructura organizacional.
- En el nivel administrativo, el gerente dirige para que los colaboradores ejecuten.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Además, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a brindar su mejor esfuerzo.

Control

Consiste en el proceso de vigilar las actividades, de manera que se aseguren que se están cumpliendo, tal y como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido, hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Además, un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas de desempeño.

2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

Existen tres enfoques diferentes para diseñar sistemas de control:

De mercado: Es un enfoque centrado en el empleo de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas empleadas en el sistema de control. Este enfoque se emplea generalmente en organizaciones donde los productos y servicios de la firma están claramente especificados, son distintos y donde existe una fuerte competencia de mercado.

Burocrático: El control burocrático se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas.

Control de clan: El comportamiento de los empleados se regula por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos.

1.5 Planificación estratégica

1.5.1 Importancia

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- § El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directivos.
- § El juicio colectivo debe estar después de quienes toman las decisiones importantes, deben tener una visión clara de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- § La visión de la empresa se basa más en la forma en la que los que deciden, ven y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- § El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos más que analíticos.
- § Llegar a un acuerdo sobre estos elementos en los miembros de su equipo administrativo, es un requisito esencial para la planeación efectiva.

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelaciones: la formulación por una parte de y la implementación y control por otra.

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro; es el resultado de la conjugación de tres elementos:

1. Las aspiraciones de la alta dirección.
2. Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y la empresa.
3. Uno de los motivos de fracaso o de éxito menor de lo esperado, es la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia.

La segunda fase del proceso, cuyo objetivo es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de la ejecución como de su validez, consta de tres grandes partes.

Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y prácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas por emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos. La planeación aquí, es considerada como simple elaboración de planes que permiten hacer operativas las estrategias formuladas, constituyendo en una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de Dirección Estratégica.

El carácter abierto del sistema empresarial hace indispensable el desarrollo de la función de control, objetivo de la segunda fase. La función del control permite decidir acciones correctoras, con base en la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues, el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no sólo el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

Si bien el sistema de planeación y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solos, la correcta ejecución de la estrategia. Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir la información. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

A continuación se detallan distintas definiciones de dirección estratégica desarrollada por diferentes autores, a partir de las siguientes definiciones.

- Menguzzate y Renau: “La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal”.
- Bartoli, A y P. Hermel: “La dirección estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos.”
- Schendel & Hoffer: “La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso complejo y articulado en dos fases básicas e interrelacionadas, que son la formulación por una parte y la implementación y control por otra.”

Al analizar las definiciones anteriores se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Constituye una actitud de la dirección.
- Presupone el análisis y la formalización.
- Es un proceso integrado en el cual están presentes la planificación, organización, dirección y control.
- La planeación constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro.

1.5.2 Características de la Planeación Estratégica

- Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:
- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará: ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?
- Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además, se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.
- En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

1.5.3 Ventajas de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan, y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

1.5.4 Componentes de la Planificación Estratégica

Misión: Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- Lo que pretende hacer.

- El para quién lo va a hacer. Es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Visión: Consiste en dónde desea llegar la organización, qué quiere llegar a ser o convertirse. De esta manera, queda clara la diferencia entre misión y visión, porque la misión es la razón de existir de una organización, mientras que la visión representa en lo que desea esta convertirse en el futuro o a un plazo de tiempo definido.

Metas: Son medidas realistas y cuantificables que se pretenden alcanzar en un lapso determinado.

Objetivos: Consisten en la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo. Poseen las siguientes funciones:

- Ø Formular concreta y objetivamente resultados
- Ø Planificar acciones
- Ø Orientar procesos
- Ø Medir resultados

Sus características principales son:

- **Claros:** Deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones.
- **Medibles:** Formulados de manera que su resultado sea tangible.
- **Observables:** Que se puedan observar, que se refieran a cosas reales.

Valores y filosofía de la empresa: Son muy importantes, a la hora de planificar, redactar o incorporar aquellos valores y la filosofía, pues ambos elementos constituyen las bases éticas y morales de la organización. Las cuales serán utilizadas para la elaboración de las políticas y reglamentos internos.

1.5.5 Análisis ambiental

El conocimiento de las metas de la organización y de su estrategia actual, dan un marco de referencia para definir qué aspectos del ambiente ejercerán la mayor influencia en la capacidad de alcanzar sus objetivos. Entonces, la finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir formas en que los cambios de los ambientes económico, tecnológico, sociocultural, político y legal de una organización, la afectarán indirectamente, y además de, la forma en que el comportamiento de los competidores, proveedores, clientes y el desempeño de organismos gubernamentales, entre otros factores, la afectarán positiva o negativamente.

1.5.6 Estrategia de mercadeo

Debido a que en la sección de Planificación estratégica incluimos aspectos sobre la estrategia misma, en esta parte no se ahondará más los conceptos de estrategia, su relación con la planificación y sus componentes.

Según Ferrell y Hartline (2006, p. 23): *“Un plan de marketing es un documento escrito que proporciona el diagrama o el resumen de las actividades de marketing de la organización, incluidos la implementación, la evaluación y el control de esas actividades”*.

Es muy importante aclarar que el plan de negocios es muy diferente al plan de mercadeo, porque estos últimos suelen estar dentro del plan estratégico de la compañía, por su parte, el plan de negocios incluye otros aspectos como la administración de la propiedad, recursos, administración financiera y riesgos.

La estrategia se refiere a cómo va a ejecutar las actividades la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos. Es decir, de qué forma o manera la organización procurará lograr dichos objetivos. Específicamente en mercadeo, aparte de la misión, visión, metas y otros componentes de la planificación estratégica, por supuesto una estrategia de mercadeo

estaría incompleta sin los elementos básicos del mercadeo, los cuales son producto, promoción, plaza y precio. También conocidos como las 4 P's.

Producto

Un producto es algo que se puede adquirir por medio del intercambio para satisfacer una necesidad o un deseo. Esta definición, permite clasificar como producto a una extensa gama de “cosas”:

- Bienes: son artículos tangibles.
- Servicios: son productos intangibles que consisten en actos o acciones dirigidos hacia la gente o sus posesiones.
- Ideas: incluyen plataformas para beneficio del cliente como la Cruz Roja.
- Información.
- Productos digitales.
- Personas: promoción individual de deportistas o celebridades son un negocio en el mundo.
- Lugares.
- Experiencias y eventos.
- Bienes raíces o propiedades financieras.
- Organizaciones.

Promoción

Consiste en comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos y sus ofertas, etc., con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. También, es el conjunto de herramientas o variables de comunicación utilizadas por las organizaciones para comunicarse con sus mercados, en busca de sus propios objetivos. La elección y uso de estas herramientas por lo tanto debería considerar tanto coherencia con dichos objetivos como entre si para lograr sinergias.

Plaza o mercado

Básicamente un mercado es un grupo de compradores y vendedores, o un grupo de individuos o instituciones que tienen necesidades similares, que se pueden cubrir por medio de una categoría de producto o un producto específico.

Los mercadólogos pensaban que el mercado era un lugar físico en el que los compradores y vendedores se reunían para efectuar transacciones, pero con el desarrollo de la tecnología y su aplicación en el comercio electrónico, obligó a crear el término de *espacio de mercado* para describir aquellos mercados electrónicos que no están limitados por el espacio ni tiempo. (Ferrel. Hartline, 2006, p. 5)

Precio

Es la expresión en unidades monetarias de un bien o servicio. También, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.

El precio no es sólo dinero e incluso no es el valor propiamente dicho de un producto tangible o servicio (intangible), sino un conjunto de percepciones y voluntades a cambios de ciertos beneficios reales o percibidos como tales. Muchas veces los beneficios pueden cambiar o dejar de serlo, esto lo vemos en la moda o productos que transmiten estatus en una sociedad. El trueque es el método por excelencia utilizado para adquirir un producto, pero se entiende el trueque incluso como el intercambio de un producto por dinero.

El intercambio, se define como el proceso de obtener algo de valor de una persona al ofrecerle algo a cambio, generalmente significa obtener productos a cambio de dinero. Y para que ocurra un intercambio se deben cumplir las siguientes cinco condiciones:

1. Debe haber por lo menos dos partes para que realicen el intercambio.
2. Cada parte tiene algo de valor para la otra parte.

3. Cada parte debe tener capacidad para la comunicación y entrega.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar el intercambio.
5. Cada parte cree que es conveniente realizar un intercambio con la otra.

En resumen, los cuatro anteriores aspectos, representan los elementos básicos e imprescindibles de una estrategia de mercadeo. Cuya estrategia también debe contemplar aspectos económicos del mercado donde se desenvuelve; como son el ingreso de los compradores, el nivel general de precios, los gustos y preferencias de los consumidores.

En esta sección del proyecto, se procederá a describir los aspectos más relevantes de la teoría del consumidor (microeconomía) como parte de las perspectivas teóricas; y también, como base teórica para el plan estratégico que se desarrollará más adelante.

Básicamente los consumidores son agentes económicos que deciden como van a gastar su renta (ingreso) para comprar bienes y servicios, y ellos siempre van a elegir la mejor cesta de bienes que puedan adquirir, con el fin de alcanzar el máximo bienestar posible. Entonces, las restricciones para lograr esa maximización, depende de la renta y los precios de los bienes que conforman el conjunto de cestas de bienes factibles.

Preferencias del consumidor

Los consumidores escogen entre los diferentes bienes y servicios, lo que denota preferencias. Debido al nivel tan grande de abstracción, se describirá las preferencias con canastas que contienen sólo dos bienes. Incluso, se puede obviar esa abstracción, suponiendo que uno de los bienes de la canasta es un bien en particular y en el otro bien se tienen en cuenta el “resto de los bienes”.

Los siguientes puntos corresponden a supuestos sobre las preferencias:

- Completas e íntegras: el consumidor puede decir cuál cesta es preferible a otra o cuáles le son indiferentes.

- Reflexivas: este supuesto es trivial y significa que cualquier cesta es tan buena como una cesta idéntica.
- Transitivas o consistentes: si tenemos las cestas A, B y C y decimos que A es preferible a B y B preferible a C, entonces suponemos que A es preferible a C.

Gráficamente las preferencias, se representan por medio de una relación binaria de la ordenación de los bienes (x,y).

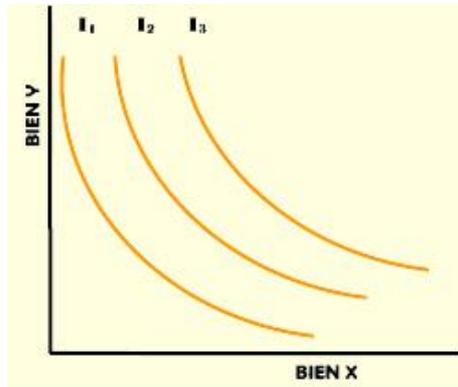
El enfoque de la utilidad, utiliza solamente el punto de vista de la utilidad ordinal, porque consiste simplemente en ordenar los niveles de utilidad (es menos riguroso). Es decir, cuando se hace referencia a “utilidad” en términos ordinales, se intenta reflejar solamente el ordenamiento de las preferencias. Se define entonces a utilidad, como una variable cuya magnitud relativa indica el orden de preferencias.

Sin embargo, existen canastas de consumo que proporcionan la misma utilidad al consumidor, las cuales se representan a través de curvas de utilidad constante, que son llamadas curvas de indiferencia. Así, cualquier cesta de consumo ubicada sobre una de esas curvas proporciona al consumidor la misma utilidad, por lo tanto es indiferente al elegir cualquiera de ellas.

Ahora, basándose en los tres supuestos de las preferencias (mencionados arriba), entonces:

1. Toda cesta de bienes pertenece a una curva de indiferencia.
2. Las curvas de indiferencia no se cortan.
3. Las curvas de indiferencia tienen pendiente negativa.
4. En una canasta de dos bienes, siempre más es preferible a menos, I_3 es preferible a I_2 y I_1 .
5. La relación marginal de sustitución (RMS), es la pendiente en un punto de la curva de indiferencia.

Gráfico N° 1.1
Curvas de indiferencia



Para efectos prácticos, no se analizará los diferentes tipos de curvas de indiferencia.

Restricción presupuestaria

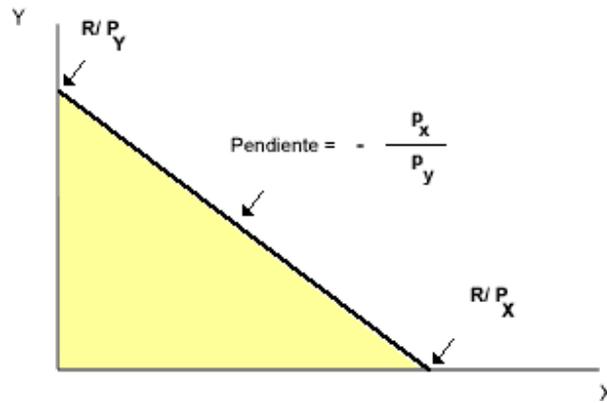
El consumidor dispone en un periodo de tiempo delimitado, de una cantidad de dinero que puede dedicar al consumo. Dicha suma de dinero se representa mediante “R”, donde el individuo debe escoger cuáles bienes va consumir.

Manteniendo la suposición de que la decisión se realiza entre solamente dos bienes, también es necesario conocer los precios de tales bienes. Con los anteriores datos más la renta, obtenemos la función de la recta presupuestaria:

$$P_x x + P_y y = R$$

Gráfico N° 1.2

Restricción presupuestaria

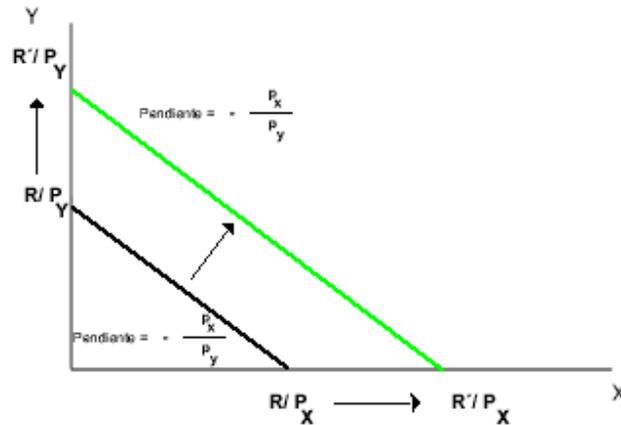


De la anterior forma, si el consumidor decide gastar toda su renta en el bien x, se ubicará en el punto donde R intersecta al eje de la abscisa (x). Si el consumidor prefiere gastar toda su renta en el bien y, entonces se ubicará en el punto donde R intersecta al eje de las ordenada (y).

Ante cambios en la restricción presupuestaria, ocurrirá un desplazamiento paralelo de la restricción presupuestaria. Si la renta aumenta la restricción se moverá hacia la derecha, si se contrae, la restricción se desplazará hacia la izquierda. Esto indica que dados los precios, un aumento en la renta del consumidor implica que este tendrá la posibilidad de adquirir mayor cantidad de ambos bienes. La tasa a la que se sustituyen ambos bienes en el mercado no ha variado.

Gráfico N° 1.3

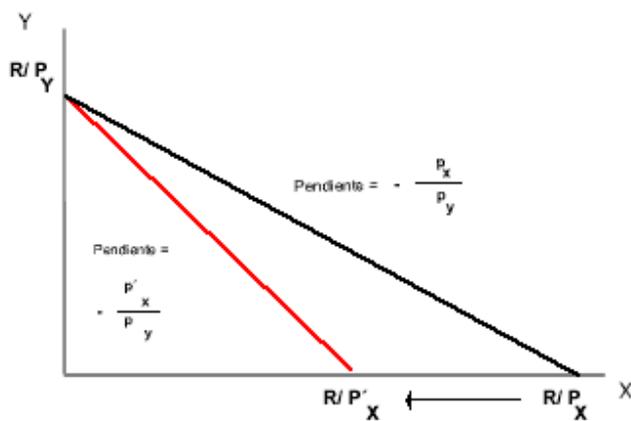
Cambios en la restricción presupuestaria



Si se modifica únicamente el precio de uno de los bienes lo que sucederá es un cambio en la pendiente de la restricción presupuestaria. Por ejemplo, en el siguiente gráfico, se representa cómo se traslada la restricción ante un aumento en el precio del bien x. Cuando se alteran los precios, cambia la tasa de sustitución del mercado.

Gráfico N° 1.4

Cambio en el precio de uno de los bienes

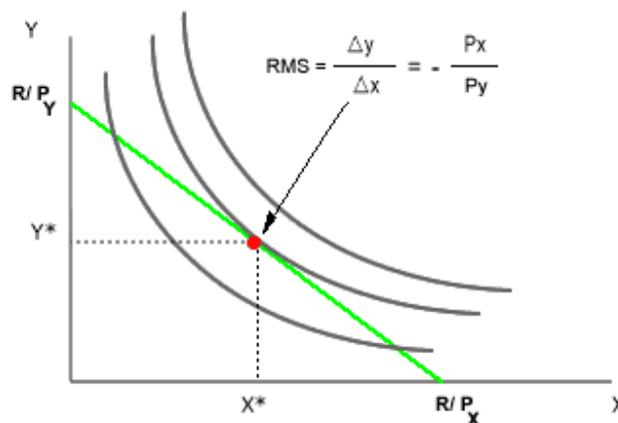


El resto de consideraciones que contempla la teoría del consumidor, sobre la restricción presupuestaria no serán incluidas en este proyecto, porque son imprescindibles para efectos de sustentación teórica de este trabajo de graduación.

Equilibrio del consumidor

El consumidor llegará a su punto de equilibrio, cuando maximice su utilidad de acuerdo con su restricción presupuestaria. Lo anterior se demuestra en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 1.5
Elección óptima del consumidor



La maximización de la utilidad corresponde al punto de tangencia de la curva de indiferencia con la restricción presupuestaria. Dicho punto indica la cantidad (x^* , y^*) que será consumida en equilibrio. En términos matemáticos la pendiente de la curva de indiferencia es igual a la pendiente de la restricción presupuestaria.

Hasta aquí, se ha explicado lo más importante y básico de la teoría del consumidor, de manera que ilustre y sea necesario teóricamente para la investigación de este proyecto, sobre todo en los actuales tiempos de crisis económica mundial.

1.6 Benchmarking

El benchmarking es una valiosa herramienta de administración debido a que proporciona un enfoque disciplinario y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía, en comparación con lo mejor de lo mejor. Los administradores conocedores del benchmarking saben que es precisamente esta

conciencia dentro de la organización lo que constituye el impulso para el desarrollo, aplicación y actualización de los planes de acción específicos que mejorarán su desempeño.

El benchmarking estratégico es una metodología que permite conocer de una manera sistemática lo que hacen estos competidores excelentes y así aprender de ellos al comparar sus productos, procesos, arquitectura, innovación, estrategia y cultura con los correspondientes de la empresa objeto de benchmarking. O en otras palabras, se trata de formular nuestras propias estrategias inspirándonos en las de los mejores competidores.

El benchmarking depende, para formar parte integral del proceso de administración, en última instancia, de dos actividades: el respaldo de la alta dirección y el compromiso para emplearlo de manera efectiva. Esta herramienta se ha utilizado con el objetivo de optimizar las prácticas dentro de los negocios, con el fin de que estos lleguen a ser más competitivos, ya que los mercados se toman más complejos día con día.

Gracias al benchmarking se establecen comportamientos beneficiosos para una empresa:

- Comprobar si las especificaciones de los componentes están dentro del margen propio del mismo.
- Maximizar el rendimiento con un presupuesto dado.
- Minimizar costos manteniendo un nivel mínimo de rendimiento.
- Obtener la mejor relación costo/beneficio (con un presupuesto o unas exigencias dadas).
- Ayuda a lograr una posición más competitiva.

1.7 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico

preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas establecidos.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. También, existe lo que se conoce como un análisis FODAL, donde la letra “L” significa limitaciones. Así, entonces las limitaciones serían determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, denotando una clara advertencia.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etcétera.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia de recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En resumen, el turismo ha tenido un largo desarrollo y evolución desde sus primeros inicios en la edad media, luego durante la Revolución Industrial que ocasionó el surgimiento del turismo de masas; que a la postre, originó un tipo de turismo diferente al

convencional, enfocado en las zonas rurales, la cultura y costumbres autóctonas, con el fin de disfrutar de los atractivos turísticos ubicados en lo rural.

Por su parte, la planificación estratégica es fundamental en el mundo empresarial, porque define el tipo de negocio y la perspectiva que se quiere alcanzar, por medio de una estrategia con el fin de poder alcanzar las metas y objetivos propuestos.

A continuación, se describirá la Empresa *Costa Rica te enamora* y su entorno en el Capítulo II.

Capítulo II

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

El presente capítulo describe los inicios de la empresa *Costa Rica te enamora*, su historia, su estructura organizativa, su misión, visión y valores. Es imprescindible mencionar que la Empresa no cuenta con un plan estratégico, ni mucho menos de mercadeo. Por último, este capítulo describe en forma general el entorno, industria o mercado donde se desenvuelve la Empresa.

Este capítulo detalla algunos aspectos de la historia de la Empresa la cual inició operaciones en julio 2008. Además, brinda un punto de inicio desde el cual se podrá llegar y entender la situación actual por la que se encuentra la Empresa.

2.1 De los orígenes del proyecto *Costa Rica te enamora*

La idea de crear una agencia de viajes o tour operador, surgió durante la estadía en España de la actual gerente administrativa Tatiana Mera, mientras cursaba sus estudios de maestría. Cada vez que ella decía que era de Costa Rica, los españoles mencionaban que les encantaría visitar nuestro país por su belleza y recursos naturales.

El plan español de turismo sostenible llamado “España destino sostenible”, también le brindó a la gerente, muchas ideas de las actividades de turismo rural, que aquí en Costa Rica, bien se podrían realizar.

A partir de entonces, Tatiana Mera reunió todos los requisitos necesarios para poder inscribir su empresa “*Costa Rica te enamora*” ante el registro mercantil, pedir los permisos de funcionamiento e hicieron la solicitud de financiamiento a Fundecooperación. Pero tras varios meses de espera, dicha fundación, incluso al día de hoy, no se ha pronunciado al respecto, a pesar que su financiamiento y asistencia técnica está concentrada en cuatro áreas estratégicas para el desarrollo sostenible de Costa Rica, entre las cuales una de ellas es el turismo sostenible.

Posteriormente, debido a la omisión de parte de Fundecooperación, solicitó financiamiento en el Banco Nacional, donde con muchas dificultades logró obtener el préstamo.

Una vez que contó con recursos económicos, la gerente administrativa viajó por las rutas donde habían planeado realizar los diferentes tours. Esto con el fin de reunir información, establecer contactos y negociaciones con los futuros proveedores, con esa información, procedieron a crear los tours y paquetes turísticos, asignándole a cada uno de ellos su respectivo precio.

Por último, se inició negociaciones con diseñador gráfico con el propósito de crear una página web para la Empresa, la cual contiene los diferentes productos, servicios y paquetes turísticos que ofrece, una atractiva galería de fotos muy interesantes, información turística general y un mapa interactivo con los tours incluidos. Esta página web está en funcionamiento.²

En dicha página, se define la Empresa como una: “Agencia de viajes especializada en ofrecer paquetes de viajes alternativos a Costa Rica donde puedan conocer las bellezas naturales, combinándolo con lo típico, la cultura y costumbres de las comunidades rurales bajo un enfoque de conservar los recursos naturales del país.”

Las instalaciones de *Costa Rica te enamora* estaban ubicadas en Rohrmoser, pero fueron trasladadas al centro de la capital. Ahora se encuentran en la dirección: Costado norte de los Tribunales de Justicia, avenida 6, calles 15 y 17, #1555. San José, Costa Rica.

La gerente administrativa ubicó la oficina de la Empresa en San José, primero porque ella vive en dicha ciudad, segundo porque se encuentra en el centro del país, zona desde la cual se puede desplazar fácilmente hacia los tours operados por la Empresa, tercero; porque todos los paquetes organizados inician su recorrido en el Aeropuerto Juan Santamaría, por lo cual se puede tener un control sobre dichos tours en cuanto a la

² www.costaricateenamora.com

entrega de automóviles, venta de tours opcionales, interacción y retroalimentación con los clientes, entre otros.

2.2 Planeación estratégica

Como todo plan estratégico, el de la Empresa está integrado primero; por la misión, la cual consiste en definir la razón de existir de la organización. La visión representa el lugar al que se desea llegar o en lo que se quiere convertirse la Empresa en el futuro.

Sin embargo, a pesar que la Empresa posee los anteriores elementos de un plan estratégico, es importante aclarar que la Organización no cuenta con un plan estratégico bien estructurado, que aplique sistemáticamente todos los conceptos y que a la vez utilice todos los componentes que un plan estratégico debe contener.

Misión: “Demostrar que los productos sostenibles generan valor económico, social, cultural y ambiental bajo un concepto de sostenibilidad, generando con ello empleo en las comunidades rurales y conservación de los recursos naturales en dichas áreas.”

Visión: “Ser una agencia de viajes comprometida con el medio ambiente, donde sus productos y servicios sean generados de una forma amigable con su entorno, logrando con ellos un desarrollo de las comunidades rurales.”

Es importante destacar, que la misión y visión de la Empresa, únicamente fueron pensadas y creadas, con el propósito de obtener el financiamiento mencionado anteriormente.

Metas de la Empresa

Las metas de la Empresa están programadas en el tiempo a corto, mediano y largo plazo. Sus metas son las que veremos a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2.1
Metas de *Costa Rica te enamora*

Metas a corto plazo	Metas a mediano plazo	Metas a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> - Crear alianzas con principales agencias de viaje de España. - Aumentar a 100 agencias de viajes españolas, que trabajan con la Empresa. - Posicionar en los buscadores de Internet, para que la página web de la Empresa se encuentre entre las primeras 50 agencias o sitios web de Costa Rica. - Establecer convenios con las principales aerolíneas que viajan a Costa Rica, para incluir los tiquetes aéreos dentro de los paquetes turísticos. - Vender 21 paquetes a extranjeros en el primer año de operación, - Aumentar un 15% anualmente en ventas. 	<p>Obtener la Certificación de Sostenibilidad Turística (CST) para darle más valor agregado a los productos de la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer una sucursal de la agencia de viajes en España. - Ingresar a otros mercados como Estados Unidos, Bélgica, países nórdicos, entre otros. - Incursionar en el mercado asiático.

Fuente: Elaboración propia con base en información brindada por *Costa Rica te enamora*.

Valores de la Empresa

Dentro de los valores de la Empresa, se encuentran comprendidos los siguientes:

- **Compromiso con el medio ambiente:** Se promueve el respeto y protección de la naturaleza, tratando de reducir al mínimo posible el impacto de las operaciones de la Empresa.
- **Responsabilidad:** Actuar responsablemente para y con la sociedad costarricense, y con los clientes extranjeros, porque es al país al que se está representando.
- **Honestidad:** Comportarse con sinceridad de acuerdo a los valores de la verdad y justicia.
- **Confianza:** Brindará seguridad a los clientes sobre los productos y servicios que la Empresa ofrece.
- **Respeto:** Está basado en reconocer el valor de las demás personas, sintiendo también empatía por ellas.
- **Integridad:** comportarse con rectitud.
- **Espíritu y calidad de servicio:** Brindar un magnífico servicio, generando siempre una percepción de una esmerada atención.
- **Excelencia:** Operar, servir y actuar con una cualidad sobresaliente.

Toda empresa y todo plan estratégico, debe contar con objetivos generales y específicos, que expresen por medio de acciones el logro de los resultados deseados.

Objetivo general: “Demostrar que un servicio turístico sostenible en Costa Rica genera beneficios al medio ambiente, a las comunidades rurales y rentabilidad al empresario en el mercado costarricense actual y futuro”.

El objetivo pretende constatar que el turismo sostenible genera beneficios a las comunidades rurales, al ambiente; y que también, genera una rentabilidad al empresario costarricense que vende sus servicios al turista nacional o extranjero.

Objetivos específicos

- Identificar los beneficios que genera el turismo en Costa Rica.
- Establecer los principales destinos turísticos en el turismo rural.
- Definir la importancia del mercado europeo y estadounidense.
- Identificar los gustos y preferencias de los turistas en el mercado turístico.
- Enumerar las ventajas de los servicios turísticos sostenibles en el medio ambiente.
- Identificar el Costo-Beneficio del proyecto.

2.3 Estructura organizativa

Debido a que la gerente administrativa es el único personal existente por ahora, las funciones y totalidad del trabajo han recaído sobre ella. Entre las distintas funciones que debe ejecutar están:

- Planificar
- Controlar presupuestos
- Contabilidad y declaración de impuestos sobre la renta
- Efectuar compras
- Negociar con proveedores
- Investigar mercados metas o nichos de mercado
- Encargarse de la publicidad y promoción para los productos
- Atención al cliente
- Reservaciones
- Políticas de ventas y cobranzas

Por el momento, el único apoyo que recibe la administradora, es por medio de un representante en España. La idea consiste en que el representante funcione como contacto o enlace entre la administración y los clientes potenciales en dichos países, generando una mayor confianza en el turista. Otra función de dicho apoyo externo, es que

promocione el producto o servicios de la Empresa en ferias turísticas realizadas en España.

Este representante recibiría una comisión por cada paquete vendido, de esta manera se cubre su retribución económica, lo cual motiva a redoblar sus esfuerzos.

2.4 Descripción del producto turístico

El producto que ofrece la Empresa son paquetes turísticos sostenibles a diversos lugares de Costa Rica bajo un ambiente rural, donde exista un intercambio de costumbres, valores y cultura de los pueblos con los turistas bajo una propuesta de conservación de los recursos naturales, que los pueblos ofrecen o que se encuentran en la zona.

La idea es que los paquetes turísticos ofrezcan servicios que presten e involucren a la comunidad rural bajo un concepto de sostenibilidad; es decir, que sus productos o servicios tengan o posean prácticas sostenibles con el medio ambiente. Un ejemplo de ello, es la construcción de *bungalow* o chozas con material reciclado u orgánico, prestación de servicios de tours a parques nacionales, reservas naturales u otras áreas protegidas con un factor de educación ambiental, entre otros.

Para el diseño de los paquetes turísticos que la Empresa ofrece, primero se realizó una investigación de cuáles eran las zonas más visitadas en Costa Rica por los turistas extranjeros, las más conocidas en el exterior y las zonas potenciales que pueden ofrecer servicios sostenibles en un ambiente rural, concluyendo que los lugares más visitados dentro de las unidades de planeación según el ICT, se encontraban:

- **Valle Central:** San José, Volcán Poas, Volcán Irazú, Volcán Barva, Heredia
- **Guanacaste Norte:** Flamingo, Playas del Coco, Papagayo y Tamarindo
- **Pacífico Medio:** Jacó, Quepos, Manuel Antonio, Herradura
- **Llanuras del Norte:** La Fortuna, Volcán Arenal, Caño Negro, Sarapiquí
- **Puntarenas, Playas e Isla del Golfo:** Montezuma, Mal País, Monteverde

- **Caribe Norte:** Tortuguero, Barra del Colorado, Parismina
- **Caribe Sur:** Puerto Viejo, Cahuita, Punta Uva, Gandoca Manzanillo, Playa Bonita, Yorkin.
- **Guanacaste Sur:** Sámara, Nosara, Carrillo, Guiones
- **Pacífico Sur:** Corcovado, Bahía Drake, Golfito

Figura N°2.1
Delimitación de unidades de planeamiento turístico de Costa Rica



Fuente: Plan Nacional de Turismo 2002-2007. ICT.

Con ayuda de la información anterior, más la reunida por la gerente administrativa durante su recorrido por los tours planeados, entre otros datos tomados de encuestas y otras investigaciones, se crearon los siguientes paquetes turísticos:

A. Paquete N° 1: Paraíso majestuoso

Este paquete está compuesto por 8 noches y 9 días en un recorrido en automóvil 4x4, a través de los siguientes lugares según su orden en el recorrido: San José, La Fortuna, Monteverde, Quepos, Playa Uvita, Parque Nacional Marino Ballena y San José nuevamente.

El precio del paquete N° 1 es de \$1560 ó €1300, que incluye el hospedaje en hoteles, alquiler del automóvil, desayunos, algunos almuerzos y cenas, traslados y tours incluidos dentro del paquete.

B. Paquete N° 2: Paraíso natural

El tour dura 11 noches y 12 días por Costa Rica, atravesando los siguientes lugares durante su recorrido: San José, San Carlos, La Fortuna, Volcán Arenal, Bijagua de Upala, Río Celeste, Monteverde, ferry playa Naranjo, Barra Honda y San José.

Tiene un costo de \$2265 ó €1815 que incluye el hospedaje en hoteles, alquiler del automóvil 4x4, desayunos, algunos almuerzos y cenas, traslados y tours incluidos dentro del paquete.

C. Paquete N° 3: Caribe y norte montañoso inolvidable

Se trata de un tour de 12 noches y 13 días en automóvil 4x4, que inicia en San José y luego visita los siguientes lugares: Parque Nacional Tortuguero, Puerto Viejo, Reserva de Gandoca Manzanillo, Bribri y sus comunidades indígenas, Orosí, San Carlos, La Fortuna, volcán Arenal, Bijagua de Upala, río Celeste y Liberia.

Su costo es de \$2385 ó €1990 que incluye el hospedaje en hoteles, alquiler del automóvil, desayunos, algunos almuerzos y cenas, traslados y tours incluidos dentro del paquete.

D. Paquete N° 4: Enamórate del verdadero Sur

Consiste en un tour en automóvil 4x4 también, el cual inicia su recorrido en San José, y pasa luego por Quepos, Punta Uva en el Parque Nacional Marino Ballena, Isla del Caño, Sierpe en el Parque Nacional Corcovado, Osa, Puerto Jiménez, las comunidades indígenas del Térraba, San Gerardo de Dota, y por último Alajuela. Su recorrido tarda 12 noches y 13 días.

El precio es de \$2875 ó €2300 que incluye el hospedaje en hoteles, alquiler del automóvil, desayunos, algunos almuerzos y cenas, traslados y tours incluidos dentro del paquete.

E. Paquete N° 5: A su aire, playa bosque y montaña

Este tour empieza su recorrido en San José, desde donde se llegará a Osa en Puerto Jiménez por avioneta, luego pasa por el Parque Nacional Corcovado, Mogos en el Golfo Dulce, Bahía Drake en el Parque Nacional Corcovado, Sierpe, el Parque Nacional Marino Ballena en Punta Uva, el Parque Nacional Manuel Antonio ubicado en Quepos, San José, el volcán Arenal en La Fortuna, Monteverde y por último San José nuevamente. Su recorrido tarda 15 noches y 16 días.

El paquete tiene un costo de \$3500 ó €2920 que incluye el hospedaje en hoteles, alquiler del automóvil 4x4, desayunos, algunos almuerzos y cenas, traslados y tours incluidos dentro del paquete.

F. Paquete N° 6: Caribe y Sur al Máximo

Al igual que los demás tours, éste se realiza en automóvil 4x4 e inicia en San José, tras el arribo al Aeropuerto Juan Santamaría, luego sigue su recorrido por Tortuguero, Puerto Viejo, Reserva Gandoca Manzanillo, las comunidades indígenas de Brí-Brí, Orosí, el Parque Nacional Marino Ballena en Punta Uva, Isla del Caño, Sierpe, Parque Nacional Corcovado, Palmar Sur y por último, Alajuela.

El recorrido de este tour está programado para realizarse en 11 noches y 12 días. Dicho paquete vale \$2360 ó €1970 que incluye el hospedaje en hoteles, alquiler del automóvil, desayunos, algunos almuerzos y cenas, traslados y tours incluidos dentro del paquete.

G. Otro paquete: investigaciones y grupos de estudiantes

Este producto es diseñado a la medida de los interesados. Invita a todos aquellos investigadores, científicos y estudiantes a explorar la flora y fauna de Costa Rica. El precio varía según la cantidad de personas, el itinerario, duración y lugares donde se vaya a realizar las investigaciones.

Entre algunos de los lugares y temas que puede encontrar para realizar investigaciones ya sean en forma de cursos o por grupos de interés, se encuentran entre otros:

- Monteverde: diversidad de flora y fauna
- Parque nacional marino ballena: transito de ballenas y delfines
- Térraba: cultura de las comunidades indígenas
- Bri-Bri: cultura de las comunidades indígenas
- Gloria de San Carlos: conocer el proceso de los productos no tradicionales
- Bijagua de Upala: vulcanología
- Refugio de Vida Silvestre Caño Negro: Humedales
- Humedal Sierpe-Térraba: humedales
- Tortuguero: desove de tortugas y diversidad de flora y fauna

- Playa Grande: desove de tortugas
- Parque Nacional Corcovado: arrecifes coralinos, estudios marinos y bosque
- Isla del caño: arqueología
- Jicaral: diversidad de flora y fauna
- Cedral mágico: diversidad biológica, sistema montañoso de bosque primario virgen al pie del Parque Nacional Chirripó, crea una gran influencia de especies de tierras altas tanto en aves como en plantas y otros seres vivos, observación de aves e intercambio cultural
- Barra Honda: cavernas, geología
- Ostional: desove de tortugas
- Guanacaste: cultura costarricense e investigación de antepasados
- San José: arquitectura

En el siguiente cuadro se aprecian mejor las características de los tours anteriores, excepto por el paquete de investigaciones y grupos de estudiantes, por no tratarse de un paquete prediseñado, y que más bien, es diseñado a la medida de los interesados. Todos los paquetes que aparecen en el cuadro N°2.2 incluyen el alquiler de un automóvil 4x4, hospedaje en hoteles, desayunos, algunos almuerzos y cenas, traslados y tours incluidos dentro de cada paquete específico.

Cuadro N°2.2

Cuadro comparativo de los paquetes turísticos

Costa Rica te enamora

Paquete	Atractivos turísticos	Duración	Precio
Paraíso Majestuoso	San José, La Fortuna, Monteverde, Quepos, Playa Uvita, Parque Nacional Marino Ballena	9 días y 8 noches	\$1560 ó €1300
Paraíso Natural	San José, San Carlos, La Fortuna, Volcán Arenal, Bijagua de Upala, Río Celeste, Monverde, ferry playa Naranjo, Barra Honda	12 días y 11 noches	\$2265 ó €1815
Caribe y norte montañoso	Parque Nacional Tortuguero, Puerto Viejo, Reserva de Gandoca Manzanillo, Bribri, Orosí, San Carlos, La Fortuna, Volcán Arenal, Bijagua de Upala, Río Celeste y Liberia.	13 días y 12 noches	\$2385 ó €1990
Enamórate del verdadero Sur	San José, Quepos, Punta Uva (Parque Nacional Marino Ballena), Isla del Caño, Sierpe (Parque Nacional Corcovado), Osa, Puerto Jiménez, Térraba, San Gerardo de Dota, Alajuela	13 días y 12 noches	\$2875 ó €2300
A su aire, playa bosque y montaña	San José, Osa, Puerto Jiménez, Parque Nacional Corcovado, Mogos (Golfo Dulce), Bahía Drake, Sierpe, Parque Nacional Marino Ballena, Parque Nacional Manuel Antonio en Quepos, San José, Volcán Arenal, Monteverde	16 días y 15 noches	\$3500 ó €2920
Caribe y Sur al Máximo	San José, Tortuguero, Puerto Viejo Reserva Gandoca Manzanillo, comunidades indígenas Brí-Brí, Orosí, Parque Nacional Marino Ballena en Punta Uva, Isla del Caño, Sierpe, Parque Nacional Corcovado, Palmar Sur, Alajuela.	12 días y 11 noches	\$2360 ó €1970

Fuente: Elaboración propia con base en información brindada por la Empresa.

2.5 Mercado

El mercado en el que se desenvuelve la Empresa es el turístico, pero se especializa en el nicho de mercado del turismo rural, cuyo concepto y ámbito es bastante amplio, pues el

turismo rural incluye diferentes tipos de turismo como el de aventura, el cultural, el agroturismo y el turismo rural comunitario, entre otros.

A continuación describiremos los dos componentes básicos del mercado turístico costarricense, a saber la demanda y la oferta. En el caso de la demanda, se describirá con base en los anuarios estadísticos de ICT, ya que no existen datos o estadísticas específicos sobre la demanda del turismo rural en Costa Rica.

2.5.1 Cliente

Los clientes que hasta la fecha han viajado por medio de los servicios turísticos de la Empresa, han sido en su mayoría españoles, luego costarricenses, un alemán y un dos argentinos. Por ahora no se ha tenido la oportunidad de haberle vendido un paquete a algún estadounidense. Sin embargo, se pretende incursionar en dicho mercado.

Entonces, se procederá a describir en forma general, la demanda y perfil de turistas que han visitado Costa Rica en el pasado, basado en los anuarios estadísticos del ICT.

2.5.2 Demanda

Durante el año 2008, Costa Rica recibió 2.089.174 turistas, de los cuales 976.561 eran de los Estados Unidos (46,7%). El siguiente cuadro, muestra la distribución de las visitas de turistas según zona geográfica:

Cuadro N° 2.3

Llegadas de turistas internacionales a Costa Rica por zona

Gran Total	2,089,174
América del Norte	976,561
América Central	648,586
Caribe	15,289
América del Sur	114,111
Europa	289,379
Asia Oriente Medio	29,989
África	1,852

Otras zonas	8,627
No indicado	4,780

Fuente: Anuario Estadístico 2008 ICT

Del gran total de turistas, 1.424.034 entraron al país por medio de vías aéreas (68,2%) en el 2008. El mercado turístico representó un valor económico de \$1.634,7 millones en el 2006 (incluyendo cruceros), \$1.941,5 millones durante el 2007 y \$2.160,6 millones en el año 2008, el cual constituye una fuente importante de divisas a la economía costarricense (Banco Central de Costa Rica). La demanda del turismo rural en Costa Rica fue de un 17% en el 2006, según una encuesta realizada por el ICT, donde los turistas que partieron de nuestro país, declararon haber realizado alguna actividad de turismo rural comunitario durante su estancia en el país. (Guereña, 2006)

Sin embargo, al ser el concepto de turismo rural tan amplio, y aunado probablemente a una estrecha y no clara encuesta, este trabajo no puede afirmar que la demanda estimada del turismo rural en Costa Rica sea del 17%. Sobre todo, si en la misma revista donde se tomó ese dato, Leyla Solano gerente de Cooprena, menciona que para la misma encuesta, la cifra fue de un 15%. Se envió un correo a las dos fuentes, pero lamentablemente ninguna respondió.

Lo único de lo que sí existe un acuerdo, es que el turismo convencional crecerá más lentamente³, que las maneras alternativas realizadas principalmente con el ambiente, sociedad y cultura, como lo es el turismo rural.

2.5.2.1 Perfil del turista internacional

Los resultados de la Encuesta de Turismo 2007, aplicada a Turistas No Residentes por el ICT en las salidas por el Aeropuerto Juan Santamaría, brindan los siguientes datos y conclusiones:

- Un 63% de los entrevistados son hombres y un 37% mujeres.

³ Según estimaciones de la Organización Mundial de Turismo.

- Un poco más del 43% de los entrevistados, tienen edades superiores a los 45 años de edad.
- Predominan las personas con niveles de educación altos, porque alrededor de un 82,1% del total tienen desde Universidad hasta Posgrado.
- El 54,2% de los visitantes son personas residentes en los Estados Unidos, un 18,1% residen en Europa, un 11,6% en el Resto de Latinoamérica, los Canadienses representan el 5,6% de los turistas entrevistados, mientras que 6,9% son turistas residentes en la región centroamericana.
- Los residentes en los Estados Unidos provienen principalmente de California y Florida, 16,1% y 20,6% respectivamente. Los Canadienses provienen primordialmente de Ontario, British Columbia, Québec y Alberta con un 34%, 20%, 17% y 12% respectivamente.
- El 58% del total de turistas entrevistados visitaban Costa Rica por primera vez, el restante 42%, ya lo visitaron antes, cuyo promedio de visitas era de 8,5.

Acompañantes durante el viaje

Durante todo el año 2007, los turistas que viajaron solos alcanzaron el primer lugar con un 32%, en segundo lugar están los que viajaron en pareja con un 26% del total; en tercer lugar, se encuentran los que visitaron Costa Rica en familia con un 25%. El 12% del total de entrevistados, visitó el país con amigos y el resto de las opciones consiguieron una proporción muy baja.⁴

2.5.2.2 Motivo de la visita

En cuanto a la principal razón para visitar Costa Rica, un 68% indicó que por “vacaciones, ocio, recreo y placer”, un 16% por razones de negocios o motivos profesionales, y la visita a familiares y amigos representó un 10%, mientras que apenas

⁴ Informe Encuestas de Turismo, Consolidado 2007. Turistas No Residentes. Salidas por el Aeropuerto Juan Santamaría. ICT.

un 2% de los entrevistados indicaron que el motivo de la visita fue por razones de estudio.

Casi la mayoría de los visitantes menciona que la principal razón para venir a Costa Rica, se trata de “vacaciones, ocio, recreo y placer”, excepto por los visitantes residentes en Centroamérica, porque un 52% lo hicieron por “negocios o motivos profesionales”, mientras que las “vacaciones, ocio, recreo y placer” representa la segunda de las razones para dicha población con un 29% aproximadamente.

2.5.2.3 Cantidad de noches

Según las muestras de los turistas que salieron por el Aeropuerto Juan Santamaría en el 2007, los visitantes no residentes pernoctaron en Costa Rica en promedio 12,4 noches. Los visitantes que son residentes en Centroamérica, son los que menos pernoctan con un promedio de 8,2 noches. Los europeos obtuvieron el mayor número promedio de noches con 16,9 noches, seguido por los residentes canadienses con 16 noches, el Caribe con 14,3 y los estadounidenses con 11,4 noches.

El promedio en los últimos cinco años indica que la estadía de aquellos turistas ha sido en un rango entre 11 y 13 noches aproximadamente por motivos de vacaciones, esto a pesar que la tendencia sea que los viajeros tomen vacaciones más cortas pero más frecuentes.⁵

A continuación en el cuadro N°2.4 se muestra la cantidad de noches según el motivo de visita, donde el promedio más alto de pernoctación en el 2007, se presentó cuando el motivo principal de visita fue la “compra de materiales o casa” con casi 30 noches.

Cuadro N° 2.4

Cantidad de noches de pernoctación según motivo de visita

Motivo de visita	Cantidad de noches
Compra de materiales o casa	30

⁵ Plan Nacional de Turismo 2002-2012, p.50. ICT.

Estudios	27
Congreso o convenciones	23
Visita de familiares y amigos	17
Vacaciones, ocio, recreo y placer	12
Motivos de salud	11
Negocios y motivos profesionales	9

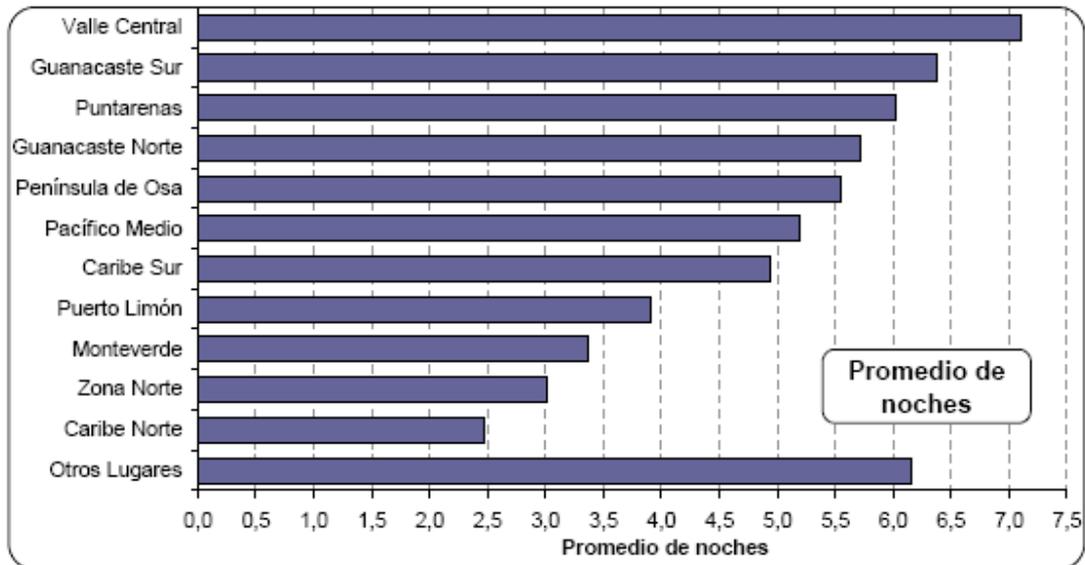
Fuente: Informe Encuestas de Turismo, Consolidado 2007. Turistas No Residentes. Salidas por el Aeropuerto Juan Santamaría. ICT.

Dentro de las primeras cinco zonas (según las unidades de planeamiento del ICT) más visitadas del país, el Valle Central representa la zona más visitada donde los turistas internacionales, al menos pernoctaron una noche (80%⁶). Esto se debe a la cercanía del Aeropuerto Juan Santamaría y por los servicios que se brindan en la capital, además de entre otros atractivos turísticos como los volcanes.

En el siguiente gráfico se muestra el número promedio de noches por zona.

Gráfico N° 2.1

Número promedio de noches por zona



Fuente: Informe Encuestas de Turismo, Consolidado 2007. Turistas No Residentes. Salidas por el Aeropuerto Juan Santamaría. ICT.

⁶ Informe Encuestas de Turismo, Consolidado 2007. Turistas No Residentes. Salidas por el Aeropuerto Juan Santamaría. ICT.

El 82,1% de los turistas respondió que pernoctó en un “Hotel, Cabina, Albergue o Centro para acampar”.⁷

2.5.2.4 Organización del viaje

Entre el 2003 y el 2006, la forma más frecuente (42,5%) de organizar el viaje a nuestra nación fue la modalidad independiente, es decir sin intermediación alguna de un agencia de viajes. En cambio, en el 2007 la modalidad de organizar el viaje en forma independiente aumentó a 49% mientras el visitante se encontraba en su país de residencia. En el 2007 los que organizaron su viaje a través de una agencia de viajes en su país de residencia fueron el 18,5%; mientras que, los que se decidieron de manera independiente pero estando en Costa Rica fueron el 17%, para un 12,2% fue la empresa quien organizó el viaje, un 1,8% fue la escuela, universidad o la iglesia la que organizó el viaje, y apenas un 1,5% compró un paquete turístico de una agencia de viajes ubicada en Costa Rica.

2.5.2.5 Actividades

Indudablemente, Costa Rica posee una gran variedad de actividades recreativas. De acuerdo con la distribución porcentual de las actividades de los turistas entre el 2003 y el 2006, un 78,3% en promedio realizó actividades de sol y de playa, un 58,7% en promedio observó la flora y la fauna, un 57,8% caminó los senderos en promedio y un 54,5% visitaron volcanes. Después le siguen en orden descendente, actividades como la observación de aves, canopy, surf, visita a teatros, museos y galerías, entre otros.

⁷ Informe Encuestas de Turismo, Consolidado 2007. Turistas No Residentes. Salidas por el Aeropuerto Juan Santamaría. ICT.

Cuadro N° 2.5

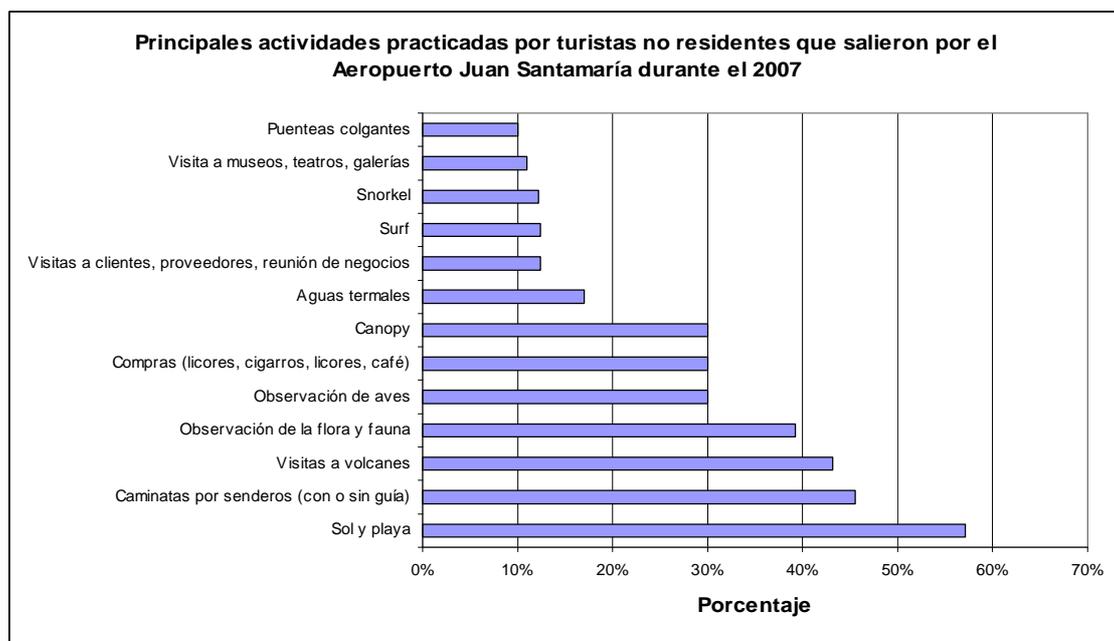
Distribución porcentual de los vacacionistas 2003-2006, según actividades

Actividades	Promedio
Sol y playa	78.3%
Observación de la flora y la fauna	58.7%
Caminatas por los senderos	57.8%
Visita a volcanes	54.5%
Observación de aves	45.6%
Canopy	37.5%
Surf	21.1%
Visita a teatros, museos, galerías	19.3%
Snorkel	17.1%
Rafting	12.3%
Pesca deportiva	10.4%
Kayaking en el mar	7.3%
Buceo	5.5%
Bungee jumping	1.3%
Windsurfing	0.7%

Fuente: Plan Nacional de Turismo 2002-2012. ICT

Según el Informe de Encuesta Consolidado del 2007 de turistas no residentes que salieron por el Aeropuerto Juan Santamaría, un 57,2% de los entrevistados realizaron actividades de sol y playa, mientras que las caminatas por senderos (con guía o sin guía) representan la segunda actividad con 45,5%. El resto de las actividades se muestran en el gráfico N°2.2.

Gráfico N° 2.2



Fuente: Informe Encuestas de Turismo, Consolidado 2007. Turistas No Residentes. Salidas por el Aeropuerto Juan Santamaría. ICT.

2.5.2.6 Gasto promedio

Los gastos medio de los turistas que ingresaron a Costa Rica en el periodo 2001-2006 a través del Aeropuerto Juan Santamaría, han fluctuado entre \$1.125,2 y \$1.284 dólares USD. Sin embargo, si toman en cuenta el total de los visitantes por todas las vías de acceso, el gasto per cápita estimado varía entre \$935 y \$968 en dicho periodo. Lo anterior se debe a que el gasto medio de los turistas que entran al país por vía terrestre, es menor en comparación con los de la vía aérea.

Además, el Banco Central generó la variable GMP (Gasto Medio por Persona), donde se obtuvo que el Gasto Medio por Persona promedio total, para el año 2006 fue de \$1.345,1 dólares.

2.6.3 Oferta

Si bien, la oferta es bastante amplia en el turismo, porque existen muchos oferentes turísticos en el país, en el caso específico del producto del turismo rural, los competidores son escasos, apegándose estrictamente a la definición de lo que turismo rural se refiere.

Por lo anterior, y basado sobre todo en las características y componentes básicos del turismo rural, más las seis características que describen el turismo rural comunitario (capítulo 1), el tipo de turismo que más se asemeja al producto de turismo rural que la Empresa ofrece, es el que se conoce como turismo rural comunitario. De esta forma, logramos ubicar a los dos competidores por producto para la Empresa en nuestro país.

2.6.3.1 Competidores de la Empresa según producto

Los más importantes competidores del turismo rural comunitario son la Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR), y el Consorcio Cooperativo Red Ecoturística Nacional (COOPRENA).

Las anteriores organizaciones son las únicas empresas costarricenses enfocadas en el turismo rural comunitario. Se trata de “organizaciones de apoyo a las bases” (OABs), que funcionan como organizaciones intermediarias que trabajan con apoyo financiero y lo canalizan a las “organizaciones de base comunitaria” (OBCs), estas últimas consisten en grupos de pertenencia basados en una localidad que trabajan por mejorar y desarrollar sus comunidades (ver anexo sobre entidades no gubernamentales).

A continuación describiremos cada uno de ellos.

ACTUAR

La Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR), nació en el 2001 durante el primer Encuentro de Ecoturismo, organizado por el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) de Naciones Unidas, quienes han apoyado a más de 50 iniciativas de turismo rural comunitario, como un medio para promover el desarrollo sostenible. La historia y antecedentes se encuentran en el anexo.

En el mismo año de formación de ACTUAR, también se creó la primera guía de Turismo Rural Comunitario auspiciado por el Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD. Actualmente ya se publicó la tercera edición de dicha guía turística. Lo cual representa todo un logro de promoción para todas las pequeñas y medianas empresas turísticas del país.

En el 2003, ACTUAR creó su propio tour operador llamado “Actuar Aventuras Rurales”, la cual al día de hoy según Kyra Cruz, directora ejecutiva de ACTUAR, genera “ingresos por \$40 mil dólares mensuales” (según entrevista telefónica). La retribución económica a los asociados se realiza por medio de tarifas netas, que son los precios que los asociados proporcionan al tour operador Actuar Aventuras Rurales.

A pesar de los anteriores ingresos anuales que recibe ACTUAR por la venta de paquetes turísticos rurales, dicha organización no es completamente autosuficiente pues tiene

muchos costos de capacitación, de promoción y certificación de turismo rural comunitario.

La estructura de ACTUAR está conformada por 32 organizaciones de turismo rural comunitario en todo el país. La máxima instancia de ACTUAR es la Asamblea General de socios, la cual está representada por medio de un Representante de cada una de las diferentes organizaciones. Después de la Asamblea en orden descendente de jerarquía, se encuentra la Junta Directiva compuesta por 7 miembros de cada región turística, la cual toma decisiones estratégicas con respecto a la organización (la Junta se reúne una vez por mes). La Dirección Ejecutiva, la cual ejecuta las decisiones y planes de la Asamblea y la Junta. En el último nivel de la organización, se ubican los puestos técnicoadministrativos.

ACTUAR tiene cuatro áreas de acción, las cuales son:

1. **Mercadeo y promoción:** Tiene una comercializadora, una central de reservas y una tour operadora. Las tres les pertenecen a la Asociación.
2. **Capacitación y fortalecimiento:** Se promueve y negocia capacitaciones.
3. **Incidencia política:** Se busca apoyo en instituciones públicas como el ICT y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), y también en la Asamblea Legislativa para que aprueben el proyecto de ley que fomenta el turismo rural comunitario
4. **Gestión de recursos:** Se brinda microcréditos para los asociados y se gestiona recursos económicos provenientes de la cooperación internacional, cuyo fin principal es el financiamiento del área de la capacitación y el fortalecimiento del turismo rural.

La misión de ACTUAR: “Es promover la sostenibilidad ambiental, social, cultural y económica de las iniciativas de Turismo Rural Comunitario en Costa Rica, por medio del establecimiento de alianzas estratégicas para el mercadeo turístico comunitario, el fortalecimiento de la capacidad de los socios y la gestión de recursos.”⁸

⁸ http://www.actuarcostarica.com/app/cms/www/index.php?id_menu=178

Los valores de ACTUAR son los siguientes:

- Creemos posible proteger los Recursos Naturales y generar medios de vida sostenibles a mujeres y hombres que manejan proyectos de Turismo Rural Comunitario.
- Valoramos la identidad cultural (intercambio).
- Valoramos la participación democrática y equidad de la comunidad en el uso sostenible de los Recursos Naturales

En cuanto a la visión de la organización, según Kyra Cruz (directora ejecutiva de ACTUAR), afirma que ACTUAR no tiene una visión por escrito como organización.⁹ Además, la visión no ha sido trabajada por la Asamblea de socios ni por la Junta Directiva.

COOPRENA R.L.

El Consorcio Cooperativo Red Ecoturística Nacional (COOPRENA), es una organización costarricense fundada en 1994 por iniciativa de las cooperativas y organizaciones asociadas, con la finalidad de organizar, mercadear y comercializar el producto turístico que ofrecen sus organizaciones miembros.

La historia de la creación de COOPRENA se encuentra en el anexo. Lo más importante de sus antecedentes, es que en 1997 COOPRENA creó Simbiosis Tours (<http://www.simbiosistours.com>), la cual es un tour operador propiedad de la anterior organización y de sus afiliados (cuya operadora está dentro de la misma figura jurídica de COOPRENA). Así, por medio de este operador turístico, COOPRENA promociona y vende los paquetes de turismo rural comunitario de sus asociados o afiliados.

⁹ Entrevista a Kyra Cruz.

La idea de la creación de Simbiosis Tours dentro de la misma organización, se debió a la idea de COOPRENA de abrir la división comercializadora con el fin de impulsar y potencializar los servicios que ofrecen todos sus miembros.

Simbiosis Tours se especializa en ofrecer un contacto directo y auténtico con las comunidades rurales, su forma de vida diaria, sus ocupaciones, su gastronomía y cultura. Sus productos se basan en Turismo Rural Comunitario, su oferta principal son albergues y empresas pequeñas que brindan un trato personalizado al cliente, las cuales muestran la realidad rural costarricense, protegiendo el medio ambiente con prácticas sostenibles.

COOPRENA se encarga de brindar consultorías, asesoría y soporte a las cooperativas y asociaciones en actividades turísticas. Incluso es responsable de otorgar préstamos o créditos a los asociados. Simbiosis Tours se encarga del mercadeo, promoción y reserva de los servicios turísticos.

La misión de COOPRENA es la siguiente: “Somos un consorcio cooperativo líder en turismo rural comunitario, que brinda a sus clientes servicios de excelencia mediante la articulación de redes empresariales comprometidas con principios y valores solidarios, con el fin de impulsar el desarrollo sostenible y mejorarla calidad de vida de su base asociativa.”

La visión de COOPRENA es: “Serla mejor red de organizaciones sociales consolidada, que fortalezca el desarrollo local en los ámbitos nacional e internacional, promoviendo un modelo de gestión integral de productos y servicios turísticos alternativos, competitivos y complementarios, con el fin de satisfacer las exigencias de su mercado y atender las necesidades de sus afiliadas.”

Es importante aclarar, que tanto COOPRENA como Simbiosis Tours comparten la misma misión y visión.

Con respecto a los valores de COOPRENA, dicha organización tiene los siguientes:

- Equidad
- Participación
- Respeto
- Valorización de la cultura local
- Conservación
- Sostenibilidad
- Calidad de vida

La estructura organizacional de COOPRENA está integrada por 22 cooperativas y asociaciones de desarrollo rural, la cual beneficia a más de mil asociados ubicados en comunidades vulnerables como Upala, Aguas Zarcas, Aguirre, Osa, Pérez Zeledón y Talamanca. En el año 2006, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) junto al Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), acogieron el proyecto de COOPRENA, y le otorgaron recursos económicos buscando impulsar el turismo rural comunitario.

En orden descendente de jerarquía, después de la Asamblea General, se encuentra el Consejo Administrativo, el cual realiza reuniones una vez al mes. En cambio, la Asamblea General solamente una al año.

El mercado principal de COOPRENA es el europeo. El director de mercadeo de Simbiosis asiste a las ferias internacionales en Europa. En Estados Unidos no se participa en ferias turísticas, porque el estadounidense viene buscando turismo de sol y playa, placer, aventura; es decir, el turismo convencional. En el caso de canadienses, les gusta el turismo voluntario y se hospedan en una casa de una familia costarricense, pero a los estadounidenses no les agrada tampoco. Probablemente, por esta razón COOPRENA no tiene un contacto en EE. UU.

COOPRENA cuenta con los siguientes canales de promoción:

- Folletos, brochours
- 3 diferentes páginas web, las cuales diferencian su producto
- Ferias turísticas nacionales e internacionales
- Inserción de la página web de COOPRENA en otras páginas web de mayoristas
Por ejemplo, www.hostelworld.com es una página web de una mayorista que ofrece albergues y acomodaciones en todo el mundo. Así, esta empresa página gana un 5% como intermediación, del precio por habitación por noche.

Simbiosis Tours obtiene una ganancia por la intermediación entre el precio de la tarifa neta ofrecida por los proveedores (asociaciones y cooperativas) a Simbiosis Tours, y el precio de venta de Simbiosis Tours a las mayoristas o consumidores finales.

Diferenciación del producto en Internet

La página web de Simbiosis Tours (www.simbiosistours.com) está especializada en el producto de turismo sostenible. Este tipo de turismo es convencional pero sostenible, porque los hoteles son de tres o cuatro estrellas pero poseen la Certificación de Sostenibilidad Turística (CST). Además, se ofrecen tours de caminatas, cabalgatas, actividades como siembra de árboles y los demás tours ofrecidos por Simbiosis Tours. Para obtener la CST, es necesario ser neutral en la emisión de gases de carbono y tener un adecuado manejo de los desechos. Todos los hoteles están certificados con CST o están en proceso de obtenerlo.

La página web de www.turismoruralcr.com es exclusiva del turismo rural y del turismo rural comunitario, por lo que incluye hoteles, albergues y pequeños hoteles ubicados en las zonas rurales. Esta es la página web principal de COOPRENA.

La página web www.cooprenacoop.com es un mezcla de todo: turismo rural, turismo rural comunitario, hoteles, albergues, hoteles pequeños e incluso hoteles “todo incluido”. Sin embargo, esta página está dirigida hacia el mercado nacional y para uso de las

cooperativas y asociaciones. Por lo que incluye obviamente una diferenciación en el precio por tratarse de nacionales.

Características del producto

Las características de los servicios turísticos de Simbiosis Tours son las siguientes:

- Una selección de alojamiento, que incluye ecoalbergues.
- Tours y actividades rurales, culturales, eco turísticas y agro turísticas.
- Circuitos y programas personalizados para grupos e individuales.
- Servicios de transporte terrestre o aéreo.
- Visitas guiadas a Parque Nacionales y reservas privadas.
- Tours de aventura y de variedad de deportes.
- Guías naturalistas y bilingües en francés, inglés y español.
- Programas de adopción de comunidades y proyectos sociales.
- Extensas caminatas durante varios días, visitando zonas y albergues administrados por los asociados.
- Programas de trabajo voluntariado, donde el voluntario paga por su estadía y alimentación.
- Caminatas o cabalgatas dentro de las propias reservas o reservas biológicas o parques nacionales aledaños.
- Trato personalizado y familiar a los visitantes.
- Observación del proceso productivo sostenible.

Después de haber descrito a los competidores por producto, se describirá a los competidores según la venta del producto por destino turístico.

2.6.3.2 Competidores de la Empresa según destino

Costa Rica te enamora es un tour operador (o una agencia de viajes receptiva), que busca atraer a turistas extranjeros al país para que compren sus paquetes turísticos. Por esta

razón, la Empresa compete con mayoristas, tour operadores nacionales e internacionales, y agencias de viajes en el extranjero, los cuales promocionan y venden Costa Rica como destino turístico.

Aunque normalmente y según los canales de comercialización, se puede hacer uso de las mayoristas para vender el producto turístico en el exterior (canales indirectos). Lo cierto, es que la Empresa ha decidido emplear canales de distribución directa para su venta. (Ezagüi, 2000, p. 207)

De este modo, basado en el destino y atracción de turistas, por la estrategia de distribución directa y según la administradora ejecutiva, encontramos a tres de los principales competidores por destino:

AsuAIRE TRAVEL

AsuAIRE TRAVEL es una agencia independiente de turismo receptivo que opera en Costa Rica con un equipo de profesionales enfocados en dar una alta calidad de servicios turísticos, especializada en viajes a la medida y tours de *Shore Excursions* para barcos de cruceros con más de 10 años de experiencia. Así, operan diferentes tours en tierra para las diferentes compañías más prestigiosas de cruceros: Carnival Cruise Line, Celebrity Cruises, Royal Caribbean, Princess Cruises.

La empresa AsuAIRE TRAVEL centra su atención en la naturaleza, las experiencias dentro de la selva, itinerarios enfatizando las rutas ecológicas, aventura; trabajando mano a mano con los clientes para crear planes de viajes únicos, hechos a medida para cada necesidad.

AsuAIRE TRAVEL cuenta con el respaldo de varias organizaciones como el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), pertenece a la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), a Florida Caribbean Cruise Association (FCCA), a la Cámara de Comercio

Costarricense Americana, entre otros. También tiene convenios con una de las mayores empresas de transporte de pasajeros, la cual tiene una flota actual de 80 autobuses.

La razón por la cual la gerente administradora considera a ASUAIRE como competidor, es que posee además de oficinas en Costa Rica, una oficina de representación desde el 2000 en Madrid, España.

Su representante en España se llama LEISURE TRAVEL, y en dicha oficina en Madrid, el cliente puede efectuar los pagos, e incluso comprar tiquetes aéreos a Costa Rica aun si no va a ser cliente de AsuAIRE.

Con respecto al servicio, AsuAIRE TRAVEL no se cansa de mencionar que le consulten y evacuen todas las preguntas y necesidades que tengan. Esto se evidencia en el teléfono disponible las 24 horas del día para sus clientes en Costa Rica.

La filosofía de AsuAIRE TRAVEL consiste en la personalización de viajes, por lo que poseen una gran variedad de combinaciones posibles en cuanto tours o paquetes turísticos, hoteles e incluso transporte como por ejemplo: avioneta o transporte privado con chofer, entre otros.

Los clientes le pueden escribir un correo electrónico a AsuAIRE TRAVEL, indicando la cantidad de personas, duración del viaje, fechas aproximadas, la calidad del alojamiento y otras particularidades del viaje. Luego se propone un primer recorrido, variándolo hasta que cumpla con los deseos y expectativas del viajero.

El producto brindado por AsuAIRE TRAVEL, es sumamente variado y comprenden los siguientes componentes o aspectos:

- Viajes especiales: buceo en la Isla del Coco, recién casados, viajes a la medida, submarinismo, aventura.
- Transporte incluido o con 4x4.

- Diferentes hoteles: económicos, medios y de lujo.
- Extensiones de un día o de varios días.
- Venta de tiquetes aéreos.
- Turismo profesional para viajes individuales, viajes en grupo o convenciones e incentivos.
- Tours de *Shore Excursions* (excursiones de costa) para compañías de cruceros.

En la página web de AsuAIRE TRAVEL (www.asuaires.com) el turista puede encontrar información general sobre Costa Rica como: un mapa, zonas naturales, playas y datos prácticos para el viaje.

Grupo Marsans

El Grupo Marsans fue fundado en 1908 en la ciudad de Barcelona, inicialmente como empresa de viajes y turismo minorista. Actualmente, es uno de los grupos internacionales de turismo más grandes de España y está integrado por compañías aéreas, mayoristas propios y participados, empresas de transporte tanto por carretera como por aire, y además cuenta con una cadena hotelera propia.

El Grupo Marsans, tiene presencia propia en España, Francia, Italia, Brasil, México, Venezuela, Argentina y Portugal, y representaciones en las principales ciudades latinoamericanas, ocupando a más de 12 mil empleados.

El Grupo está conformado por un conjunto de empresas dedicadas por completo al sector industrial del turismo, algunas de ellas son las siguientes:

- **Viajes Marsans:** Es una empresa creada en 1910; fue la primera agencia de viajes española. Desarrolla su actividad íntegramente en España y se dedica a la actividad minorista, fundamentalmente venta de paquetes vacacionales al público.
- **VIE Viajes:** Se trata de una empresa que desarrolla su actividad en España, dedicada básicamente al área del *business travel*.

- **Iberrail:** Es una mayorista dedicada a la actividad vacacional tanto en su faceta emisora como receptiva.
- **Air Comet:** Es una compañía chárter creada en diciembre de 1996 en la que el Grupo controla el 100% y que viene a cubrir el área chárter del negocio del transporte aéreo trabajando tanto para empresas del Grupo como ajenas.
- **Hotetur:** Es una compañía hotelera del Grupo Marsans, que explota establecimientos hoteleros en Baleares, Canarias, Cuba, República Dominicana y México.
- **Mundicolor:** Es una mayorista dedicada al turismo vacacional sobre todo aeroterrestre, por medio de vuelos regulares domésticos como internacionales. Es una de las empresas españolas más prestigiosas en esta área de actividad. Mundicolor inventó en 1985 en España, el concepto de los viajes individualizados, al lograr que los precios que los proveedores daban para grupos fueran aplicados a viajes individuales.

Inicialmente la gerente administrativa había considerado como competidor a MUNDICOLOR, pero debido a que esta mayorista pertenece al Grupo Marsans desde junio del 2003¹⁰, entonces se consideró a todo el grupo o corporación como competidor, máxime si se toma en cuenta los encadenamientos comerciales y operativos vistos arriba.

Viajes Marsans dispone de su propia mayorista llamada HORIZONTES, la cual crea productos bajo el mismo nombre de la mayorista, para la venta exclusiva en la red de agencias de viaje, Viajes Marsans. Su amplia oferta de productos turísticos supone una ventaja competitiva indiscutible frente al resto de competidores, permitiéndoles hacer programación a medida según la necesidad, ya que prepara para Marsans productos en exclusiva por propia iniciativa, que son comercializados a través de las agencias minoristas.

Grupo Marsans se considera a sí mismo, como la organización número uno en el sector turístico en España. Debido a sus ingentes dimensiones, por supuesto que cuenta con una

¹⁰ http://www.hosteltur.com/noticias/15396_grupo-marsans-se-hace-hoy-totalidad-mundicolor.html

infinidad de productos, paquetes y servicios turísticos en el mundo, siendo su oferta muy variada. Una peculiaridad, es que el Grupo Marsans solamente vende productos de sus afiliadas o de otras empresas en las que tenga participación, pero no así control.

Swiss Travel Costa Rica

Según Travel Info Costa Rica, Swiss Travel Costa Rica es la agencia de viajes receptiva y tour operador más grande de Costa Rica¹¹, tiene más de treinta años de experiencia y es líder en el país en el mercado de turismo receptivo.

La misión de Swiss Travel es el énfasis en el servicio, o es sus propias palabras: “Exceder las expectativas del cliente, entregando el servicio que este desea para lograr la adecuada rentabilidad de la organización.” Mientras que su visión consiste en: “Mantener y sostener el liderazgo con un crecimiento sustentado basándose en la implementación y mejoramiento continuo de nuestros servicios.”¹²

Swiss Travel es dueña de la más grande y moderna flotilla de autobuses turísticos en Costa Rica, la cual varía desde autobuses para 50 pasajeros hasta microbuses para individuales, caracterizados por tener aire acondicionado, asientos reclinables y espaciosos, DVD y servicio de radio comunicación. Incluso posee una nueva flota para discapacitados, con chóferes capacitados por el Consejo Nacional de Rehabilitación.

Swiss Travel Costa Rica cuenta con una gran infraestructura. Posee dos edificios ubicados uno en San José y el otro en Guanacaste, ambos muy cerca de los aeropuertos internacionales.

Con respecto al recurso humano, Swiss Travel cree que representa uno de los valores agregados más importantes, porque según la empresa, los servicios dependen de un excelente personal comprometido con la misión de resaltar el servicio.

¹¹ http://www.travel-info-costarica.com/costa_rica/tour_operadores.htm

¹² <http://www.swisstravelcr.com/esp/aboutus.php#trans>

La oferta de hoteles que brinda Swiss Travel es de más de 169 alternativas en Costa Rica, la cual va desde albergues hasta hoteles cinco estrellas.

Los paquetes y productos turísticos que ofrece Swiss Travel, han sido diseñados para ofrecerlos diariamente como mínimo, y con la facilidad de solamente realizar una reservación en línea. Los clientes pueden leer los detalles del tour y luego, si lo desean, pueden agregarlos a su itinerario, donde la página web solicitará los datos personales del potencial viajero. Así, los ejecutivos de cuenta se pondrán en contacto con el cliente.

Además de los paquetes turísticos normales, Swiss Travel ofrece excursiones a diversas y lejanas zonas del país; como por ejemplo, cabalgatas en el Parque Nacional Braulio Carrillo, compras en San José, noches costarricenses, entre otros. También, ofrece excursiones en cruceros con una duración de un día, navegando por el Mar Caribe o el océano Pacífico.

Los canales de distribución de Swiss Travel Costa Rica son 37 socios comerciales, los cuales son tour operadores y mayoristas ubicados en Australia, Chile, España, Holanda, Inglaterra, Israel, México, Suiza, Canadá; y Estados Unidos, este último proporciona la mayoría, con 19 socios.¹³

Después de haber descrito a los principales competidores, ahora se describirá los dos componentes primordiales del entorno de la Empresa.

2.8 Entorno

Dentro de los aspectos por evaluar del entorno de la empresa, uno de los más importantes es el económico, porque es el que determina las pautas, condiciones y negociaciones entre los oferentes y los demandantes del servicio turístico. Debido a que Costa Rica representa una economía abierta, existen factores internos y externos que deben ser tomados muy en cuenta.

¹³ <http://www.swisstravelcr.com/esp/socios.php>

Así, es imprescindible mencionar el impacto que la crisis financiera mundial ha tenido en los principales mercados generadores de turismo para Costa Rica. Desde finales del año 2007, Estados Unidos y luego a finales del 2008 la Unión Europea, fueron oficialmente declarados en recesión económica.

2.8.1 Coyuntura económica internacional

Los orígenes de la crisis financiera, primero, y luego económica están descritos en el anexo. Ya que la crisis afectó primeramente el sector financiero de los Estados Unidos, empezaremos en la Bolsa de Valores de Nueva York (*New York Stock Exchange*) y sus principales índices bursátiles, porque éstos representan un punto de referencia importante para las finanzas mundiales, y es un lugar de convergencia de las inversiones de todo el mundo.

Estados Unidos

Con el fin de clarificar la caída tan estrepitosa que tuvo la bolsa de Valores de Nueva York (NYSE por sus siglas en inglés), el índice industrial *Dow Jones* tenía un valor de 12.745,88 al 10 de mayo del 2008, y al 14 de enero del 2009 bajó hasta 8.209,06. Lo que representa una caída de 4.536,82 puntos, en el promedio ponderado del precio de las 30 principales acciones del sector industrial de los Estados Unidos en menos de un año.¹⁴

El índice *Standard & Poor's 500*, el cual es más representativo de la economía doméstica de los Estados Unidos, porque es el índice ponderado por la capitalización del mercado de 500 diferentes tipos de acciones en todas las principales industrias de ese país. Dicho índice pasó de 1.388,28 en mayo del 2008 a 845,46 el 14 de enero del 2009.

En síntesis, lo anterior significa que el precio de las acciones de la mayoría de todas las empresas e industrias de los Estados Unidos, han disminuido considerablemente porque

¹⁴ www.Bloomberg.com
<http://www.bccr.fi.cr>

su rentabilidad decayó en promedio o porque del todo no tuvieron utilidades, sino más bien pérdidas cuantiosas.

Con tales pérdidas las empresas deben recortar gastos con el fin de equilibrar sus finanzas. Primero algunas empresas empezaron a paralizar sus plantas de producción durante varios días. Además, recortaron su presupuesto en áreas flexibles como gastos superfluos o gastos fijos. Sin embargo, no fue suficiente por lo que también tuvieron que despedir empleados ya que la demanda de sus productos en el mercado, no generaba suficientes ingresos para poder cubrir por lo menos los costos variables de producción y salarios de sus colaboradores.

Lo que explica por qué Estados Unidos perdió 578 mil empleos tan sólo en diciembre del 2008. En enero de 2009, se perdieron otros 600 mil empleos no agrícolas; elevando así la tasa de desocupación al 7,6%, la más alta desde el 1992, con la cual son 11,6 millones de desempleados en dicha nación. En total, dicha economía ha perdido 3,6 millones de empleos desde comienzos de la recesión en diciembre del 2007.

Ante la difícil situación, varias empresas estadounidenses han enviado a vacaciones forzadas a sus empleados, han disminuido la jornada laboral, así como sus salarios, o estos han sido congelados. El nuevo gobierno estadounidense de Barack Obama, decidió congelar los salarios de los empleados de la Casa Blanca, y el Congreso le aprobó a finales de enero de 2009, un plan de estímulo a la economía de 819.000 millones de dólares, que promovió apenas asumió el poder el pasado 20 de enero de 2009. Además, han recortado las tasas de interés para bajar el precio del dinero.

Sin embargo, a pesar de los ingentes esfuerzos del gobierno y empresas, todavía no se tiene certeza sobre la magnitud del problema o la verdadera realidad de la crisis financiera. Lo importante de todo este tema, es que existen planes de acción para evitar que la situación económica se agrave mucho más.

La crisis financiera en Estados Unidos afecta el desarrollo del turismo en Costa Rica, porque representa el 50% de los turistas proviene de dicho país, por lo que si los estadounidenses recortan gastos superfluos, uno de los primeros serán las vacaciones y el consumo innecesario.

Los anteriores planes de acción, más los planes de estímulo económicos benefician a la economía norteamericana, porque inyectan liquidez mediante el aumento en el gasto público, generando un efecto multiplicador en la economía, beneficiando a toda la población. De esta manera, el consumo agregado aumenta y por lo tanto, el gasto o compra de paquetes turísticos también lo harán.

Unión Europea

La Unión Europea entró en recesión económica en noviembre del 2008, por primera vez en sus nueve años de historia desde la creación de la Unión Económica y Monetaria (UEM) en 1999. La economía de la Unión Europea está conformada por 15 países europeos, por lo que representa un área económica importante, comparable con la de los Estados Unidos.

Aunque Inglaterra no está dentro de la Unión Económica Monetaria de la Unión Europea, esta nación entró oficialmente en recesión económica en enero de 2009.

España es el país que hasta el momento ha sido más fuertemente impactado en Europa, después de los Estados Unidos. El desempleo en ese país alcanzó el record histórico de 3,3 millones de personas. Solamente en diciembre aumentó en casi 200 mil desocupados; es decir, un 6,35% más que el mes anterior. De esta manera, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la tasa de desempleo en España cerró en diciembre 2008 en 13,9%, siendo así la más alta de toda la Unión Europea.¹⁵

¹⁵ www.nacion.com

Toda la Unión Europea representa un mercado potencial con mucha demanda del turismo rural para la Empresa, porque fue en ese continente donde nació precisamente este tipo de turismo. Esencialmente España, porque representa uno de los principales mercados donde la Empresa desea consolidarse. Todo este contexto económico debe ser considerado dentro de la propuesta de plan estratégico para la Empresa, objeto de estudio de este trabajo.

Japón

La segunda potencia económica también entró en recesión a partir del tercer trimestre de 2008. Su Producto Interno Bruto disminuyó un 0,1% con respecto al segundo trimestre, y un 0,4% anual, debido principalmente a una reducción en gastos de capital empresarial, porque la mayoría de las empresas niponas han sido afectadas por el fuerte descenso en la demanda estadounidense de sus productos, aunado a la dificultad para conseguir financiamiento externo.¹⁶

Por ejemplo, la compañía Panasonic anunció en febrero 2009 que despedirá 15 mil empleados y que cerrará 27 plantas en todo el mundo (13 en Japón), con el fin de poder afrontar la caída en la demanda de sus productos electrónicos. A la vez, dicha multinacional anunció que tuvo pérdidas netas durante el último trimestre de 2008 de 380.000 millones de yenes, unos \$4.200 millones.¹⁷ Además, Sony Corp. y Toshiba Corp. también anunciaron que harán recortes laborales.

2.8.2 Economía costarricense

Costa Rica no escapa a los efectos de la crisis financiera internacional, sobre todo si los Estados Unidos constituye su principal socio comercial. En cuanto al PIB, la economía costarricense en el 2008 creció un 2,9% con respecto al 2007 y las previsiones de crecimiento para el año 2009, son de apenas 2,2% por el momento. Sin embargo, en

¹⁶ www.capitales.com

¹⁷ www.nacion.com

febrero el Banco Central de Costa Rica, mencionó que revisará dicha proyección de crecimiento, debido a que dicha estimación estaba basada en los supuestos de las proyecciones de producción de la economía mundial que realizó el Fondo Monetario Internacional (FMI) en noviembre de 2008. Pero ahora, el FMI realizó nuevas proyecciones, bajando las estimaciones de crecimiento mundial.

La actualidad económica mundial explica por qué la cantidad de turistas que visitaron Costa Rica entre enero y julio 2009, se redujo en 134.000 personas, pero el buen comportamiento que tuvo el turismo en el 2008, le permitió al país cerrar el año pasado con 2 millones de turistas.¹⁸ Sin embargo, según las estimaciones de la Organización Mundial de Turismo, el turismo mundial se estancará o podría contraerse durante este año 2009. De acuerdo a la OMT, el turismo mundial únicamente creció un 2% durante el 2008.¹⁹

La inflación en Costa Rica de 2008 fue de un 13,9%, pero para el 2009 podría aproximarse al 8,5% porque se ha desacelerado desde finales de 2008. El propio Banco Central tiene una meta de inflación para este año de 9%, pero el mismo FMI estima que el país terminará el 2009 con una tasa de inflación del 5,75 por ciento. Recordemos que la inflación “empobrece” indirectamente, por lo que entre más reducida sea esta, mucho mejor será para la Empresa que inició operaciones a mediados de 2008.

Según la “Encuesta mensual de expectativas de inflación y variación del tipo de cambio” de enero 2009, las expectativas de la inflación a diciembre de 2009 son de 11,2% en promedio. Dicha encuesta, arroja los siguientes resultados de variación del tipo de cambio: a 3, 6 y 12 meses, el tipo de cambio aumentaría 1,9%, 3,3% y 5,9% respectivamente. Un tipo de cambio más alto, beneficiaría a *Costa Rica te enamora* porque generaría más ingresos, ya que los precios de sus paquetes turísticos están expresados en dólares.

¹⁸ <http://www.nacion.com/linea/2009/enero/28/economia1855199.html>

¹⁹ http://www.unwto.org/media/news/sp/press_det.php?id=3481&idioma=S

En cuanto a las tasas de interés, los principales bancos estatales planeaban reducirlas en dos puntos, según la solicitud que les hizo el presidente Oscar Arias. Así, eventualmente la tasa básica pasiva quedaría en 9,25% aproximadamente a partir de marzo de 2009; pero hasta al mes de agosto 2009 las tasas de interés no han bajado del 11%. Si las tasas de interés se redujeran, esto sería muy beneficioso porque actualmente la Empresa, paga un préstamo para la inversión, creación de la empresa y pago de los gastos operativos mientras aumenta sus ingresos.

Con respecto al desempleo, se estima que podría aumentar pues solamente en el mes de diciembre 15.000 costarricenses perdieron su empleo, de acuerdo con los datos manejados por la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada (Uccaep). En enero 2009, el Ministerio de Trabajo reporta que 5.000 costarricenses que se quedaron sin trabajo, pidieron consejos sobre el pago de sus prestaciones. Lo más lamentable según el economista Greivin Salazar de la Universidad Nacional, es que durante el segundo semestre de 2008: “La economía en su conjunto perdió la capacidad de generar empleos en el mercado formal”.²⁰

La Organización Internacional de Trabajo (OIT), en su informe: “Impactos de la crisis mundial en el mercado laboral de Centroamérica y República Dominicana” publicado en mayo 2009, indica que el desempleo en Costa Rica podría ser disparado de un 4,9% a un 7,9% en el 2009, aumentando la cantidad de cesados de 102.000 del 2008 a 192.000 durante este año.

Por último, el gobierno costarricense ha diseñado un plan llamado “Plan Escudo” que pretende proteger y disminuir el impacto al país de los efectos de la crisis financiera internacional. Su estrategia se basa principalmente en aumentar el gasto público en inversión y en ayudas sociales que procuran llegar a los hogares más pobres. El gasto se puede aumentar porque la baja carga de la deuda pública permite solicitar nuevos préstamos (en el 2008 la deuda pública representó un 38,5% de la producción interna).

²⁰ http://www.aldia.cr/ad_ee/2009/febrero/09/nacionales1867741.html

Para finalizar este apartado del entorno económico, a pesar de que las principales economías mundiales muestran signos de recuperación durante el segundo semestre del 2009, dichas señales de mejora son aisladas y se han desarrollado individualmente; es decir, no hay una evolución hacia el alza en conjunto de todas las variables macroeconómicas en los países desarrollados. En Costa Rica la recuperación vendrá después de la salida de recesión económica de las naciones industrializadas, debido al rezago de la aparición de los efectos de la crisis económica mundial en el país.

2.8.3 Medio ambiente

Gracias a que Costa Rica protege más del 25% de su territorio nacional, constituye indudablemente una atracción turística de renombre mundial. Se dice que el primer parque nacional se creó en 1945, con el área de los robledales en el sur de Cartago, a lo largo de la carretera interamericana²¹. Oficialmente el país empezó a proteger sus riquezas naturales en 1956, cuando se promovió la creación de la Reserva Forestal Río Macho, y luego con la creación de la Reserva Natural Absoluta Cabo Blanco en 1963. La primera fue creada por el Estado con el fin de que fuera utilizada para la producción de energía eléctrica, y la segunda por iniciativa privada.

El medio ambiente ha sido protegido porque existe un marco regulatorio que lo respalda, y que prohíbe un uso distinto que no sea su conservación dentro del Sistema de Áreas de Conservación. Esto es vital, porque si no existieran dichas leyes, no habría garantía de que las áreas protegidas seguirán existiendo, acabándose los atractivos turísticos del país.

²¹ http://www.nacion.com/ln_ee/ESPECIALES/2008/septiembre/parquesnacionales/

Capítulo III

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

El procedimiento de investigación utilizado para desarrollar este análisis situacional del Capítulo III, se detalla a continuación:

Tipo de investigación

Se llevó a cabo una investigación de campo con el propósito de conocer el perfil del cliente de la Empresa, su conocimiento turístico sobre Costa Rica, si ha tenido cambios en sus preferencias y comportamiento por el impacto de la crisis económica mundial; y por supuesto, su satisfacción con el servicio brindado por la Empresa; su conocimiento sobre ella y su producto ofrecido.

Posteriormente, se realizó una investigación de campo analítica para:

- Estudiar la potencialidad del mercado meta, tanto nacional como internacional
- Analizar la estructura, organización y recursos de la Empresa
- Analizar el plan estratégico de la Empresa
- Comparar el producto turístico de la Empresa con sus competidores
- Efectuar un benchmarking estratégico
- Realizar un análisis FODA

Método

Con el objetivo de conocer el perfil del cliente de la Empresa y toda la investigación de campo relacionada con él, se usó el testimonio por escrito (correo electrónico) y el oral, usando preguntas específicas (encuestas), para determinar su percepción y expectativas sobre la Empresa, su producto y su servicio.

Otros métodos utilizados para poder llevar a cabo la investigación de campo analítica, fueron el método de investigación documental y el testimonio oral.

Técnica

Se utilizará la observación de campo, dirigidas por medio de una encuesta para obtener la información de los clientes y para extraer la información necesaria para la investigación de campo analítica, se recurrió a la compilación y manipulación de la información recopilada por medio de: Internet, medios escritos y preguntas específicas en forma oral, realizadas a personas relacionadas con el sector turismo como, la administradora de la Empresa, representantes de competidores, trabajadores de organizaciones estatales y no gubernamentales.

Instrumentos

Se diseñó una encuesta individual escrita u oral, para los clientes cautivos (actuales o pasados). Dicha encuesta se encuentra en el anexo.

Otros instrumentos utilizados son los cuadros y tablas con datos recopilados por el Instituto Costarricense de Turismo. También; como también, cuadros y tablas diseñados para mostrar información relevante a este análisis situacional.

Indicadores

Se utilizaron datos cualitativos para describir la satisfacción del cliente y otros aspectos de la encuesta, el benchmarking estratégico, el análisis FODA y la potencialidad del mercado meta.

También, se usaron datos cuantitativos para determinar el número de personas satisfechas con el producto y calidad del servicio de la Empresa; así como, tratar de cuantificar el potencial del mercado meta, las diferencias entre la Empresa y sus competidores, entre otros aspectos.

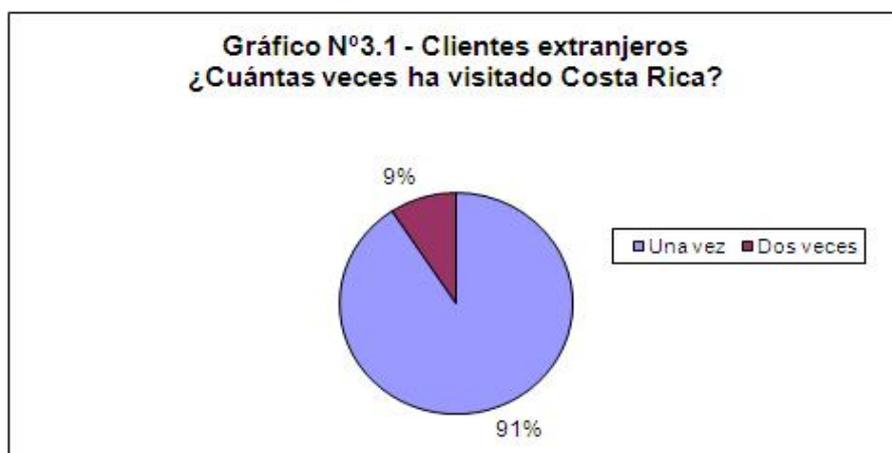
Encuestas

Este capítulo comienza con los resultados adquiridos de la encuesta realizada a 54 clientes extranjeros que han comprado o usado los servicios turísticos de la Empresa. Así como los resultados obtenidos de la encuesta efectuada a 36 clientes costarricenses que también han hecho uso de los servicios de la Empresa, por último, se realizó una encuesta a los potenciales clientes nacionales, basándose en los resultados logrados en las encuestas aplicadas a los nacionales.

Posteriormente, basado en el análisis de las tres encuestas anteriores, más el análisis de la potencialidad del mercado meta, y la herramienta administrativa del benchmarking, se llevará a cabo el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Empresa. Así, la investigación anterior permitirá concentrar la información necesaria para proponer en el capítulo final, un plan estratégico de negocio orientado a que la empresa se consolide en el mercado internacional.

3.1 Resultado de las encuestas aplicadas a los clientes extranjeros

Esta encuesta empieza con la evaluación en que el turista foráneo visita Costa Rica, incluyendo solamente aquellos aspectos relevantes para el presente proyecto. Esta sección tiene ocho preguntas de donde se obtuvieron los siguientes resultados:



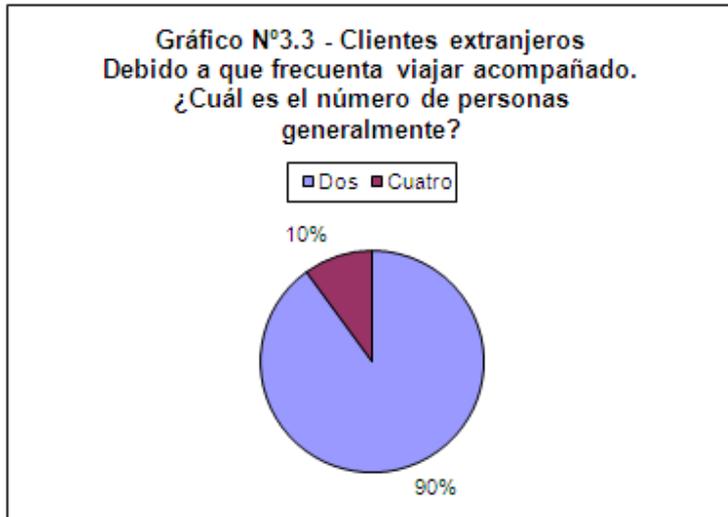
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

De un total de 54 clientes extranjeros, 49 (91%) clientes dicen haber visitado Costa Rica tan solo una vez, en cambio 5 (9%) clientes lo han hecho por segunda vez. Para una muestra tan pequeña, el hecho de que 5 clientes de un total de 54 hayan visitado el país por segunda vez, evidencia que Costa Rica conserva su atracción entre quienes ya la han visitado, y más aún entre tan pocos clientes de la Empresa.



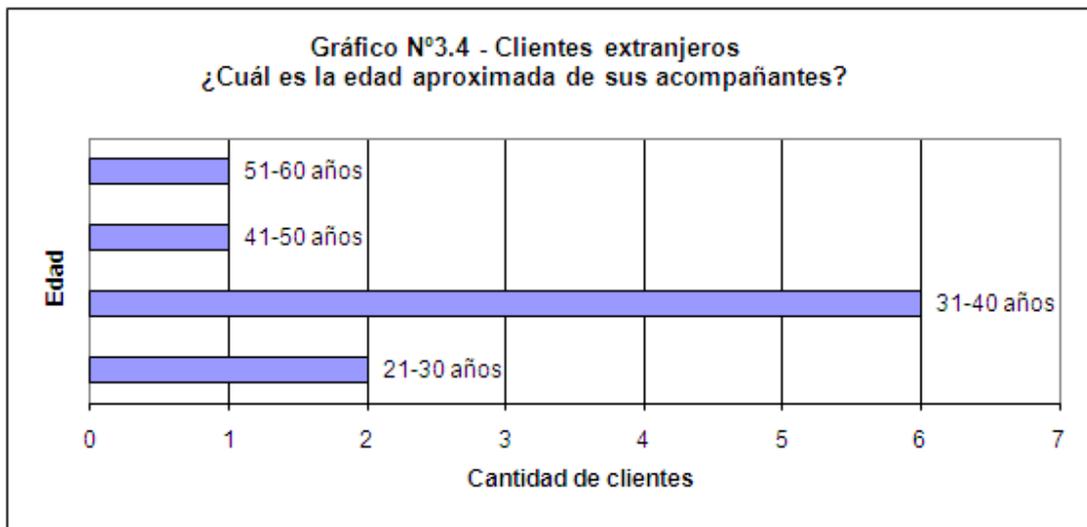
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

El 63% (34) de los clientes extranjeros prefiere viajar solo; mientras que un 28% (15) de los clientes acostumbra viajar en pareja. Por lo que el 9% (5) restante le gusta viajar en grupo. Lo anterior significa que el perfil del cliente de la Empresa prefiere viajar solo, pero que también puede viajar acompañado, principalmente en pareja.



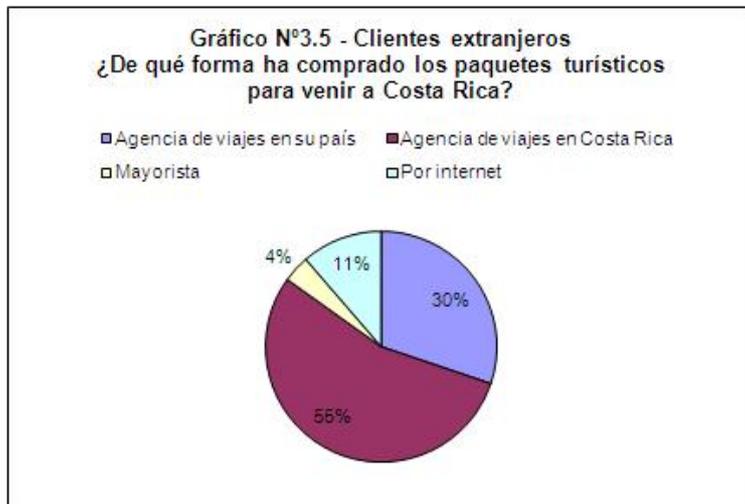
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

Respecto al gráfico anterior, se deduce que del 37% de clientes extranjeros que acostumbra viajar acompañado, nueve clientes (90%) prefieren viajar en pareja y tan solo a un cliente (10%) le gusta viajar en un grupo conformado por cuatro personas.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

Asimismo, del total de clientes extranjeros que les gusta viajar acompañados, del gráfico anterior, se concluye que la mayoría de acompañantes de clientes pertenecen al rango de edad comprendida entre los 31-40 años.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

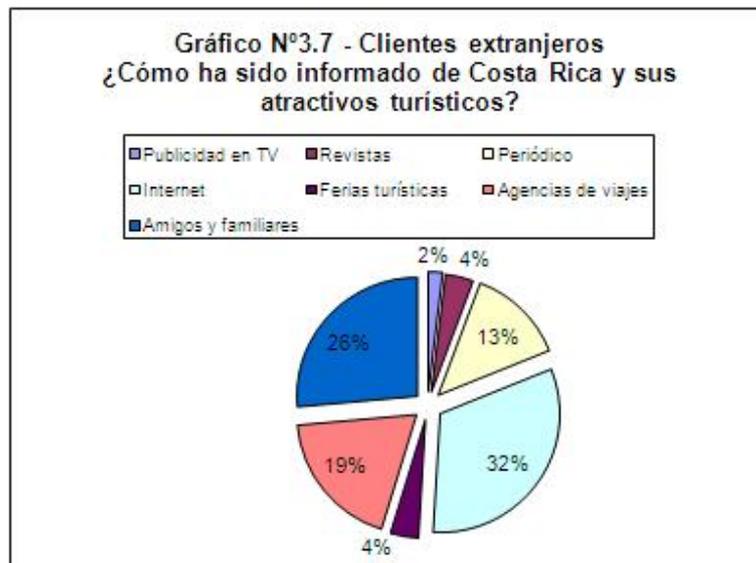
En relación con la forma de compra de los paquetes turísticos, se puede apreciar que el 55% (29) de los clientes extranjeros han comprado los paquetes turísticos por medio de una agencia de viajes de Costa Rica, el 30% (16) lo han hecho a través de una agencia de viajes en su país, el 11% (6) por Internet y el 4% (2) con una mayorista.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

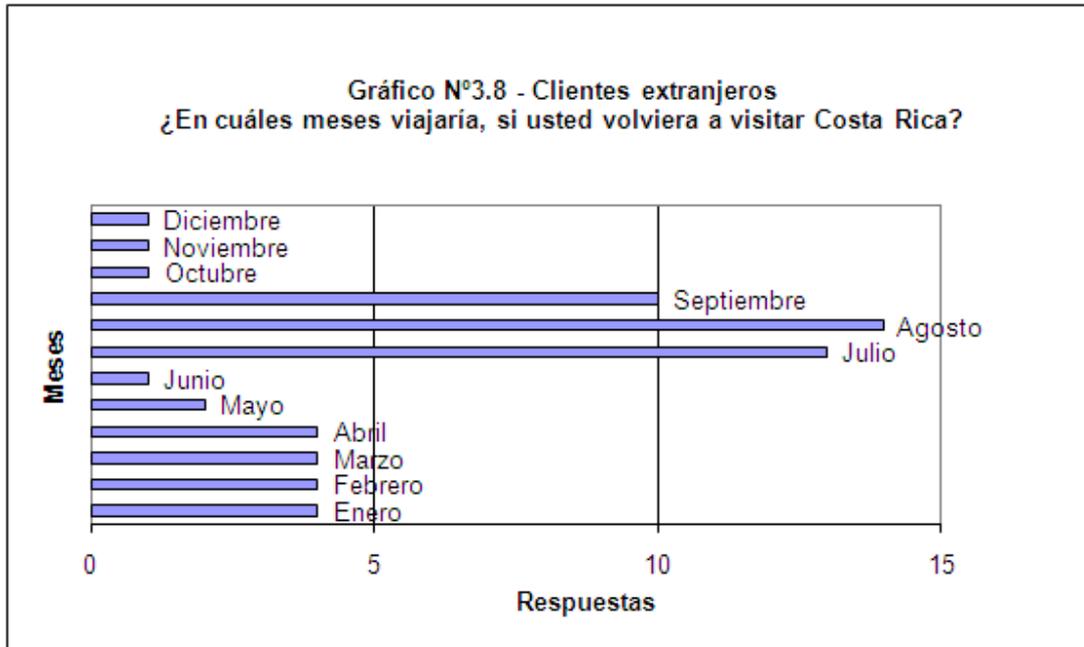
El medio de pago más usado por los clientes extranjeros, lo compone un 46% (25) la tarjeta de crédito o débito en conjunto con el efectivo. Luego, le sigue la tarjeta de crédito o débito con un 28% (15) y el efectivo con un 26% (14).

La forma de compra y medio de pago, expuestos anteriormente, son explicados porque la mayor parte de los clientes extranjeros de la Empresa, acostumbra organizar su viaje desde su país de residencia, comunicándose con la administradora. Una vez que estos se encuentran en el país, utilizan tanto el efectivo y la tarjeta de crédito o débito como medio de pago para la compra de los servicios turísticos.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

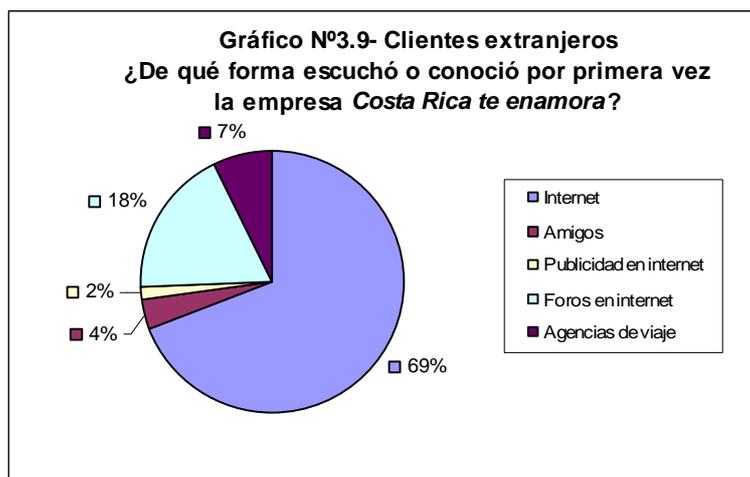
Del conjunto de respuestas, un 32% (17) de los clientes extranjeros afirma haber sido informado de Costa Rica y sus atractivos turísticos por medio de Internet. En segundo lugar con un 26% (14), son los amigos y familiares los que recomendaron a Costa Rica.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

La preferencia de los turistas extranjeros, si volvieran a visitar Costa Rica, se agruparía principalmente en septiembre, agosto y julio; meses predilectos de los españoles para vacacionar.

La segunda parte de la encuesta se encuentra dirigida a evaluar el conocimiento que tiene el cliente de la Empresa, así como la satisfacción del cliente con respecto a los servicios brindados por ella.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

En el gráfico anterior, se concluye que los clientes extranjeros escucharon o llegaron a conocer por primera vez la Empresa, en primer lugar a través de Internet con un 69% (38) de los casos. Le sigue con 18% (10) los foros de Internet donde la administradora ha tenido una amplia participación.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

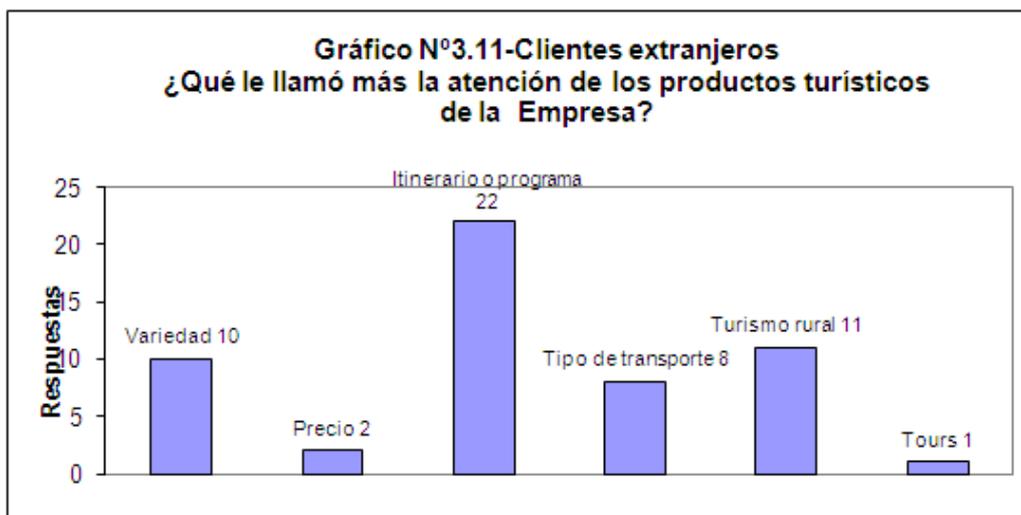
En cuanto a la forma de comunicación tenida con la Empresa, el 84% (46) de los clientes extranjeros utilizaron principalmente el correo electrónico, y el 16% (9) usaron los foros de Internet para comunicarse con la Empresa.

Cuadro N°3.1-Clientes extranjeros
¿Qué le llamó más la atención de la Empresa?

Elemento	Absoluto	Porcentaje
Servicio	13	24%
Atención y comunicación	25	46%
Producto turístico	16	30%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

La atención y comunicación fue lo que más llamó la atención de la Empresa a los clientes extranjeros en un 46% (25), en segundo lugar fue el producto turístico en un 30% (16), seguido del servicio con un 24% (13).



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

El componente que más llamó la atención de los productos turísticos en los clientes extranjeros fue el itinerario o programa con 22 respuestas, porque les permite visitar muchos lugares en un corto tiempo. La variedad es otro elemento importante pues todos los paquetes realizan diferentes actividades. El carro de alquiler constituye la piedra angular del producto turístico pues brinda libertad de movilización en todo el país. No menos importante, el hecho de que se trate de turismo rural es otro aspecto muy considerado por los turistas.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

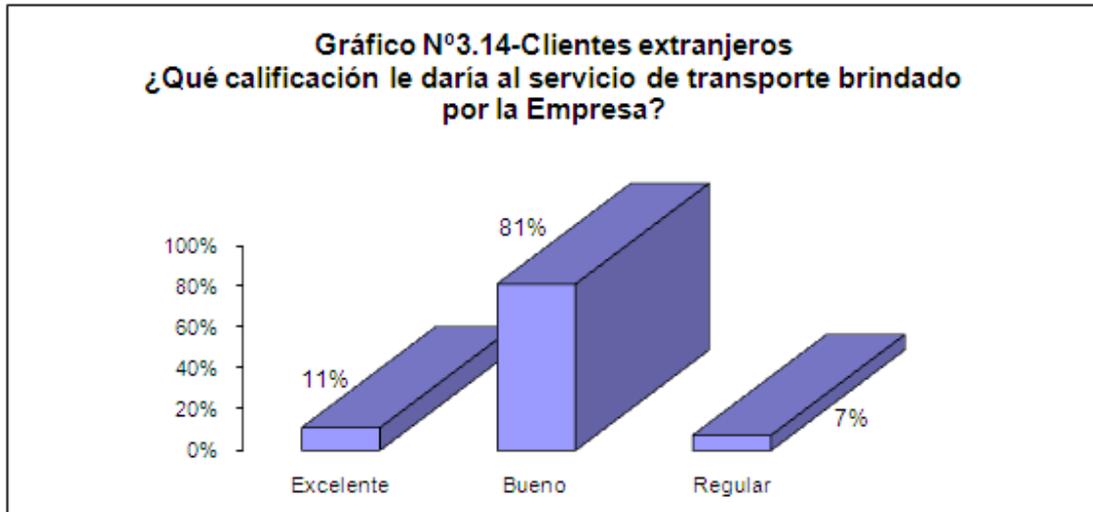
La mayoría de los clientes han comprado todo un paquete diseñado, se trata del 87% (47) de los clientes extranjeros, quienes previo a su llegada al país diseñaron en conjunto con la administradora el programa o itinerario. El 6% (3) de los clientes extranjeros optaron por un transfer, que consiste en una microbús que transporta de un lugar a otro a los turistas.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

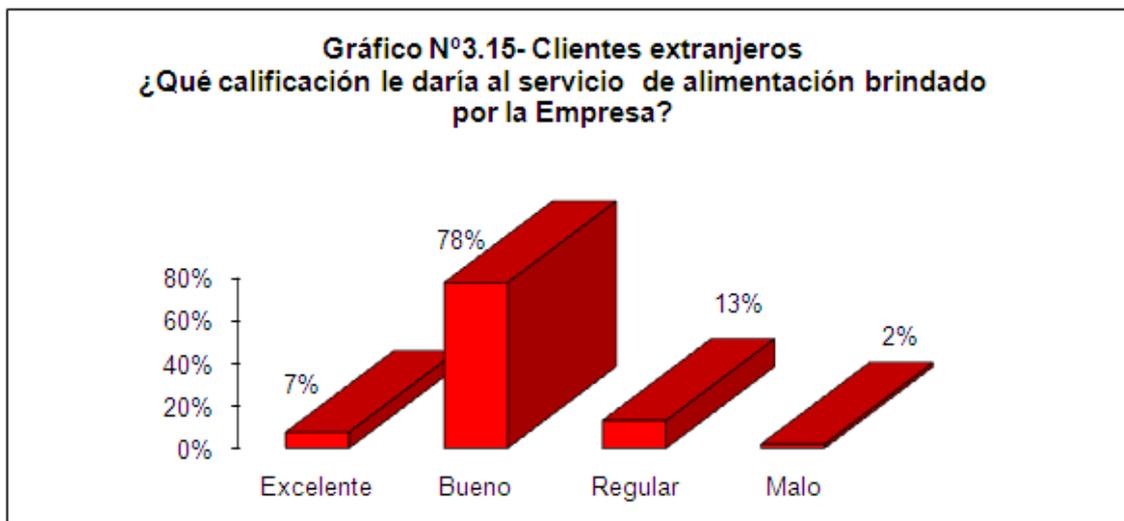
En cuanto a las ventajas ofrecidas por la Empresa, en primer lugar los clientes extranjeros mencionan el descuento. Esto se debe a que si los clientes pagan en efectivo en Costa Rica, la administradora les reduce el 4% de comisión si pagaran por medio de tarjeta de crédito. El producto turístico es otra ventaja para los clientes, pues es diseñado completamente a su medida y de acuerdo con el concepto de turismo rural.

Una tercera ventaja es un menor precio comparativo, según las preferencias del turista por viajar en un carro de alquiler y visitar la mayor cantidad de lugares posibles. Por último, quince clientes mencionaron que la Empresa no les ofreció ninguna ventaja, lo que constituye un área de oportunidad.



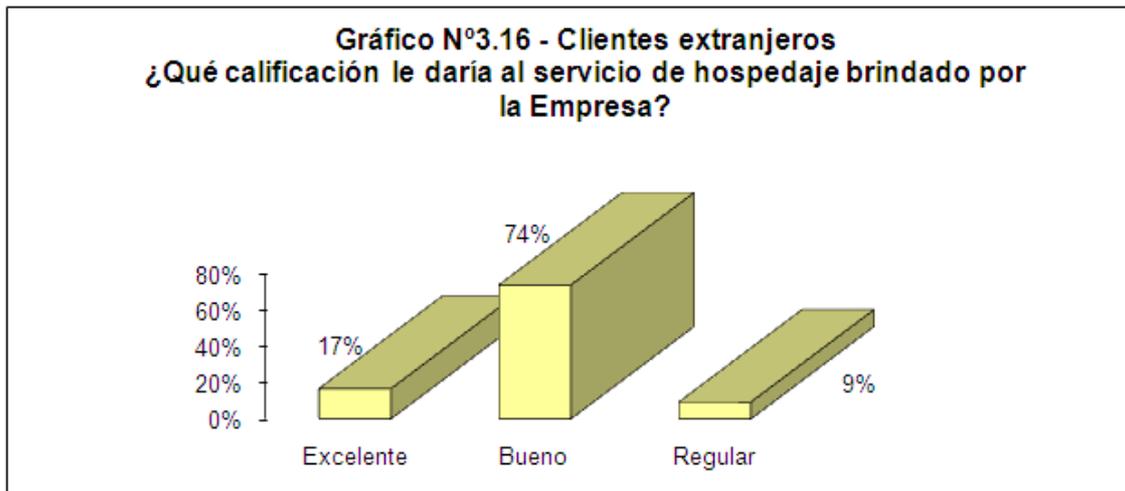
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

El 81% (44) de los clientes extranjeros opina que el servicio de transporte es bueno, mientras que el 11% (6) cree que es excelente o bueno. Sólo el 7% considera que es regular, por lo que deben mejorarse la calidad y el tipo de transporte utilizado por los turistas.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

A pesar que el 78% (42) de los clientes extranjeros califica al servicio de alimentación brindado por la Empresa como bueno y excelente en un 7% (4), es preocupante que el 13% (7) lo califique como regular y malo el 2% (1), lo cual se debe mejorar para aumentar la satisfacción del cliente.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

Los resultados indican que el 74% (40) de los clientes extranjeros, consideran que el servicio de hospedaje brindado por la Empresa es bueno, y un 17% (9) lo calificaron excelente. Sin embargo, un 9% (5) lo considera como regular, por lo que no se está cumpliendo con las expectativas o necesidades de alojamiento del cliente.

Cuadro N°3.2-Clientes extranjeros

¿Qué le gustó más de los paquetes turísticos como un todo?

Elemento	Absoluto	Relativo	Razón
Transporte	27	50%	Libertad de movilización
Tours	4	7%	Superó expectativas
Programa o itinerario	23	43%	Excelente plan de viaje
Total	54	100%	

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

Las respuestas de los turistas extranjeros, demuestran que el aspecto que más les gustó de los paquetes turísticos, es el transporte con un 50% (27) porque les brinda libertad para movilizarse. En segundo lugar, se encuentra el programa o itinerario pues lo consideran un excelente plan de viaje. En cuanto a los tours, el 7% (4) de los clientes cree que superó las expectativas que tenían por el guía que los acompañó o las actividades realizadas.

Ante la pregunta de cuál producto o servicio le agradecería que la Empresa le ofreciera, el 100% de los clientes contestaron que ninguno, porque ellos consideran que el producto y servicio es completo.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

De los resultados obtenidos y mostrados en el gráfico anterior, se concluye que la amabilidad representa la cualidad que más les gustó a los clientes extranjeros de la Empresa con un 46% (25), y la comunicación ocupa el segundo lugar con un 28% (15). Lo anterior es explicado por la disposición de la administradora de brindar un excelente servicio y personalizado. La confianza obtiene un 17% (9) por la posibilidad que tienen los turistas de pagar por los servicios turísticos hasta que se encuentren en Costa Rica, pagando ya sea con tarjeta de crédito o débito y efectivo principalmente. En relación con la calidez y confianza, este aspecto representa una fortaleza que podría explotarse aún más.

Ante la pregunta de qué le desagradó más de la atención de la Empresa, ninguno de los clientes tiene objeción alguna, pues se sienten satisfechos con la atención recibida.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

La totalidad de los encuestados extranjeros, calificaron con el grado máximo de importancia al servicio o atención brindado por la Empresa, confirmando la trascendencia en la interacción con el cliente y por lo tanto, para la generación de ventas.

Cuadro N°3.3-Clientes extranjeros

¿Cambiaría algún elemento del paquete turístico que usted compró?

Respuesta	Absoluto	Relativo	¿Cuál?
No	51	94%	N/A
Sí	3	6%	Hospedaje
Total	54	100%	

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

Las sugerencias aportadas por los clientes extranjeros, indican que el 94% (51) de los clientes extranjeros no cambiarían nada de los paquetes turísticos, pero un 6% (3) sí lo haría con respecto al hospedaje, por lo cual dicho elemento debe ser revisado.

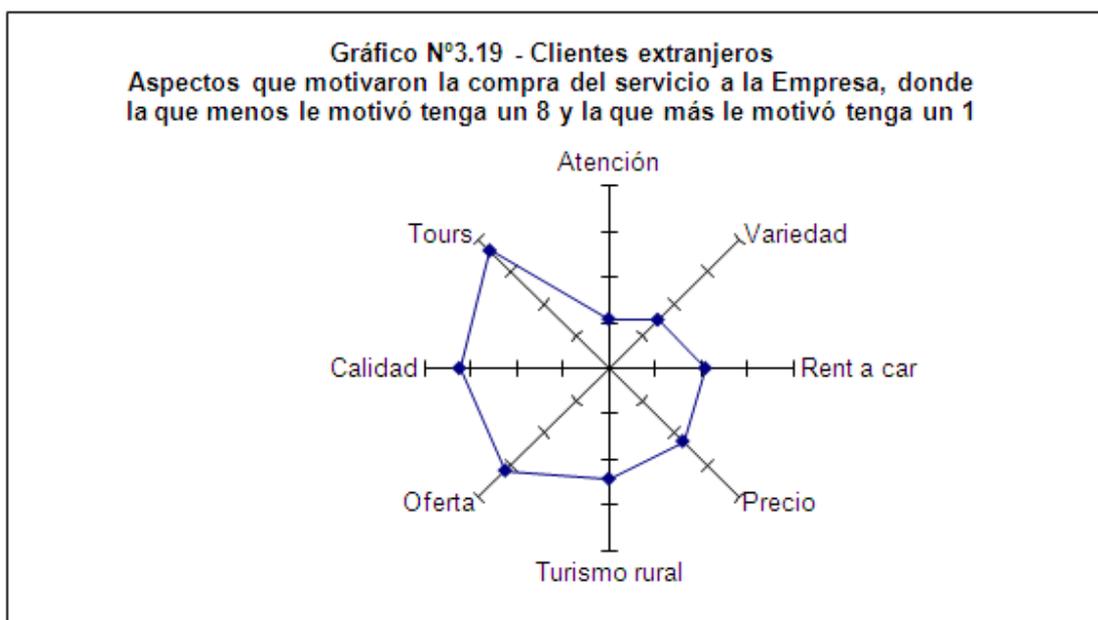
Cuadro N°3.4-Clientes extranjeros

¿En su opinión cuál calificación de 0 a 10 le asignaría a la atención brindada por la Empresa?

Calificación	Absoluto
Ocho	6
Nueve	42
Diez	6
Total	54
Promedio	9

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

Los resultados del gráfico anterior demuestran que la atención brindada por la Empresa satisface el nivel requerido por lo clientes extranjeros, pues 42 clientes la calificaron con un nueve, lo cual representa un 78% de los entrevistados.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

En el gráfico anterior en forma de radar, las motivaciones para comprar el servicio de la Empresa, están ordenadas de menor a mayor, donde la que más motivó, se le asignó un 1 y la que menos un 8.

Así, se demuestra claramente que lo que más motivó la compra del servicio a la Empresa entre todos los encuestados fue, en primer lugar la atención al cliente. En segundo lugar, se encuentra la variedad del servicio, en tercer lugar el tipo de transporte “rent a car” o carro de alquiler. El precio se ubica en cuarto, seguido por el turismo rural, la oferta, la calidad y los tours.

De esta manera, se puede concluir del gráfico anterior (radar), que la atención personalizada al cliente, constituye la base principal para la generación de confianza, comunicación con el cliente y las ventas para la Empresa. La variedad es un motivador, porque los paquetes son diseñados a la medida, junto con el carro de alquiler pues brinda libertad para movilizarse en todo el país. No obstante; se debe mejorar en aspectos como el precio para que sea más competitivo sin afectar la calidad del servicio, la oferta y variedad de tours y actividades deberían ampliarse en aquellas áreas atractivas para los clientes dentro del turismo rural.

Cuadro N°3.5-Clientes extranjeros

¿Recomendaría usted los servicios de la Empresa?

Respuesta	Absoluto	Relativo
Sí	54	100%
No	0	0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

El grado de satisfacción de los clientes es tal, que el 100% de los clientes extranjeros recomendarían los servicios de la Empresa, explicado en primer lugar con un 35% (19) por su buen servicio, la amabilidad con 31% (17), por tratarse de un producto distinto con 19% (10); esto se debe al tipo de transporte, al trato personalizado y al tipo de turismo rural. La calidad del servicio obtuvo un 9% (5) y el 6% (3) mencionó que por su excelente servicio.

Cuadro N°3.6-Clientes extranjeros

¿Volvería a comprar los servicios de la Empresa?

Respuesta	Absoluto	Relativo
Sí	54	100%
No	0	0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

El 100% de los clientes extranjeros, comprarían de nuevo los servicios de la Empresa, donde un 57% (31) indica que por su buen servicio y trato. Lo anterior más las otras razones incluidas en el gráfico de arriba, demuestra una buena gestión de trato hacia el cliente.

La tercera parte de la encuesta se encuentra orientada a evaluar los aspectos socioeconómicos de los clientes extranjeros que ha disfrutado de los servicios turísticos de la Empresa, esto con el fin de valorar si la actual crisis económica mundial, ha tenido algún impacto significativo en las finanzas personales de los clientes foráneos, obteniendo los siguientes resultados:



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

En relación con las variaciones en el ingreso bruto o nominal de los extranjeros en el último año, el 50% (27) de los clientes respondieron que se mantuvo constante, reflejando una pérdida de poder adquisitiva, pues tales clientes provienen de España y en esa nación la inflación sí ha aumentado (1,5% en el 2008). El 30% (16) indica que su ingreso sí aumentó; cruzando la información se deduce que se trata de profesionales todos de España, uno de Argentina y otro de Alemania. El 19% (10) de los clientes extranjeros respondió que su ingreso nominal se redujo; observando su profesión y nacionalidad, dicho 19% pertenece a empresarios españoles.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

Del gráfico anterior, se puede concluir que el 46% (25) de los clientes extranjeros gastan menos en turismo y ocio con respecto a hace un año, lo que realza o genera presión sobre el precio de los paquetes turísticos, pues ahora los clientes gastan menos en ese rubro. A dicha proporción relativa de 46%, pertenecen en primer lugar los empresarios españoles, seguido de una estudiante española. El 31% (17) afirma que ahora gasta la misma cantidad de dinero que hace un año en turismo y ocio, conformado por profesionales españoles y de cuatro educadoras. Aquellos que gastan más que hace un año, representan el 19% (10) de los clientes extranjeros, compuesto por un profesional de Argentina y otro de Alemania, entre otros profesionales españoles.

Cuadro N°3.7-Clientes extranjeros

¿En su opinión, los precios de los paquetes turísticos de la Empresa son?

Opinión	Absoluto	Relativo
Muy caros	0	0%
Caros	30	56%
Justos o razonables	24	44%
Baratos	0	0%
Muy baratos	0	0%
NS/NR	0	0%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

De la opinión que tienen los clientes extranjeros sobre el precio de los paquetes turísticos, se puede concluir que la mayoría cree que son caros con un peso relativo de 56% (30), indicando que se debería revisar los costos y márgenes de utilidad de los paquetes. Sin embargo, el 44% (24) piensa que su precio es razonable o justo porque la calidad del paquete y servicio personalizado vale la pena.

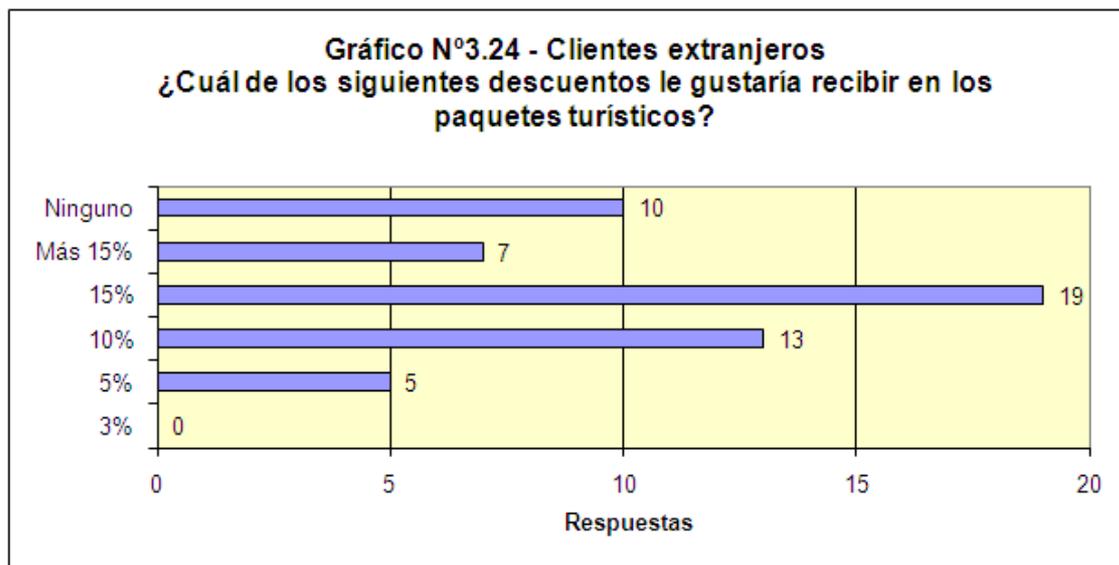
Cuadro N°3.8-Clientes extranjeros

¿Es para usted atractivo un descuento cuando desea comprar paquetes turísticos?

Respuesta	Absoluto	Relativo	Razón
Sí	22	41%	Ahorro
Sí	18	33%	Compra de recuerdos o artesanías
Sí	4	7%	NS/NR
No	10	19%	Reducción calidad y servicio
Total	54	100%	

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

Para un 41% (22) de los clientes extranjeros, un descuento se convierte atractivo porque permitiría ahorrar. Para un 33% (18) de ellos, ese descuento lo podrían usar para compras de recuerdos o artesanías; o sea, que gastarían el mismo presupuesto asignado pero distribuido en otros bienes. El 19% (10) de los clientes, no considera un descuento atractivo porque provocaría una reducción en la calidad o servicio del producto turístico; lo anterior quiere decir que para ellos, un mayor precio significa mayor calidad de servicio, que justamente están dispuestos a pagar.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

La opción de descuento predilecta por los turistas, es la del 15% seguida por un 10% de descuento. Los dos últimos cuadros en conjunto con el gráfico anterior, demuestran que el cliente sí es sensible al precio y también a los descuentos.

Cuadro N°3.9-Clientes extranjeros

¿Cuáles de los siguientes servicios adicionales le gustaría recibir sin variar el precio en los paquetes turísticos?

Servicios adicionales	Absoluto	Relativo
Más tours	1	2%
Masajes	7	13%
Bocadillos y bebidas	0	0%
Cabalgatas	3	6%
Alimentación	1	2%
Eventos culturales	2	4%
Viajes en bote	5	9%
Clases de español	0	0%
Ninguno	35	65%
NS/NR	0	0%
Total	54	100%

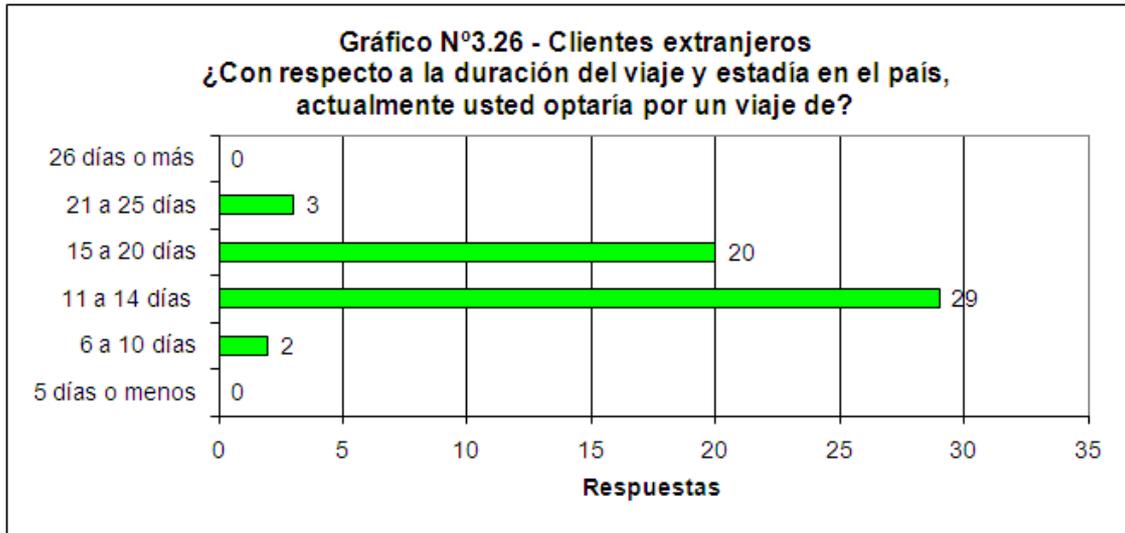
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

Esta vez se evaluó si el cliente extranjero prefería recibir más valor agregado por el mismo precio, pero del cuadro anterior se concluye que la mayoría prefiere no recibir ningún tipo de servicio adicional, representado por el 65% (35) del total. Un 13% (7) de los clientes dijo que le gustaría recibir masajes, integrado únicamente por mujeres.



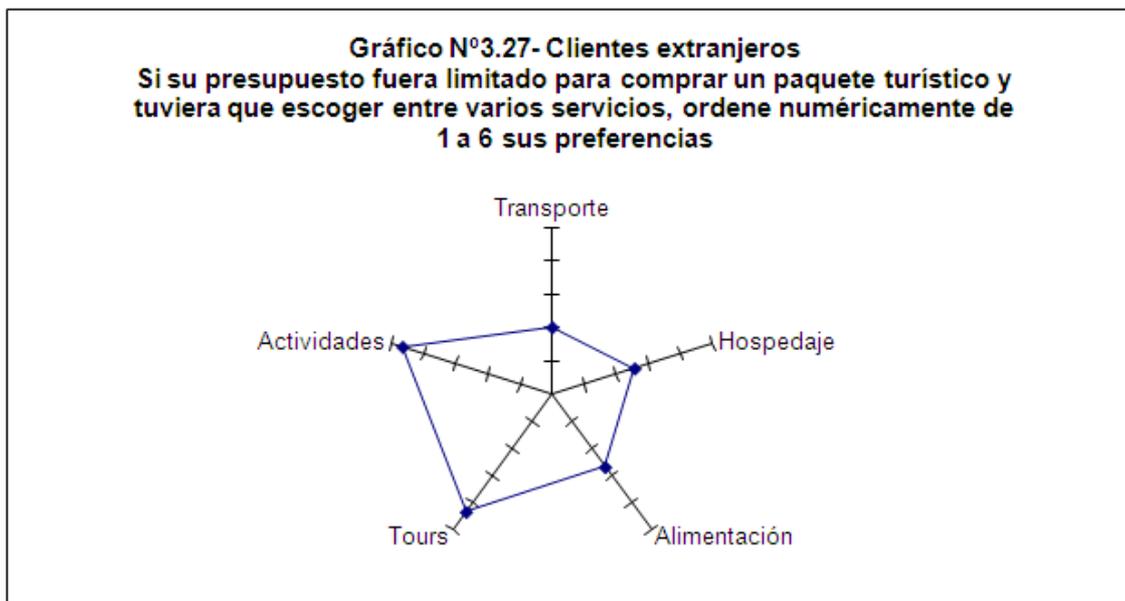
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

El 54% (29) de los turistas extranjeros responde que tomaría viajes de la misma duración con respecto a los de hace un año, y el 19% (10) dijo que se iría de viaje por más tiempo que hace un año. Así, se concluye que el lapso de tiempo de los viajes no ha sido impactado significativamente por la crisis económica mundial, y que tampoco es necesario modificar el programa de los paquetes preestablecidos, a pesar que hasta el momento la totalidad de los pasados clientes han optado por un paquete diseñado.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

En relación con la duración de los viajes, la opción que más escogieron los clientes extranjeros es la de permanecer en el país entre 11 y 14 días, seguido de un periodo de tiempo de 15 a 20 días. Dichos rangos de tiempo concuerdan con el de la mayoría de los paquetes turísticos.

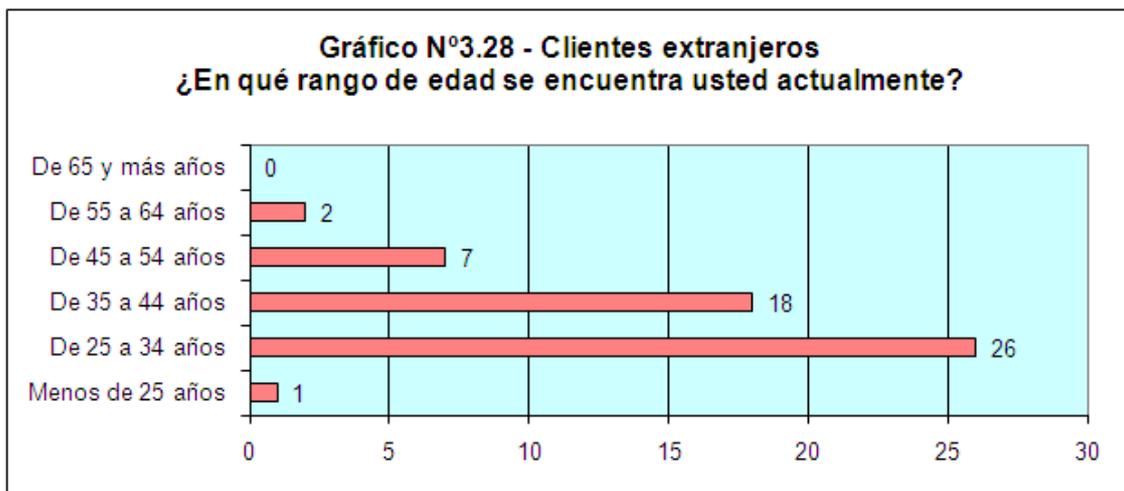


Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

El gráfico anterior en forma de radar, muestra las preferencias de los servicios por los encuestados, ordenadas de menor a mayor en caso de limitación presupuestaria.

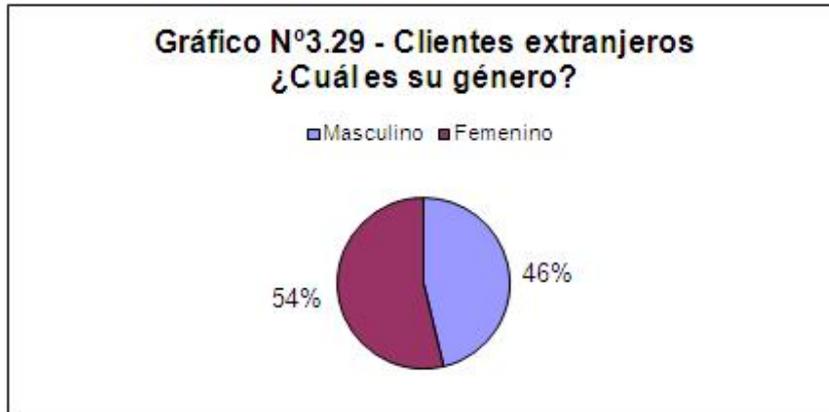
Se puede concluir que el elemento imprescindible para todos los turistas extranjeros lo constituye el medio de transporte (carro de alquiler), porque este es la piedra angular del paquete turístico. En segundo lugar; de preferencia se encuentra el hospedaje, muy necesario para recobrar energías luego de un viaje agotador, junto con la alimentación. En último lugar se encuentran los tours y actividades respectivamente. De lo que se deduce que es posible reducir o eliminar algunos tours y actividades, de acuerdo con el presupuesto del cliente extranjero.

La cuarta y última sección del cuestionario, evalúa las características sociodemográficas de los clientes extranjeros con el propósito de obtener el perfil del cliente de la Empresa, obteniendo los siguientes resultados:



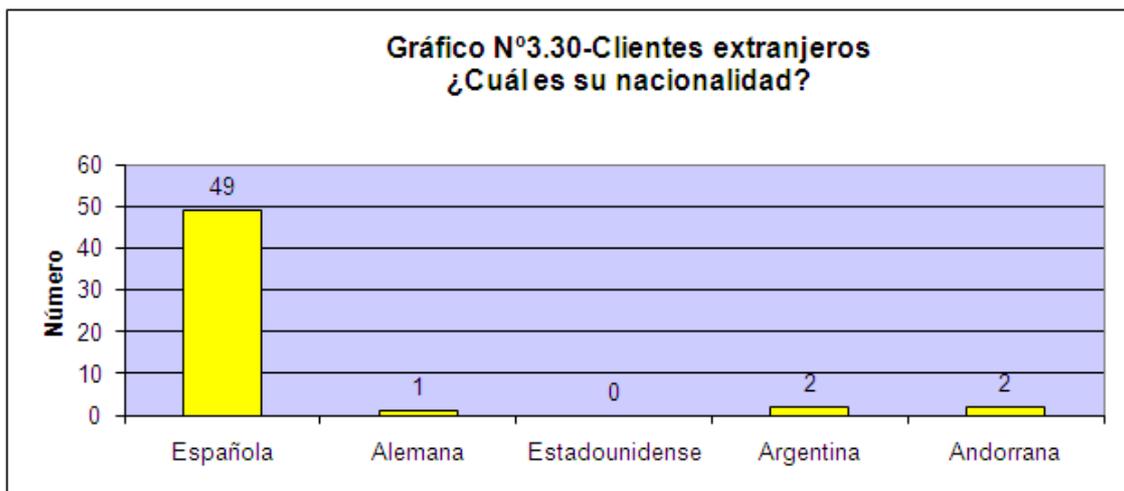
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

Del cuadro anterior, es posible deducir que el perfil del cliente se ubica en un rango de edad entre los 25 hasta los 44 años primordialmente. Lo que significa que se trata de personas maduras y con potencial capacidad económica para pagar por servicios turísticos que ofrece la Empresa.



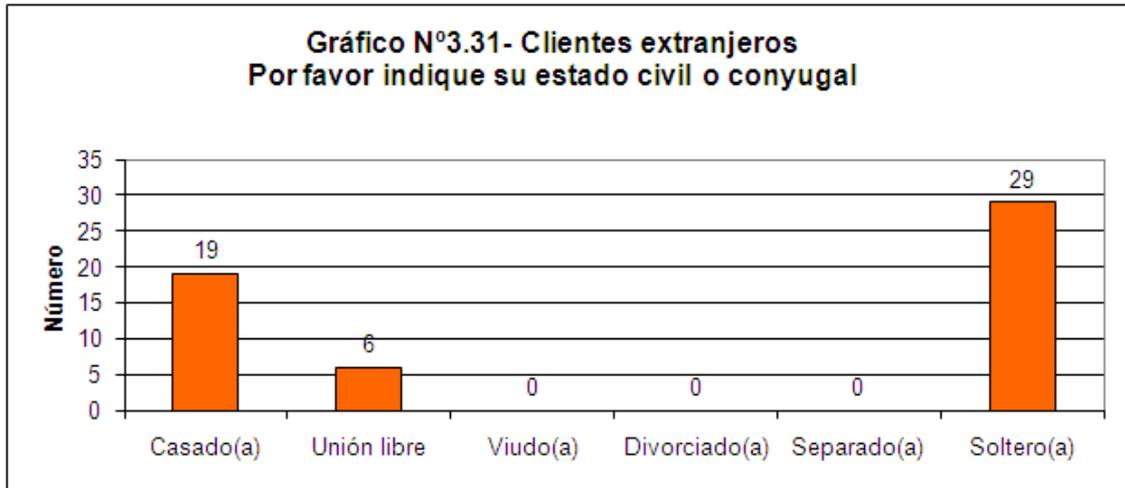
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

La mayoría de los clientes extranjeros son mujeres, representadas por un 54% (29) del total de clientes, mientras que el 46% son hombres (25). Es posible, que las mujeres se vean identificadas con la administradora.



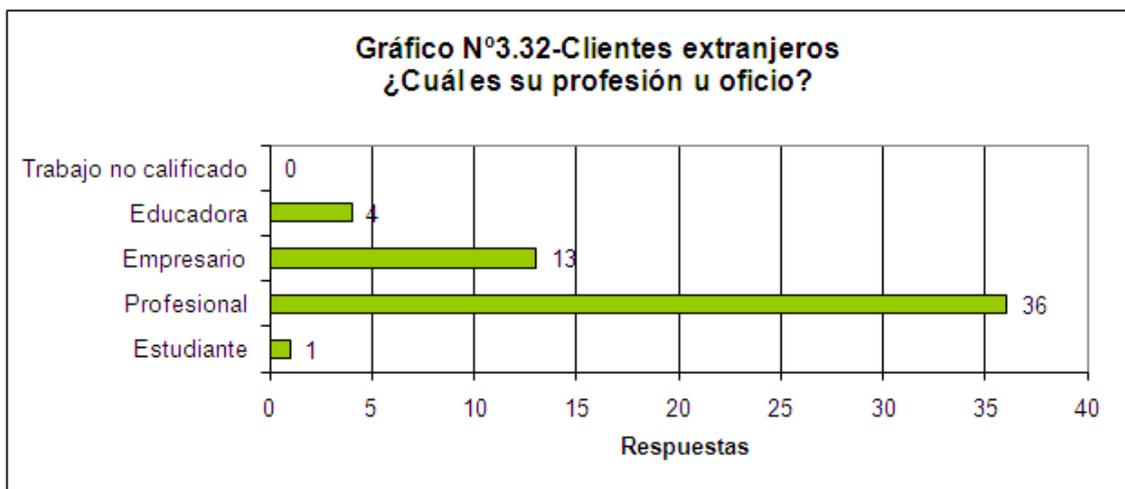
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

Casi la totalidad de los clientes extranjeros provienen de España, donde ni siquiera Estados Unidos tiene presencia. Esto se debe sobre todo, porque la administradora vivió por más de dos años en España, y por lo tanto conoce muy bien la idiosincrasia española así como su mercado.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

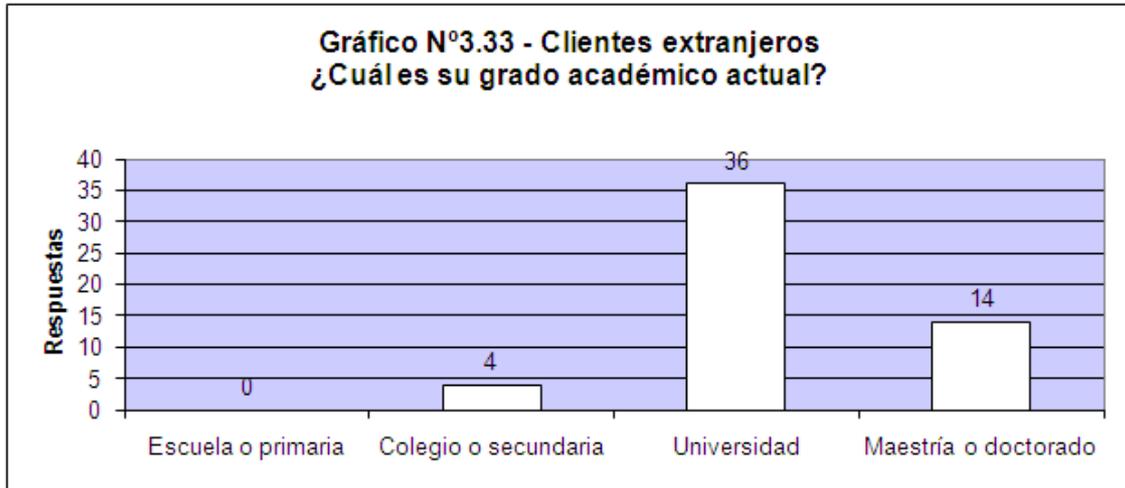
Del gráfico anterior, es posible concluir que el perfil de los clientes es en su mayoría solteros, cuyas edades oscilan entre los 25 y 34 años principalmente. Los casados y aquellos en unión libre, se ubican en el rango de edad comprendida entre los 35 y los 54 años.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

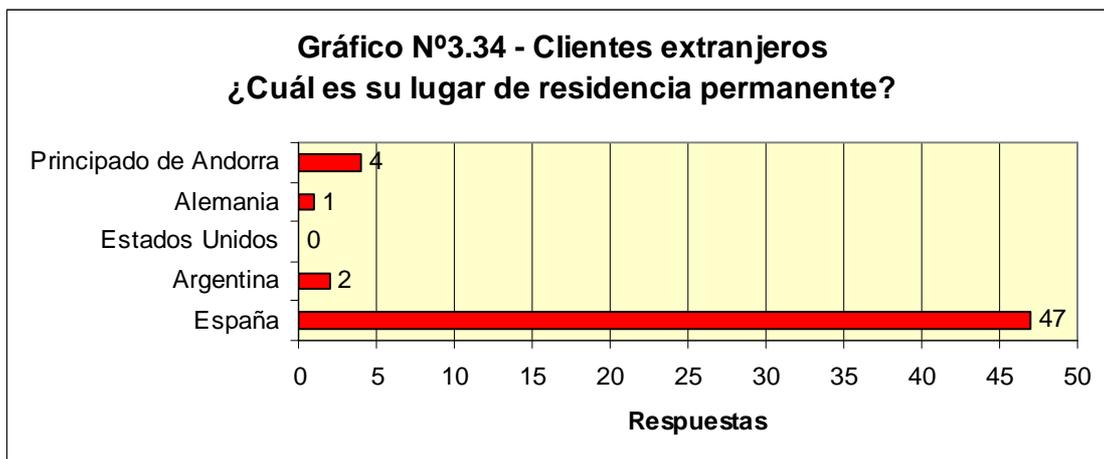
El gráfico anterior, demuestra que el perfil del cliente extranjero de la Empresa es el profesional, seguido del empresario. Las cuatro educadoras son mujeres entre los 45 y 64 años provenientes del Principado de Andorra. La estudiante, es una mujer de 22 años,

esposa de un español de 28 años. Todo lo anterior, denota un alto grado de educación por parte de los clientes extranjeros, el cual mostraremos en el siguiente gráfico.



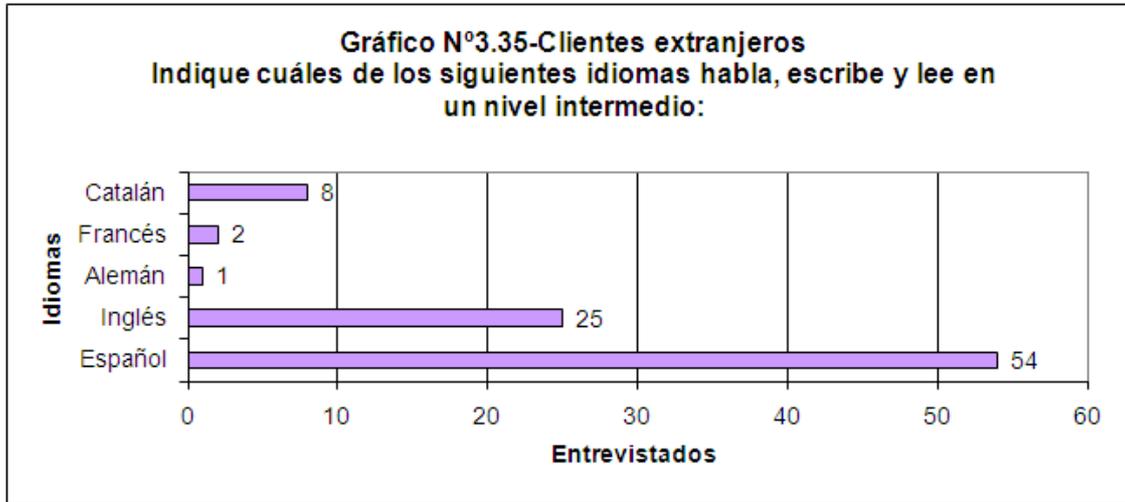
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

A excepción de las cuatro educadoras de Andorra, todos los demás clientes extranjeros poseen mínimo algún título universitario, donde destaca que 14 de ellos poseen un nivel de maestría o doctorado.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

Sin duda, España representa el origen de casi absolutamente todos los clientes extranjeros de la Empresa, a excepción de siete entrevistados de otros países.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes extranjeros.

La totalidad de los clientes extranjeros que han disfrutado de los servicios de la Empresa, hablan, escriben y leen español en un nivel intermedio al menos. En segundo lugar de importancia, se encuentra el inglés. En tercer lugar, el catalán pues tanto en Barcelona como en Andorra se habla dicho idioma. También, el francés es un idioma habitual en el Principado de Andorra.

Conocer los idiomas que domina el perfil del cliente, es de suma importancia para fines de mercadeo y publicidad en Internet, agencias de viajes y en el extranjero.

A continuación, se analizará los resultados de la encuesta aplicada al mercado nacional con el fin de obtener el perfil del turista costarricense de la Empresa.

3.2 Resultado de las encuestas aplicadas a los clientes nacionales

Generalmente, el sector turístico costarricense ha dejado de lado el mercado nacional porque su demanda es muy baja y por su bajo poder de compra. Sin embargo, en una coyuntura como la actual, donde la crisis económica mundial ha provocado que 134,000

turistas menos hayan visitado Costa Rica durante todo primer semestre del 2009, es de vital importancia encontrar nichos de mercado que sean rentables para la Empresa.

Por lo anterior, se realizó una encuesta a los clientes costarricenses que disfrutaron de los servicios turísticos de la Empresa, con el fin de obtener su perfil y así poder utilizar los resultados obtenidos, para el desarrollo de la propuesta del plan estratégico de negocio.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Del cuadro anterior, se concluye que los clientes nacionales de la Empresa, viajan al menos dos veces al año dentro de Costa Rica, lo que constituye una demanda potencial si se tratara de que al menos la mitad de dichos viajes, fuesen realizados a través de *Costa Rica te enamora*.

Cuadro N°3.10 - Clientes nacionales
¿Normalmente acostumbra viajar?

Forma	Respuestas	Número de acompañantes	Edad de los acompañantes
Solo	11	N/A	
En familia	15	3-4 personas	0-10 años
			11-20 años
			21-30 años
			31-40 años
			41-50 años
En pareja	8	2 personas	21-30 años 31-40 años
En grupo	2	4 personas	21-30 años

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

En cuanto a la forma de viajar de los clientes nacionales, la mayoría acostumbra viajar en familia, con un número de acompañantes de 3-4 personas, cuyas edades se ubican entre los 0-10 años y los 41-50 años, ya sean estos hijos, hermanos o padres. El segundo grupo en importancia, son aquellos que gustan de viajar solos, porque 28 de los 36 clientes son solteros. El tercer grupo en importancia, son las parejas, cuyas edades están comprendidas entre los 21 y 40 años de edad.

La información anterior, es de suma importancia porque se pueden diseñar o bien ampliar, la oferta de tours que permitan la participación de toda la familia.



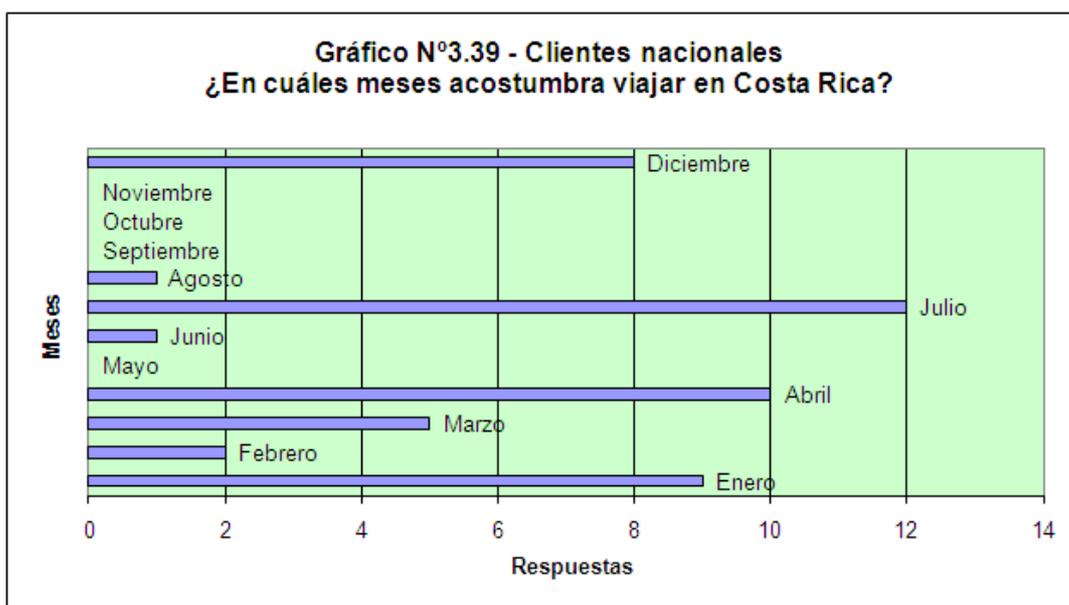
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Del gráfico anterior, se deduce que la gran mayoría de los clientes costarricenses (92% ó 34 entrevistados) no acostumbran comprar paquetes turísticos o tours a las agencias de viajes costarricenses. Esto tiene un gran impacto en la demanda de estos servicios en el nivel nacional, por lo que no es anormal que el principal mercado de la Empresa se encuentre en el exterior.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

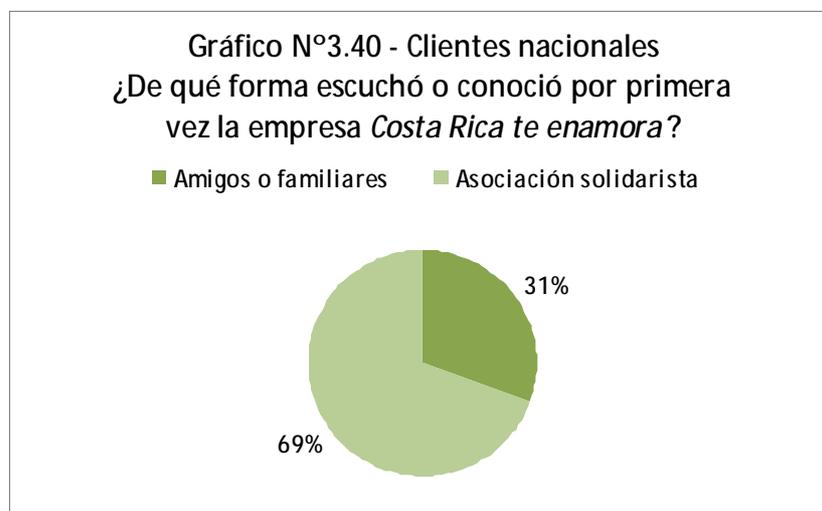
Entre los clientes nacionales de la Empresa, existen únicamente dos razones para vacacionar, donde el 56% (20) de ellos tiene como motivo principal el ocio, recreo y las vacaciones para viajar. La segunda razón es la visita a parientes o amigos con un 44% (16), donde de ninguna manera se utilizan los servicios de hospedaje del país, y se gasta muy poco en alimentación (la mayoría durante el viaje) debido a que los familiares o amigos les brindan hospedaje.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

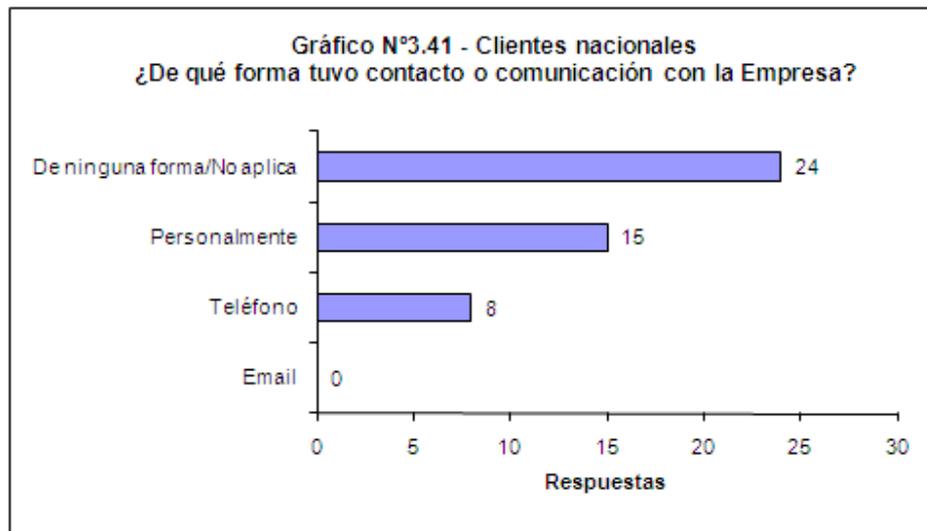
Claramente se nota en el gráfico anterior, que las épocas de viaje de los clientes costarricenses de la Empresa, son explicados principalmente por los periodos de vacaciones en diciembre, enero y julio, más la Semana Santa que generalmente se ubica en abril. Así, se vuelve indispensable programar paquetes o tours en tales meses, ya que son periodos de temporada alta de la demanda costarricense.

La segunda parte de la encuesta se encuentra dirigida a evaluar el conocimiento que tenga el cliente costarricense de la Empresa, así como la satisfacción del cliente con respecto a los servicios brindados por ella.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

El 69% (25) de los clientes nacionales, han conocido o han escuchado hablar de la Empresa al menos una vez, por medio de la asociación solidarista de su lugar de trabajo, debido a una negociación pactada entre la Empresa y la asociación. Esto representa un nicho importante de mercado, porque si bien la demanda costarricense hacia servicios turísticos puede ser baja, probablemente si le ofrecen mejores condiciones de pago o precio, las personas acepten por adquirir los servicios. El restante 31% (11) han conocido la Empresa, a través de amigos o familiares, por lo que la publicidad de boca en boca no se debe menospreciar.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Del gráfico anterior, se concluye que la mayoría de los clientes nacionales no tuvieron contacto alguno con la Empresa por el acuerdo entre la Asociación y la Empresa. Así, la misma Asociación fue quien brindó la información sobre los servicios que brinda la Empresa. Desde la oficina de la Empresa también es posible contactar a los clientes, ya sea personalmente o bien por teléfono.

Cuadro N°3.11 - Clientes nacionales

¿Qué le llamó más la atención de la Empresa?

Aspecto	Absoluto	Porcentaje
Filosofía	0	0%
Servicio	0	0%
Misión	0	0%
Atención y comunicación	7	19%
Producto turístico	29	81%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

En contraste con los turistas extranjeros, al 81% (29) de los clientes nacionales lo que les llamó más la atención de la Empresa, fue su producto turístico. Esto se debe a que 25 clientes que conocieron la Empresa, lo hicieron por medio de la Asociación Solidarista, por lo que no fueron atendidos inicialmente por la administradora. Al 19% restante (7), el principal atractivo de la Empresa fue su atención y comunicación. Lo anterior significa

que los productos o servicios de *Costa Rica te enamora* son llamativos a primera vista, por lo que solo es necesario generar la motivación a través de una adecuada estrategia publicitaria o de mercadeo, para que los potenciales clientes inicien contacto con la Empresa. El resto dependerá de una excelente y personalizada atención al cliente.



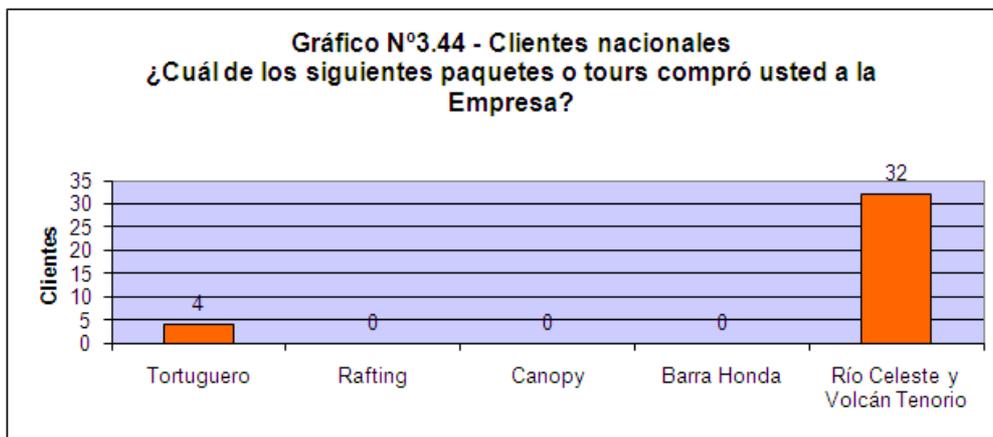
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Del gráfico anterior, se concluye que el precio fue el principal atractivo de los productos turísticos de la Empresa, pues la Asociación le aplicó un descuento de hasta ¢15 mil colones en el tour que escogieron sus asociados. Se debe destacar, que dicho descuento fue aplicado por la Asociación, no así por la Empresa. En segundo lugar de atención de los productos turísticos, se encuentra los lugares alternativos en los programas de cada uno de los tours.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

A pesar de que la Empresa cuenta con varios paquetes turísticos, estos no son los predilectos por los clientes nacionales, pues ellos prefieren optar por un tour de ida y vuelta en un mismo día, lo cual se ve reflejado en el gráfico anterior, donde el 89% (32) de los clientes compraron tours a la Empresa. Apenas el 11% (4) compró un paquete a la Empresa.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Con respecto al tipo de tour o paquete turístico, es evidente según el gráfico anterior, que la inmensa mayoría ha elegido el tour de “Río Celeste y Volcán Tenorio” por su atractivo y variedad, ya que se trata de dos tours en uno. Sólo cuatro clientes compraron el paquete a Tortuguero, que incluye el hospedaje por una noche más la alimentación.



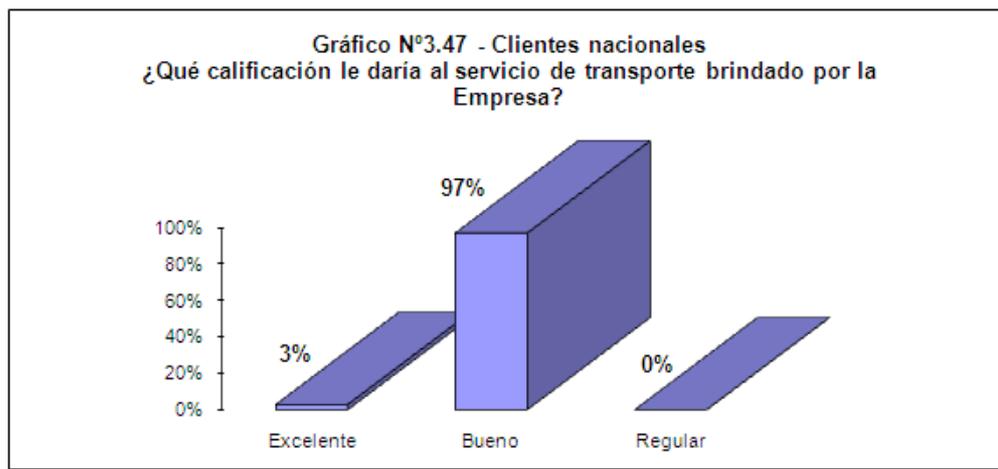
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Al preguntarle a los clientes nacionales, cuál ventaja le había ofrecido la Empresa para que comprara sus servicios, 18 (50%) personas respondieron que su menor precio comparativo. Pero ya sabemos que esto es explicado por el descuento aplicado por la Asociación en el caso de los 25 asociados a ella, lo que constituye una oportunidad si dicho descuento fuera aplicado por todas las asociaciones, con las cuales logre un acuerdo la Empresa. Sin embargo, tampoco es extraño que el asociado no se haya percatado de la ventaja de un menor precio ofrecido por la Empresa, pues a él solamente la Asociación le ofreció el producto, sin intervención alguna de la Empresa.



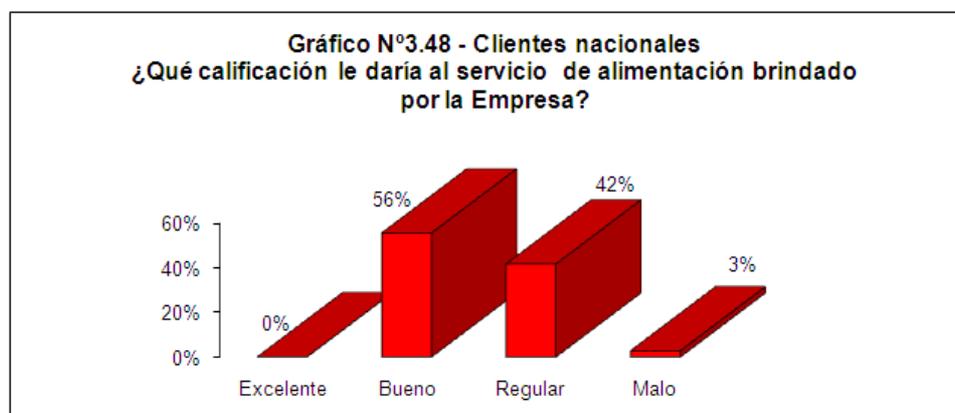
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

El gráfico anterior es de suma importancia, porque demuestra una de las oportunidades para *Costa Rica te enamora* en un nicho de mercado, el de las asociaciones solidaristas, ya que el 69% (25) de los clientes nacionales, la asociación solidarista le compró los tours a la Empresa, y luego la asociación le dedujo en dos o tres tracts de su salario, el costo del tour a sus asociados. Además, no se puede pasar por alto el descuento de ¢15 mil colones entregado por la asociación a sus integrantes, quienes compraron el tour.



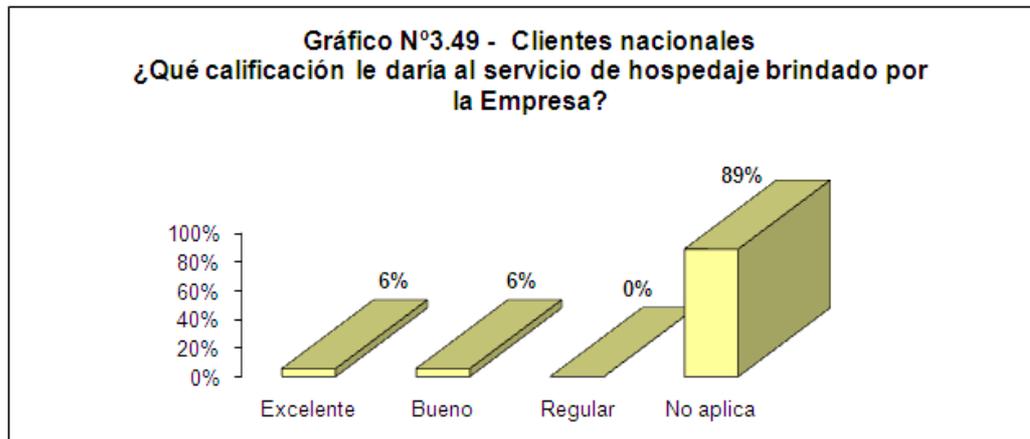
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

En relación con el servicio de transporte brindado por la Empresa, el 97% (35) opina que es bueno y 3% (1) que es excelente. Ninguno cree que sea regular, ni mucho menos malo. Por lo que el transporte, indispensable y muy importante en el turismo, cumple los requerimientos y satisface las necesidades del turista nacional.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

De acuerdo con el gráfico anterior, el servicio de alimentación debe ser mejorado pues el 42% (15) de los clientes nacionales, opina que es regular y un 3% (1) que es malo. Mientras que apenas el 56% (20) cree es bueno. Es decir, se deben tomar medidas correctivas al respecto.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Debido a que solamente cuatro turistas nacionales han disfrutado del hospedaje de los paquetes turísticos, es por eso que el 89% (32) opina que no pueden brindar una calificación relacionado con el hospedaje brindado por la Empresa.

Cuadro N°3.12 - Clientes nacionales

¿Qué le gustó más de los paquetes turísticos como un todo?

Elemento	Absoluto	Relativo	Razón
Transporte	3	8%	Comodidad
Alimentación	5	14%	Calidad
Programa o itinerario	28	78%	Lugares alternativos
Total	36	100%	

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

En el cuadro anterior, se concluye que lo que más les gustó a los clientes nacionales de los paquetes turísticos fue el programa o itinerario, lo que refleja el grado una buena satisfacción con el producto turístico de la Empresa.

Cuadro N°3.13 - Clientes nacionales

¿Qué producto o servicio le agradecería que la Empresa le ofreciera?

Elemento	Absoluto	Relativo
Nada	30	83%
NS/NR	6	17%

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Se puede concluir a partir del cuadro anterior, que los clientes nacionales no consideran necesario incluir algún otro producto o servicio en los paquetes y tours que actualmente ofrece la Empresa.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

A pesar que la mayoría de los clientes no tuvieron contacto o comunicación al inicio con la Empresa (25 de 36), en el cuadro anterior se deduce el 61% (22) opina que lo que más les agradó de la Empresa fue su trato personalizado, y esto es explicado principalmente porque la administradora acompañó a los 25 asociados en el tour escogido por ellos. En segundo lugar, con un 28% (10) se ubica la cortesía y la comunicación con un 11% (4). Todo lo anterior, evidencia que una de las fortalezas de la Empresa, es el trato personalizado y la excelente atención al cliente.

Cuadro N°3.14 - Clientes nacionales

¿Qué le desagradó más de la atención recibida de la Empresa?

Razón	Absoluto	Relativo
Nada	25	69%
Apuro	7	19%
NS/NR	4	11%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Ante la pregunta de que fue lo que más les desagradó de la atención recibida de la Empresa, el 69% opina que no hubo nada que les desagradara. Un 11% opinó que no les agradó el apuro, pero la administradora menciona que fue necesario apurarlos durante los tiempos de comida para poder cumplir con el programa del tour.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

El 100% de los clientes nacionales cree que el servicio al cliente es muy importante, reflejando el grado de exigencia de los clientes ticos en relación con los servicios turísticos. Al menos en este aspecto la Empresa tiene una fortaleza.

Cuadro N°3.15 - Clientes nacionales

¿Cambiaría algún elemento del paquete turístico que usted compró?

Respuesta	Absoluto	Relativo	¿Cuál?
No	26	72%	N/A
Sí	10	28%	Alimentación
Total	36	100%	

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Del cuadro anterior, se concluye nuevamente que el servicio de alimentación, debe ser revisado. Los errores ocurridos en el restaurante deben ser corregidos, de otro modo, será necesario buscar otro restaurante.

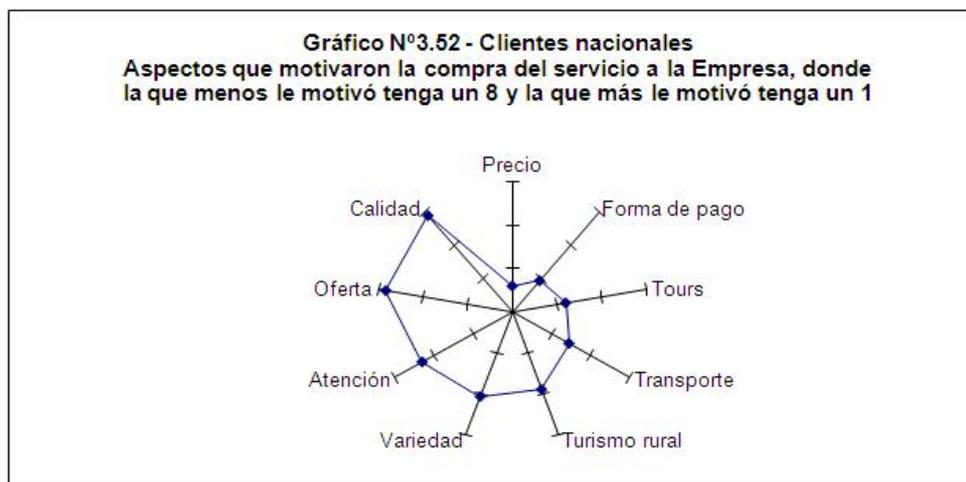
Cuadro N°3.16 - Clientes nacionales

¿Cuál calificación de 0 a 10 le asignaría a la atención brindada por la Empresa?

Calificación	Absoluto
Ocho	2
Nueve	30
Diez	4
Total	36
Promedio	9

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

En promedio, los clientes nacionales califican la atención brindada por la Empresa con un nueve, indicando que su labor en el servicio al cliente es muy buena en un 83%.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

En el gráfico anterior en forma de radar, las motivaciones para comprar el servicio a la Empresa, están ordenadas de menor a mayor, donde la que más motivó, se le asignó un 1 y la que menos un 8.

Observando el gráfico N°3.52, se puede concluir que las razones principales que motivaron la compra del servicio a la Empresa fueron el precio y la forma de pago, pues la Asociación otorgó un buen descuento a sus asociados y le rebajó en dos o tres tractos de su salario el costo del tour. En tercer lugar, se ubican los tours debido a su programa o lugares alternativos.

Cuadro N°3.17 - Clientes nacionales

¿Recomendaría usted los servicios de la Empresa?

Respuesta	Absoluto	Relativo
Sí	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Al preguntar a los clientes nacionales si recomendarían los servicios de la Empresa, el 100% respondió afirmativamente. Las razones por las cuales lo harían son: un 61% por el buen servicio, el 25% opinó que por la calidad del producto y el 14% por la cortesía. Entonces, el trato y servicio al cliente personalizado es bien evaluado nuevamente, lo cual se puede apreciar en el gráfico siguiente.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Cuadro N°3.18 - Clientes nacionales

¿Volvería a comprar los servicios de la Empresa?

Respuesta	Absoluto	Relativo
Sí	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Todos los clientes costarricenses que han utilizado los servicios de la Empresa, piensan que sí volverían a comprar los servicios turísticos de la Empresa, y en cuanto a las razones que brindaron se encuentra en primer lugar la buena experiencia vivida (53% ó 19), en segundo lugar por el buen servicio (30% ó 11) y por último; los tours (17% ó 6), tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

La tercera parte de la encuesta se encuentra enfocada en evaluar los aspectos socioeconómicos de los clientes costarricenses que han disfrutado de los servicios turísticos de la Empresa, con el fin de valorar si la recesión económica en Costa Rica, ha tenido algún impacto significativo en las finanzas personales de los clientes costarricenses, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico N°3.55 - Clientes nacionales
¿En el último año cómo ha variado su ingreso bruto o nominal?

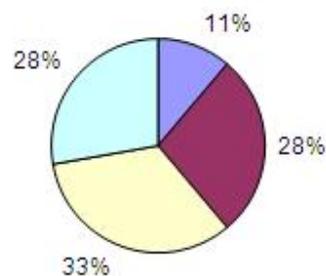


Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Con respecto al ingreso nominal o bruto de los clientes nacionales, un 69% (25) de estos creen que su salario ha aumentado en el último año, esto es explicado porque 6 corresponden a profesionales y 19 son técnicos o trabajadores de planta, donde el aumento salarial de enero 2009 fue de un 7% para todas las categorías laborales del sector privado (Prensa Libre). Sin embargo, el último aumento salarial de julio 2009 fue de apenas del 2% para el sector privado (La nación). El restante 31% (11) no aplica, pues se trata de 7 estudiantes y 4 amas de casa.

Gráfico N°3.56- Clientes nacionales
Si comparamos su gasto en turismo y ocio de hace un año contra su gasto actual. ¿Usted ahora gasta?

■ Más que hace un año ■ Menos que hace un año
 □ Misma cantidad de dinero □ No sabe / No responde



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Analizando el gasto de dinero actual con respecto a hace un año de los clientes nacionales, el 33% (12) opina que gasta la misma cantidad de dinero, un 28% (10) cree que gasta menos que hace un año, y otro 28% (10) no sabe o no responde, pues se trata de estudiantes o amas de casa. Aquellos que gastan más que hace un año (11%), están integrados por 4 profesionales de los 6 que han sido clientes de la Empresa.

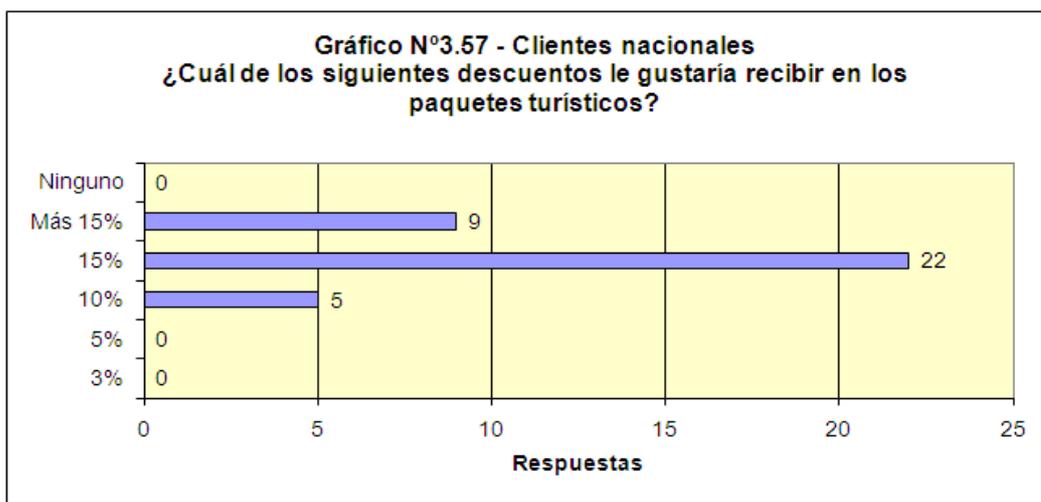
Cuadro N°3.19 - Clientes nacionales

¿En su opinión, los precios de los paquetes turísticos de la empresa son?

Opinión	Absoluto	Relativo
Muy caros	0	0%
Caros	0	0%
Justos o razonables	12	33%
Baratos	24	67%
Muy baratos	0	0%
NS/NR	0	0%
Total	36	100%

Fuente: elaboración propia, con base a la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Se concluye que un 33% (12) de los clientes nacionales opinan que el precio de los paquetes turísticos o tours de la Empresa son justos o razonables; mientras que, la gran mayoría representada por un 67% (24), opina que son baratos. Esto se debe al descuento aplicado por la asociación solidaria. Lo anterior significa que el precio de los paquetes o tours son competitivos.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Del gráfico anterior, se deduce que los clientes nacionales son sensibles o les gustan los descuentos en los servicios turísticos. Así, es posible ofrecer descuentos si el pago es generado en efectivo por ejemplo. Sin embargo, se debe tener cuidado de no reducir la calidad del producto ni mucho menos la atención personalizada al cliente.

Cuadro N°3.20 - Clientes nacionales

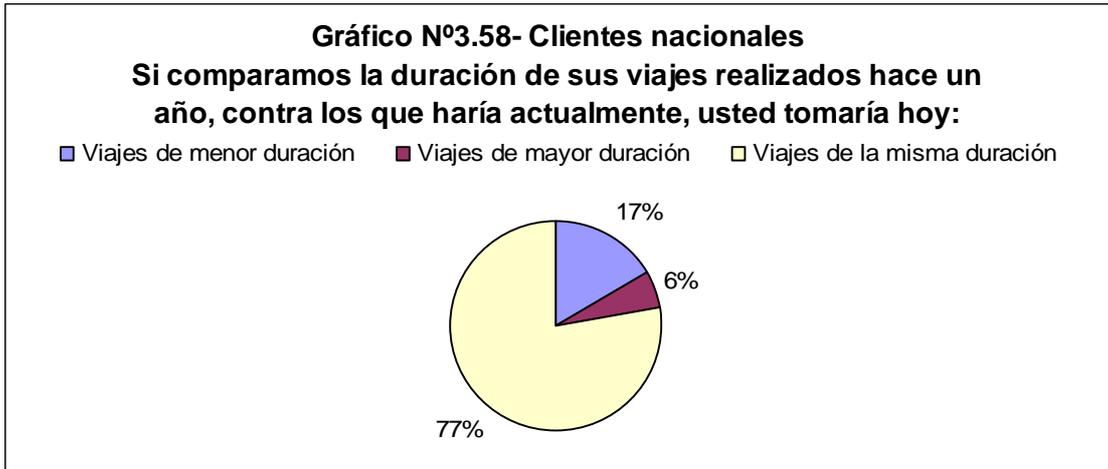
¿Cuáles de los siguientes servicios adicionales le gustaría recibir sin variar el precio en los paquetes turísticos?

Servicios adicionales	Absoluto	Relativo
Más tours	17	47%
Masajes	2	6%
Bocadillos y bebidas	1	3%
Cabalgatas	5	14%
Alimentación	0	0%
Eventos culturales	0	0%
Viajes en bote	4	11%
Ninguno	0	0%
NS/NR	7	19%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

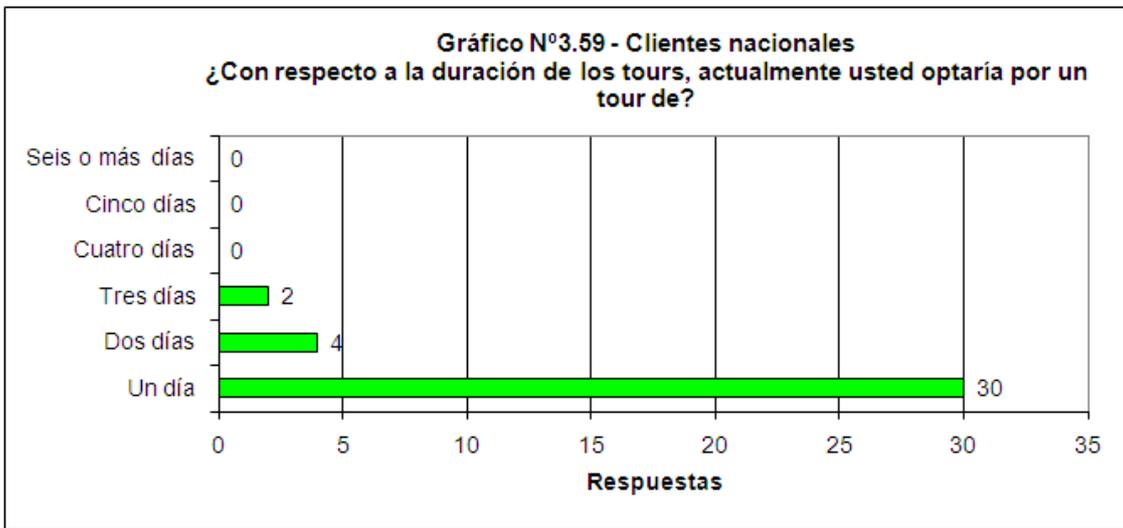
Al 47% de los clientes nacionales, les gustaría realizar más tours por la misma cantidad de dinero, u otras actividades como cabalgatas (14%) o viajes en bote (11%), pero el 19% no sabe o no responde.

Esto significa que a los clientes nacionales les agradaría recibir mayor valor agregado sin variar el precio de los paquetes turísticos, lo cual representa una importante estrategia publicitaria o de mercadeo.



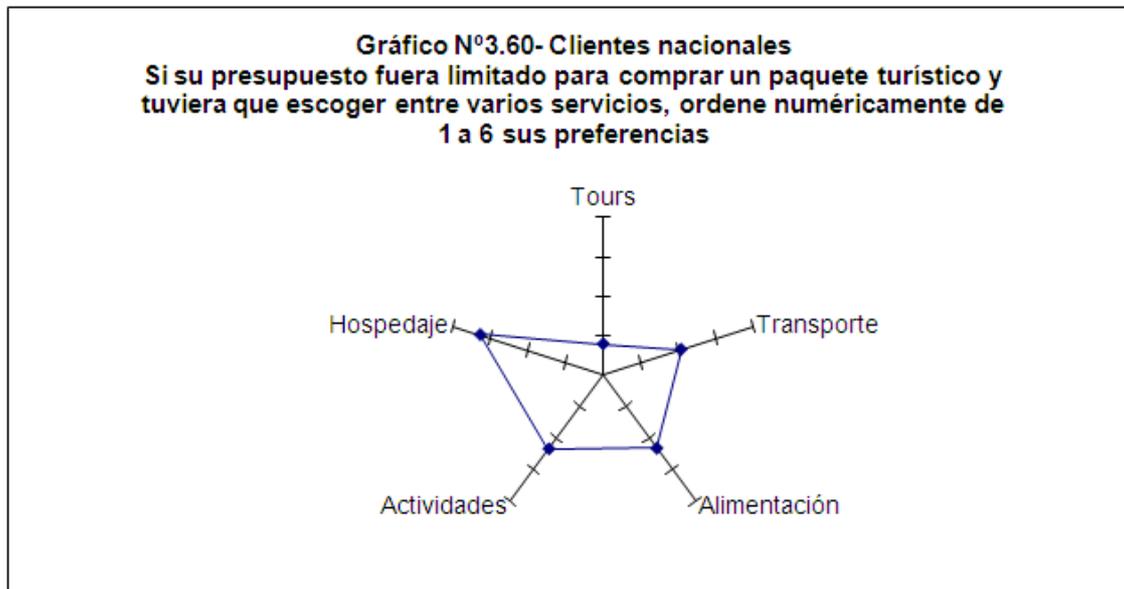
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

En el gráfico anterior, se puede deducir que el 78% (28) los clientes nacionales han mantenido constante el plazo de tiempo dedicado a sus viajes, porque al menos 16 personas acostumbran visitar a familiares o amigos durante sus vacaciones, por lo que no deben gastar dinero en hospedaje. Además, muchos aprovechan el periodo de vacaciones de enero, julio y la Semana Santa para irse de viaje.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Analizando el gráfico anterior, se concluye que los clientes nacionales prefieren tours de una duración de un día, lo que constituye un área de oportunidad si se aumenta la oferta de tours o actividades que puedan ser realizadas en ese lapso.

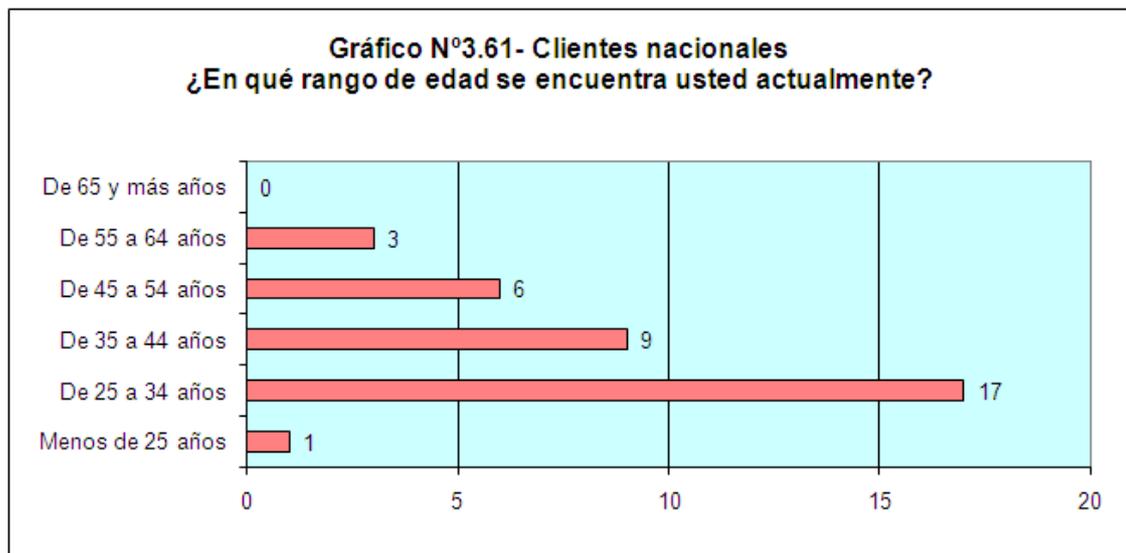


Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

El gráfico anterior en forma de radar, muestra las preferencias de los servicios por los encuestados, ordenadas de menor a mayor en caso de limitación presupuestaria.

Ante la posición hipotética de que el presupuesto de los clientes nacionales fuera muy limitado, y que tuvieran que escoger entre los servicios, la preferencia número uno son los tours, en segundo lugar se encuentra el transporte, la alimentación y las actividades alcanzaron el tercer y cuarto lugar respectivamente. El último lugar de las preferencias le correspondió al hospedaje, concordando con la duración de los tours de un día, analizada más arriba. De esta manera, el hospedaje se puede prescindir dentro de los tours nacionales si fuese necesario para los turistas.

La cuarta y última sección del cuestionario, evalúa las características socio demográficas de los clientes nacionales con el fin de obtener el perfil del cliente de la Empresa, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

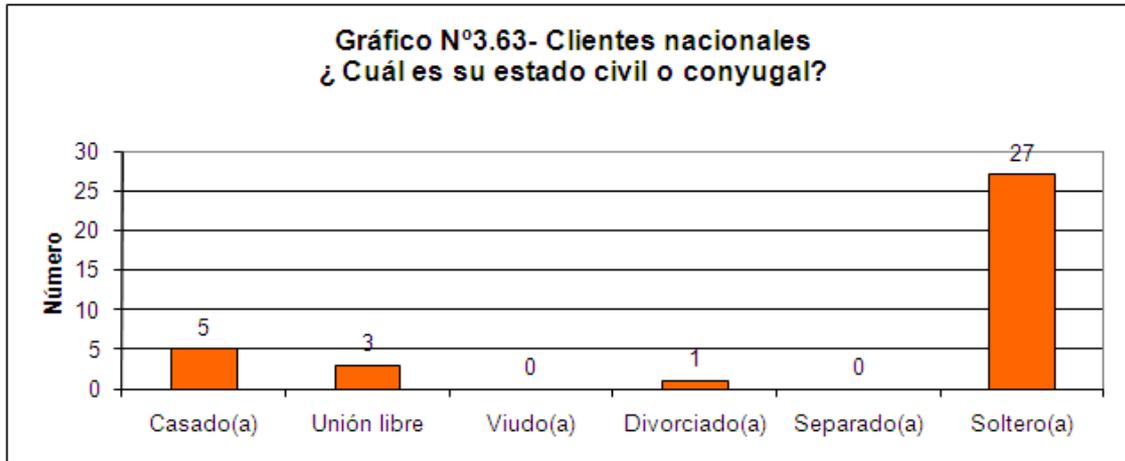


Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Del gráfico anterior se deduce que el rango de edad de los principales clientes nacionales se encuentra ubicado entre los 25 a los 44 años de edad, donde el 53% son hombres y el 47% son mujeres.

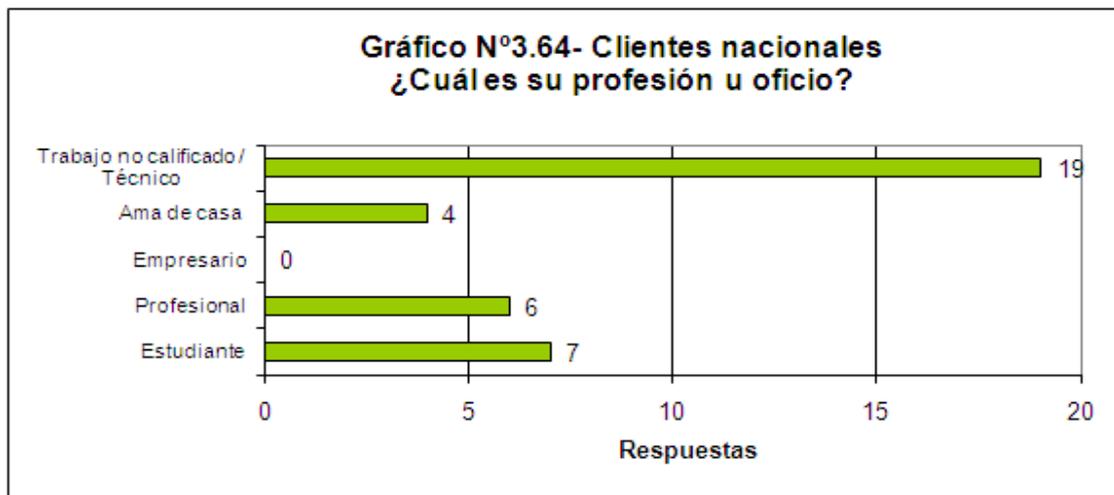


Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

De acuerdo con el gráfico de arriba, la gran mayoría de los clientes nacionales son solteros, cuyas edades están comprendidas principalmente entre los 25 y 34 años de edad.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Según el gráfico anterior, es notable que más de la mitad de los clientes nacionales tenga como profesión un trabajo no calificado o como técnico, porque la asociación solidarista pertenece a una planta industrial ubicada en San José. Entonces, a pesar de que la mayoría de los clientes no posee educación universitaria, el hecho de pertenecer a una asociación solidarista, les facilita por medio del pago en tractos, la oportunidad de disfrutar del goce de los servicios turísticos de la Empresa.

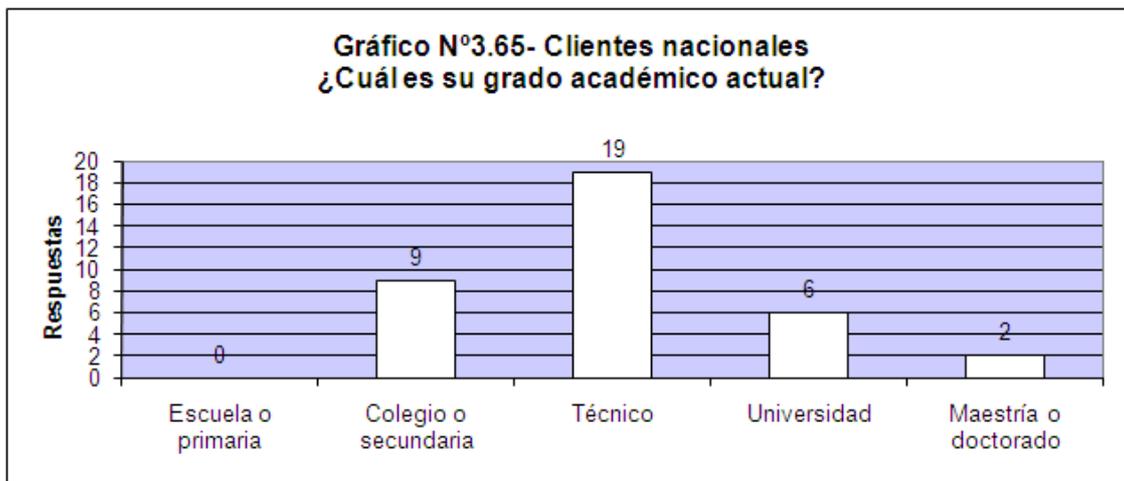
Cuadro N°3.21 - Clientes nacionales

¿En cuál de las siguientes regiones geográficas se ubica su domicilio permanente?

Región	Absoluto	Relativo
Pacífico norte	0	0%
Pacífico sur	0	0%
Pacífico central	0	0%
Valle central	36	100%
Zona norte	0	0%
Caribe	0	0%

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

Con base en el cuadro anterior, se deduce que el lugar de residencia del turista nacional, se encuentra ubicado absolutamente en el Valle Central. Lo que implica, que la estrategia publicitaria y de mercadeo debe ser realizada en un 100% dentro del Valle Central, además de que la estrategia de ventas debe ser dirigida en este lugar geográfico.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a clientes nacionales.

El grado académico de los clientes nacionales según el gráfico de arriba, demuestra que muchos son técnicos en algún proceso industrial de producción (19), seguido del colegio compuesto por 7 estudiantes y 2 amas de casa. Los universitarios son aquellos que ya han terminado su carrera en educación superior, y tan solo 2 clientes cuentan con un grado de maestría o doctorado.

Considerando los resultados obtenidos de los clientes nacionales, se concluyó la existencia de un nicho de mercado potencial en el país: el de las asociaciones solidaristas ubicadas en el Valle Central. Por lo anterior, se realizó una tercera encuesta a un grupo de clientes potenciales dentro de Costa Rica.

3.3 Resultado de las encuestas aplicadas a los potenciales clientes nacionales

Esta encuesta dirigida a un grupo de potenciales clientes nacionales, fue aplicada a 100 voluntarios de la Asociación Solidarista de Empleados de Global Business Services (ASEGBS), ubicada en Forum I, Pozos de Santa Ana. Se escogió esta asociación por su ubicación dentro del Valle Central y por su gran cantidad de asociados, 959 en total.

Al trabajar con muestreo, se debe delimitar correctamente el tamaño de la muestra, para garantizar la confianza de los datos obtenidos a la hora de inferir resultados a la población. Para esto, se utilizó el muestreo simple al azar con una estimación de la varianza dada por proporciones.

En nuestro caso, la gran mayoría de variables de interés son proporciones, por lo que el tamaño de la muestra fue determinada utilizando la siguiente fórmula, la cual corresponde al tipo de muestreo simple al azar:

$$n_1 = \left(\frac{Z_{\alpha/2} \sqrt{PQ}}{d} \right)^2$$

Para ello:

Variable	Significado	Valores
n_1	Tamaño de la muestra	105,7
P	proporción de éxitos	0,5
Q	Proporción de fracasos	0,5
Z	Unidades de desviación estándar de la distribución normal que garantizan el nivel de confianza deseado	1,645
d	Error muestral o máxima diferencia entre la población muestral y la proporción de la población que se está dispuesto a aceptar.	0,08

Al 11 de agosto del 2009, la base de datos de ASEGBS estaba constituida por 959 asociados. Al trabajar con proporciones, y no tener conocimiento del valor poblacional ni muestral de antemano, se decide trabajar con iguales probabilidades de éxito o fracaso. Esto quiere decir que se asume que la población siempre va a estar dividida en dos: una mitad que piensa de una manera, y otra que piensa lo contrario. Se asume que la proporción de éxitos es del 50%, o sea que $P = Q = 0,5$ para así trabajar con el peor de los casos en cuanto a variancia se refiere, y usar el máximo tamaño de muestra.

Se asumió un nivel de confianza de 90% para determinar el valor de Z. Al sustituir los valores en la fórmula anterior, se obtuvo un tamaño de muestra de 105,7 elementos. Como la población en estudio es finita, se necesitó utilizar un factor de corrección para definir el tamaño de la muestra, por lo que se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1}{N}}$$

Para ello:

Variable	Significado	Valores
n ₁	Tamaño máximo de la muestra	105,7
N	Población total finita	959
n	Tamaño de la muestra escogido	95,2

El resultado obtenido por el reemplazo de los parámetros fue de 95,2 elementos, el cual representa el tamaño de la muestra. Sin embargo, para efectos de este proyecto se decidió aumentar el tamaño de la muestra a 100 elementos. Como se utilizó el muestreo sistemático, donde se calculó el factor k con la siguiente fórmula:

$$K = N / n$$

Donde:

Variable	Significado	Valores
K	Espaciamiento necesario para la selección de los entrevistados	9,59
N	Tamaño de la población en estudio	959
n	Tamaño de muestra por realizar	100

Sustituyendo los valores en la fórmula, se obtuvo que el espaciamiento para muestreo sistemático fue de 9,59 para este proyecto.

Considerando lo anterior, para la selección de la muestra se ordenó alfabéticamente la base de datos de la asociación integrada por 959 personas y a cada uno se les asignó un número consecutivo. El número de partida para la selección de la muestra fue 34, el cual se determinó aleatoriamente por medio de la tabla estadística de números aleatorios. Así, el arranque será en 3,4 y la próxima unidad seleccionada será $3,4+9,59 = 12,99$; o sea 13 y así sucesivamente según el procedimiento de muestreo sistemático. Se usó la técnica de redondear 0,5 al número par más cercano.

Las primeras cuatro preguntas del cuestionario son filtros para encuestar solamente aquellos asociados que realmente nos interesan y que necesitamos entrevistar. Es decir, se trata de los asociados que acostumbran viajar dentro del país, inscritos actualmente en la Asociación, que vivan en el Valle Central y que hayan comprado un paquete turístico a una agencia de viajes costarricense en el último año. De esta manera, en el siguiente cuadro aparecen tales preguntas que funcionan como filtros:

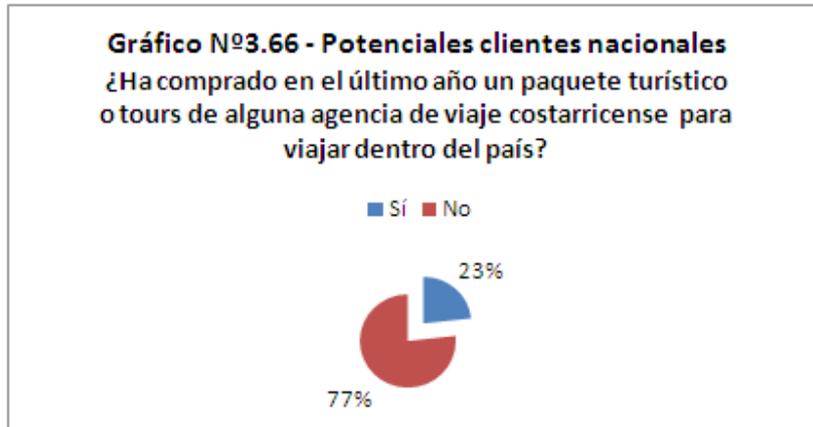
Cuadro N°3.22
Potenciales clientes nacionales

Pregunta	Total	Respuesta	
		Sí	No
¿Acostumbra usted viajar dentro del país?	100	86	14
¿Se ubica su domicilio permanente dentro del Valle Central?	86	86	0
¿Se encuentra usted actualmente inscrito dentro de alguna Asociación Solidarista?	86	86	0
¿Ha comprado en el último año un paquete turístico o tours de alguna agencia de viaje costarricense para viajar dentro del país?	86	20	66

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a los potenciales clientes costarricenses.

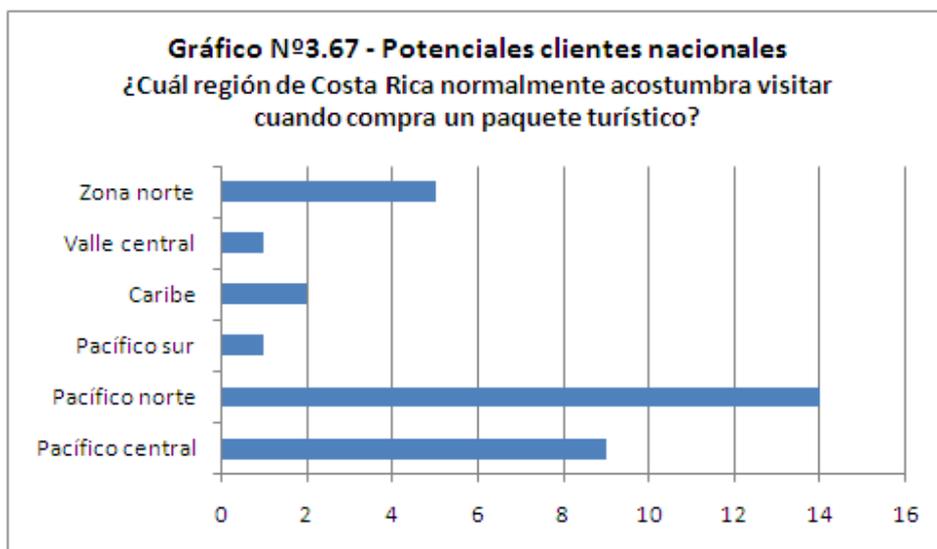
Del cuadro anterior, se concluye que de los 100 asociados encuestados, existen 14 personas que no acostumbran viajar dentro del país; mientras que las restantes 86 personas sí lo hacen. De los 86 asociados que sí viajan, el 100% vive dentro del Valle Central y aparecen inscritos en la Asociación Solidarista de su lugar de trabajo (ASEGBS).

Sin embargo, de los 86 asociados que acostumbran viajar dentro del país, y que además viven en el Valle Central y están inscritos en la Asociación, tan solo 20 personas han comprado en el último año un paquete turístico a alguna agencia de viajes costarricense para viajar dentro del país, representando así únicamente el 23% de los 86 posibles.

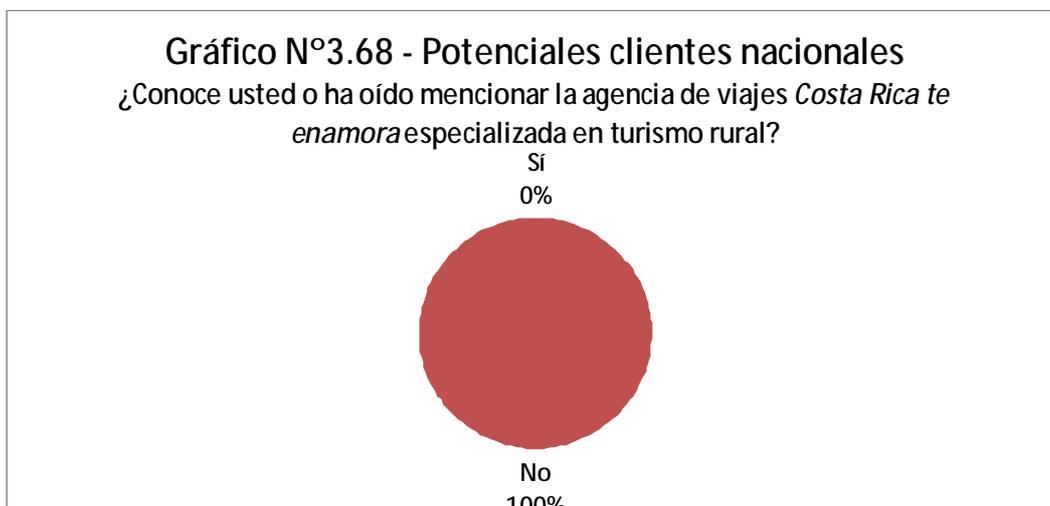


Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a los potenciales clientes costarricenses.

Si analizamos las regiones que acostumbran visitar los 20 asociados de la muestra seleccionada en ASEGBS, se deduce que el 44% de las respuestas de los asociados indica que tienen preferencias por visitar la región del pacífico norte, seguido por la región del pacífico central con un 28%. La zona norte no se queda atrás con un 16% de preferencias entre los 20 asociados. Es necesario diseñar tours que visiten la costa del Pacífico Norte para satisfacer los gustos de estos clientes potenciales, ya que la Empresa no cuenta con ningún tour diseñado para esta zona, a excepción de Barra Honda que es un tour más intrépido y de aventura dentro de las cavernas.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a los potenciales clientes costarricenses.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a los potenciales clientes costarricenses.

Al consultarles a las personas si alguna vez habían escuchado mencionar la agencia de viajes *Costa Rica te enamora*, la respuesta fue negativa en un 100% entre los 20 asociados.

Cuadro N°3.23 - Potenciales clientes nacionales

¿Compraría usted un servicio turístico a la agencia de viajes *Costa Rica te enamora*, si fuera descontado de su salario en dos o tres tramos por medio de la Asociación Solidarista?

Respuesta	Absoluto	Relativo	¿Por qué?
Sí	14	70%	Facilidad de pago
No	2	10%	Prefiere más plazo
No	2	10%	Desconoce la empresa
No	1	5%	Falta presupuesto
No	1	5%	Prefiere pagar de contado
Total	20	100%	

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a los potenciales clientes costarricenses.

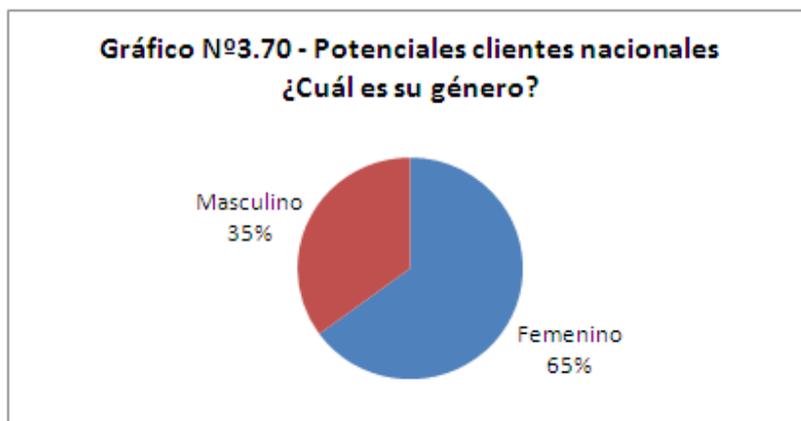
De acuerdo con el cuadro anterior, se concluye que de los 20 potenciales clientes, un 70% (14) estaría interesado en comprar un paquete turístico a la Empresa, si este fuera descontado en dos o tres tramos de sus futuros salarios a través de la asociación solidarista, debido a la facilidad o comodidad de pago. El restante 30% no compraría los paquetes turísticos de la Empresa bajo la modalidad anterior, porque prefiere más plazo

como en los clubes de viajes (10%), por falta de presupuesto (5%) y porque prefiere pagar de contado (5%).



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a los potenciales clientes costarricenses.

Las respuestas de los 20 asociados, indican una mayor preferencia por el tour de Tortuguero con 11 respuestas, seguida del tour de Canopy, Río Celeste y Volcán Tenorio con 7 respuestas cada uno. Entonces, los anteriores tours son los que deberían concentrar la publicidad y programación de la Empresa en ASEGBS.

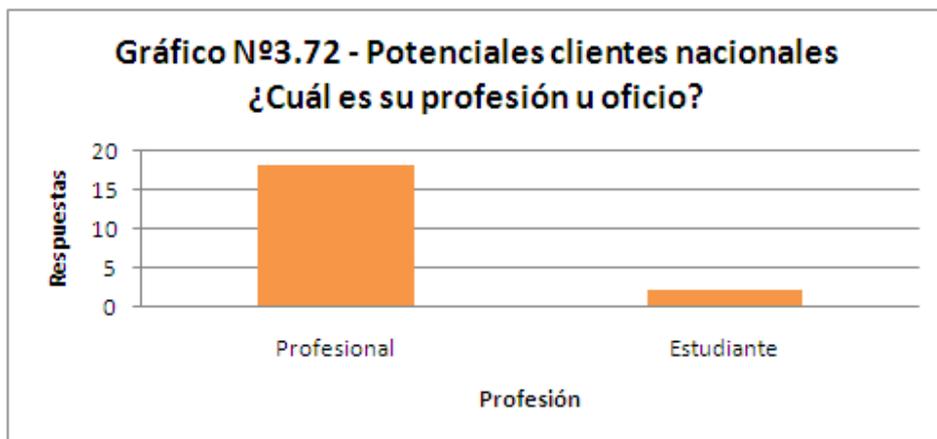


Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a los potenciales clientes costarricenses.



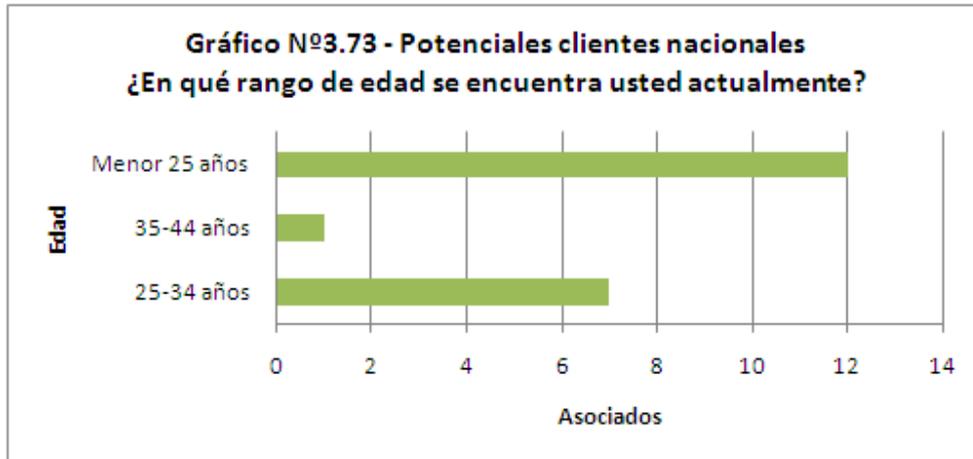
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a los potenciales clientes costarricenses.

Según el gráfico de arriba, se deduce que el 75% de los clientes potenciales de la Asociación, corresponden a solteros, donde 9 de ellos son mujeres y los 6 restantes son hombres. La otra parte, el 25% son casados, compuesto por 4 mujeres y un hombre.



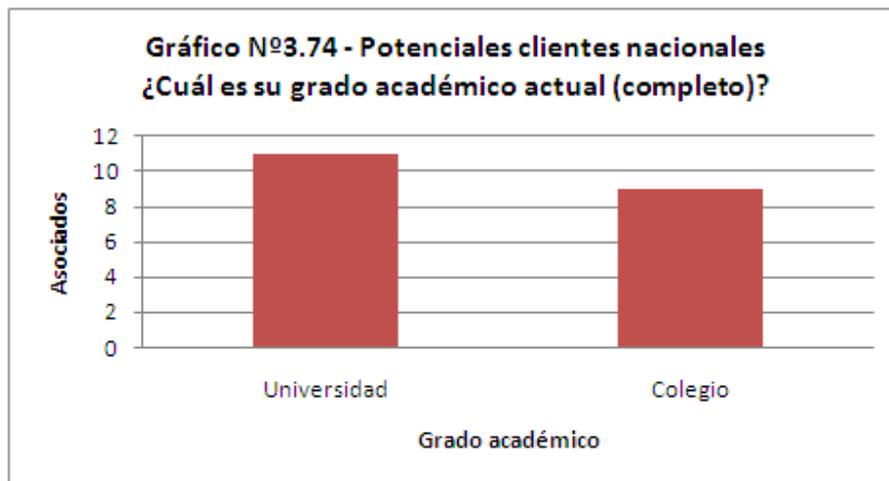
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a los potenciales clientes costarricenses.

De los 20 potenciales clientes de la Asociación, 18 de ellos son profesionales pero 2 se consideran estudiantes a pesar de laborar para Global Business Services de Costa Rica Ltda. Probablemente debido a que apenas cuentan con un grado académico completo de colegio, trabajen para pagar sus estudios universitarios, y además su edad es menor a los 25 años.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a los potenciales clientes costarricenses.

Según el gráfico anterior, 12 de los 20 asociados tienen edades menores a los 25 años, 7 asociados tienen una edad comprendida entre los 25 y 34 años, y uno tiene una edad entre los 35 y 44 años. Lo que representa una clientela potencial bastante joven, activa laboralmente.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta aplicada a los potenciales clientes costarricenses.

De los 20 asociados que completaron el cuestionario, 11 de ellos poseen un grado académico universitario, integrado por 8 personas con edades entre los 25-34 años y otras 3 con menos de 25 años. En cambio, aquellos que solamente tienen terminado el colegio, son en su totalidad asociados con edades menores a los 25 años.

Con respecto al rango del ingreso familiar mensual (bruto o nominal) de los 20 asociados que terminaron el cuestionario, el 100% de ellos tienen un ingreso familiar nominal superior a los ¢500 mil colones por mes, lo que significa que tienen capacidad de compra de los tours operados por la Empresa.

Como parte del análisis situacional de la Empresa, objetivo principal del presente capítulo de este proyecto, es necesario analizar también la información reunida por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) sobre los mercados internacionales y el mercado costarricense.

3.4 Análisis del mercado potencial

Después de haber analizado los datos obtenidos en las encuestas tanto de los clientes nacionales, extranjeros y de los potenciales clientes nacionales, se procederá a realizar un análisis de la información obtenida por medio del ICT sobre el mercado europeo y el nacional, con el fin de obtener más detalles importantes acerca del perfil del turista europeo y costarricense que practica turismo en Costa Rica, así como el potencial de cada mercado según país. Se descarta el mercado de Estados Unidos, porque en el análisis de los clientes foráneos de la Empresa, se demostró que los turistas de dicho país, no forman parte, por el momento, del perfil del cliente de la empresa.

3.4.1 Perfil y potencialidad del mercado europeo

En el siguiente cuadro se exponen las características más relevantes para este proyecto de graduación, de los principales mercados del continente europeo según su importancia por cantidad de visitas de turistas y generación de divisas para el país. Este cuadro fue basado en la información proporcionada por el departamento de mercadeo del ICT:

Cuadro N°3.24

Perfil del turista europeo y potencialidad del mercado de Europa

País	Tamaño	Estacionalidad	Tendencias	Perfil viajero	Generación Divisas 2007
Alemania	<ul style="list-style-type: none"> - Población Total: 82,6 millones (Estimación 2008). - Promedio de Edad 44,3 años (Estimación 2007). - 1.7 millones de alemanes dicen estar interesados en viajar a Costa Rica 	<p>Mayo, agosto, septiembre y octubre, concentran las mayores salidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Duración de la vacación: en el caso de los interesados en visitar Costa Rica, tres semanas aproximadamente. - Motivación para viajar: Relajarse, liberarse del estrés y tener tiempo para sí mismo. - Buscan vacaciones de dos clases: buen precio con calidad y de alta calidad con precios razonables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las vacaciones son su segunda prioridad de sus gastos. - 53% de los viajeros son hombres y el 47% son mujeres. - El 34% de los alemanes que quieren visitar Costa Rica tienen ingresos mensuales entre €3.500 y €5.500 	<ul style="list-style-type: none"> - Aproximadamente \$35.1 millones. - Alemania generó el 2.9% de las divisas totales. - El 13% de las divisas generadas por Europa corresponden a Alemania (tercer lugar de Europa).
España	<ul style="list-style-type: none"> - Población Total: 46 millones (Estimación 2008). - España representa el 18.7% de las llegadas desde Europa para el año 2008. - Principal emisor de turistas de Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Principalmente agosto, seguido de julio y luego de septiembre. - La Semana Santa también es muy aprovechada para vacacionar. 	<ul style="list-style-type: none"> - El turismo cultural es su principal motivador (60,7%). - Estancia media en el extranjero es de aproximadamente 8.9 noches. 	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de turistas provienen de Madrid y Cataluña. - Distribución por sexo equitativa. - Edades entre los 25 y 44 años. - El ingreso familiar promedio declarado fue de US\$48.655 en el 2007. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aproximadamente \$66.4 millones. - España generó 5.5% de las divisas totales en el 2007. - El 24.6% de las divisas generadas por Europa corresponden a España (primer lugar de Europa).

Cuadro N°3.24

Perfil del turista europeo y potencialidad del mercado de Europa

País	Tamaño	Estacionalidad	Tendencias	Perfil viajero	Generación Divisas 2007
Francia	<ul style="list-style-type: none"> - Población Total: 65,0 millones (Estimación 2008). - - Edad Promedio: 39.2 años - Durante el 2006, 2.3 millones de franceses realizaron viajes al exterior. - Propensión a viajar: 36.8%. - Île-de-France es la región con la mayor proporción de viajeros domésticos y al exterior. 	<p>Se concentran en los siguientes tres periodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De enero a abril - De julio a agosto - De noviembre a diciembre 	<ul style="list-style-type: none"> - Representa el 1.3% de las llegadas totales al país durante el 2007. - Quinto emisor de turistas de Europa para el año pasado. - La estadía se ha mantenido cercana a las 16 noches en el período entre 2002 y 2007. - Más viajeros usan Internet en vez de reservar por teléfono o a través del agente. - Muestra una tendencia a realizar reservas de último minuto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cerca del 80% de los visitantes a Costa Rica están entre los 25-54 años. - No existe preferencia marcada en el estado civil. - Preferencia de viajar en parejas (promedio 43%). - Viajeros con ingresos promedio anuales crecientes. - El gasto promedio diario por persona del 2005-2007 es de \$99. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aproximadamente \$31 millones. - - Francia generó en el 2007 el 2.6% de la divisas totales. - - El 11.6% de las divisas europeas fueron de Francia (cuarto lugar de Europa).
Italia	<ul style="list-style-type: none"> - Población Total: 58.1 millones (Estimación 2008).. - El 7.5% de las llegadas desde Europa del 2007 fueron desde Italia. 	<p>Los italianos visitan Costa Rica en el siguiente orden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enero - Diciembre - Agosto 	<ul style="list-style-type: none"> - Los italianos por tradición prefieren vacacionar dentro de su país (84%). - El tipo de viaje es sol y playa (54%), sitios culturales o artísticos (32.6%), montaña y sitios arqueológicos entre otros. - Principal motivador para viajar: belleza natural del lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> - El 62.4% viaja al extranjero en familia y el 34.3% en pareja. - Le gusta estar rodeado de italianos en sus vacaciones sin pasar por alto la población local del país que visita. - Gasto medio diario por persona en el 2007 fue US\$75. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aproximadamente \$17.1 millones. - Generó 1.4% de las divisas totales (décimo lugar a nivel mundial). - El 6.4% de las divisas generadas por Europa corresponden a Italia

Cuadro N°3.24

Perfil del turista europeo y potencialidad del mercado de Europa

País	Tamaño	Estacionalidad	Tendencias	Perfil viajero	Generación Divisas 2007
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> - Población Total: 60,9 millones (Estimación 2008). - Población envejecida, incremento de la población mayor de 65 años y disminución de los menores de 16 años 	De enero a marzo con gran aumento en julio.	<ul style="list-style-type: none"> - En el 2007 llegaron 37,352 turistas británicos (82% por la vía aérea). - Representa el 1.9% de las llegadas totales al país durante el 2007 y el 12.1% de las llegadas desde Europa durante el periodo 1996-2007. - Realizan un viaje al exterior. - Toman una vacación internacional, con una estadía de al menos 5 noches y gastan US\$3,016 en el viaje. - Estadía en el 2007 fue de 13.8 noches con un gasto de \$105 diarios por persona. 	<ul style="list-style-type: none"> - Viajero experimentado, relativamente adinerado y demandante. - Predominio de los ingleses casados. - Edades entre los 25 y 34 años (31%). - El 80% de los ingleses tienen una educación superior a la universitaria. - Mayoría viaja en pareja (36%) y en familia fue del 30% durante el 2007. - El clima caliente es esencial para una buena vacación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aproximadamente \$36.6 millones. - Generó en el 2007 el 3% de las divisas. - Quinto país que más divisas generó a Costa Rica durante el año 2007. - El 13.7% de las divisas europeas fueron generadas por el Reino Unido.
Suiza	<ul style="list-style-type: none"> - Población Total: 7,6 millones (Estimación 2008). - Edad Promedio: 40,7 años 	De enero a abril, julio, noviembre y diciembre.	<ul style="list-style-type: none"> - En el 2007 el promedio de estadía fue de 19 noches. - Gasto diario en Costa Rica en el 2007 fue de \$71. - Principal modalidad de viaje: independiente. - Viajeros con ingresos promedios anuales crecientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Más del 70% tienen entre 25 y 54 años. - Su edad promedio es de 37 años. - Mayoría son solteros. - Educación entre universitaria y maestría/doctorado (65%). 	<ul style="list-style-type: none"> - Aproximadamente. \$12 millones. - Generó en el 2007 el 1% de las divisas. - El 4.5% de las divisas europeas fueron de generados por Suiza (séptimo lugar de Europa).

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el departamento de mercadeo del ICT.

Del cuadro anterior, se concluye que España constituye el principal mercado emisor de turistas para Costa Rica, y que ocupa también el primer lugar en la generación de divisas para el país del continente europeo. Otro hecho importante para *Costa Rica te enamora*, es que para el turista español, el turismo cultural es su principal motivador en los viajes, aunado a que en dicha nación el concepto de turismo rural es muy conocido y practicado.

Otro aspecto que se puede deducir es que los alemanes están dispuestos a pagar por una vacación con buen precio y de calidad, o bien de alta calidad con precios razonables. Los alemanes interesados en visitar Costa Rica, poseen capacidad de pago para comprar los paquetes turísticos de la Empresa además, las vacaciones constituyen su segunda prioridad en su gastos. Alemania ocupa el tercer lugar en la generación de divisas al país desde Europa.

Por su parte Francia, representa un mercado con alto potencial para la Empresa pues ocupa el tercer lugar en generación de divisas para la nación, los franceses no tienen preferencia en su estado civil, pero en un 43% en promedio acostumbran viajar en pareja. Debido a que alrededor del 80% de los visitantes franceses a Costa Rica tienen edades entre los 25 a 54 años, ese dato estadístico coincide con el del perfil extranjero de la Empresa. Además, en Francia también se practica mucho el turismo rural.

Dadas las circunstancias actuales, Italia no representa un mercado potencial para la Empresa por ahora, porque primero; a los italianos por tradición prefieren vacacionar dentro de su país; y segundo, al turista italiano le gusta compartir con otros italianos durante sus vacaciones sin dejar de lado la gente local del país que visita. Sin embargo, si la Empresa diseñara paquetes familiares que frecuente colonias italianas en Costa Rica en su programa, podría iniciar ventas en este nicho de mercado.

Con respecto al Reino Unido, este representa otro mercado potencial para la Empresa por su quinto lugar en generación de divisas para el país y porque muchas de las actividades que practican en las vacaciones, están incorporadas en los paquetes turísticos de la Empresa. Además, de que la compra bajo la modalidad de paquete de viajes se ha

incrementado entre el 2002 y el 2007 (2002-2007, ICT) por lo que sería de gran conveniencia, contactar a las principales agencias de viajes británicas para que funcionen como intermediarios.

Después de haber analizado el potencial del mercado europeo para la Empresa, ahora le toca el turno de analizar su potencialidad al mercado nacional, con base en datos estadísticos.

3.4.2 Perfil y potencialidad del mercado nacional

Este análisis fue hecho con base en la investigación para determinar el gasto turístico interno del año 2007, solicitado por el ICT a una empresa especializada en el estudio e investigación de mercados llamada EYMSA. A partir del año 2000 la encuesta se aplicaba anualmente, pero la más reciente hasta la fecha es la del 2007, porque ahora esta investigación se realiza cada dos años.

Dicha investigación demuestra los resultados obtenidos para el gasto en turismo realizado por los costarricenses de todo el país durante el año 2007, compuesta por una muestra de 1993 hogares costarricenses, que permite realizar estimaciones con un 95% de confianza y un error de 2,2% para la estimación de porcentajes y promedios.

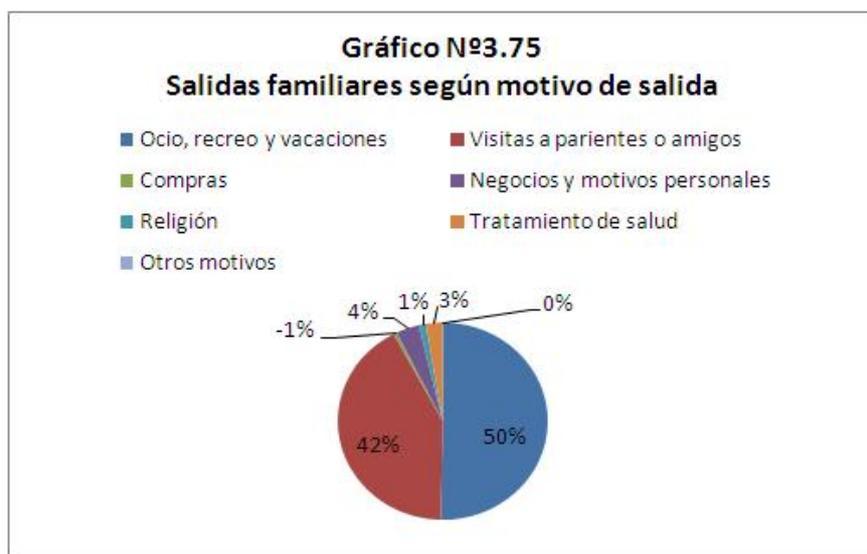
A continuación se muestran los resultados más importantes para este proyecto de graduación:

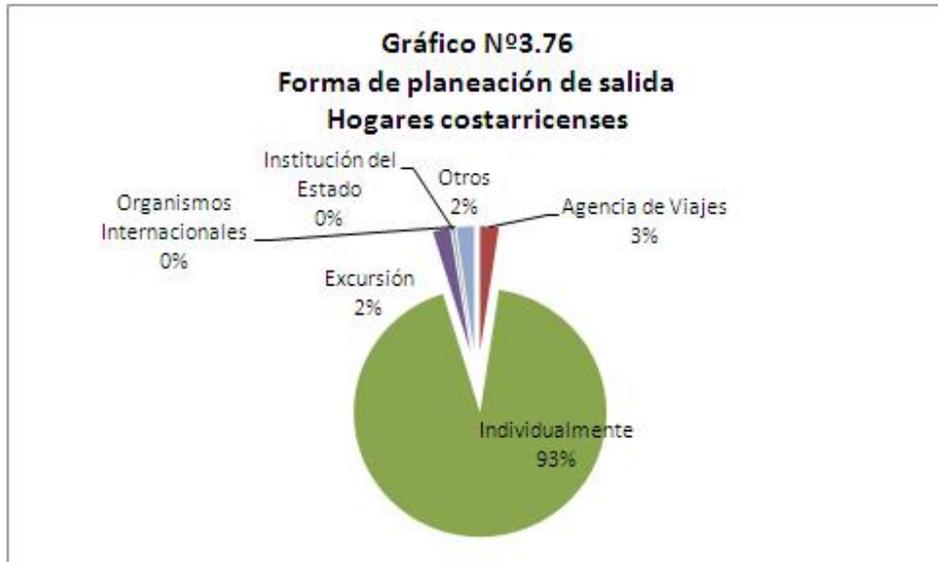
Tabla N°3.1
Caracterización de los hogares por tipo de salidas

FORMA COMO PLANEA LA SALIDA	TIPO DE SALIDA				PASEOS	TOTAL	
	FAMILIAR		INDEPENDIENTE			n	%
	n	%	n	%			
AGENCIA DE VIAJES	66	2,7%	21	1,7%		87	2,4%
INDIVIDUALMENTE	2291	94,9%	1102	88,7%		3393	92,8%
EXCURSION	33	1,4%	48	3,9%		81	2,2%
INSTITUCION DEL ESTADO	3	0,1%	6	0,5%		9	0,2%
ORGANISMOS INTERNACIONALES	1	0,0%	2	0,2%		3	0,1%
OTROS	19	0,8%	64	5,1%	1218	83	2,3%
TOTAL	2413	100,0%	1243	100,0%		3656	100,0%

Fuente: Investigación para determinar el gasto turístico del año 2007, EYMSA.

De la tabla N°3.1 se concluye que la inmensa mayoría de los costarricenses planea sus viajes de forma individual, con un 94,9% bajo un tipo de salida familiar y un 88,7% de salida independiente (92,8% en total de forma individual). En cambio, las agencias de viajes son contratadas para planear los viajes dentro del país, únicamente en un 2,4% en conjunto para tanto el tipo de salida de manera familiar, como para la independiente. La otra forma de planear los viajes es por medio de la excursión con un 2,2% en total.





Fuente: Investigación para determinar el gasto turístico del año 2007, EYMSA.

En otras palabras, menos del 3% de los hogares costarricenses hacen uso de los servicios turísticos de las agencias de viaje nacionales para vacacionar dentro de Costa Rica, lo cual indica que el mercado nacional posee una demanda muy reducida, específicamente para la Empresa en este caso.

El estudio demostró que la realización de paseos es acostumbrada en el 61,1% de los hogares entrevistados (1218 hogares de un total de 1993). El 24.1% de los hogares pertenecen al Área Metropolitana, en tanto que un 25.9% se ubican dentro del Gran Área Metropolitana y un 50.1% en el resto del país.

En el caso de los hogares que realizan salidas familiares, su principal motivación de viaje son las vacaciones, el ocio y el recreo, porque el 50,3% se fundamenta en este motivo; en segundo lugar; se encuentran las visitas a familiares o amigos con un 41,9%, lo cual explica en buena parte, por qué no necesitan comprar de paquetes turísticos para viajar.

Tabla N°3.2**Salidas familiares según motivo de salida**

MOTIVO DE LA SALIDA	SALIDAS FAMILIARES	
	n	%
OCIO, RECREO Y VACACIONES	1214	50,3%
VISITAS A PARIENTES O AMIGOS	1010	41,9%
COMPRAS	11	0,5%
NEGOCIOS Y MOTIVOS PROFESIONALES	87	3,6%
RELIGION	27	1,1%
TRATAMIENTOS DE SALUD	61	2,5%
OTROS MOTIVOS	3	0,1%
TOTAL DE SALIDAS	2413	100,0%

Fuente: Investigación para determinar el gasto turístico del año 2007, EYMSA.

Las salidas independientes muestran un tercer motivo importante de salida, se trata los negocios y profesionales con un 26,1% de participación. Sin embargo, aparece seguido de primero, las salidas por motivos de ocio, recreo y vacaciones con un 37%, y segundo, de las visitas a parientes o amigos con un 31,7%. Lo cual demuestra aún, que una buena proporción de las salidas independientes no necesita de paquetes turísticos para viajar.

Tabla N°3.3**Salidas independientes según motivo de salida**

MOTIVO DEL VIAJE	HOGARES	SALIDAS	% DE SALIDAS	PROMEDIO DE SALIDAS POR HOGAR
OCIO, RECREO Y VACACIONES	327	460	37,0%	1,4
VISITAS A PARIENTES O AMIGOS	276	394	31,7%	1,4
COMPRAS	4	4	0,3%	1,0
NEGOCIOS Y MOTIVOS PROFESIONALES	201	324	26,1%	1,6
RELIGION	18	24	1,9%	1,3
TRATAMIENTOS DE SALUD	15	28	2,3%	1,9
OTROS MOTIVOS	5	9	0,7%	1,8
TOTAL	846	1243	100,0%	1,5

Fuente: Investigación para determinar el gasto turístico del año 2007, EYMSA.

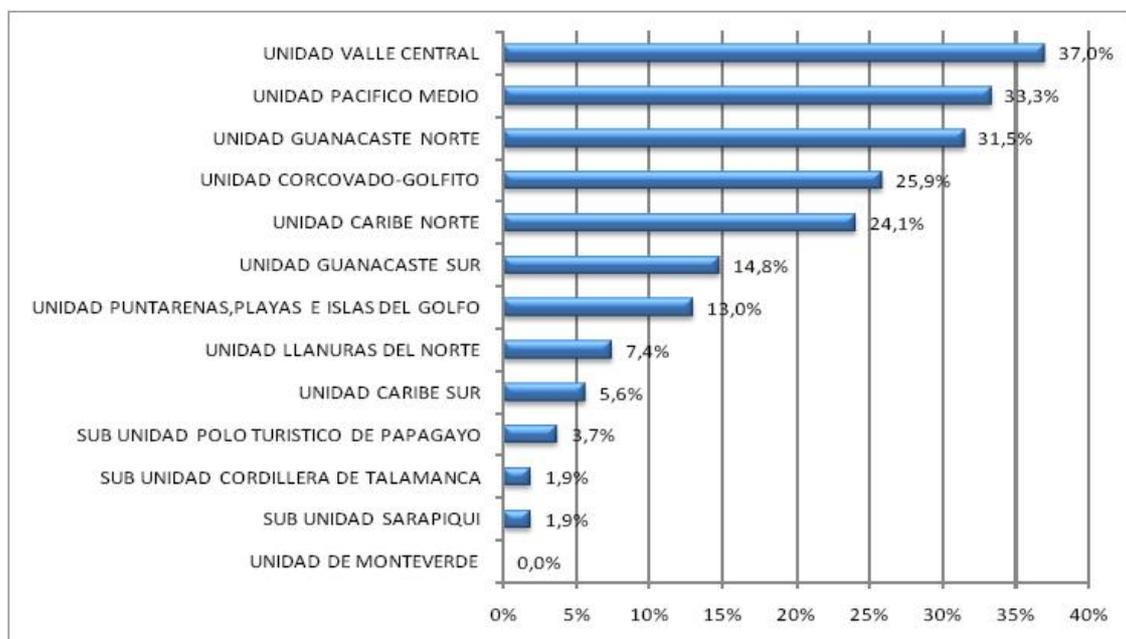
Según el estudio, la gran mayoría de las salidas familiares se orienta a la visita de únicamente un lugar en particular, pues esto caracteriza el 97,7% de las mismas. En el gráfico N°3.77, se demuestra que el 37% de las salidas familiares se llevan a cabo dentro

del Valle Central, seguida por el Pacífico Medio y Guanacaste Norte con 33,3% y 31,5% respectivamente.

Lo anterior tiene mucha importancia para la Empresa, porque existe una demanda de viajes familiares dentro del Valle Central, que no ha sido considerada o contemplada dentro de los tours programados por *Costa Rica te enamora*, donde en promedio cada familia está constituida por 4 miembros, en el caso de este estudio.

Gráfico N°3.77

Destinos principales de las salidas familiares



Fuente: Investigación para determinar el gasto turístico del año 2007, EYMSA.

En el caso de las salidas independientes, en primer lugar de importancia se ubica la unidad de Corcovado-Golfito con un 44% de las salidas (probablemente explicado por las excursiones de compras a Golfito), seguido de la unidad Pacífico Medio y la unidad Guanacaste Norte, cada una con una participación de 31%. En cuarto y quinto lugar, se encuentra la unidad Guanacaste Sur y la unidad Valle Central, cada una con un 25%.

En cuanto a los meses de salidas familiares, estas se concentran en 4 meses o temporadas (57,6%): en primer lugar en julio durante el receso de medio año de escuela y colegio (16,5%), seguido de enero (16,5), abril durante la Semana Santa (14%), y por último en octubre (11,1%).

En cambio, en el caso de las salidas independientes, la época principal en la cual se realizan los viajes, es durante el mes de octubre con un 17,2% de participación, seguido de julio y agosto con un 10,9%. La Semana Santa apenas alcanzó un 10,5%.

Como conclusión según el tipo de salidas y forma de planeación de los viajes de los hogares costarricenses, la demanda o uso de agencias de viajes es mínima en el país por parte de los mismos costarricenses.

En aquellos casos donde fueron utilizados paquetes turísticos para viajar en Costa Rica, el gasto medio fue de ₡263,876.70 por salida, lo cual es considerable. Sin embargo, la mayoría de los paquetes turísticos están compuestos principalmente por elementos como el hospedaje en un hotel (60,9%), seguido de la alimentación con un 71,9% para desayuno y almuerzo.

En el caso de la Empresa, el servicio de alquiler de automóviles no es muy importante para la demanda costarricense de servicios turísticos. Aunque la renta de automóviles constituye la piedra angular de los paquetes turísticos. Ahora, si lo comparamos con los tours que ofrece la Empresa, los clientes nacionales que han comprado tours a la Empresa, la gran mayoría ha realizado viajes de un día, sin necesidad de pernoctar en algún hotel.

Tabla N°3.4

Información del gasto medio del hotel todo incluido y sus componentes en servicios en las salidas familiares

HOGARES CON SALIDAS TODO INCLUIDO		95
TOTAL DE SALIDAS TODO INCLUIDO		106
GASTO TOTAL EN TODO INCLUIDO		27 383 970,0
GASTO MEDIO TODO INCLUIDO		258 339,3
RUBRO	SALIDAS TODO INCLUIDO	% DE SALIDAS CON TODO INCLUIDO
TRANSPORTE	46	43,40%
DESAYUNO	106	100,00%
ALMUERZO	105	99,10%
CENA	105	99,10%
BEBIDAS	100	93,50%
DIVERSION	102	96,20%

Fuente: Investigación para determinar el gasto turístico del año 2007, EYMSA.

De la Tabla N°3.4, se puede deducir que las salidas familiares de hogares costarricenses, que compran paquetes turísticos, la mayoría prefieren hospedarse en hoteles con todo incluido, lo cual no es acorde con el tipo de turismo que vende la Empresa. Porque los hoteles todo incluido, corresponden al tipo de turismo de masas, mientras que la Empresa comercializa y promueve el turismo rural, donde los hoteles poseen certificación de sostenibilidad y tienen una limitada capacidad de hospedaje, máximo 20 personas; entre otros aspectos.

Considerando todo lo analizado, se puede concluir que el mercado costarricense no tiene una gran demanda por servicios turísticos de agencias de viajes nacionales, y mucho menos del tipo de turismo rural. Además, el mercado nacional no es tan rentable como el extranjero. Sin embargo, es posible que el nicho de las asociaciones solidaristas represente un potencial aún no explotado por la Empresa.

Después de haber analizado la potencialidad del mercado nacional, ahora se procederá a analizar algunas características importantes de *Costa Rica te enamora*, cuyo análisis más la herramienta administrativa del benchmarking, serán usados como materia prima para finalizar con el análisis FODA.

3.5 Análisis de la estructura, organización y recursos de la Empresa

Como se mencionó en el Capítulo II, *Costa Rica te enamora* es una micro empresa que cuenta con apenas una trabajadora, su Gerente Administrativa. Esta circunstancia limita las acciones de la Empresa, ya que el único personal debe dividirse todas las funciones, actividades, operaciones y trabajo administrativo que se realiza en una empresa normal.

Podemos catalogar a la Gerente Administrativa como polifuncional, porque desempeña distintas funciones, labores y actividades; las cuales, si estuviesen divididas operacionalmente (explicado en el Capítulo I), serían propias de un departamento de mercadeo, de la gerencia, de tesorería o finanzas, de gestión ambiental, entre otros.

En cuanto a la organización, se trata de una empresa con responsabilidad limitada, integrada todavía legalmente por dos socias, aunque ahora solamente una trabaja en la Empresa. Esta situación podría provocar más adelante inconvenientes o conflictos, ya que en el futuro, la socia o miembro legal podría reclamar lo que legalmente le corresponde como suyo, o por el contrario, en caso de alguna demanda contra la Empresa, la socia “inactiva” respondería también legalmente con sus aportes.

Con respecto a los recursos de la Empresa, estos son muy limitados o escasos, porque la Empresa necesitó solicitar financiamiento para poder iniciar operaciones, En otras palabras, el aporte proporcionado por las socias no fue lo suficiente, para poder realizar otras inversiones distintas a la página web. Más adelante, nos referiremos a ello.

Entonces, actualmente la Gerente Administrativa pretende invertir en la publicación de folletos, afiches y publicidad para mercadeo y promoción tanto de la Empresa; como por su puesto, de sus productos turísticos. Otra inversión necesaria, es la afiliación a otras organizaciones privadas que promocionan y respaldan a sus asociados en el extranjero y ante mayoristas. Tal es el caso del Grupo FUTUROPA, cuya organización tiene como misión promover a Costa Rica en Europa como destino turístico único.

En el caso del turismo, es imprescindible tener muchos contactos, pero sobre todo alianzas estratégicas y socios comerciales que colaboren en el logro de los objetivos. El problema que posee la Empresa, es que por ahora solamente tiene convenios o acuerdos con los proveedores turísticos. Por lo que es de suma importancia y necesidad, generar alianzas estratégicas o socios comerciales principalmente en el extranjero, porque estos son los canales de distribución y promoción del producto turístico fuera de nuestras fronteras.

3.6 Análisis del plan estratégico de la Empresa

Después de haber analizado brevemente otros aspectos de la Empresa, ahora se analizará los únicos elementos existentes de su plan estratégico, ya que la Empresa no cuenta con un plan estratégico.

Misión

La misión de la Empresa: “Demostrar que los productos sostenibles generan valor económico, social, cultural y ambiental bajo un concepto de sostenibilidad, generando con ello empleo en las comunidades rurales y conservación de los recursos naturales en dichas aéreas”, demuestra cómo logrará el objetivo y para qué, sin embargo; no explica de qué se trata realmente; es decir de una tour operadora. Tampoco, indica que se trata de un producto turístico porque un producto sostenible, puede ser cualquiera que sea amigable con el ambiente.

Por tal razón, y según lo explicado en el Capítulo I, es necesario explicar o mencionar en la misión, o al menos dentro de la página web, que se trata de un tour operador con el fin de, atraer turistas y mayoristas interesados en los servicios de la operadora y para evitar malentendidos cuando se trata con ellos.

La parte de la misión que habla de productos sostenibles, significa que sus servicios turísticos respetan y son amigables con el ambiente. Dichos productos están basados en el

concepto de turismo rural. El cual es un muy amplio. Sin embargo, según la Gerente Administrativa, la Empresa promociona otros productos que no son de turismo rural, complementándolos y mezclándolos con los de turismo rural.

Por último, la misión de la empresa no denota mayor desafío, complejidad, meta u objetivo en otras áreas específicas diferentes al de turismo sostenible o rural. Por ejemplo, no enfatiza la importancia de la calidad del servicio al cliente, la vivencia única de sus productos turísticos, y el fortalecimiento o consolidación de la empresa en el mercado.

Visión

El objetivo de la visión de la Empresa, ya se ha logrado porque: “Ser una agencia de viajes comprometida con el medio ambiente, donde sus productos y servicios sean generados de una forma amigable con su entorno, logrando con ellos un desarrollo de las comunidades rurales”; gracias principalmente a los premios ganados internacionalmente²² por ACTUAR Y COPRENA, más la declaratoria de interés público del turismo rural por el gobierno costarricense.

De esta manera, no existe un objetivo o meta por lograr en el futuro, por lo que el rumbo de la Empresa pareciera incierto, al menos bajo el concepto de dicha visión. Además, su visión es ambigua, amplia y poco distintiva e inspiradora.

Valores

La mayoría de los valores de la Empresa, concuerdan con la misión y visión de la organización porque existe un compromiso con el medio ambiente, se busca ante todo la responsabilidad, honestidad, confianza, integridad y respeto en las relaciones interpersonales con los clientes y proveedores de los servicios turísticos. Sin embargo,

²² <http://www.aciamericas.coop/spip.php?article1788>

por un lado, los valores de espíritu y calidad de servicio; y por otro, el de la excelencia, no aparecen vinculados dentro de la misión ni visión de la Empresa.

Metas

Algunas de las metas de la Empresa son cuantificables y definidas en el tiempo, por lo que poseen la característica principal y necesaria para considerarlas como metas. Otras no poseen esas características primordiales, por lo que únicamente sería necesario por ejemplo, definir su plazo en el tiempo.

En el nivel general, lo que pretende lograr la Empresa con las metas mencionadas en el Capítulo II, básicamente es:

1. Crear contactos, alianzas estratégicas y socios comerciales en el extranjero.
2. Incrementar los canales de distribución y promoción de su producto.
3. Afiliarse a organizaciones privadas que respalden la Empresa en el extranjero, o ante determinados mercados.
4. Cuantifica y programa en el tiempo claramente las metas de ventas.
5. Pretende modificar en una parte su página web, con el fin de eliminar la restricción en el alcance de buscadores de Internet.
6. A mediano plazo, obtener la Certificación de Sostenibilidad Turística (CST).
7. A largo plazo, abrir una oficina para un Representante en España, ingresar a otros mercados europeos e incursionar en el mercado chino.

Las primeras cinco metas corresponden al corto plazo, y su objetivo es generar mayores ingresos para que la Empresa logre alcanzar su punto de equilibrio. Luego de haberse estabilizado financieramente, entonces la Gerente Administrativa se plantea metas más ambiciosas como la de abrir una sucursal en España, ya que podrá contar con los recursos necesarios para ello.

A pesar que las metas cuantifican las ventas, no menciona la rentabilidad, la cual es la que permite que financieramente opere y genere rendimientos a los socios en el largo plazo de una empresa. Probablemente, debido a que la Empresa cuenta con financiamiento, este ha sido un aspecto que se ha omitido; o bien, no se ha incluido dentro de la planificación.

Objetivos

El objetivo general, es casi una copia de la visión de la Empresa, pero se diferencia en que el objetivo general es un poco más específico al incorporar en su demostración al mercado español y estadounidense, de que: “Un servicio turístico sostenible en Costa Rica genera beneficios al medio ambiente, a las comunidades rurales y rentabilidad al empresario en el mercado Español y estadounidense actual y futuro”.

Tanto el objetivo general como los específicos de la Empresa son ambiguos, porque no son mensurables y no poseen una fecha límite para su consecución. No están divididos para generar un punto de referencia según el desempeño. Por ejemplo, los dos tipos de objetivos más comunes son los financieros y los estratégicos. Los primeros indican el desempeño financiero, y los segundos relacionan el desempeño estratégico de la Empresa. (Thompson Jr, A., Strickland III, A., Gamble, J. 2008, p.31)

La Empresa podría tener objetivos financieros que busquen un incremento de x porcentaje de los ingresos anuales, mayores márgenes de ganancia, o flujos de efectivo internos suficientes para financiar nuevas inversiones de capital, como la que planea efectuar a largo plazo de instalar una oficina en España. En el nivel de objetivos estratégicos, podría tener los siguientes como: ganar un porcentaje de participación en el nicho de mercado del turismo rural comunitario, superar a los competidores importantes con productos diferenciados y con un excelente servicio, etc.

Promoción

El primero y el más importante de los canales de promoción de la Empresa es la página web: www.costaricateenamora.com. En dicho sitio se promociona a la Empresa, junto con una descripción detalla de los paquetes turísticos que ofrece.

Con el préstamo que la Empresa recibió, se pagó la creación de dicha página para que reuniera todos los requisitos técnicos, de procesamiento, actualización y modificación de tecnologías de información, así como los atractivos visuales y requerimientos mínimos que una página virtual de turismo necesita para ser explotada al máximo.

Sin embargo, a pesar de los buenos deseos y esfuerzos realizados en su momento por la administradora, la página web inicial no resultó ser lo que ella esperaba, y en lugar de haber sido una inversión, se convirtió más bien en un gasto.²³

La página virtual original fue un gasto según el criterio de la administradora, porque fue necesario crearla completamente de nuevo. Ya que la página inicial no permitía hacerle cambios debido a que está compuesta al menos en un 50% de imágenes. Además, de que presentaba varios errores de programación.

A pesar de aquel inconveniente, la nueva y actual página ha sido mejorada, la cual es sumamente atractiva por su color verde, imágenes estáticas y en movimiento. Dicha página en línea, ahora sí permite al cliente diseñar los paquetes turísticos a su medida, de manera que la información que llena el internauta, es enviada a la administradora vía electrónica. Además, posee links de otras páginas en Internet relacionados con el turismo rural en otras partes del mundo, promocionando así los servicios de la Empresa a través de otras páginas de Internet.

²³ El costo de la página web <http://www.costaricateenamora.com> fue de un monto considerable, y por razones de respeto a la administración, no mencionaré su precio.

Otras formas de utilización de Internet, para promocionar la Empresa son las siguientes:

- Inserción de su página virtual en otros sitios web relacionados con turismo de Costa Rica.
- Publicidad del logo de la Empresa.
- Comentarios en blogs y chats acerca de *Costa Rica te enamora* y su servicios.
- Envío de correos electrónicos promocionando sus productos.
- Respuesta a consultas relacionadas con los productos o lugares turísticos que la Empresa promociona a través de correos electrónicos, blogs o chats.

Un inconveniente con todas aquellas maneras de promoción del producto, es su eficacia, ya que el efecto deseado o esperado de lograr vender, podría no alcanzarse luego de muchísimos contactos. No obstante; la ventaja que tiene es que su costo es mínimo.

Otro inconveniente de las anteriores formas de promoción, es que no dará éxito si la marca, producto o empresa es poco reconocida por el internauta, generando más bien desconfianza. Por eso es vital la afiliación a organismos gubernamentales (como el ICT) y privados que respalden a la Empresa.

La promoción de boca en boca con amigos, vecinos y familiares no brinda los frutos deseados para lograr un incremento de las ventas en el mercado nacional. Aparte, de que la mayoría de los ingresos provienen del turismo extranjero; por ejemplo, en el caso de ACTUAR Aventuras Rurales (según Kyra Cruz, Directora Ejecutiva de ACTUAR), la proporción de los ingresos provenientes de nacionales que compran turismo rural comunitario, es de aproximadamente un 35 por ciento (según entrevista).

Otro medio de promoción muy utilizado por parte de la Empresa, ha sido los folletos y folletos promocionales.

Por último, en esta sección no se analiza la estrategia y ventaja competitiva, así como tampoco el plan de mercadeo, ni su estrategia de ventas; porque la Empresa no ha

diseñado un plan estratégico que incluya dichos elementos. La justificación se debe a que, la administradora creó los aspectos fundamentales del plan estratégico con el fin único de que el crédito le fuera aprobado.

3.7 Análisis comparativo del producto turístico

El siguiente análisis intenta comparar productos similares de los distintos competidores de *Costa Rica te enamora*, porque todos los paquetes y tours no son completamente homogéneos. No obstante; se contrastó los productos más comunes y sobresalientes, tomando en cuenta su destino y la cantidad de días y noches de los paquetes turísticos.

También para efectos de este análisis comparativo, se analizó por separado los tours de los paquetes turísticos. Los “paquetes de turismo” son productos con una mayor duración de viaje (al menos 8 días), visitan varias atracciones turísticas en distintos puntos del país y están dirigidos hacia el cliente extranjero. En cambio, “los tours” son programas de dos a tres días y solamente visitan uno o dos lugares en su recorrido, dirigidos al cliente nacional y del exterior. Por lo anterior, también se puede decir que un tour es una extensión de un paquete turístico para los clientes foráneos.

Cuadro N°3.25

Comparación de tours de competidores nacionales

TOUR	EMPRESA		
	<i>Costa Rica te enamora</i>	ACTUAR	COOPRENA
Tortuguero	2 días/1 noche Todo incluido \$110	3 días/2 noches Todo incluido \$177	3 días/2 noches Sin transporte hasta Palmar Norte Alimentación incluida \$207 habitación sencilla, doble o triple
Corcovado	Existen varios tours diseñados para nacionales de al menos 2 noches	4 días/3 noches Transporte desde y hacia San José Alimentación incluida y tour en bote en Corcovado e Isla del Caño \$475	4 días/3 noches Sin transporte hasta Palmar Norte Incluye hospedaje y alimentación \$251 ocupación doble
Río Celeste y Volcán Tenorio	1 día Desayuno-Almuerzo Transporte - Guía Entrada al parque \$60	2 días/1 noche Desayuno-Almuerzo Transporte - Guía Entrada al parque \$56 en habitación doble	3 días/2 noches Sin transporte hasta Bijagua Alimentación incluida \$165 habitación doble

Fuente: Elaboración propia, con base en catálogos turísticos, páginas web y cotizaciones solicitadas.

Al comparar los precios y algunas características de tres tours similares que ofrecen los competidores nacionales de la Empresa, se deduce del Cuadro N°3.25 que *Costa Rica te enamora* es competitiva con respecto a los precios del mercado nacional. En este sentido podemos casi afirmar que los mayores precios están asignados por COOPRENA, puesto que ofrece casi los mismos tours que ACTUAR pero sin el servicio de transporte.

En el caso del tour de Corcovado, la Empresa tiene diseñados varios tours y actividades para dicha zona, que son creados a la medida del cliente nacional. Sin embargo, hasta la fecha ningún costarricense ha viajado hasta esa bella y exuberante zona.

Cuadro N°3.26

Comparación de tours de competidores internacionales

TOUR	EMPRESA		
	<i>Costa Rica te enamora</i>	AsuAire TRAVEL	Swiss Travel Costa Rica
Tortuguero	2 días/1 noche Todo incluido \$110	2 días/1 noche \$210 3 días/2 noches \$288 Todo incluido	No tiene un tour único para este lugar
Canopy	Por persona \$50	Por persona \$55	Por persona \$63
Rafting	Por persona \$75	Por persona desde \$67	Por persona desde \$95

Fuente: Elaboración propia, con base en catálogos turísticos, páginas web y cotizaciones solicitadas.

Si se compara los tours de los competidores internacionales, la Empresa continúa siendo competitiva en el nivel de precios. Pero es menester recordar, que los hoteles son distintos así como su ubicación; por ejemplo, los hoteles del tour a Tortuguero de la Empresa, están ubicados dentro del pueblo de Tortuguero, mientras que los hoteles de Swiss Travel Costa Rica y AsuAire Travel se encuentran al lado de los canales, los cuales cuentan incluso con piscinas.

Cuadro N°3.27

Comparación de paquetes de competidores internacionales

PAQUETE	EMPRESA			
	<i>Costa Rica te enamora</i>	AsuAIRE TRAVEL	Swiss Travel Costa Rica	Grupo Marsans
13 días/12 noches	Incluye automóvil 4x4, hospedaje con alimentación. Escazú-Quepos-Punta Uva-Sierpe-Corcovado-Terraba- San Gerardo de Dota Sin tiquete aéreo \$2,875.00 ó €2,333.00	Incluye automóvil 4x4, hospedaje con alimentación. San José-Tortuguero-Arenal-Monteverde-Manuel Antonio. Sin tiquete aéreo \$2,799.00	Automóvil 4x4. Hospedaje con alimentación.San Jose-Tortuguero-Puerto Viejo-Arenal-Manuel Antonio Sin tiquete aéreo \$2,758.44	Incluye Tiquete aéreo, traslados, hospedaje con desayuno y excursiones. San José-Tortuguero-Arenal-Monteverde-Manuel Antonio. €1,666.00
9 días/8 noches	Incluye automóvil 4x4, hospedaje con alimentación. Escazú-La Fortuna-Monteverde-Quepos-Uvita. Sin tiquete aéreo \$1,560.00 ó €1,300.00	Incluye traslados, hospedaje con alimentación, tours. San José-Tortuguero-Arenal-Manuel Antonio. Sin tiquete aéreo \$1,074.00	Incluye traslados, hospedaje con alimentación, tour en rafting, kayak y canopy. San José-Río Pacuare-Sarapiquí-Arenal-Tamarindo. Sin tiquete aéreo \$1,500.00	Incluye Tiquete aéreo, traslados, hospedaje con alimentación y excursiones. San José-Tortuguero-Arenal-Monteverde. €1,130.00
11 días/12 noches	Incluye automóvil 4x4, hospedaje con alimentación, más tours. San José, Tortuguero, Cocles-Cahuita, Sarapiquí, La Fortuna, Bijagua de Upala, Uvita, Arenal, Monteverde, playas de Guanacaste . Sin tiquete aéreo \$2,410.00 ó €1,785.00	No aplica	No aplica	Incluye Tiquete aéreo, traslados, hospedaje con alimentación y excursiones. San José, Tortuguero, Arenal, Monteverde, playas de Guanacaste €1,676.00
15 días/14 noches	Incluye automóvil 4x4, hospedaje con alimentación y varios tours en bote, con guía turístico. San José, Tortuguero, Playa Chiquita-Caribe, La Fortuna, Monteverde, Manuel Antonio, Uvita. Sin tiquete aéreo \$1,540.00 ó €1,145.00 pero para dos personas	No aplica	No aplica	Incluye automóvil 4x4, tiquete aéreo, traslados, hospedaje con alimentación y excursiones. San José, Tortuguero, Cahuita, Arenal, Rincón de la Vieja, Monteverde, Playas de Guanacaste €2,104.00

Fuente: Elaboración propia, con base en catálogos turísticos, páginas web y cotizaciones solicitadas.

Costa Rica te enamora diseña paquetes a la medida, los cuales no son tan inflexibles como los tour programados por Grupo Marsans, específicamente por Mundicolor. Lo que representa un punto fuerte del producto turístico de la Empresa, porque se trata de un producto diferenciado. Pero el inconveniente se presenta en el precio, pues debido al volumen de compras de los paquetes que realiza la mayorista, le permite a Mundicolor, así como por ser codueña de la aerolínea Air Comet (Corporación Grupo Marsans), bajar los precios de manera que sean sumamente atractivos para el turista europeo, en este caso específico el español con Mundicolor.

El competidor internacional Grupo Marsans posee un precio muchísimo menor que *Costa Rica te enamora*, cuyo paquete también incluye el tiquete aéreo. Así, no es extraño como muchos españoles que han contactado la Empresa, hayan mencionado que el precio es sumamente caro. Sin embargo, es muy importante aclarar que el producto es distinto, primero por el medio de transporte utilizado; segundo, son itinerarios diferentes y en cuanto al tipo de turismo, en uno es de masas y en el otro, es del tipo rural.

Ahora bien, si comparamos los precios de tours de la Empresa con una duración similar contra los de competidores internacionales como AsuAIRE TRAVEL y Swiss Travel Costa Rica, que son tour operadores y no mayoristas, es apreciable que la diferencia en precios no sea tan abismal como en el caso de la mayorista Mundicolor.

Sin embargo, aunque en algunos casos el tipo de transporte se trata del mismo, sí cambia el tipo de alojamiento, porque ninguno de los paquetes de la Empresa alcanza siquiera la categoría de tres estrellas. La mayoría se trata de albergues, cabinas u hoteles con una o dos estrellas, pero la mayoría cuenta con la Certificación de Sostenibilidad Turística. En cambio, el hospedaje ofrecido por Swiss Travel Costa Rica y AsuAIRE TRAVEL es de por lo menos, tres estrellas en adelante.

Luego de haber analizado a la Empresa en su interior y exterior, ahora se procederá a realizar un benchmarking que compare la misión, visión, fortalezas, debilidades y la

estrategia de la Empresa, contra las respectivas de sus competidores, los cuales constituyen los líderes en su mercado o producto.

3.8 Benchmarking estratégico

En las perspectivas teóricas del Capítulo I, se mencionó que el benchmarking estratégico es una metodología que permite conocer de una manera sistemática lo que hacen los competidores excelentes y así aprender de ellos, con el fin de formular las propias estrategias inspirándose en las de los mejores competidores.

De este modo, se comparará los componentes principales del plan estratégico, así como las fortalezas y debilidades de los competidores contra las de la Empresa.

Los competidores escogidos en este análisis, son los mismos mencionados en el Capítulo II, donde su selección y división se realizó basándose en el producto de los competidores (turismo rural comunitario), así como el destino ofrecido por ellos, pues la Empresa utiliza canales de distribución directa, por lo que rivaliza tanto contra los competidores nacionales como extranjeros.

ACTUAR

La misión de la Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR), promueve un equilibrio entre el ser humano, el ambiente, su cultura y economía con base en las iniciativas del turismo rural comunitario, a través de alianzas estratégicas y el fortalecimiento de los socios y gestión de los recursos. Dicha misión es bastante amplia e integral, pero al menos no peca por pequeña, general o poco exigente, como sí lo hace la misión de la Empresa.

Aunque oficialmente ACTUAR no cuenta con una visión escrita como organización, su Directora Ejecutiva, cree a nivel personal, que la visión de ACTUAR sería: “Lograr consolidar destinos de turismo rural comunitario en el país”. Es decir, la idea es que se

llegue a promocionar con más encadenamiento; por ejemplo, que se identifique a una región, zona o el mismo país como destino turístico por excelencia del turismo rural comunitario. La visión de la Empresa es ambigua, amplia y poco distintiva e inspiradora.

Por un lado; dentro de las fortalezas de ACTUAR, se puede resaltar la división de funciones según la planificación operativa, pues cuenta con una comercializadora, una central de reservas, y un tour operador. Incluso acaba de adquirir un sistema de cómputo (central de reservas) que le permite cuantificar automáticamente la cantidad de reservas en línea. Por otro lado; la Empresa no cuenta con suficiente personal para dividir las funciones operacionalmente.

La estrategia de promoción de ACTUAR es intensiva y abarca desde la red de Internet, hasta variedad de folletos promocionales y folletos muy atractivos, tanto en el idioma español como en inglés. En cambio la Empresa cuenta con apenas dos folletos impresos, tiene de otro tipo pero en formato digital, porque cree en su distribución electrónica. Sin embargo, la sensación y motivación generadas no son las mismas.

En cuanto a los productos, ACTUAR posee más variedad de destinos o paquetes que la Empresa.

Los años de experiencia pesan mucho, sobre todo cuando se asocian con el reconocimiento. ACTUAR tiene nueve años de experiencia, mientras que la Empresa apenas un año.

La principal debilidad de ACTUAR, son los altos costos en capacitación, promoción y certificación de turismo rural comunitario por el producto turístico que sus asociados proveen. Otra debilidad, es que al ser una sociedad no tiene un gerente general o presidente, sino que las decisiones fundamentales deben ser tomadas por los asociados durante las Asambleas. La Asamblea se reúne una vez al año, lo cual implica demoras si la situación fuese muy urgente. En cambio la Empresa, al no tener más que una persona en su organización, puede decidir y ejecutar libremente.

Las razones de éxito de ACTUAR según Kyra Cruz, son las siguientes:

1. “Hemos tenido líderes verdaderos que se han comprometido con la organización. Existe un consenso en sacarla adelante.”
2. “El apoyo del programa de pequeñas donaciones de la ONUPNUD para capacitación y fortalecimiento.”
3. “ACTUAR inició con un programa de sostenibilidad económica con visión empresarial, o sea, la idea era en convertirse en autosuficientes económicamente. Y los socios se sienten satisfechos con la retribución de ACTUAR.”
4. “Se ha buscado crear alianzas con el sector público: ICT (regula el turismo y promociona), y por su parte el INA brinda capacitaciones.”

COOPRENA R.L.

La misión del Consorcio Cooperativo Red Ecoturística Nacional (COOPRENA), es muy clara, por lo que no deja dudas sobre la esencia de su organización. Se trata de un consorcio integrado por otras cooperativas, el cual es líder en turismo rural comunitario, brindando servicios de excelencia por medio de las articulaciones de sus asociados, respetando a la vez el medio ambiente y mejorando la vida de sus afiliados, mientras que la misión de la Empresa es poco exigente y muy general.

La visión de COOPRENA es muy ambiciosa, ya que se plantea ser la mejor red de organizaciones sociales consolidada, tanto nacional como internacionalmente. En cambio la visión de la Empresa no plantea un reto y es además ambigua.

Si por experiencia se trata, COOPRENA tiene mucho más experiencia que ACTUAR, pues la primera fue creada en 1994. COOPRENA se especializa en el turismo rural comunitario, pero a diferencia de ACTUAR, COOPRENA posee más productos de agroturismo, caminatas y excursiones que ACTUAR no posee. En cambio, la Empresa tiene apenas 6 paquetes turísticos.

Un producto que ofrece una vivencia diferente, es el programa de voluntariado de COOPRENA, donde los voluntarios pagan un paquete turístico que incluye el hospedaje y alimentación con una familia costarricense que los “adopta” durante el lapso de tiempo de su estadía, con el fin de trabajar como voluntarios en las cooperativas o asociaciones ubicadas en el área rural, por lo general se trata de trabajos relacionados con agronomía.

En cuanto a la estructura organizacional, por supuesto que COOPRENA posee más recurso humano que la Empresa. Ya que COOPRENA cuenta con diferentes departamentos operativos como lo son la Gerencia, Mercadeo, su tour operadora Simbiosis Tours, entre otros.

COOPRENA se enfoca y vende más al mercado europeo que al de Estados Unidos. ACTUAR logra contactos directos a través de su página web, pero mayoritariamente a través de su representante en aquella nación norteamericana. La razón, es que se necesita un trato más personalizado para explicarle al viajero lo que va conocer, encontrar, lo que debe esperar y lo que va a disfrutar.

Una de las trascendentales fortalezas de COOPRENA, es su estrategia de promoción virtual en tres diferentes páginas web, pertenecientes a la misma organización pero dirigidas hacia mercados meta diferentes. Como se mencionó en el Capítulo II, la primera está dirigida hacia el turismo sostenible, la segunda es la página principal de ACTUAR especializada en turismo rural y turismo rural comunitario. La tercera, va dirigida hacia los asociados de las cooperativas y el mercado nacional, estableciendo una diferenciación de precios entre estas últimas dos. Mientras que la Empresa, únicamente posee una sola página web, la cual tiene por el momento, un pobre rendimiento.

Las debilidades de COOPRENA, son las mismas que las de ACTUAR, a saber los grandes gastos en capacitación, promoción y certificación del turismo rural comunitario y la dependencia en la toma de decisiones fundamentales o estratégicas, de la Asamblea General, pero la Empresa, posee más libertad y movilidad con respecto a la toma de decisiones, la única limitante es la restricción de recursos económicos.

Tanto COOPRENA como ACTUAR, cuentan con la fortaleza de poder promocionar sus productos en la Guía de Turismo Rural Comunitario, con el apoyo del ICT, el PNUD y otras organizaciones.

AsuAIRE TRAVEL

La misión de AsuAIRE, expone claramente que es capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes con viajes de calidad y un alto grado de servicio, preservando el medio ambiente y los recursos naturales. En este caso AsuAIRE enfatiza el servicio al cliente y su calidad, conservando a la vez la naturaleza.

Con respecto a la visión, AsuAIRE pretende ser reconocido por los viajes como uno de los mejores tour operadores turísticos para Costa Rica, por medio de profesionales especializados y tecnología de punta. Dicha visión solamente es viable con una larga operación en el mercado turístico, y sobre todo con alto control de la calidad del servicio al cliente.

A continuación se muestran las fortalezas de AsuAIRE:

- Diseño de viajes únicos, hechos a la medida
- Oficina en Madrid, España
- Emite boletos aéreos en Madrid
- Atractiva página web

En cambio, la Empresa solamente roza el primero ligeramente, porque la Gerente Administrativa puede realizar cambios en los itinerarios del tour, solo que dicha opción de la página web no es la más idónea para realizar este tipo de solicitudes en línea.

Una de las debilidades de AsuAIRE, es que el despliegue de la información de su página web, lo hace en ventanas y letras muy pequeñas, lo que podría ahuyentar a clientes de mayor edad o con problemas de la vista. Otra debilidad, es que la especialización del

diseño de viajes a la medida, puede demorar mucho tiempo. Para lograr el producto deseado por el turista, depende de una buena comunicación e interacción con el cliente. En este último aspecto, concuerda con la incapacidad de la Empresa, pues la herramienta de su página web no le permite a los usuarios, hacer un uso eficiente de ella.

Grupo Marsans

No fue posible obtener la misión y visión de esta corporación. Sin embargo, sí se puede analizar sus fortalezas y debilidades.

En general, en el nivel de las fortalezas del Grupo Marsans, no hay comparación alguna con las de la Empresa. Se trata de una organización líder en la industria del turismo en España, fundada en 1908; es decir, son más de 100 años de estar en el negocio del turismo. Su estructura organizacional es colosal, pues tiene presencia propia en diferentes países, empleando a más de 12 mil personas.

Comercial y estratégicamente, ha generado un encadenamiento en el sector turístico, ya que cuenta con agencias de viajes, mayoristas, empresas de transporte aéreo y terrestre, minoristas, tour operadores y hasta hoteles. Obviamente, al tener tales dimensiones, la diversidad de la oferta de su producto es casi innumerable.

Grupo Marsans al ser tan enorme, posee debilidades que justamente puede atacar un competidor muy pequeño, al estilo de la historia de David y Goliat. Por ejemplo, la Empresa puede especializarse en el nicho de mercado del turismo rural comunitario, ofreciéndolo directamente al mercado español. Ya que Grupo Marsans se dedica por completo, al turismo convencional y de masas en Europa.

Debido a lo anterior, las agencias de viajes, tour operadores y mayoristas casi no realizan ninguna diferenciación de su producto. Además, tampoco son capaces de brindar un trato especializado de servicio al cliente. Todo lo contrario, sucede en el caso de la Empresa.

Swiss Travel Costa Rica

Una de las definiciones más concisas y precisas de misión es la de Swiss Travel Costa Rica, donde se tiene muy claro que el turismo es un servicio, y por lo tanto le proporcionan un mayor énfasis, a tal punto magnitud, que pretende: “Exceder las expectativas del cliente”. Pero enfatizan el servicio, de manera que se satisfaga con creces al turista, sin olvidar la rentabilidad de la organización.

En el párrafo de arriba, no importa la procedencia del cliente, porque este debe quedar satisfecho. Probablemente por la anterior razón, y debido a un enfoque global de recepción de turistas, es que en la misión de Swiss Travel no se especifica hacia algún mercado en especial en el cual esta organización desee especializarse.

Entonces, lo anterior quiere decir que si el turista demanda turismo rural comunitario, entonces se le brindará ese tipo de producto. Para eso Swiss Travel posee un departamento de diseño de producto llamado *Design Programs*.

En cambio, la misión de la Empresa es muy general o vaga, porque demostrar que los productos sostenibles generan valor económico, social, cultural y ambiental; ya ha sido demostrado por ACTUAR y COOPRENA.

La visión de Swiss Travel también es muy clara y objetiva: “Mantener y sostener el liderazgo” por medio de un crecimiento basado en la innovación y mejora continua de sus servicios. O sea, con dicha visión estratégica Swiss Travel siempre será líder de la industria turística, porque tratará de incrementar sus ventas por medio del mejoramiento de sus servicios.

El problema con la visión de la Empresa, es que no motiva pues su objetivo ya ha sido alcanzado, porque: “Ser una agencia de viajes comprometida con el medio ambiente, donde sus productos sean generados de una forma amigable con su entorno, logrando con ellos un desarrollo de las comunidades rurales”; primero que todo, ya la Empresa es una

agencia de viajes comprometida con el medio ambiente porque sus productos son amigables con el ambiente, y porque su entorno de acción se desenvuelve en comunidades rurales.

Las fortalezas de Swiss Travel Costa Rica son las siguientes:

Líder en turismo receptivo en Costa Rica: Nació como agencia de viajes y luego se transformó en tour operadora, la cual representa la más antigua del país, con más de treinta años de experiencia.

Énfasis en el servicio: Su misma misión lo indica, excediendo las expectativas del cliente y entregándole el servicio que este desea.

En cambio la Empresa, es seguidora en todo el mercado del turismo en general. La Gerente Administrativa le brinda importancia al servicio personalizado de atención al cliente, pero su éxito no se logra de la noche a la mañana, porque la calidad del servicio al cliente, es un asunto de percepción. En otras palabras, se puede hacer muchas cosas por el cliente, pero si este no percibe que se le atendió bien, de buena manera o con gusto, entonces probablemente piense que se trata de un mal servicio.

Además, para lograr un buen servicio al cliente se requiere entrenamiento, actitud de servicio al cliente, capacitaciones y recurso humano comprometido con el servicio.

Gran infraestructura y ubicación estratégica de sus instalaciones: La ubicación de los recursos de infraestructura con los que cuenta Swiss Travel Costa Rica, son estratégicos. Porque cuenta con dos edificios ubicados en San José, y Guanacaste, ambos muy cerca de los dos aeropuertos internacionales. Mientras que la Empresa acaba de abrir una oficina en San José.

Muchos socios comerciales: Una de las más relevantes fortalezas, es la gran cantidad de socios comerciales que Swiss Travel Costa Rica posee, 37 en total. De los cuales

únicamente 19 son de los Estados Unidos. Estas alianzas estratégicas son vitales porque tales socios son los que promocionan en el exterior a Swiss Travel Costa Rica como tour operador con un servicio al cliente de primera línea. Si no fuera por esto, seguramente Swiss Travel no sería líder en el mercado del turismo receptivo en nuestro país. En cambio, la Empresa hasta el momento no posee ningún aliado estratégico ni socio comercial en el exterior.

Servicios ofrecidos en idiomas diferentes al inglés y francés: El personal administrativo y operativo de Swiss Travel, así como los guías turísticos, todos hablan en su mayoría inglés y español. Sin embargo, además del manejo del idioma francés, algunos empleados y tours turísticos son ofrecidos y operados en idiomas como el alemán o italiano.

Empresa de Transportes turísticos Cielo Azul: Swiss Travel Costa Rica es copropietaria de Cielo Azul, una empresa con una flotilla de buses de lujo, muy modernos y equipados para el turismo, cuya empresa se llama Transportes Turísticos Cielo Azul. Dicha empresa de transporte, presume de ser la más moderna de Centroamérica con 51 unidades para satisfacer las diferentes necesidades del cliente. Todos sus vehículos tienen aire acondicionado, sistema de amplificación de sonidos y radio comunicación. Posee tanto autobuses, como microbuses para el traslado de los turistas.

Entre los servicios brindados por Cielo Azul se encuentran:

- Recibimiento de ejecutivos en el aeropuerto internacional y traslado a los hoteles.
- Alquiler por día de vehículos con chofer.
- Alquiler de vehículos para excursiones del personal de empresas. Así como visitas a distintos puntos del país para sus ejecutivos.
- Personal bilingüe y guías turísticos uniformados y de excelentes costumbres.
- Apoyo logístico en la organización o selección de sus rutas, paseos o destinos turísticos.

- Adecuación de destinos y viajes según las necesidades de los clientes, con apenas 24 horas de anticipación.
- Unidad especializada para discapacitados.
- Bebidas y bocadillos en las unidades de transporte.
- Servicio de azafata a bordo.
- Unidades equipadas con DVD.
- Libro de colorear para niños durante el viaje.

Con respecto a la variedad del producto turístico que Swiss Travel ofrece, esta es muy amplia: incentivos profesionales (DMC), turismo sostenible, excursiones en cruceros, cabalgatas, tour de un día, vuelos domésticos, hospedaje en más de 169 alternativas diferentes. Mientras que la oferta de la Empresa es apenas de 6 paquetes turísticos.

En relación con las debilidades de Swiss Travel, fue difícil encontrar alguna en una empresa con más de 30 años de experiencia. Sin embargo, se lograron identificar dos. La primera corresponde al énfasis en el servicio al cliente y el hecho de considerar al recurso humano tan importante, entonces eso involucra altos costos de capacitación y de evaluación del servicio al cliente pero, debido a la escasez de recursos económicos de la Empresa, la Gerente Administrativa no puede darse el lujo de recibir tales capacitaciones.

La segunda debilidad de Swiss Travel, consiste en sus altos costos de promoción internacional, debido a la gran cantidad de socios comerciales que posee. En turismo, se debe invertir en publicidad, catálogos, folletos y afiches de los productos turísticos que se ofrecen, y en este caso hay que realizarlo en diferentes países, y hasta en distintos idiomas.

El siguiente cuadro, resume las fortalezas y debilidades de la misión y visión de cada una de las empresas analizadas, utilizando la herramienta administrativa del benchmarking:

Cuadro N°3.28

Benchmarking estratégico de la misión y visión

Empresa	Misión	Visión	Fortalezas	Debilidades
ACTUAR	<p>“Promover la sostenibilidad ambiental, social, cultural y económica de las iniciativas de Turismo Rural Comunitario en Costa Rica, por medio del establecimiento de alianzas estratégicas para el mercadeo turístico comunitario, el fortalecimiento de la capacidad de los socios y la gestión de recursos.”</p>	<p>No tiene.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Edición 3era Guía de turismo rural comunitario. • Cuenta con una comercializadora, una central de reservas y una tour operadora. • Ingresos por \$40 mil mensuales. • Especializada en turismo rural comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos gastos en capacitación, promoción y certificación de turismo rural comunitario. • Debe ejecutar lo que la Asamblea de socios le dicte.
COOPRENA	<p>“Somos un consorcio cooperativo líder en turismo rural comunitario, que brinda a sus clientes servicios de excelencia mediante la articulación de redes empresariales comprometidas con principios y valores solidarios, con el fin de impulsar el desarrollo sostenible y mejorarla calidad de vida de su base asociativa.”</p>	<p>“Serla mejor red de organizaciones sociales consolidada, que fortalezca el desarrollo local en los ámbitos nacional e internacional, promoviendo un modelo de gestión integral de productos y servicios turísticos alternativos, competitivos y complementarios, con el fin de satisfacer las exigencias de su mercado y atender las necesidades de sus afiliadas.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Especializada en turismo rural comunitario. • Enfocada principalmente hacia el mercado europeo, su propio gerente asiste a ferias en Europa. • 3 distintas páginas web que diferencian su producto. • Programas de voluntariado. • 3era Guía de turismo rural comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos gastos en capacitación, promoción y certificación de turismo rural comunitario. • Debe acatar lo que la Asamblea General le indique.

Cuadro N°3.28

Benchmarking estratégico de la misión y visión

Empresa	Misión	Visión	Fortalezas	Debilidades
AsuAIRE TRAVEL	AsuAire Travel es capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes con viajes y tours de calidad, con un alto componente de servicio, flexibilidad y soporte personalizado, salvaguardando el medio ambiente y los recursos naturales.	Ser reconocido y apreciado por los viajeros y agencias de viaje como uno de los mejores operadores turísticos para Costa Rica; contando con el apoyo de un equipo de profesionales localmente especializado y una plataforma tecnológica robusta y ágil, e inspirada en apoyar la protección de la biodiversidad del país.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de viajes únicos, hechos a la medida.. • Oficina en Madrid, España. • Emite boletos aéreos en Madrid. • Atractiva página web. 	<ul style="list-style-type: none"> • La página web despliega la información en pequeñas ventanas. • El diseño de viajes a su medida, puede demorar mucho tiempo. • Para lograr el producto deseado por el cliente, se depende de su respuesta.
Grupo Marsans	No se logró obtener.	No se logró obtener.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización líder en España. • Más de 100 años de experiencia. • Enorme corporación multinacional. • Extensa variedad en su oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo masivo. • Turismo convencional.
Costa Rica te enamora	“Demostrar que los productos sostenibles generan valor económico, social, cultural y ambiental bajo un concepto de sostenibilidad, generando con ello empleo en las comunidades rurales y conservación de los recursos naturales en dichas áreas”.	Ser una agencia de viajes comprometida con el medio ambiente, donde sus productos y servicios sean generados de una forma amigable con su entorno, logrando con ellos un desarrollo de las comunidades rurales.	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimos costos operativos. • Trato de servicio al cliente muy personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasos recursos económicos. • Muy poca experiencia. • Poco personal. • Desconocida en el mercado. • Pobre desempeño de la página web. • Mínima estructura administrativa y organizacional.
Swiss Travel Costa Rica	“Exceder las expectativas del cliente, entregando el servicio que este desea para lograr la adecuada rentabilidad de la organización.”	“Mantener y sostener el liderazgo con un crecimiento sustentado basándose en la implementación y mejoramiento continuo de nuestros servicios.”	<ul style="list-style-type: none"> • Líder en turismo receptivo en CR. • Énfasis en el servicio. • Gran infraestructura y ubicación estratégica de sus instalaciones. • Muchos socios comerciales. • Empresa de buses Cielo Azul. • Servicio en varios idiomas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de capacitación y evaluación del servicio al cliente. • Altos costos de promoción internacional.

3.9 Análisis FODA de la Empresa

En las perspectivas teóricas del Capítulo I, se mencionó que el análisis FODA es una herramienta que permite diagnosticar la situación actual de una empresa u organización. En el cuadro N°3.29, se resumen por medio de la matriz FODA, los aspectos más importantes de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Empresa, pasando posteriormente a la explicación de cada uno de ellos.

Cuadro N°3.29 Matriz FODA de *Costa Rica te enamora*

Interior de la Empresa	Exterior de la Empresa
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejor trato y servicio personalizado • Variedad del producto • Mínimos costos operativos 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del turismo rural • Mayor atracción turística hacia Costa Rica • Consolidación de contactos en el exterior • Monitorear los gustos y preferencias • Conversión de amenaza en oportunidad
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasos recursos económicos • Muy poca experiencia • Sin acuerdos comerciales • Polifuncional • Desconocida en el mercado • Mínima estructura administrativa y organizacional • Nula experiencia y educación en tecnologías de información • Inexistencia de catálogos impresos • Servicio de hospedaje y alimentación • Poca oferta de paquetes turísticos y tours 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor nivel de competencia • Inseguridad ciudadana • Empeoramiento de la crisis económica mundial • Pérdida de confianza del consumidor • Aumento del precio de los tiquete aéreos

Fuente: Elaboración propia.

3.9.1 Fortalezas

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la Empresa, recursos que se controlan, habilidades que se poseen o actividades que se desarrollan positivamente.

Mejor trato y servicio personalizado

Costa Rica te enamora es la empresa con mejor trato y servicio personalizado, donde demuestra un excelente servicio al cliente respondiendo preguntas o dudas por medio de Internet y hasta teléfono, por medio de llamadas internacionales con la tecnología SKYPE a los potenciales clientes con un gran espíritu de servicio. Además, la administradora siempre pone al cliente en primer lugar.

El mejor trato y servicio personalizado, queda plasmado en que la propia administradora puede acompañar a los turistas y desempeñar una labor de guía turística durante el viaje de estos; por supuesto, si ellos así lo desean. Además, ella los ha recibido en el aeropuerto, ha dado personalmente recomendaciones para su viaje y asistencia durante el mismo. Incluso ella los ha invitado a cenar en restaurantes típicos durante su estancia en el Valle Central, con el fin de escuchar sus opiniones sobre las experiencias o expectativas de los paquetes, tours y servicios de la Empresa, ya sea antes o después de haber viajado dentro del país.

Algunos turistas se han sorprendido de la solidaridad de la administradora, y resaltan la calidez y cordialidad del trato, lo cual crea un ambiente confiable y familiar entre los clientes, sintiéndose como si estuvieran “en casa”.

Todo lo anterior es posible debido a la baja clientela (si lo comparamos con otros competidores), por la que está pasando la Empresa actualmente.

Variedad del producto

Otra fortaleza, se trata de distintos recorridos de los paquetes turísticos, pues son diseñados a la medida del cliente, y dada la oferta de actividades y tours de la Empresa, es posible satisfacer los requerimientos del cliente. Lo cual nos lleva a otra fortaleza, la variedad en los paquetes turísticos debido a la diversidad de tours, actividades, atractivos turísticos y lugares que visita.

Mínimos costos operativos

Debido a que la Empresa está compuesta por una sola persona no tiene, por ahora, gastos fijos importantes, ni tampoco paga salarios fijos. Por lo que su administración y operación puede realizarse por el momento dada su estructura administrativa y operación actual, con apenas los mínimos recursos económicos.

La Empresa puede pausar sus actividades y operaciones, sin mayor impacto en sus finanzas. Lo que representa una fortaleza temporal, porque actualmente el turismo ha sido afectado por la crisis financiera internacional y por las recesiones económicas de los principales países desarrollados del mundo.

3.9.2 Oportunidades

Las oportunidades son los factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se pueden descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Crecimiento del turismo rural

La primera oportunidad que se vislumbra para *Costa Rica te enamora*, es el crecimiento de la demanda del turismo rural. Todos los productos tienen un ciclo de vida, y en el caso del turismo rural, este está en su etapa inicial de desarrollo en Costa Rica. De esta forma,

si la Empresa logra posicionarse más en este nicho de mercado, indudablemente será una de las organizaciones costarricenses líderes en este mercado.

Mayor atracción turística hacia Costa Rica

Gracias a la fuerte promoción turística que ha realizado el ICT en los Estados Unidos y en un futuro cercano en el continente europeo, es muy probable que el país se vea beneficiado con un mayor arribo de turistas procedentes de estas latitudes, por lo que una mayor atracción turística hacia Costa Rica representa una oportunidad.

Consolidación de contactos en el exterior

Actualmente, la Empresa ha estado intentando concretar contactos, aliados o socios comerciales que promocionen el producto en el extranjero. Hasta el momento no ha sido exitoso, pero la búsqueda es tenaz por las grandes ventajas competitivas que conlleva las alianzas estratégicas.

Monitorear los gustos y preferencias

Debido a que los gustos y preferencias de las personas cambian, evolucionan o simplemente desaparecen, un gran área de oportunidad es el monitoreo de los gustos y preferencias de los turistas, con el fin de satisfacer aún más sus necesidades, para esto se puede recurrir a la información suministrada por el ICT.

A continuación se enumeran las áreas de oportunidad, obtenidas a través del análisis de las encuestas y datos estadísticos:

1. Buscar nichos de mercado con clientes de perfiles altos en exigencia con respecto al trato y servicio al cliente.
2. Incursionar en el mercado de Alemania, Reino Unido y Francia.
3. Diseñar paquetes turísticos familiares para nacionales dentro del Valle Central.

4. Negociar acuerdos con Asociaciones solidaristas.
5. Concentrar tours para nacionales en las regiones del Pacífico Norte, Pacífico Central y Valle Central.

Conversión de amenaza en oportunidad

La crisis financiera y económica internacional, en lugar de ser una amenaza, más bien podría convertirse en una oportunidad, porque las empresas consolidadas deben ser ahora más competitivas. Justamente *Costa Rica te enamora* puede diferenciarse por su trato y excelencia en el servicio al cliente, y por supuesto por costos mínimos operativos.

Ahora, se procederá a analizar las debilidades de la Empresa.

3.9.3 Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia de recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros.

Escasos recursos económicos

La principal restricción y limitante de operación y crecimiento de la Empresa, es la escasez de recursos económicos para invertir en tecnologías de información, y en convenios con organismos privados que promocionan los servicios turísticos de la Empresa.

Si bien es cierto que podría pedir financiamiento para poder operar más holgadamente, lo cierto es que en este momento los ingresos no serían suficientes para cubrir las cuotas de un crédito adicional. Además, las fuentes de financiamiento son limitadas debido a la baja liquidez del sistema financiero nacional por la crisis financiera internacional.

Muy poca experiencia

Otra debilidad es que la única persona que trabaja y administra la Empresa, posee una diminuta experiencia en el sector turístico. La mayor parte de lo que conoce y sabe hasta el momento lo ha aprendido por medio del trabajo cotidiano desarrollado en la Empresa.

Sin acuerdos comerciales

Curiosamente en el turismo, así como en el resto del mundo de los negocios, estos se multiplican gracias a convenios o alianzas estratégicas. En este caso los acuerdos se producirían con mayoristas o tour operadores, pero lamentablemente la Empresa no cuenta con ninguno.

Polifuncional

Debido al problema del poco personal, la Gerente Administrativa debe desempeñar absolutamente todas las funciones administrativas y operativas propias de una compañía, sin reservas económicas ni financiamiento, no es posible contratar a otros empleados para que colaboren con el trabajo.

Desconocida en el mercado

Poco conocida en el mercado, para poder generar contactos con grandes empresas turísticas, y poder ser aceptada o generar confianza en los viajeros.

Mínima estructura administrativa y organizacional

Como la Empresa está formada por un sola persona, entonces no existe margen alguno de maniobra para apoyar, capacitar e innovar procesos que generarían un efecto multiplicador en la eficiencia de la Empresa.

Nula experiencia y educación en tecnologías de información

De haber tenido experiencia o alguna educación en tecnologías de información, probablemente no se hubiera contratado el diseño actual de la página web. Un mayor conocimiento beneficiaría enormemente a la Empresa, ya que más del 60% de su operación se realiza a través de medios electrónicos.

Inexistencia de catálogos impresos

No cuenta con catálogos impresos con información y precios de los paquetes turísticos. Sin embargo, si es necesario se envía en formato digital por medio de correo electrónico. El problema es que todas las mayoristas acostumbran solicitar un catálogo impreso.

Servicio de hospedaje y alimentación

En los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas tanto a nacionales como extranjeros, se encontró que el hospedaje y la alimentación recibieron calificaciones regulares o bajas por algunos clientes.

Poca oferta de paquetes turísticos y tours

Si se compara la cantidad de paquetes turísticos y tours que ofrece la Empresa contra la oferta de los competidores, *Costa Rica te enamora* se encuentra rezagada completamente, por lo que es necesario crear más productos turísticos: paquetes y tours.

Luego de haber realizado el análisis de las debilidades, se analizará las amenazas con las que puede afrontar la Empresa en el futuro.

3.9.4 Amenazas

Son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la existencia de la organización.

En el caso de *Costa Rica te enamora*, sus amenazas son las siguientes:

- a) Un mayor nivel de competencia por la presencia de grandes empresas consolidadas.
- b) La inseguridad ciudadana podría afectar seriamente la imagen internacional de Costa Rica como destino turístico.
- c) Empeoramiento de la actual crisis económica mundial.
- d) Pérdida de confianza del consumidor en gastar en viajes y ocio.
- e) Aumento en el precio de los tiquetes aéreos por el incremento en el precio del petróleo.

En resumen, el análisis FODA de *Costa Rica te enamora*, indica que son más sus debilidades que sus fortalezas. Algo parecido sucede con las oportunidades y amenazas, donde la Empresa posee más áreas de oportunidad que amenazas. En síntesis, todo lo anterior demuestra que la Empresa tiene mucho trabajo por realizar, si es que desea alcanzar en algún modo o área a sus competidores.

Según el análisis FODA, se puede concluir que la principal fortaleza de *Costa Rica te enamora* consiste en ser la Empresa con mejor trato y servicio personalizado, eso es posible gracias a la estructura organizativa actual que posee la Empresa, y también gracias al empeño y disposición de poner en primer lugar al cliente. Sin embargo, también refleja la debilidad del escaso recurso humano y pequeña organización que posee la Empresa.

Capítulo IV

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

Los capítulos anteriores del presente trabajo, han proporcionado las perspectivas teóricas de la administración estratégica y por supuesto del turismo en el nivel general. También, se describió a la Empresa en la mayoría de sus aspectos y su entorno, para luego analizar los datos primarios obtenidos por las encuestas, con el fin de adquirir información relevante sobre el cliente de la Empresa y su percepción actual del servicio que brinda.

Además, se hizo un análisis de los datos estadísticos facilitados por el ICT sobre los principales mercados europeos. La herramienta administrativa del benchmarking estableció diferencias entre los competidores de la Empresa; permitiendo así con toda esta información, efectuar un análisis FODA de *Costa Rica te enamora*.

Todo lo anterior brindó los cimientos e información necesaria para culminar el objetivo general de este trabajo final de graduación, el cual consiste en desarrollar una propuesta de plan estratégico de negocio para la empresa *Costa Rica te enamora*.

4.1 Propuesta del plan estratégico de negocio

Como se explicó en el Capítulo I, todo plan estratégico está compuesto principalmente por la misión, visión, metas, objetivos generales y específicos, así como una estrategia para poder alcanzar dichos objetivos. En el caso del presente proyecto, se incluyen solamente los elementos mencionados, más la estructura organizativa, el portafolio de negocios, el plan operativo y la estrategia de mercadeo.

4.1.1 Nueva misión

La misión de *Costa Rica te enamora* presenta deficiencias porque es muy general y poco exigente. Considerando lo anterior, se propone a la Empresa la siguiente misión:

“Somos un tour operador con un excelente servicio de calidad y trato personalizado, que satisface al cliente principalmente a través de servicios del turismo rural, sostenibles con el medio ambiente y que respetan la multiculturalidad.”

Se propone la misión anterior porque contiene los siguientes componentes:

- **Tour operador:** Para establecer la diferencia entre el nombre de la Empresa y su actividad operativa, mencionada en el Capítulo I.
- **Excelente servicio de calidad:** El turismo constituye un servicio, y por lo tanto debe ser de gran calidad si se desea seguir atrayendo clientes. Además, en el Capítulo II, se mencionó que Swiss Travel enfatiza la calidad del servicio, por eso y más sus años de experiencia, es hoy el líder en turismo receptivo en Costa Rica.
- **Trato personalizado:** De acuerdo con el análisis FODA y los resultados de las encuestas, el trato personalizado es parte de las fortalezas de la Empresa, por lo que se puede explotar e incluir en su misión.
- **Turismo rural:** Según el concepto definido en el Capítulo I, es la base de los servicios ofrecidos por la Empresa, pero no el único. Por eso se introduce el adverbio “principalmente” porque la Empresa puede variar el itinerario y contenido de sus paquetes turísticos, con el fin de lograr la satisfacción del cliente.
- **Turismo sostenible:** Aunque el respeto por el medio ambiente es parte inherente del turismo rural, algunas personas no conocen el concepto del turismo rural, por lo que es importante encajar el término de turismo sostenible, para atraer el interés de aquellos potenciales clientes preocupados por la conservación del ambiente.
- **Medio ambiente:** A través del respeto y el compromiso con el medio ambiente, la sociedad y la cultura propia, se trata de explicar aún más el concepto del turismo rural, ampliando su ámbito de acción y forma de operación de la Empresa dentro de la misión, tal y como se mostró en el Capítulo I.

- **Multiculturalidad:** Consiste en la convivencia y unión social de diferentes culturas en un mismo lugar o territorio; por ejemplo, en una nación. Para ello se crean políticas antidiscriminatorias y comunitarias, que buscan asegurar igualdad social y legal a los miembros de diversas culturas, y muy importante, asegurar la libertad de expresión cultural de las diferentes etnias.

4.1.2 Visión propuesta

Antes de crear una estrategia, primero es necesario desarrollar el rumbo o camino que se desea tome la organización. En este sentido, la ruta que debe seguir la Empresa, está constituida por la visión estratégica, desde la cual, se derivan los planes estratégicos, operativos y de mercado para alcanzarla dicha visión.

Por lo anterior, y sobre todo porque una visión debe ser motivadora, se redactó la siguiente visión más inspiradora para *Costa Rica te enamora*:

“Ser reconocidos nacional e internacionalmente, como el tour operador líder del turismo rural en Costa Rica, amigable con la naturaleza y respetuoso de la cultura autóctona, logrando una rentabilidad adecuada para la organización.”

Cuya esencia de la visión se puede expresar por medio del siguiente slogan: “Ser líderes no significa ser primeros, sino el mejor en términos de valor y servicio al cliente, capacidad o talento de los empleados, y un crecimiento constante” (elaboración propia).

En Costa Rica no existe un tour operador especializado en turismo rural; sino más bien, solamente en turismo rural comunitario, tales como ACTUAR y COOPRENA, el cual es similar pero, en síntesis, es un tipo distinto de turismo. Si la Empresa pone en práctica el plan estratégico de negocio, acá propuesto, con el tiempo podría llegar a ser reconocido como el líder del turismo rural en Costa Rica, dentro del territorio costarricense e internacionalmente.

La anterior visión, reúne las características de una visión bien redactada, a saber:

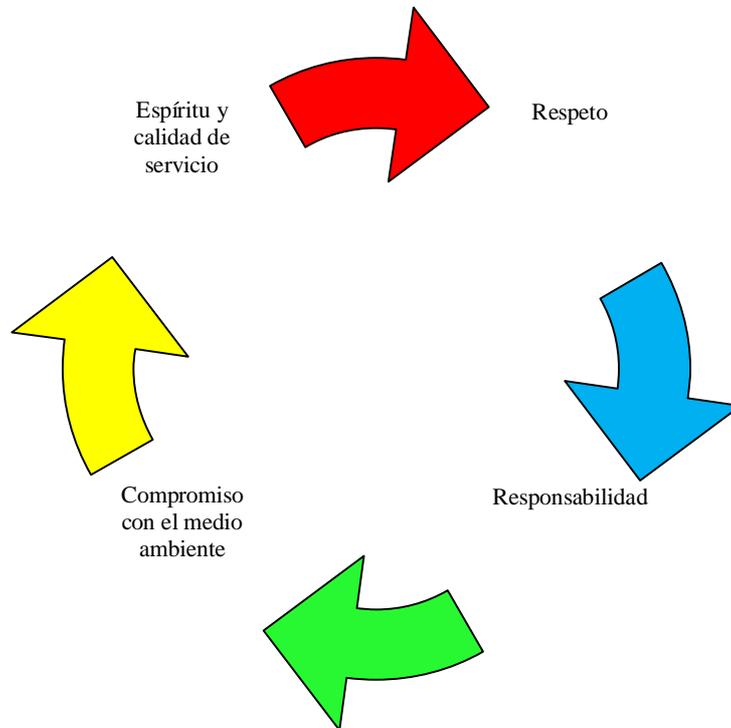
- **Orientable:** Porque mira hacia delante.
- **Enfocada:** Pues ofrece una guía a los directivos para tomar decisiones.
- **Factible:** Porque está dentro de las posibilidades razonables de lo que la Empresa puede esperar lograr a su debido tiempo. Además, de que en el país no existe un líder identificado en el nicho de mercado del turismo rural propiamente (en turismo rural comunitario serían ACTUAR y COOPRENA).
- **Ansiado:** Porque el rumbo elegido es comercialmente sensato para los intereses de los socios o dueños de la Empresa; el cual pretende ser el tour operador en Costa Rica, líder del turismo rural en el mercado nacional e internacional. Con el fin de sobrepasar con creces el equilibrio financiero de la Empresa, que le permita invertir en tecnologías de información, activos como oficinas, automóviles y contratar personal para aumentar la capacidad operativa y administrativa de la organización.
- **Fácil de transmitir:** Con la ayuda del lema, es posible comunicar fácilmente al futuro personal de la empresa, la visión de la Empresa.

De la anterior forma, la visión propuesta reúne todos aquellos elementos y aspectos necesarios, que indican claramente el rumbo que se desea la Empresa siga.

4.1.3 Valores

Con respecto a los valores que actualmente posee *Costa Rica te enamora*, estos constituyen un área sólida y una fortaleza moral de la Empresa, que guían directamente hacia la misión y visión propuestas en este proyecto. Sin embargo, estos son muchos y se recomienda aquellos principales dentro del plan estratégico de negocio, los cuales serían:

Figura N°4.1
Valores propuestos para la Empresa



- **Respeto:** Es importante reconocer el valor de las demás personas, sintiendo empatía por ellas. También se debe respetar la cultura autóctona del país. Es imprescindible porque al brindar servicios la Empresa, es necesario relacionarse diariamente con personas, las cuales podrán convertirse en clientes.
- **Responsabilidad:** Existe una obligación moral de comprometerse con la sociedad costarricense, así como con los clientes extranjeros. Es importante, porque asigna deberes a la Empresa que debe cumplir con todas las personas y organizaciones.
- **Compromiso con el medio ambiente:** Procura el respeto y protección de la naturaleza con el fin de reducir al mínimo posible el impacto al medio ambiente. Este valor es indispensable, porque la característica esencial del turismo rural, la constituye la conservación de los recursos naturales.

- **Espíritu y calidad de servicio:** Brindar un excelente servicio, de manera que origine constantemente una percepción de una magnífica atención. Tomar en cuenta las necesidades y deseos del cliente, y satisfacerlos a cabalidad, no solo es un gran reto, sino también un compromiso con el cliente, e imperativo si se desea triunfar en el liderazgo del turismo rural.

Así, los valores anteriores no entran en conflicto con las acciones estratégicas, porque más bien están alineados con la misión y visión propuestas. Además, aquellos cuatro valores representan los pilares fundamentales, sobre los cuales se podrá basar con buenos cimientos morales, la futura organización de *Costa Rica te enamora*.

4.1.4 Estructura organizativa

En cuanto a la estructura de la organización, actualmente la administradora y dueña de la Empresa, desempeña cada una de las funciones propias de cualquier empresa. Así, es imposible que logre alcanzar el objetivo general o la visión en este proyecto propuesto.

Debido a la anterior situación, es imprescindible que la Empresa contrate personal calificado en diferentes áreas de trabajo divididas según sus funciones, para poder llevar a cabo el plan estratégico en este proyecto propuesto.

En caso de que la Empresa no pueda pagar los salarios de todo el personal en la estructura propuesta, entonces se recomienda iniciar con el siguiente orden de contratación:

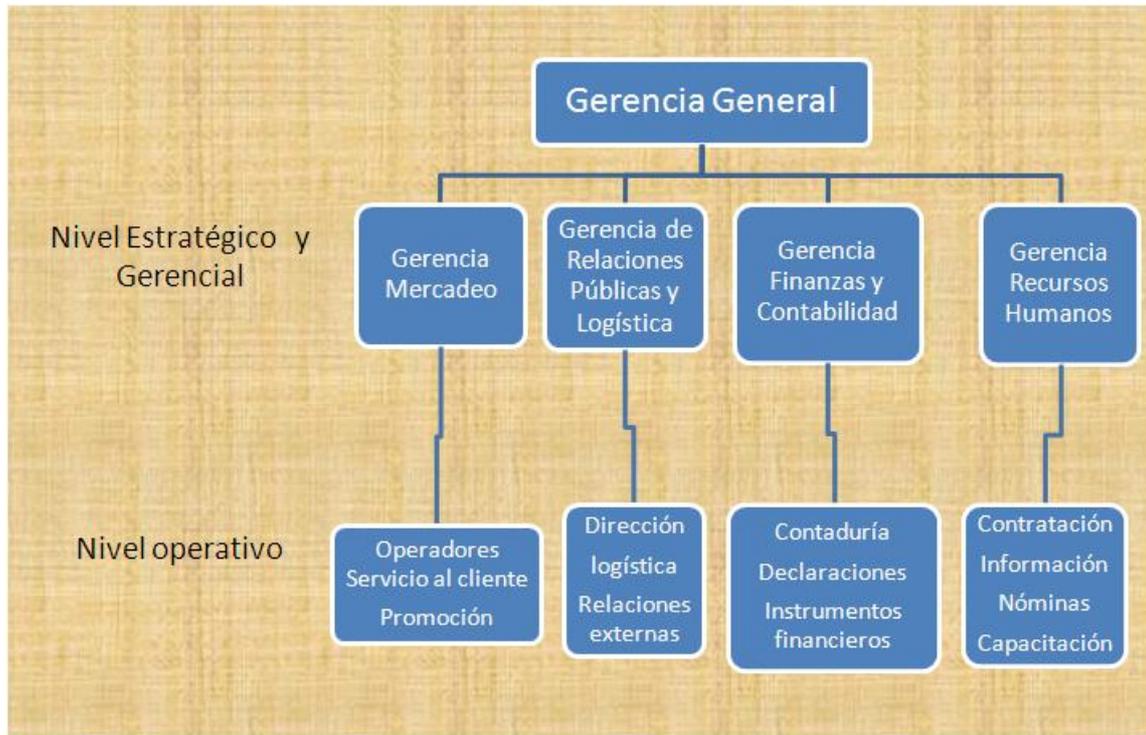
1. Asistente Gerencial
2. Gerente de Mercadeo y sus operadores de servicio al cliente
3. Gerente de Relaciones Públicas y Logística
4. Gerente de Finanzas y Contabilidad
5. Gerente de Recursos Humanos

Se le da prioridad al Asistente Gerencial, porque la administradora necesita que le ayuden con el trabajo diario y que alguien se encuentre en la oficina mientras ella está ausente. En segundo lugar, se debe contratar un Gerente de Mercadeo para que se encargue de todo lo referente al marketing de los productos, con el fin de aumentar las ventas e ingresos de la Empresa.

En tercer lugar, le tocaría al Gerente de Relaciones Públicas y Logística, con el propósito de que la administradora se encargue más de las cuestiones estratégicas de *Costa Rica te enamora*. En cuarto lugar, se contrataría al Gerente de Finanzas y Contabilidad, una vez que el trabajo generado por el aumento en los ingresos, amerite alguien ocupado al 100% de la contabilidad y medios económicos de la Empresa.

Sin embargo, independientemente de los puestos, lo importante son las funciones y actividades que deben realizarse. Considerando lo anterior, en la siguiente figura se muestra la estructura organizativa diseñada y propuesta en este proyecto, pero de acuerdo con las funciones respectivas de cada área:

Figura N°4.2
Organigrama funcional propuesto



Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior N°4.2, asigna funciones según el área o gerencia correspondiente. De esta manera si no existiera una persona todavía contratada para algún puesto anterior, al menos el Gerente General y el asistente de Gerencia, cumplirían con su rol y responsabilidades asignados.

A continuación, en el cuadro N°4.1 se describen las funciones que tendrán cada área o gerencia:

Cuadro N°4.1

Funciones según área o departamento

Gerencia	Funciones
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de alcanzar las metas y objetivos propuestos en el plan estratégico. • Es el responsable legal de la Empresa y debe trabajar en equipo con las demás gerencias en la administración de la organización.
Gerencia de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Es el departamento encargado de la promoción y publicidad de los productos turísticos de la Empresa. • Responsable de dirigir y soportar a los operadores de servicio al cliente en su trabajo cotidiano. • Debe tomar decisiones operativas referentes al logro de las metas y objetivos de marketing de la Empresa.
Gerencia de Relaciones Públicas y Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Área responsable de coordinar el recibimiento de los clientes por parte de la Empresa y la logística referente a sus traslados o necesidades de transporte, así como hospedaje, alimentación y otros servicios ofrecidos por la Empresa. • Representar a la Empresa ante los clientes, proveedores, el Estado y otras organizaciones.
Gerencia de Finanzas y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los estados de cuenta, balances generales, ganancias y declaraciones de impuestos de la Empresa. • Velar por todos los medios financieros necesarios para que pueda operar la Empresa.
Gerencia de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar o seleccionar el personal, resguardar y proteger al empleado. • Brindar información o atender al trabajador, proporcionar salud laboral y capacitación a los empleados.

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior se mencionó aquellas funciones propias de la gerencia para la consecución del plan estratégico. Pero a continuación se detallan las actividades en el nivel operativo, que deben desempeñar cotidianamente, las más importantes aéreas de gerencia:

Operadores de servicio al cliente: Constituyen operadores de servicio al cliente, que soportan las inquietudes, requerimientos de los clientes y responden a sus preguntas o consultas. Además, promocionan a la Empresa y sus productos turísticos. Todo lo anterior, es realizado por medio de teléfono, de correo electrónico e Internet desde la oficina, o incluso participando en ferias turísticas y actividades promocionales; tales como; actividades deportivas, fiestas cívicas y culturales, entre otras.

Dirección de Relaciones públicas y Logística: Se trata de cumplir con la función diaria y operativa de administrar las relaciones públicas entre la Empresa y los proveedores de servicios; así como ante otras organizaciones o el Estado. También, esta área se encarga del trabajo postventa, organizando todo lo referente al producto turístico vendido al turista y a la satisfacción del cliente.

Contaduría: Consiste en realizar las operaciones contables rutinarias, con el fin de poder elaborar las declaraciones de impuestos, estados de cuenta, balances generales y pagos de la Empresa a sus proveedores.

Asistente de Gerencias: Asistir a la Gerencia General, y demás gerencias funcionales de Mercadeo, de Logística y Relaciones Públicas, de Recursos Humanos, y a la Gerencia de Finanzas y Contabilidad; en sus diferente actividades, roles y responsabilidades.

De la anterior manera, cada área tiene una función específica que ayuda a lograr en conjunto, la visión y el objetivo general de la Empresa, sin importar el tamaño del personal que posea la Empresa.

4.1.5 Portafolio de negocios

Con respecto al conjunto de bienes o servicios que *Costa Rica te enamora* puede ofrecer al mercado (también conocido como portafolio de negocios), la Empresa tiene para ofrecer los siguientes productos y servicios:

Cuadro N°4.2
Portafolio de negocios

Productos	Servicios
Tours de aventura	Hospedaje y alimentación
Paquetes turísticos	Transporte, “transfers” y vuelos internos
Tours culturales	Guías turísticos
Asesoría en viajes	Guía y soporte para la planeación de viajes

Fuente: Elaboración propia.

Los productos incluyen servicios brindados por proveedores de turismo contratados por la Empresa.

Así, los productos son todos aquellos tours y paquetes turísticos operados por la Empresa que ofrece al mercado costarricense y extranjero; como por ejemplo, canopy, rafting, y los paquetes turísticos llamados “Caribe y norte montañoso inolvidable” o “Paraíso natural”.

Los productos de la Empresa, están divididos en tours de aventura, culturales y paquetes turísticos, donde los tours culturales están casi implícitos dentro de las actividades, porque *Costa Rica te enamora* promueve y ofrece sus servicios especializados en el turismo rural, el cual rescata la identidad cultural de la zona.

Los paquetes turísticos son todos aquellos recorridos con una duración superior a los tres días, que incluyen transporte interno en un carro de alquiler 4x4, alojamiento, alimentación, guías turísticos, tours culturales y traslados.

En cambio, los tours de aventura son todos aquellos tours de una duración entre uno y tres días, los cuales para los turistas extranjeros, podrían convertirse en una extensión de su paquete turístico. Los tours de aventura son comprados en su mayoría por el turista nacional.

En cuanto a los servicios, los “transfers” o traslados consisten en un transporte privado utilizado generalmente para turismo por medio de microbuses acondicionados para ello. Los guías turísticos están incluidos en los tours o paquetes turísticos, cuya asistencia es proporcionada por guías locales de la comunidad. Los vuelos internos son contratados a una línea aérea costarricense. Dentro del transporte, también están incluidos los viajes en bote.

Al ser la Empresa un tour operador, la Empresa solamente se encarga de incluir aquellos bienes y servicios que son necesarios para el disfrute de los turistas en su viaje. Por lo que no se dedica a brindar ningún tipo de servicio más que la de servir de intermediario, entre los turistas y los proveedores turísticos de los servicios que disfrutarán los clientes de la Empresa.

También existe la posibilidad de que un cliente no quiera comprar un paquete o tour a la Empresa (producto), pero sí desea que la Empresa le proporcione o encuentre el mejor hospedaje de la zona, el transporte adecuado entre dos puntos geográficos de Costa Rica, o un guía turístico de la comunidad (servicios).

En otras palabras, la Empresa puede brindar el producto de asesoría en viajes, para que el cliente se sienta guiado y tenga un soporte que le ayude a planificar sus viajes.

4.1.6 Objetivos y metas

Después de haber definido la misión y visión propuestas para *Costa Rica te enamora*, y su estructura, se deben establecer los objetivos que permitan convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos; es decir, los resultados que la

administración desea alcanzar. Así, el objetivo general del plan estratégico de negocio es el siguiente:

Objetivo general: “Ser reconocidos nacional e internacionalmente, como el tour operador líder del turismo rural de Costa Rica”.

Una vez definido el objetivo general, es posible precisar los objetivos específicos que delimitan en cada una de las áreas de acción de la Empresa, los resultados deseados o que se pretenden lograr; como por ejemplo, ganar un x porcentaje de participación en el mercado o duplicar las utilidades de la organización, entre otros. Así, los objetivos específicos y metas propuestos que ayudarán a alcanzar el objetivo general mencionado arriba, son los que aparecen en el siguiente cuadro a continuación:

Cuadro N°4.3

Objetivos específicos y metas del plan estratégico propuesto

OBJETIVO	META	PLAZO	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	OBSERVACIONES
Ser reconocida directamente como una empresa de turismo rural.	Crear una marca, y un logotipo más su lema	Marzo 2010	Gerencia General Gerencia de Mercadeo	Utilizar la marca, logotipo y lema, en los tarifarios y publicidad.	Antes de diseñar los catálogos turísticos y ofrecerlos en las agencias de viaje y mayoristas, es necesario crear una marca de turismo rural.
Incrementar oferta de paquetes turísticos y de tours.	40 paquetes y 60 tours	Agosto 2010	Gerencia General Gerencia Mercadeo	Buscar mensualmente nuevos destinos y proveedores de tours.	La mayoría de los paquetes deben conservar el transporte en carro de alquiler 4x4, la cual es una fortaleza de la Empresa. Los competidores poseen al menos 20 paquetes y 30 tours.
Diseñar catálogos turísticos con los productos de la Empresa.	1) Un catálogo con tarifas netas para turistas. 2) Un catálogo con tarifas rak, con el precio a intermediarios.	Diciembre 2010	Gerencia General Gerencia Mercadeo Gerencia de Finanzas y Contabilidad	Una vez con más oferta de productos turísticos, tiene sentido crear los catálogos. Luego, se contrata un diseñador gráfico para crear los tarifarios.	El catálogo de tarifas rak, contiene el costo para las mayoristas o agencias de viaje extranjeras. El de tarifas netas, es para la Empresa, las agencias de viaje y mayoristas, lo muestren a los turistas.

Cuadro N°4.3

Objetivos específicos y metas del plan estratégico propuesto

OBJETIVO	META	PLAZO	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	OBSERVACIONES
Concretar alianzas comerciales con agencias de viaje y mayoristas	2 Mayoristas y 10 agencias de viaje en el extranjero	Agencias de viaje: 2011 Mayoristas: 2012	Gerencia General	Participar en ferias turísticas. Afiliarse a organizaciones privadas que promocionan y respaldan a sus asociados en el extranjero.	La Empresa actualmente no trabaja con ninguna agencia o mayorista extranjera. ACTUAR posee un representante en los EE.UU. y un intermediario en Francia. Swiss Travel Costa Rica, cuenta con 37 socios comerciales foráneos. Por ejemplo, FUTUROPA respalda a sus asociados en el continente europeo.
Mantener un excelente servicio al cliente y trato personalizado	100% de satisfacción 100% de recomendación	2009-2014	Gerencia General Gerencia de Mercadeo Gerencia de Relaciones Públicas	Atender con amabilidad y cortesía a todos los clientes. Aplicar evaluaciones de servicio al cliente constantemente.	En las encuestas aplicadas, el 100% de los turistas nacionales y extranjeros, quedaron satisfechos y recomendarían la empresa.
Negociar acuerdos con asociaciones solidaristas	5 nuevas asociaciones por año	Anualmente	Gerencia de Relaciones Públicas y Logística	Contactar y reunirse con los administradores de Asociaciones solidaristas. Entablar negociaciones.	En la encuesta aplicada a los turistas nacionales, se encontró un nicho de mercado potencial para la Empresa: las asociaciones solidaristas.

Cuadro N°4.3

Objetivos específicos y metas del plan estratégico propuesto

OBJETIVO	META	PLAZO	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	OBSERVACIONES
Publicitar los paquetes turísticos y tours de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Crear 3 folletos con los principales paquetes turísticos y tours. • Introducir un vínculo de la página web de la Empresa, dentro de 10 páginas web de otras empresas relacionadas con turismo rural, sostenible y de aventura. • Participar en 2 ferias turísticas en Costa Rica por año. 	<p>Folletos: Noviembre 2010.</p> <p>Vínculo páginas web: 10 por año</p> <p>Ferias de turismo: anualmente</p>	Gerencia Mercado	<p>Entregar o enviar los folletos a las agencias de viaje, tour operadoras o mayoristas, con las que se tenga algún acuerdo. También, ubicarlos en hoteles con alto volumen de clientes.</p> <p>Vínculos páginas web: contactar a los administradores de las páginas web y ofrecer la inclusión de un vínculo de su página web, dentro de la de la Empresa.</p> <p>Ferias de turismo: Calendarizar las ferias y realizar los preparativos necesarios.</p>	<p>Los folletos son necesarios en las agencias de viajes, mayoristas y tour operadores extranjeros, para mostrar a sus clientes los productos que la Empresa ofrece.</p> <p>El 32% de los clientes de la Empresa se informaron de Costa Rica por medio de Internet. El 69% de los clientes extranjeros conocieron la Empresa a través de Internet.</p> <p>A las ferias de turismo llegan empresarios deseosos de invertir en buenos proyectos; así como, nacionales interesados en la oferta de servicios turísticos.</p>

Cuadro N°4.3

Objetivos específicos y metas del plan estratégico propuesto

OBJETIVO	META	PLAZO	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	OBSERVACIONES
Certificar que la Empresa es sostenible con el medio ambiente	Obtener la certificación de sostenibilidad turística (CST)	2012	Gerencia General	Crear un plan de acción, que integre los requisitos de la CST, con el fin de cumplirlos.	El respeto por el medio ambiente es un valor de la Empresa, y la CST del ICT es una de las más reconocidas en el nivel empresarial y turístico.
Expandir la presencia de la Empresa en otras regiones del país	Abrir otra oficina en una zona turística del país	Enero 2010	Gerente General	Buscar y crear alianzas estratégicas con otras empresas relacionadas con el turismo.	La oficina en San José, funciona para recibir los turistas extranjeros cuando llegan a Costa Rica. Pero por ejemplo, otra oficina en una zona turística podría generar ventas directas de tours.
Expandir la presencia de la Empresa hacia nuevos mercados	Establecer una oficina de representación en España	2014	Gerente General	Buscar un socio interesado en invertir en la Empresa.	Actualmente, la mayoría de los clientes provienen de España. Además, dicha oficina brindaría respaldo y soporte en el exterior. Además de ser una puerta de acceso a Europa.

Los anteriores objetivos específicos y metas, tienen como único fin, lograr el objetivo general propuesto para *Costa Rica te enamora*. Por lo tanto, para que la Empresa llegue a ser reconocida nacional e internacionalmente como el tour operador líder del turismo rural de Costa Rica, es necesario crear una marca, logotipo y lema sobre el turismo rural. De esta forma, se logrará el objetivo específico de ser reconocida directamente como una empresa de turismo rural. Los responsables serán la Gerencia General y de Mercadeo, y tienen plazo hasta marzo del 2010, porque en agosto 2010 se iniciará el diseño de los tarifarios. La estrategia será utilizar la marca y sus componentes en los tarifarios y publicidad.

Considerando lo anterior, se vuelve imprescindible aumentar la oferta de los productos turísticos que la Empresa ofrece, ya que los competidores tienen al menos 20 paquetes y 30 tours cada uno. Sin una oferta competitiva, es imposible que *Costa Rica te enamora* llegue a convertirse en líder del turismo rural. Dicha oferta debe ser incrementada en agosto del 2010, cuyos responsables son la Gerencia General y de Mercado. Para lograrlo, estas áreas deben buscar y estudiar nuevos destinos y proveedores de tours, que sean coherentes con el perfil del cliente y el producto que la Empresa ofrece.

Después de haber creado una marca de turismo rural y haber aumentado la oferta de productos turísticos, tiene lógica crear los catálogos turísticos que contienen los productos de la Empresa. Uno de ellos contendrá las tarifas netas para los turistas, que son mostrados por la Empresa, las agencias de viaje y mayoristas, a sus clientes potenciales. El otro tendrá las tarifas rak, que representa el costo para las agencias de viaje extranjeras y mayoristas (precio a intermediarios). Así, la ganancia para los intermediarios será la diferencia entre la tarifa neta a los turistas y la tarifa rak asignada en el tarifario.

Tomando en cuenta, que la meta es incrementar la oferta en agosto 2010, entonces se estableció como plazo para la creación de los catálogos, el mes de diciembre 2010 para que la Gerencia General, de Mercadeo, de Finanzas y Contabilidad, puedan desarrollar en conjunto con el diseñador gráfico, los ansiados catálogos.

Por un lado; al ser *Costa Rica te enamora* una empresa tan pequeña, las alianzas comerciales se convierten en oportunidades para el desarrollo de nuevas actividades y tours, y por qué no, de nuevos negocios en áreas relacionadas al turismo rural que opera la Empresa.

Por otro lado, con el fin de concretar acuerdos comerciales y que estos generen ventas a la Empresa, se propone haber creado alianzas comerciales con al menos 10 agencias de viaje para el 2011, y 2 alianzas con mayoristas para el 2012. Para lograrlo, se recomienda participar en ferias turísticas dentro y fuera del país, así como afiliarse a organizaciones privadas que promocionan y respaldan a sus asociados en el exterior. El objetivo de concretar estas alianzas con socios comerciales, le corresponde en un 100% a la Gerencia General, debido a su carácter estratégico.

Un objetivo importantísimo, tratándose del turismo, es mantener un excelente servicio al cliente y trato personalizado, cuya meta consiste en un 100% de satisfacción y 100% de recomendación en el periodo comprendido entre el 2009-2014. Porque al 46% de los turistas extranjeros, lo que más le llamó la atención de la Empresa fue su atención y comunicación, y al 24% fue precisamente el servicio. Además, el 100% de tanto los clientes foráneos como nacionales, consideran el servicio o atención al cliente como muy importante.

Por lo anterior, los responsables de conservar un excelente servicio (Gerencia General, de Mercadeo y de Relaciones Públicas), deben apoyarse en una estrategia de atención con amabilidad y cortesía a todos los clientes sin distinción, evaluando continuamente el servicio por medio de encuestas de satisfacción dirigidas a cada uno de los clientes.

Aunque el mercado nacional posee actualmente una baja demanda de servicios turísticos por parte de agencias de viaje costarricenses, el haber encontrado un nicho de mercado nacional con potencial en las asociaciones solidaristas, permite plantear el objetivo específico de negociar acuerdos con 5 nuevas asociaciones por año, cuya responsabilidad recaerá sobre la Gerencia de Relaciones Públicas y de Logística. Su estrategia será la de

contactar y reunirse con los administradores de las asociaciones para emprender las negociaciones.

Promocionar los productos turísticos de *Costa Rica te enamora* (Gerencia de Mercadeo), es vital para la generación de ventas, dar a conocer el producto, a la Empresa misma y sus servicios. Además de mostrar los paquetes y tours de la Empresa dentro los catálogos de turismo, también es necesario publicitarlos por medio de folletos o desplegados, participando en ferias de turismo, e introduciendo vínculos de la página web de la Empresa dentro de otras páginas de otras empresas relacionadas con el turismo rural, sostenible y de aventura, cuya meta es obtener 10 vínculos de páginas web por año.

La meta de publicitar los productos de la Empresa, establece crear 3 folletos con los principales paquetes turísticos y tour para noviembre 2010, luego de haber sido diseñada la marca de turismo rural, la cual obviamente será insertada dentro de los folletos. Otra meta es la de participar en por lo menos 2 ferias turísticas en Costa Rica, durante un plazo de un año.

La estrategia en relación con los folletos o desplegados, consiste en enviarlos a las agencias de viaje, tour operadores y mayoristas extranjeras, con las que se tenga algún tipo de relación o acuerdo comercial. Otra idea es su ubicación en hoteles con alto volumen de clientes y acordes con el turismo rural que promueva la Empresa.

Con respecto a la estrategia de vínculos en páginas web, el plan pretende contactar a los administradores de las páginas web, y ofrecer la inclusión de un vínculo de su página, dentro de la página web de *Costa Rica te enamora* (www.costaricateenamora.com).

La anterior estrategia y objetivo de vínculos páginas web, es importante porque el 32% de los clientes de la Empresa se informaron de Costa Rica por medio Internet, y el 69% de los clientes extranjeros conocieron a la Empresa a través de Internet.

La última estrategia relacionada con las ferias de turismo, pretende calendarizar dichas ferias, de modo que se lleven a cabo todos los preparativos necesarios con anticipación, de manera que destaque, sea llamativa a la vista y atención de los visitantes. Una justificación para participar en estos eventos, es que a las ferias de turismo llegan empresarios dispuestos a invertir en buenos y atractivos proyectos turísticos; a la vez que también asisten nacionales interesados en los servicios de turismo ofrecidos por empresas costarricenses.

Después de haber visto los objetivos específicos, sus metas y su estrategia, ahora es el turno de plasmar las acciones cotidianas en el corto plazo, que ayudarán a lograr el objetivo general y la visión propuesta para la Empresa. Cuyas acciones habituales constituyen el plan operativo.

4.1.7 Plan operativo

Para efectos del presente proyecto, el plan operativo será dividido por responsable y por plazo con el propósito de que sea seguido a cabalidad.

En los cuadros siguientes se detalla el plan operativo propuesto para la Empresa, comprendido en un plazo de año y dividido por trimestre; conocido también como plan operativo anual (POA). Así como el plan operativo según su responsable de ejecutarlo.

Por último, tanto el plan operativo por plazo como por responsable, son fusionados en uno solo para poder visualizarlos ambas partes en conjunto.

Cuadro N°4.4

Plan operativo propuesto según responsable y plazo

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Quinto trimestre
Buscar y concretar alianzas estratégicas.	Gerencia General	X	X	X	X	X
Diseñar una marca de turismo rural.	Gerencia General Gerencia Mercadeo		X			
Aumentar oferta de productos turísticos.	Gerencia General Gerencia Mercadeo				X	
Crear tarifarios o catálogos turísticos.	Todos los puestos gerenciales					X
Brindar un excelente servicio al cliente.	Todos los trabajadores	X	X	X	X	X
Contactar y reunirse con Asociaciones solidaristas.	Gerencia de Relaciones Públicas y Logística	X	X	X	X	X
Plan de acción para certificar la empresa como sostenible.	Gerencia General	X	X	X	X	X
Diseñar folletos con los productos principales.	Gerencia Mercadeo					X
Participar en ferias turísticas en el país.	Gerencia Mercadeo	X				X

Cuadro N°4.4

Plan operativo propuesto según responsable y plazo

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Quinto trimestre
Introducir el vínculo de la página web en otras páginas de otras empresas.	Gerente Mercadeo	X	X	X	X	X
Contactar a las agencias de viaje extranjeras y mayoristas para ofrecer los servicios turísticos.	Gerente Mercadeo	X	X	X	X	X
Responder con buen trato y en forma expedita, los correos electrónicos de los clientes potenciales.	Operadores de Servicio al cliente	X	X	X	X	X
Actualizar la base de datos de tour realizados en el país.	Gerente Mercadeo	X	X	X	X	X
Evaluar y controlar los servicios de transporte, alimentación y hospedaje	Gerente de Relaciones Públicas y Logística	X	X	X	X	X
Evaluar los servicios brindados por la Empresa	Gerente de Relaciones Públicas y Logística	X	X	X	X	X

En el cuadro N°4.4 integra las actividades según el área responsable y por plazo, de manera que pueden ser visualizadas en conjunto. Así, las actividades del plan operativo anterior, incluyen acciones periódicas que se deben ejecutar normalmente durante un año (corto plazo), divididas en un periodo de tres meses; así como también, aquellas actividades orientadas con un fin estratégico hacia la consecución de la visión propuesta para la Empresa.

Cuadro N°4.5
Actividades operativas según responsable

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar y concretar alianzas estratégicas. • Diseñar una marca de turismo rural. • Aumentar oferta de productos turísticos. • Crear tarifarios o catálogos turísticos. • Plan de acción para certificar la empresa como sostenible. • Brindar un excelente servicio al cliente.
Gerencia Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una marca de turismo rural. • Aumentar oferta de productos turísticos. • Diseñar folletos con los productos principales. • Participar en ferias turísticas en el país. • Introducir vínculo de la página web en otras páginas de otras empresas. • Contactar a las agencias de viaje extranjeras y mayoristas para ofrecer los servicios turísticos. • Actualizar la base de datos de tour realizados en el país. • Brindar un excelente servicio al cliente.
Gerencia de Relaciones Públicas y Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar oferta de productos turísticos. • Crear tarifarios o catálogos turísticos. • Contactar y reunirse con asociaciones solidaristas. • Evaluar y controlar los servicios de transporte, alimentación y hospedaje. • Evaluar los servicios brindados por la Empresa. • Brindar un excelente servicio al cliente.

Cuadro N°4.5

Actividades operativas según responsable

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Gerencia	<ul style="list-style-type: none">• Crear tarifarios o catálogos turísticos.• Brindar un excelente servicio al cliente.
Finanzas y	
Contabilidad	
Operadores	<ul style="list-style-type: none">• Responder con buen trato y en forma expedita, los correos electrónicos de los clientes potenciales.• Brindar un excelente servicio al cliente.
de	
Servicio al cliente	

El cuadro N°4.5 agrupa las actividades operativas según su responsable, para que pueda ser seguido a cabalidad por cada área funcional, donde las actividades son asignadas según las funciones establecidas en el organigrama funcional.

4.1.8 Estrategia de mercadeo

Para definir una estrategia de mercadeo, primero es necesario definir el mercado meta. De entre las posibles estrategias de segmentación de mercados, se escogió la estrategia llamada marketing de diferenciación, donde:

- Se divide el mercado total en grupos de clientes que tienen necesidades relativamente comunes u homogéneas.
- El intento de desarrollar una mezcla de mercadeo atractiva para uno o más de estos grupos.

Con respecto a las bases o variables para segmentar los mercados de consumidores, se utilizaron las características geográficas, fraccionando el mercado total en extranjero y el nacional.

En el enfoque de diferenciación existen dos opciones: el enfoque de segmentos múltiples y el enfoque de la concentración del mercado. Para efectos de este proyecto, se eligió el enfoque de concentración de mercado, utilizando el marketing de nichos (dirigido tanto hacia el mercado extranjero como hacia el nacional) porque el turismo rural representa todavía un nicho de mercado muy pequeño en comparación con el turismo convencional o de masas, no obstante; en crecimiento.

En el caso del turismo nacional, se escogió también el marketing de nichos porque las asociaciones solidaristas representan un nicho de mercado con potencial de crecimiento; además, el turista nacional que compra paquetes turísticos reúne ciertas características socio demográficas específicas, como también ciertas necesidades determinadas. Por ejemplo, las salidas familiares de hogares costarricenses que compran paquetes turísticos, la mayor parte prefiere hospedare en hoteles con todo incluido.

Sin embargo, el 89% de los clientes nacionales de la Empresa compraron tours con una duración de un día, sin hospedaje. Se trata del tour a Río Celeste y Volcán Tenorio

promocionado por medio de la Asociación solidarista, donde viajaron 32 personas. De este modo, el hospedaje en el caso de los tours ofrecidos y negociados a través de las asociaciones, se puede prescindir debido al carácter específico de esta demanda.

Un nicho de mercado atractivo como el de turismo rural, es aquel que posee potencial para el crecimiento y las utilidades, pero que no es muy atractivo para sus competidores; por ejemplo, para las mayoristas y tour operadores de turismo convencional. Así, la Empresa debe poseer también una especialización o manejar una oferta única que los clientes en el nicho consideren atractiva.

El marketing de nichos consiste en una especialización de su enfoque en la concentración del mercado, y sus esfuerzos de mercadeo en un segmento del mercado pequeño y bien definido o nicho, que tiene un conjunto de necesidades únicas y específicas.

Normalmente, los clientes de mercado nicho casi siempre pagan un precio más alto por los productos que cubren sus necesidades especializadas. En este sentido, eso explica por qué varios clientes extranjeros han optado por la oferta turística de la Empresa, debido a su variedad de tours y actividades, aún cuando su paquete no incluya el tiquete aéreo.

Sin embargo, también pueden existir clientes extranjeros que ya hayan comprado su tiquete aéreo con anticipación (tal vez en promoción) y luego, deciden planear el resto de sus vacaciones. Por lo que existe un nicho de mercado con potencial, de aquellos clientes que deseen variedad, calidad en el servicio, libertad de movilización, más tours y actividades.

En el caso del turista nacional, el precio debe ser competitivo de acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas y del análisis de la comparación del producto turístico de ACTUAR, COOPRENA y los de *Costa Rica te enamora*. El aspecto competitivo, se puede lograr fácilmente negociando acuerdos con las asociaciones solidaristas, pues estas ofrecen descuentos y facilidades de pago a sus asociados.

Seguidamente se procederá a presentar la estrategia para los segmentos de mercados divididos geográficamente dentro y fuera de Costa Rica.

4.1.8.1 Mercado internacional

Antes de definir la estrategia de mercado para el mercado extranjero, primero es necesario determinar su mercado meta.

Mercado meta extranjero

El mercado meta en el exterior de Costa Rica (área geográfica) es: hombres y mujeres principalmente solteros que también pueden viajar en pareja. Tienen como motivación para viajar las vacaciones, ocio, recreo, y placer; así como conocer la cultura autóctona del país. Son profesionales con edades comprendidas entre los 25 y 44 años, dispuestos a pagar más por calidad del servicio y variedad en los tours, buscan información en Internet, consideran al servicio y trato al cliente muy importante, y son personas que hablan tanto inglés y español normalmente, cuya mayoría de ellos poseen un grado académico al menos de universidad.

En el siguiente cuadro N°4.6 se resume en forma general la estrategia de mercadeo según sus componentes ya sean estos del producto, precio, promoción, plaza o distribución. Posteriormente, se desarrollarán y se explicarán cada una de las estrategias.

Cuadro N° 4.6
Estrategia de mercado extranjera

Elemento	Estrategia
Tours y paquetes turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • No generar mayores cambios en los tours. • Incluir otras actividades de turismo como alpinismo, turismo de bienestar. • No brindar mayor valor agregado. • Monitorear los productos de la competencia.
Servicios brindados	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los servicios de transporte, hospedaje y alimentación. • Evaluar con encuestas los servicios de la Empresa.
Precio en tours y paquetes turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Precio mayor en producto por variedad y nicho de mercado. • Aplicar descuentos entre un 10% y un 15%. • Comparar y estudiar los precios de la competencia. • Diferenciar precios de los tours entre nacionales y extranjeros.
Distribución del producto en el mercado extranjero	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer los productos turísticos a intermediarios. • Negociar con intermediarios extranjeros. • Adherirse a grupos privados de turismo. • Seguir utilizando la Internet como medio de distribución.
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y publicar folletos. • Crear una marca de turismo rural. • Otorgar viajes de familiarización a los intermediarios.

Fuente: Elaboración propia.

1. Producto extranjero

Debido a que se comprobó que las actitudes de los clientes hacia los paquetes turísticos han sido positivas, no se proponen estrategias que impliquen grandes cambios en cuanto a los componentes de los tours y paquetes turísticos, sino que se exhorta mantener la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, la comunicación, calidez y confianza; así como la variedad e itinerario del producto, brindando los servicios de carro de alquiler, pues proporciona libertad de movilización según los clientes extranjeros.

Sin embargo, se recomienda mejorar los servicios de transporte, alimentación y hospedaje porque fueron calificados en algunos casos, con una nota regular en las encuestas aplicadas a los clientes extranjeros. Es necesario aplicar cuestionarios de satisfacción al cliente, antes de que los clientes partan de regreso a su país de residencia. Después de haber identificado los problemas, la Gerencia de Relaciones Públicas y Logística debe crear planes de acción para corregir los problemas de insatisfacción del cliente.

Una fortaleza de la Empresa es su variedad de tours y actividades en los itinerarios de los paquetes diseñados, por lo que se recomienda a la Gerencia de Mercadeo, incluir y promocionar esa variedad en la página web, incrementando a la vez la cantidad de paquetes turísticos ofrecidos. Incluso se pueden combinar con otras actividades turísticas aún no incorporadas, como deportes de aventura; tales como, alpinismo y vuelo en ultraligero.

En cuanto a la duración de los paquetes turísticos, como el lapso de las vacaciones no ha sido significativamente impactado por la crisis económica mundial, no es necesario cambiar el programa de paquetes preestablecidos; también, porque la Empresa está en capacidad de reducir la cantidad de noches del paquete; o bien, en reducir elementos tales como las actividades o tours, indicados con menos preferencia en caso de que tuvieran que escoger entre varios servicios, si su presupuesto fuera muy limitado.

Debido a que los resultados en las encuestas aplicadas a los clientes extranjeros, indica que ellos prefieren recibir un descuento en lugar de más actividades o tours, se descarta la posibilidad de brindar mayor valor agregado a los productos, porque el 65% optó por no recibir ningún tipo de servicio adicional.

El producto de *Costa Rica te enamora* posee una ventaja con respecto a los similares de las mayoristas, pues la Empresa diseña los paquetes o tours a la medida del cliente. Es decir, el itinerario y componentes del producto son creados a partir de las necesidades y gustos del cliente. En cambio las mayoristas tienen un producto invariable, generando así

un producto diferenciado con respecto a estos. El problema se presenta en el precio, pues las mayoristas sí incluyen el tiquete aéreo, mientras que el paquete de la Empresa solamente los tours, carro de alquiler y demás servicios.

La diferencia en el precio de los productos de los tour operadores nacionales (competidores), no es tan grande como en el caso de las mayoristas. Sin embargo, el producto sí es diferenciado porque por ejemplo, el tipo de hospedaje ofrecido por estos competidores, es brindado por hoteles categoría 3 estrellas hacia arriba. Mientras que la Empresa ofrece hospedaje en hoteles de una y dos estrellas (albergues, cabinas).

Un producto que puede ser promovido y ofrecido por la Empresa, consiste en un programa de voluntariado en actividades agropecuarias, sociales o ambientales. El país reúne las características idóneas de seguridad y estabilidad política, además de que existe una necesidad de recibir colaboración en las áreas arriba mencionadas. También existe una demanda por este tipo de programas, pues en naciones como Alemania permiten a sus ciudadanos trabajar como voluntarios en obras sociales o ambientales en otros países, en caso de que estos no deseen participar en el servicio militar obligatorio.

Otro producto o servicio que bien puede ser ofrecido por la Empresa, consiste en las actividades de bienestar tales como: yoga, aguas termales, masajes terapéuticos, o nutrición. Las cuales funcionarían como un complemento del paquete turístico, pues los turistas que lo demandan no vienen solo a buscar este tipo de tratamientos, pero sí los incluyen en su programa de viaje.

La factibilidad del programa de voluntariado y el turismo de bienestar, deben ser bien estudiadas por la Gerencia de Mercadeo y aprobado por la Gerencia General. Para realizar dichos estudios, Mercadeo podrá recibir soporte y ayuda de la Gerencia de Relaciones Públicas y Logística, de Contabilidad y Finanzas, así como del propio asistente de gerencia.

2. Precio al exterior

Según la encuesta aplicada a los turistas foráneos, el precio de los paquetes turísticos fue calificado como caro en un 56%, y 44% los consideran justos o razonables. Por lo que se recomienda ofrecer en primera instancia un descuento entre un 10% y un 15% en compras realizadas en efectivo (de acuerdo con las posibilidades de la Empresa), que funcione como enganche y atractivo para el potencial cliente. Este descuento debe ser promocionado en la página web, folletos y en ferias turísticas. También este enganche debe ser mencionado por los operadores de servicio al cliente, cuando responden las inquietudes de los clientes por correo electrónico o teléfono.

Sin embargo, considerando que el precio de los paquetes refleja los costos asociados a la variedad del producto y el transporte privado en carro de alquiler, tan solo se puede recomendar una revisión y control constante de precios de los proveedores de servicios para la Empresa. Esta revisión estará a cargo de la Gerencia de Relaciones Públicas y Logística.

Se sugiere a la Gerencia de Mercadeo, tomar en cuenta los precios de la competencia como referencia y punto de comparación, con el fin de que la Empresa se conserve competitiva. Además, el precio de venta está compuesto básicamente por el costo más la ganancia de la Empresa, por lo que la Gerencia de Finanzas y Contabilidad deberá aprobar o no las promociones y descuentos, según las finanzas de la Empresa.

Se deberá aplicar una diferenciación de precios entre los turistas extranjeros y los nacionales interesados en los tours de la Empresa. En palabras sencillas, los paquetes turísticos están prediseñados y dirigidos hacia el mercado internacional, que sí tiene capacidad de compra. En cambio, los tours como Volcán Tenorio y Río Celeste, Tortuguero, Canopy, y Rafting, están dirigidos primordialmente hacia el mercado nacional. Así, un turista extranjero pagará un precio superior al que paga el nacional.

La anterior diferenciación de precios debe ser establecida por la Gerencia de Mercadeo, y alineada con el resto de los operadores de servicio al cliente.

La estrategia de mercadeo de diferenciación, bajo un enfoque de concentración de mercados, establece que el precio de los paquetes turísticos dirigidos hacia el mercado meta extranjero, puede ser más alto debido a la capacidad de pago y disposición de pagar más del mercado meta. En este caso el nicho de mercado pagaría más por mayor variedad, transporte privado y libertad de movilización (carros de alquiler).

3. Promoción en el extranjero

La promoción es el conjunto de herramientas o variables de comunicación utilizadas; en este caso por la Empresa, para comunicarse con sus mercados, en busca de sus propios objetivos; tales como, comunicar las ofertas y dar a conocer sus productos, persuadiendo a las personas a comprar sus servicios.

Tomando en cuenta, que el 30% de los clientes extranjeros han comprado los paquetes turísticos para visitar Costa Rica a través de una agencia de viajes en su país, se recomienda negociar con mayoristas y tour operadores extranjeros, con el fin de que ellos promocionen, den a conocer a la Empresa y sus servicios. Una manera como pueden ellos conocer los servicios de la Empresa, es por medio de los Fam Tours (viajes de familiarización) para los intermediarios, donde conocen la Empresa y sus servicios.

Para lograr lo anterior, la Gerencia General deberá identificar y señalar aquellas agencias de viaje, mayoristas y tour operadores extranjeros de mayor afinidad a los productos de la Empresa y acordar con el perfil del cliente.

Una vez escogidos los intermediarios, la Gerencia de Mercadeo será la encargada de promocionar e invitar a los intermediarios, a disfrutar de los Fam Tours. La Gerencia de Relaciones Públicas y Logística será la responsable de atender a los representantes de los intermediarios, así como de la organización y logísticas de los viajes de familiarización.

Es indispensable para promocionar los productos de la Empresa por medio de los intermediarios, contar con catálogos turísticos y desplegados que muestren el producto al interesado pero antes, se recomienda crear la marca de turismo rural con su respectivo logotipo y lema para utilizarlos en la estrategia de promoción.

Tanto la creación de la marca de turismo rural, como de los catálogos turísticos y folletos, constituyen una tarea conjunta de la Gerencia General, de Mercado, de Finanzas y contabilidad.

Un elemento importante de promoción, es la adhesión a grupos privados de turismo que promueven, publicitan y respaldan a sus asociados. Actualmente la Empresa (junio 2009), solamente ha logrado la declaratoria turística del ICT y su adhesión a la Cámara Nacional de Turismo. No obstante; es imprescindible que *Costa Rica te enamora* se adhiera a FUTUROPA y a la Asociación Costarricense de Operadores de Turismo. Este objetivo específico será responsabilidad de la Gerencia General.

La Empresa ha logrado promocionar y publicitar los paquetes turísticos a través de Internet (página web y foros), brindando un buen y ágil servicio en las respuestas a sus clientes. Por lo que también se recomienda conservar esa política de promoción, pues un 32% de los clientes extranjeros se han informado de Costa Rica por Internet, y el 69% conocieron la Empresa por ese medio también.

Otra herramienta para promocionar los productos de la Empresa, consiste en la aplicación de descuentos de entre un 10% y 15% en efectivo, porcentajes escogidos por los clientes extranjeros; ya sea en un único tour o en varios, dependiendo de la estructura de costos y ganancias de la Empresa. Además, en la encuesta los resultados evidenciaron que los clientes del extranjero, son sensibles al precio, un 28% de ellos gastan menos en turismo, y que también su ingreso nominal se ha mantenido constante.

Dicha estrategia se puede combinar sobre todo, en temporada alta como en julio, agosto y septiembre, preferidos por los españoles para viajar. La idea consiste en intensificar la promoción y publicidad de los servicios antes y durante esos meses.

También, se recomienda enviar correos electrónicos a los clientes cautivos (pasados) con información sobre nuevos productos o innovaciones en el servicio, con el fin generar la recompra de los servicios de la Empresa por parte de ellos.

Las labores mencionadas en los cuatro párrafos anteriores, serán realizadas por los operadores de servicio al cliente, bajo la tutela y dirección de la Gerencia de Mercadeo.

Por último, debido a que el nombre de *Costa Rica te enamora* es muy largo y no es mercadeable para efectos de promoción, se sugiere la creación de otra razón social pero bajo un nombre en inglés, o uno más sencillo y fácil de recordar. Así, la nueva razón social será dirigida hacia el mercado meta que habla únicamente inglés. Otra razón social en inglés implica otra página web, por lo que una vez creada, se deberá iniciar su diseño e instalación en el mundo cibernauta.

La decisión de crear otra empresa paralela a *Costa Rica te enamora* pero bajo un nombre en inglés, deberá ser tomada por la Gerencia General. Si la respuesta fuera afirmativa, entonces la Gerencia de Mercadeo se encargará de buscar un nombre idóneo para efectos publicitarios y de mercadeo en la lengua inglesa.

4. Plaza o canal de distribución en el exterior

La cuarta P del mercado debería haber sido desde un inicio “D” de distribución, porque con una buena distribución, una empresa supera debilidades en cuanto al precio, los productos y a promoción.

Debido a que los mercados internacionales son extremadamente inmensos, la única manera de hacer llegar a muchos lugares y al menor costo posible los productos de la

Empresa, bajo un ambiente de respaldo y confianza, es por medio de los intermediarios como las mayoristas o tour operadores en el extranjero, que consisten en los canales de distribución normalmente utilizados en el turismo.

Actualmente el canal de distribución que utiliza principalmente la Empresa, es el directo para el mercado extranjero, pues un 55% de los clientes extranjeros han comprado los paquetes turísticos a *Costa Rica te enamora*; mientras que el 30% lo han hecho a agencias de viajes en su país de residencia.

Considerando lo anterior, una vez que se haya incrementado la oferta turística de la Empresa, y esta haya sido representada en tarifarios, se recomienda ofrecer los servicios de turismo rural de *Costa Rica te enamora* a las mayoristas, agencias de viajes o tour operadoras en el exterior.

Actualmente, el “cibespacio” conocido también como Internet, brinda posibilidades de dar a conocer la Empresa y sus productos desde cualquier parte del mundo, por lo que se recomienda seguir utilizando la página web de *Costa Rica te enamora* dentro del mercado electrónico.

La oferta, promoción y distribución de los productos a los intermediarios, así como utilizando la herramienta tecnológica de la Internet, será una responsabilidad esencial de la Gerencia de Mercadeo, bajo la supervisión de la Gerencia General.

Después de haber propuesto la estrategia de mercado para la segmentación del mercado extranjero, ahora es el turno del mercado costarricense.

4.1.8.2 Mercado Nacional

Si bien es cierto que el mercado costarricense no es tan rentable como el extranjero, y que los ticos viajan mayoritariamente de forma individual sin acudir a las agencias de viajes (92,8% de los hogares costarricenses), donde tan sólo el 2,4% compraron paquetes

turísticos durante el 2007. Lo cierto, es que el cuestionario aplicado a los turistas nacionales, indicó que existe un nicho de mercado potencial, el cual se describirá a continuación.

Mercado meta costarricense

El mercado meta en el interior de Costa Rica (área geográfica), es: hombres y mujeres principalmente solteros, con edades comprendidas entre los 25 y 44 años, que viajan por motivos de ocio, recreo y vacaciones. El mercado meta está compuesto por integrantes de asociaciones solidaristas, que aprovechan los beneficios de tales organizaciones. Su tipo de profesión puede ser profesional, estudiantes, técnicos o inclusive amas de casa que residen dentro del Valle Central, y poseen grados académicos desde colegio, técnico, hasta el universitario.

En el siguiente cuadro N°4.7 se resume en forma general la estrategia de mercadeo para el mercado nacional, según sus componentes ya sean estos del producto, precio, promoción, plaza o distribución. Posteriormente, se desarrollarán y se explicarán cada una de las estrategias.

Cuadro N° 4.7
Estrategia de mercado costarricense

Elemento	Estrategia
Tours de uno a tres días	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar los tours actuales. • Incrementar la oferta de paquetes y tours. • Dar más valor agregado. • Abarcar otras zonas geográficas en los tours.
Servicio brindados	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la alimentación. • Conservar la calidad del servicio.
Precio de los tours de uno a tres días	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener invariable la política de fijación de precios. • Negociar otros beneficios y mayores descuentos con las asociaciones solidaristas. • Diferenciar precios entre nacionales y extranjeros.

<p>Mercadeo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formar acuerdos con asociaciones solidaristas en el Valle Central. • Enviar correos electrónicos a los asociados interesados. • Colgar un rótulo publicitario fuera de la oficina. • Aplicar descuentos en temporada baja. • Uso de la Internet.
<p>Distribución del producto en el mercado nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A través de las asociaciones solidaristas ubicadas en el Valle Central. • Expandir la presencia de la Empresa en zonas turísticas. • Vínculos en Internet.

Fuente: Elaboración propia.

1. Producto nacional

En términos generales, el producto no debe ser modificado drásticamente porque al 78% de los clientes nacionales, lo que más les gustó fue el itinerario del tour. Mientras lo que más les desagradó, fue un apuro ocurrido durante el tour, pero el 69% opina que nada les desagradó. Además, de que el 83% no mencionó que desean que otro producto o servicio sea ofrecido por la Empresa.

Con respecto al servicio, se sugiere atender de la misma manera como se ha realizado, con trato personalizado, cortesía y una buena comunicación. Esta responsabilidad le corresponde a los operadores de servicio al cliente, bajo la administración de la Gerencia de Mercadeo.

El único aspecto que debe ser corregido del producto, es la alimentación pues un 28% sí cambiaría ese elemento del paquete de turismo.

A diferencia de los clientes extranjeros, a los nacionales lo que más le llamó la atención (69%), fue los lugares alternativos que visitan los tours de la Empresa. Este resultado obtenido de las encuestas, demuestra que los ticos poseen interés en conocer otros lugares, que no sean los habituales ofrecidos por los hoteles todo incluido, cuyo interés coincide con la oferta de la Empresa.

Sin embargo, a pesar de los aspectos positivos mencionados arriba, se recomienda a la Empresa, incrementar la oferta de paquetes y tours para nacionales, porque es muchísimo más limitada que para los extranjeros, debido a que los nacionales no tienen la misma capacidad de compra que los turistas del exterior. O bien, promocionar todos los tours que la Empresa opera, en su página web, folletos y publicidad.

Considerando que a los turistas nacionales, les agrada visitar lugares alternativos y por la necesidad de aumentar la oferta de productos, se recomienda a la Gerencia de Mercadeo buscar nuevos tours atractivos para el mercado meta de las asociaciones solidaristas. La Gerencia General supervisará la incorporación de los nuevos tours, y la Gerencia de Relaciones Públicas será responsable de negociar y establecer acuerdos comerciales con los proveedores.

Otra acción referente a la estrategia del producto, consiste en negociar con los proveedores turísticos la inclusión de más tours o actividades, pues los ticos desean recibir más tours como valor agregado por el mismo dinero, según la encuesta aplicada a nacionales. Esta negociación será llevada a cabo por la Gerencia de Relaciones Públicas y Logística.

En la encuesta aplicada a los potenciales clientes nacionales, sus resultados demuestran que los nacionales tienen preferencias por las regiones del pacífico norte y central, seguido por la zona norte. Por lo que es necesario crear más tours que visiten dichas zonas geográficas del país.

Ahora, también se recomienda diseñar paquetes familiares para nacionales que incluyan en su programa, tours en el Valle Central, el Pacífico Central o Norte. Porque los nacionales acostumbran viajar en enero, abril, julio y diciembre durante el periodo de vacaciones pero, estos deben contener un elemento atractivo para el costarricense, pues los nacionales prefieren hoteles todo incluido.

Tomando en cuenta lo anterior, la Gerencia General deberá decidir cuáles tours de aquellas zonas del país incluir dentro de la oferta. También la Gerencia General diseñará en conjunto con la Gerencia de Mercadeo, los paquetes familiares para nacionales con tours dentro del valle central, y luego la Gerencia de Relaciones Públicas se encargará de negociar con los proveedores. Por último, la Gerencia de Mercadeo tendrá que promocionar estos tours recientes en despleables, ferias turísticas y en la página web de la Empresa.

2. Precio nacional

De acuerdo con la encuesta aplicada a los turistas nacionales, el 33% de ellos opina que los precios de los tours son justos o razonables, y el 67% de los turistas opina que el precio de los tours es barato, probablemente debido al descuento aplicado por la asociación solidarista.

Considerando que el análisis del producto con respecto a la competencia, mostró que los precios de la Empresa son inferiores o competitivos, con respecto a la competencia; entonces, se recomienda seguir con esta política de fijación de precios, tomando en cuenta los precios de la competencia como referencia y punto de comparación, con el fin de que la Empresa se mantenga competitiva. Por lo que se recomienda a la Gerencia de Mercadeo, que monitoree con sigilo los precios y productos de la competencia. Pero la asignación de precios será responsabilidad última de la Gerencia de Finanzas y Contabilidad.

Sin embargo, también existe la oportunidad de obtener nuevos beneficios y mayores descuentos por parte de las asociaciones solidaristas, cuya labor de negociación será ejecutada por la Gerencia de Relaciones Públicas y Logística. Este mismo tipo de negociaciones deberán ser aplicados con los proveedores.

Los paquetes turísticos están prediseñados y dirigidos hacia el mercado internacional, que sí tiene capacidad de compra. En cambio, los tours como Volcán Tenorio y Río Celeste,

Tortuguero, Canopy, y Rafting, están dirigidos primordialmente hacia el mercado nacional. En el caso de que un extranjero desee uno de los anteriores tours, entonces se deberá aplicar una diferenciación de precios, donde el turista extranjero pague un precio superior al que paga el nacional.

La anterior estrategia de diferenciación de precios, será aplicada por los operadores de servicio al cliente, bajo la dirección de la jefatura y Gerencia de Mercadeo.

3. Promoción nacional

Por su baja demanda, en el caso del mercado nacional, se vuelve más difícil la promoción del producto. Sin embargo, la primera opción para promocionar la Empresa, es través de las asociaciones solidaristas, donde los operadores de servicio al cliente envíe correos electrónicos a sus integrantes interesados en recibir información sobre los servicios, promociones y descuentos de la Empresa. La anterior estrategia se conoce como “marketing de permiso”.

Considerado los resultados de la encuesta aplicada a nacionales, un aspecto importante con respecto a la ubicación de las asociaciones solidaristas, es que estas deben estar instaladas dentro del Valle Central, donde también se deben disponer o facilitar despleables, catálogos y publicidad de los productos de la Empresa, principalmente aquellos tours de un día. También es posible realizar actividades de promoción en las oficinas o edificios de tales asociaciones.

La ubicación de la oficina de la Empresa, se encuentra a un costado de los Tribunales de Justicia en San José, al lado de tres oficinas más. En dicha zona transitan muchas personas, por lo que se recomienda instalar un rótulo grande, afuera de la oficina con el nombre y logotipo de la Empresa. Ya adentro del edificio, se sugiere disponer en el pasillo de espera, de un stand o dispensador de información turística con los productos de la Empresa.

Las anteriores actividades de promoción serán ejecutadas y supervisadas por la Gerencia de Mercadeo, bajo la supervisión de la Gerencia General.

En la encuesta aplicada a los nacionales, 18 de 36 mencionaron que la Empresa les ofreció una ventaja de un menor precio comparativo, por lo que el precio representa una fortaleza y una ventaja competitiva. Sin embargo, se sugiere promocionar también la calidad y la variedad del producto. Esta labor será realizada por los operadores de servicio al cliente, al mando de la Gerencia de Mercadeo.

Otra forma de promoción, es por medio de descuentos de entre un 10% y un 15%. Dichos descuentos pueden ser aplicados a tours poco vendidos como el de Barra Honda, durante la temporada alta de la estación seca, con el propósito de llamar la atención del cliente e incentivar su compra. Esta estrategia debe ser coordinada entre las Gerencias de Mercadeo, Relaciones Públicas y Logística, y la Gerencia de Finanzas y Contabilidad.

Aunque la Internet no fue mencionada en la encuesta a nacionales, como un medio promoción. Se recomienda seguir publicitando la Empresa por medio de su página y foros en la web, debido a que actualmente el marketing electrónico es muy normal y esencial dentro de las estrategias de promoción.

Debido a que un 31% de los clientes nacionales, conocieron o escucharon de *Costa Rica te enamora* por medio de amigos o familiares, se sugiere la confección de camisetas y calcomanías para que sean repartidas entre los clientes nacionales, familiares y amigos cercanos de la administradora.

Por último, una forma de promoción generalizada en el turismo, es la participación en ferias turísticas. Por lo que se recomienda continuar participando en tales ferias, así como en festivales o fiestas en zonas turísticas.

Las últimas actividades de promoción por medio de Internet, confección de elementos publicitarios y participación en ferias turísticas; serán labores realizadas por los operadores de servicio al cliente, al mando de la Gerencia de Mercadeo.

4. Plaza o canales de distribución en Costa Rica

El mercado o plaza de *Costa Rica te enamora* está ubicado dentro del Valle Central, pues el 100% de los clientes nacionales residen dentro de dicha zona. Por lo que se recomienda conservar la oficina de la Empresa ubicada en San José.

El principal canal de distribución para el mercado nacional, sería en este caso las asociaciones solidaristas ubicadas en el Valle Central, porque el 69% conoció a la Empresa por medio de la asociación. Entre los beneficios brindados por las asociaciones solidaristas, están que sus integrantes reciben facilidad de pago en dos o más tractos, rebajados de su salario. Inclusive, un posible buen descuento si los asociados aceptarán viajar o comprar el tour de la Empresa. La estrategia consistirá en crear 10 nuevos acuerdos con asociaciones solidaristas cada año, cuya responsabilidad recaerá sobre la Gerencia de Relaciones Públicas y Logística.

También es posible abarcar más mercado, por medio de la apertura de otra oficina en una zona turística, conformada por una alianza estratégica, donde se podrán ofrecer tour atractivos de aventura o tour familiares para los costarricenses.

Para expandir la presencia de *Costa Rica te enamora* en el país, la Gerencia General deberá tratar de formar una alianza comercial en una zona turística como las costas; por ejemplo, el pacífico norte y central. Pues son las zonas predilectas de los clientes nacionales para salir de vacaciones. Lo ideal sería que en dicho lugar haya presencia de muy pocas agencias de viaje, de manera que llegue a ubicarse como líder o entre las primeras del área geográfica.

La Gerencia de Mercadeo deberá establecer stands con publicidad y folletos de los servicios de la Empresa, en hoteles estratégicos en el Valle Central o en el Pacífico Central y Norte. Con el fin de promocionar y distribuirlos como una extensión de los tours y paquetes turísticos, ya comprados por los turistas que disfrutan del hospedaje en dichos alojamientos.

Para finalizar, el mercado electrónico en Internet, constituye pieza fundamental en la distribución y promoción de los productos turísticos de la Empresa. Aunque en suelo nacional basta una llamada para iniciar contacto con *Costa Rica te enamora*, en la página web de la Empresa se podrán encontrar detalles importantes acerca de la Organización misma y de sus productos y servicios. Por lo que se recomienda su uso como canal de distribución, aún dentro del mercado costarricense.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber leído la totalidad del presente trabajo, necesariamente se debe llegar a conclusiones y recomendaciones propuestas para *Costa Rica te enamora*, sin las cuales este proyecto no estaría completo. De esta manera, se procederá a enunciar dentro de este Capítulo, una conclusión por tema, y a la par se pondrá la recomendación sugerida para la Empresa.

Después, y ya fuera de este Capítulo, se mencionarán las conclusiones y recomendaciones generales, relacionadas con todo el presente proyecto de graduación.

Cuadro N° 4.8
Conclusiones y recomendaciones sobre el Plan Estratégico

<i>Tema</i>	<i>Conclusión</i>	<i>Recomendación</i>
<i>Plan estratégico</i>	Iniciar operaciones sin la elaboración de un plan estratégico, como lo hizo la Empresa, equivale a seguir un rumbo, prácticamente a ciegas porque no se sabe hacia dónde se va, ni cómo se va a lograr.	Seguir el plan estratégico propuesto en este proyecto de graduación; o bien, elaborar uno nuevo, tomando como ejemplo o base, el propuesto en este trabajo.
<i>Potencial de Costa Rica te enamora</i>	La Empresa es muy pequeña en el sector turístico, pero posee un gran potencial porque está iniciado operaciones en un nicho de mercado con crecimiento en el nivel mundial.	Intentar ser identificado como el tour operador líder del turismo rural en Costa Rica, para lograr una ventaja competitiva en el futuro, siguiendo una estrategia adecuada de comercialización y promoción de sus productos turísticos.
<i>Alianzas estratégicas</i>	Debido a su tamaño, <i>Costa Rica te enamora</i> necesita formar alianzas estratégicas con otras empresas y organizaciones, relacionadas con el turismo rural en el país.	Se propone a la Empresa buscar organizaciones interesadas en formar alianzas estratégicas, que estén ubicadas en zonas turísticas, primordialmente en el Pacífico central y norte. También se recomienda iniciar conversaciones con los competidores nacionales ACTUAR y COOPRENA para intentar consolidar algún acuerdo comercial.
<i>Oferta turística de Costa Rica te enamora</i>	La oferta de productos turísticos de la Empresa es bastante reducida, en comparación con la cantidad de paquetes, tours y servicios ofrecidos por la competencia.	Si la Empresa desea convertirse en líder costarricense del turismo rural, es imprescindible que aumente la oferta de servicios, tours y paquetes turísticos, conservando su variedad.

Cuadro N° 4.8
Conclusiones y recomendaciones sobre el Plan Estratégico

<i>Tema</i>	<i>Conclusión</i>	<i>Recomendación</i>
<i>Benchmarking estratégico</i>	<p>La misión de la Empresa es muy general, ambigua y poco exigente en comparación con las misiones de los competidores analizadas en este proyecto.</p> <p>Con respecto a la visión, la de la Empresa es ambigua, amplia y poco distintiva e inspiradora.</p> <p>Los competidores de la Empresa, poseen una estrategia clara para la realización de sus diferentes actividades administrativas y operativas. En cambio, la Empresa no tiene ninguna.</p>	<p>Se sugiere a <i>Costa Rica te enamora</i> incorporar en su plan estratégico, la misión y visión propuestas en este proyecto.</p>
<i>Producto turístico de Costa Rica te enamora</i>	<p>En sí, el producto que ofrece la Empresa es atractivo para un nicho de mercado reducido. Entre las ventajas que posee están: su variedad, libertad de movilización por los carros de alquiler y los lugares alternativos para visitar.</p>	<p>Se sugiere a la Empresa complementar el producto turístico existente, con otros novedosos como el programa de voluntariado, y actividades de aventura, tales como alpinismo, vuelo en ultraligero y buceo.</p>
<i>Servicio brindado al cliente por Costa Rica te enamora</i>	<p><i>Costa Rica te enamora</i> es la empresa con mejor trato y servicio personalizado porque no solo responde las inquietudes de sus clientes, sino que va más allá, atendiendo sus necesidades, brindando personalmente calidez y cordialidad en el trato.</p>	<p>Se debe conservar la actual política de servicio y trato personalizado, poniendo al cliente en primer lugar. De manera que continúe sintiéndose como en casa en un ambiente cálido y de confianza. La norma será la evaluación constante del servicio.</p>

Cuadro N° 4.8
Conclusiones y recomendaciones sobre el Plan Estratégico

<i>Tema</i>	<i>Conclusión</i>	<i>Recomendación</i>
<i>Tour operador</i>	Al ser <i>Costa Rica te enamora</i> , un tour operador y no una agencia de viajes, es indispensable aclararlo en la misión y visión del plan estratégico de la Empresa.	Se sugiere a la Empresa aclarar en su página web dentro de la misión, que se trata de un tour operador.
<i>Valores de la Empresa</i>	Actualmente <i>Costa Rica te enamora</i> maneja una cantidad muy grande de valores para una empresa tan pequeña. Lo cual podría ser innecesario al contar con una sola persona, porque la administradora desempeñará su trabajo honesta e integralmente, por ejemplo.	Enfocarse primero en los valores de respeto, responsabilidad, compromiso con el medio ambiente, espíritu y calidad de servicio, conforme la Empresa crezca organizacionalmente, se recomienda incorporar los siguientes valores: <ol style="list-style-type: none"> 1. Honestidad 2. Confianza 3. Integridad 4. Excelencia
<i>Mejoras en el hospedaje, alimentación y transporte</i>	Los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes extranjeros y nacionales, indican una calificación regular en general, relacionada en la prestación de los servicios de hospedaje, alimentación y transporte, brindados por terceros.	Es necesario identificar las fallas en los servicios brindados por los proveedores específicos, para luego poder tomar los planes de acción correctivos. Para ello, se sugiere diseñar y aplicar un cuestionario a los clientes, luego de haber viajado por el país.

Cuadro N° 4.9
Conclusiones y recomendaciones sobre el análisis FODA

<i>Tema</i>	<i>Conclusión</i>	<i>Recomendación</i>
<i>Fortalezas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Costa Rica te enamora</i> es la empresa con mejor servicio y trato personalizado. • El producto que ofrece la Empresa posee mucha variedad de tours, actividades y lugares alternativos que visitar durante el recorrido. • La Empresa posee mínimos costos operativos, que le permiten operar con escasos recursos financieros, a pesar de que la llegada de turistas al país ha disminuido considerablemente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda a la Empresa potenciar y promocionar el excelente servicio y trato personalizado que brinda. • Es recomendable que la Empresa exalte la variedad de su producto, porque su precio es comparativamente mayor a de los competidores extranjeros. • Por ahora, mientras no exista evidencia de aumento en las ventas, se sugiere no hacer mayores o grandes inversiones, solamente aquellas de índole estratégico.
<i>Oportunidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado del turismo rural en crecimiento. • Mayor atracción turística hacia Costa Rica. • Consolidación de contactos en el exterior. • Monitorear los gustos y preferencias del turista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los países con mayor demanda de turismo rural cuyo destino sea Costa Rica. • Promocionar e identificar los intermediarios más importantes según el ICT, para consolidar acuerdos comerciales con ellos. • Analizar anualmente las investigaciones de mercado y del perfil del turista que visita Costa Rica.

Cuadro N° 4.9
Conclusiones y recomendaciones sobre el análisis FODA

<i>Tema</i>	<i>Conclusión</i>	<i>Recomendación</i>
<i>Debilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Escasos recursos económicos • Muy poca experiencia • Ausencia de acuerdos comerciales • Mínima estructura organizacional • Desconocida en el mercado • Nula experiencia y poca educación en tecnologías de información • Inexistencia de catálogos de turismo impresos • Regular servicio de hospedaje y alimentación • Poca oferta de paquetes turísticos y de tours 	<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a los escasos recursos económicos, por ahora se recomienda formar alianzas estratégicas que subsanen este faltante. Además, de que dichas alianzas podrían llenar el vacío de personal. • Con respecto a la falta de experiencia, y poca educación en tecnologías de información, se sugiere recibir capacitación por parte de organizaciones o personas especializadas en el tema. • El servicio de hospedaje y alimentación debe ser mejorado. • Es imprescindible aumentar la oferta de los productos turísticos que la Empresa ofrece. Luego diseñar catálogos de turismo para que incluírlos en los tarifarios.

Cuadro N° 4.9
Conclusiones y recomendaciones sobre el análisis FODA

<i>Tema</i>	<i>Conclusión</i>	<i>Recomendación</i>
<i>Amenazas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor nivel de competencia por la presencia de empresas consolidadas • Aumento de la inseguridad ciudadana • Pérdida de confianza del consumidor en gastar en viajes y ocio • Empeoramiento de la actual crisis económica mundial • Aumento en el precio de los tiquetes aéreos por el incremento en el precio del petróleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Las alianzas estratégicas y la adhesión a organizaciones privadas y no gubernamentales pueden advertir sobre la posible entrada de empresas consolidadas en el mercado del turismo rural. • Aconsejar muy bien a los clientes sobre el problema de la inseguridad ciudadana, con el fin de evitar incidentes que lamentar. • Si la actual crisis económica mundial se agravara, se recomienda innovar en los productos, negociar menores precios con los proveedores, ofrecer menores precios a los clientes y pactar acuerdos estratégicos con más organizaciones o empresas. • Si el precio de los tiquetes aéreos aumentara, entonces se debe evaluar su impacto en la distribución de los gastos del cliente, según su presupuesto.

Cuadro N° 4.10
Conclusiones y recomendaciones sobre el Plan de Mercadeo

<i>Tema</i>	<i>Conclusión</i>	<i>Recomendación</i>
<i>Precios de Costa Rica te enamora</i>	<p>La empresa es competitiva con respecto a los precios de los tours de tres días o menos, ofrecidos por competidores nacionales.</p> <p>En cambio, los precios de los paquetes turísticos (8 días o más) ofrecidos por las mayoristas del exterior, son menores que los de la Empresa, e incluyen el tiquete aéreo. Pero el producto que ofrece la Empresa es distinto porque incluye transporte privado en un carro de alquiler 4x4, mayor variedad en destinos (itinerarios diseñados a la medida del cliente) y además, mejor trato personalizado.</p> <p>Los precios de los paquetes turísticos ofrecidos por los tours operadores nacionales e internacionales, son relativamente menores que los ofrecidos por la Empresa.</p>	<p>Se recomienda continuar con la misma política de precios aplicados a los tours de tres días o menos, ofrecidos a los clientes nacionales. Pero se debe diferenciar el precio a la hora de promocionar y vender estos tours a los clientes extranjeros.</p> <p>Debido a que el precio de los paquetes turísticos de la Empresa, es mayor que los de las mayoristas y tour operadores nacionales e internacionales, se recomienda a la Empresa resaltar en primera instancia, la diferencia en su producto y servicio ofrecido, por medio de la publicidad, promoción y cuando se mantiene comunicación con el potencial cliente.</p>
<i>Canales de Distribución</i>	<p>Los competidores de la Empresa utilizan canales de distribución indirectos, mientras que <i>Costa Rica te enamora</i> usa canales de distribución directos. Estos últimos no son tan efectivos y eficientes como los canales de distribución indirectos en el caso del turismo.</p>	<p>Se sugiere a la Empresa, primero crear los catálogos turísticos o tarifarios, y luego establecer negociaciones comerciales con intermediarios en el exterior.</p>

Cuadro N° 4.10
Conclusiones y recomendaciones sobre el Plan de Mercadeo

<i>Tema</i>	<i>Conclusión</i>	<i>Recomendación</i>
<p align="center"><i>Perfil del cliente extranjero de Costa Rica te enamora</i></p>	<p>Se trata de hombres y mujeres solteros que pueden viajar en pareja. Su motivación para viajar son las vacaciones, ocio, recreo y placer; así como conocer la cultura autóctona del país que visitan. Son profesionales con edades entre los 25 y 44 años, dispuestos a pagar más por calidad en el servicio y variedad en los tours. Buscan información en Internet, consideran el servicio al cliente muy importante, y son personas que hablan tanto inglés como español, cuya mayoría tiene un grado académico de al menos universidad.</p>	<p>Concentrar los esfuerzos de promoción y creación de nuevos productos en paquetes y tours de acuerdo con la edad del perfil del cliente. Por ejemplo, al tratarse de personas con edades entre los 25 y 44 años, es posible diseñar tours de aventura como alpinismo, vuelo en ultraligero y buceo.</p> <p>Tomar siempre en cuenta mientras se atiende a los potenciales clientes, que estos consideran muy importante el servicio y trato al cliente.</p>
<p align="center"><i>Perfil del cliente nacional de Costa Rica te enamora</i></p>	<p>Son hombres y mujeres principalmente solteros, con edades comprendidas entre los 25 y 44 años, que viajan por motivos de ocio, recreo y vacaciones. La inmensa mayoría está compuesta por integrantes de asociaciones solidaristas, que aprovechan los beneficios de tales organizaciones. Su tipo de profesión puede ser profesional, estudiantes, técnicos o inclusive amas de casa que residen dentro del Valle Central, y poseen grados académicos desde colegio, técnico, hasta la universidad.</p>	<p>Enfocar los esfuerzos de promoción y distribución de los servicios turísticos de la Empresa, hacia el nicho de mercado de las asociaciones solidaristas ubicadas en el Valle Central.</p> <p>Para lograr lo anterior, se sugiere que la Empresa adopte el plan estratégico propuesto en este proyecto.</p>

Cuadro N° 4.10
Conclusiones y recomendaciones sobre el Plan de Mercadeo

<i>Tema</i>	<i>Conclusión</i>	<i>Recomendación</i>
<i>Sensibilidad de los clientes al precio</i>	Los clientes tanto extranjeros como nacionales de <i>Costa Rica te enamora</i> , son sensibles al precio.	Aplicación de descuentos de un 15% en efectivo, en aquellos tours y temporadas que así lo permitan. Bien ofrecer al menos un descuento de un 4% (comisión de la tarjeta de crédito) si pagan en efectivo, a todos los clientes por igual sin importar el tour ni la temporada. Pero es necesario comunicarlo siempre mientras se tenga contacto con el potencial cliente, así como indicarlo en los canales de distribución y medios de mercadeo.
<i>Mercado nacional</i>	El mercado nacional casi no demanda servicios de agencias de viajes costarricenses, y no es atractivo ni genera tantos ingresos para la Empresa, como sí lo es el mercado extranjero. De hecho, entre los objetivos de la Empresa, el mercado nacional se incluye únicamente para fines educativos.	Ofrecer los servicios turísticos al mercado doméstico, principalmente a las asociaciones solidaristas, las cuales muestran un potencial de nicho de mercado.
<i>Mercado extranjero</i>	Aunque el 91% de los clientes extranjeros de la Empresa, son provenientes de España, es necesario que la Empresa expanda sus operaciones de mercadeo y ventas hacia otros mercados europeos. El mercado estadounidense tiene preferencias por el turismo convencional de sol y playa, con hoteles todo incluido, y no por el turismo rural ofrecido por la Empresa.	Se sugiere a la Empresa concentrar sus labores de promoción, y distribución de su producto, principalmente hacia el mercado extranjero, siguiendo el plan estratégico y de mercadeo propuesto en ese proyecto.

CONCLUSIONES GENERALES

Lo que se conoce actualmente como viaje moderno, se consolidó con la Revolución Industrial a finales del siglo XIX, debido a los nuevos descubrimientos científicos, el traslado de una economía agraria a una industrial, mejoras en las condiciones de trabajo, la incorporación de jornadas laborales de ocho horas, fines de semana de descanso y vacaciones pagadas.

Posteriormente, el turismo de masas, surge a partir de la segunda mitad del siglo XX, con la aparición de los grandes aviones, la paz y la bonanza económica después de la Segunda Guerra Mundial, la aparición de los primeros tour operadores, la creación de cadenas de hoteles y tarifas aéreas promocionales, aumento en la cantidad de automóviles y el bajo precio de petróleo.

Sin embargo, el turismo convencional o de masas, ha venido en desuso paulatino, porque el turista actual ha empezado a desarrollar una sensibilidad hacia los valores medioambientales y culturales de las zonas visitadas, buscando un equilibrio entre turismo, naturaleza, cultura, conservación y desarrollo en cada uno de los lugares.

Por lo anterior, existe una demanda creciente de un turismo individualizado, con tranquilidad y contacto con la naturaleza, la cultura y sobre todo, evitando a toda costa la masificación (producto estándar o inflexible).

La historia costarricense, evidencia que las bases estructurales del sector turístico en Costa Rica han sido: la creación en 1930 de la Junta Nacional de Turismo, y su sustitución en 1955 por el Instituto Nacional de Turismo, la implantación en 1970 de la política de protección del patrimonio natural, y todas las diferentes leyes relacionadas con el turismo y la conservación del medio ambiente.

Al ser parte el turismo, de una actividad económica y empresarial, su gestión no escapa de la disciplina administrativa, donde el turismo involucra un gasto en una extensa variedad de bienes turísticos y proporciona renta a los diferentes oferentes.

Al ser un servicio el turismo, los consumidores no pueden probar el producto turístico antes de comprarlo o iniciar el viaje. Así, las referencias personales de amigos o familiares de experiencias vividas en destinos específicos, se convierten de gran importancia para la atracción en la industria turística.

Existen diferentes tipos de turismo, que han ido surgiendo a lo largo del tiempo, conforme con las necesidades y gustos de las personas lo demandan. Así, surge el turismo rural porque el turista opta por un turismo individualizado, más tranquilo y en armonía con la naturaleza y la identidad cultural. El cual es practicado en un área rural y ejecutado por habitantes del entorno rural, reteniendo así los beneficios en los pobladores. Es realizado a pequeña escala y con un turismo de baja densidad.

Así como el turismo tiene distintos tipos, así también el turismo rural posee diferentes modalidades, que van desde el agroturismo, el turismo deportivo, hasta el turismo étnico-científico y el turismo étnico.

El turismo rural es importante porque: diversifica la producción, crea empleo y fomenta el arraigo rural, brinda oportunidad laboral para la mujer y los jóvenes, revaloriza el patrimonio cultural y ambiental, y por último, contribuye al desarrollo local.

La planificación consiste en que la gerencia o los administradores definan una dirección por medio de metas y objetivos, basando sus actos en algún método, plan o estratégica para alcanzar tales metas y objetivos en el tiempo definido. De este modo, la planificación descarta el subjetivismo, reduce el impacto del cambio y evita el desperdicio.

La planificación también involucra aspectos propios del proceso administrativo como:

- La organización de los recursos de la Empresa, asignando funciones, niveles jerárquicos para ordenar y distribuir el trabajo.
- La dirección de la administración, por medio de una autoridad que buscan la consecución de las metas y objetivos propuestos.
- El control para garantizar que se cumplirán las actividades planeadas y poder corregir cualquier desviación a tiempo.

La planificación estratégica define en qué tipo de negocio o actividad opera la organización, y en cuál debería estar la organización, quienes son los clientes de la Empresa. También establece un punto de partida para seguir el rumbo decidido, a través de una estrategia y poniendo plazos para alcanzar las metas y objetivos. Cuyos plazos son a largo plazo en el caso de la planeación estratégica, mientras que los planes operativos son ejecutados a corto plazo.

La Empresa y su administradora, han logrado salir adelante a pesar de los contratiempos y problemas tenidos al principio. Sin embargo, si hubiera existido un plan estratégico mejor elaborado desde antes, muy probablemente se hubieran reducido los impactos y aspectos negativos de esos inconvenientes. Porque el actual plan estratégico de la Empresa, fue creado con el único fin de obtener el financiamiento, por lo que está incompleto y es muy general.

La demanda total del mercado turístico para Costa Rica, representó un valor económico de \$1.634,7 millones en el 2006 (incluyendo cruceros), \$1.941,5 millones durante el 2007 y \$2.160,6 millones en el año 2008, lo cual constituye una fuente importante de divisas a la economía costarricense. Donde más específicamente en el caso del turismo rural, se estima que la demanda del turismo rural fue de un 17% para el año 2006.

Costa Rica atrae muchos turistas porque posee importantes atractivos turísticos e infinidad de actividades de turismo, que van desde el turismo de sol y playa, hasta la observación de aves, visitas a volcanes y bungee jumping.

Al existir una gran demanda de servicios turísticos en Costa Rica, la oferta del mercado en Costa Rica es también bastante amplia, no solo por eso, sino gracias al desarrollo del sector turístico e institucional que ha presentado el país desde sus inicios.

Cuando se habla de oferta en una empresa, necesariamente se debe hablar de competidores también. De esta forma, los competidores de *Costa Rica te enamora* que brindan un servicio muy parecido al de la Empresa, son ACTUAR y COOPRENA porque comercializan el turismo rural comunitario. Los competidores de la Empresa según destino, pues la Empresa eligió canales de distribución directa para su producto, son AsuAIRE TRAVEL, Grupo Marsans, y Swiss Travel Costa Rica.

Como todo organismo, la Empresa se encuentra circunscrita en un entorno del cual no puede escapar o pasar desapercibido. De esta forma, la actual crisis económica mundial verdaderamente ha impactado la industria turística costarricense, ya que solamente en el primer semestre del 2009, 134 mil turistas menos han visitado el país.

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa, se encontró que la mayoría de ellos provienen de la nación ibérica de España y que visitaban el país por primera vez. Además, acostumbran organizar su viaje desde su país de residencia, comunicándose con la administradora.

Las principales fortalezas que posee la Empresa son su excelente servicio y buen trato personalizado y la variedad de su producto turístico. Sin embargo, posee muchas debilidades que deben ser minimizadas en primera instancia, y luego atendidas para eliminarlas con el tiempo.

El cliente de la Empresa es sensible al precio y considera al servicio al cliente de suma importancia, pero está dispuesto a pagar un poco más de dinero con el fin de recibir mayor variedad y un buen servicio. Probablemente el cliente se haya vuelto más sensible al precio por la crisis económica. Pero en términos generales, la crisis económica no ha afectado la duración de los viajes de los turistas de la Empresa.

En cuanto al turista nacional, el cliente costarricense de la Empresa acostumbra viajar de dos a cuatro veces por año dentro de Costa Rica. Sin embargo, en tales viajes no compra paquetes turísticos porque suelen visitar familiares y prefieren ellos mismos planear sus vacaciones. Por lo anterior, el mercado nacional no presenta una demanda significativa para la Empresa.

Sin embargo, en las encuestas aplicadas a los nacionales, se encontró un nicho de mercado con potencial: las asociaciones solidaristas. Cuyo potencial fue comprobado en la encuesta aplicada a los voluntarios de la Asociación Solidarista de Empleados de Global Business Services Ltda (ASEGBS).

La herramienta administrativa del benchmarking muestra que los competidores de *Costa Rica te enamora*, poseen una misión y visión claras, mientras que las de la Empresa, son ambiguas, generales y poco motivadoras. También indica que los competidores han diseñado una estrategia de promoción y distribución de su producto a través de canales indirectos como tour operadores y mayoristas en el extranjero. Sin embargo, la Empresa ha optado por utilizar los canales directos de distribución.

Otra conclusión importante obtenida del benchmarking, son las grandes diferencias en recurso humano, estructura organizativa y planeación operativa con respecto a los de la Empresa, pues en *Costa Rica te enamora* solamente labora una persona por ahora. Ni que decir de las diferencias abismales en cuanto a los recursos económicos y financieros.

La propuesta del plan estratégico, inicialmente pretende corregir los actuales inconvenientes y omisiones de la Empresa, con el fin de guiarle hacia una visión; un

objetivo y una meta; es decir, un rumbo o un futuro definido en el tiempo. La anterior visión consiste en que la Empresa, sea identificada como el tour operador líder del turismo rural en Costa Rica.

Con esa visión en mente, se construyó un plan estratégico propuesto, que proyecta a la Empresa como una empresa líder del turismo rural dentro varios años, porque no existe un líder del turismo rural en Costa Rica, propiamente dicho.

RECOMENDACIONES GENERALES

1. Observar las tendencias de los gustos y necesidades del turista en el nivel mundial.
2. Ampliar el horizonte de operación de negocio de la Empresa.
3. Estar atento ante la creación de nuevas tecnologías, cambios sociales y económicos que puede afectar o mejorar el sector del turismo. Así, se aprovecharán las oportunidades y las amenazas serán evitadas.
4. Promocionar el producto que ofrece *Costa Rica te enamora* como un producto variado del turismo rural, diferente y alternativo, con un gran servicio y trato personalizado.
5. Diferenciar el producto brindado por la Empresa del turismo de masas, así como, hacer hincapié en las cualidades y beneficios del servicio.
6. Informarse de los acontecimientos en el turismo, la aparición de nuevas leyes y organizaciones, más los cambios que se avecinen, tanto en el nivel nacional como internacionalmente.
7. Desarrollar la operación del negocio, siguiendo los lineamientos, teorías, conceptos y enseñanzas de la administración.
8. Aplicar o utilizar el plan estratégico propuesto en este trabajo.
9. Aprovechar al máximo las fortalezas turísticas que tiene Costa Rica como país, ofreciendo un producto diferente y de calidad.

10. Seguir operando sin importar la drástica disminución en la llegada de turistas al país, pero haciéndolo de una manera estratégica, eficiente y efectiva.
11. Establecer un orden de prioridad de acceso a los mercados de los países europeos.
12. Evaluar el plan estratégico propuesto, y considerarlo para su aplicación en la Empresa. Si no, utilizarlo como ejemplo o base para el que la Empresa desee desarrollar.
13. Crear una marca de turismo rural, que logre posicionarse como líder a la Empresa de dicho mercado; así como, de identificar sus productos tanto dentro como fuera del país.

Bibliografía

Álvarez Rudín, M. (2002). *Análisis de mercados y plan estratégico para el desarrollo de un proyecto turístico en playa Jacó, Garabito de Puntarenas*. Trabajo Final de Graduación, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Artavia, R. Barahona, J. C. Sánchez, J. A. (1996). *El Turismo en Costa Rica: El Reto de la competitividad*.

Calderón Mejía, R. *Planeación Estratégica de Recursos Humanos Conceptos y Teoría*.
Chacón, D. Contreras Calvo, A. Fray Segura, K. Ollé Méndez, M. (2003). *Plan Estratégico de desarrollo con énfasis en las áreas de mercadeo y organización en la empresa Mundo*. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Chacon Vieto, D. Contreras Calvo, A. Fray Segura, K. Ollé Méndez, M. (2003). *Plan estratégico de desarrollo con énfasis en las áreas de mercadeo y organización en la empresa Mundo*. Trabajo Final de Graduación, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Cordero, A. 2002. *De lo Bello Natural a lo Bello Social. Sistematización de las Experiencias de COOPRENA 19922001*. Costa Rica: Consorcio Cooperativo Red Ecoturística Nacional (COOPRENA R. L.).

De Marco González, G. Esquivel Garrote, O. Quirós Brenes, F. (1994). *Estrategia Administrativa para el Área de Conservación La Amistad Región Pacífica*. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional, Sede Región Brunca, San José, Costa Rica.

Ezagüi, C. (2000). *Los principios del turismo moderno* (1ª ed.) Venezuela: Editorial Melvin.

Fayos Solá, E. *El turismo como sector industrial: la nueva política de competitividad*. Economía Industrial, ISSN 04222784, N° 292, 1993, pp.163172.

Ferrell, O. C. Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de Marketing*. (3ª ed.). México, D.F. : Thomson Editores.

García Henche, B. (2003). *Marketing del Turismo Rural* (1ª ed.) Madrid: Ediciones Pirámide.

Guereña, A. (2006). Auge del turismo rural comunitario en Costa Rica. *AMBIENTICO*, 18.

Guereña A. y G. Calderón. 2005. *Turismo Rural Comunitario en Costa Rica: La Experiencia del Programa de Pequeñas Donaciones y sus Grupos Socios*. San José, Costa Rica: PNUD.

Instituto Costarricense de Turismo, 1995. Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible, ICT, 19951999.

Instituto Costarricense de Turismo, 1995. Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible, ICT, 20022012.

Instituto Nacional de Aprendizaje (2005). *Fundamentos del Turismo Rural* (1ª ed.). Jiménez Hernández, F. San José: Centro de Reproducción Digital del INA.

Muñoz Oñate, F. (1994). *Marketing turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Plan Nacional de Turismo 2002-2012

Poon, A. (1994). *Competitive strategies for new tourism*. Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management.

PriceWaterhouseCoopers (2001). *Tendencias Internacionales en la Administración del Riesgo en las Entidades Financieras: La administración integrada, el riesgo y sus mejores prácticas en relación al riesgo estratégico, financiero y operativo.*

Quesada Castro, R. (2005). *Elementos del Turismo.* San José: Editorial de la Universidad Estatal a Distancia.

Salidas por el Aeropuerto Juan Santamaría, III trimestre 2006. Encuesta de Turistas No Residentes. ICT.

Sánchez Bolaños, A. P. Segura Barahora, J. C. (1994). *Plan Estratégico para el Desarrollo del ecoturismo en Costa Rica.* Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Segura Cordero, L. Cascante Arias, D. Salazar Obando, R. (1999). *Plan Estratégico de mercadeo turístico para la región Pacífico Sur.* Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Solano, L. (2006). Turismo Rural Comunitario en Costa Rica. *AMBIENTICO*, 913.

Stoner, J. Wankel, D. (1990). *Administración.* México: PrenticeHall

Stoner, J. Freeman, R.E. (1994). *Administración.* (5ª ed.) México: Prentice Hall.

Trejos, B. (2007). *Redes de Apoyo al Turismo Comunitario en Costa Rica.*

Thompson Jr, A., Strickland III, A., Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica* (3^{era} ed.) México, D.F.: McGrawHill/Interamericana de Editores, S.A. de C.V.

Trejos, B. (2007). *Redes de Apoyo al Turismo Comunitario en Costa Rica.*

Villagra Arias, W. (2006). *Diseño de un plan estratégico de mercadeo para la empresa Cartagena Canopy Tour*. Trabajo Final de Graduación, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Weaver, D. (2000): *Tourism Management*. John & Wiley & Sons, Brisbane.

<http://books.google.co.cr>

<http://www.campingorea.com/turismorural.htm>

<http://www.costaricateenamora.com/>

<http://www.costaricense.cr/pagina/btrejos/TRC.htm>

http://www.ecototal.com/amp_articulos.php?tipo=18

<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>

http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/modEst/estudios_estadisticas.asp?idIdioma=1

<http://www.worldtourism.org>

www.incae.ac.cr/ES/clacds/nuestrasinvestigaciones/pdf/cen650.pdf

www.asuair.com

www.actuarcostarica.com

www.aldia.cr

www.bccr.fi.cr

www.bloomberg.com

www.capitales.com

www.coopreancoop.com

www.diarioextra.com

www.marsans.es/viajes/home.do

www.nacion.com

www.simbiosistours.com

www.swisstravelcr.com

www.turismoruralcr.com

www.unwto.org

www.wikipedia.org

www.nacion.com

<http://www.cieloazul.co.cr>

Aumento salarial enero 2009

<http://www.prensalibre.co.cr/2008/octubre/23/nacionales03.php>

Aumento salarial julio 2009

http://www.nacion.com/In_ee/2009/junio/22/pais2004954.html

ANEXOS

		2. Bueno	4. Malo	6. No aplica	
CE10	¿Qué calificación le daría al servicio de alimentación brindado por la Empresa?	1. Excelente	3. Regular	5. Pésimo	
		2. Bueno	4. Malo	6. No aplica	
CE11	¿Qué calificación le daría al servicio de hospedaje brindado por la Empresa?	1. Excelente	3. Regular	5. Pésimo	
		2. Bueno	4. Malo	6. No aplica	
CE12	¿Qué le gustó más de los servicios turísticos como un todo? (Escoja una respuesta)	1. Hospedaje	3. Transporte	5. Programa o itinerario	
		2. Alimentación	4. Tours	6. Guías	9. NS/NR
CE13	¿Qué producto o servicio le agrada que la Empresa le ofreciera?				
CE14	¿Qué le agradó más de la atención recibida de la Empresa?				
CE15	¿Qué le desagradó más de la atención recibida de la Empresa?	APURO			
CE16	¿Qué tan importante es para usted el servicio o atención al cliente de la Empresa (muy, poco, nada)?				
CE17	¿Cambiaría algún elemento del paquete turístico o tour que usted compró?	1. Sí	¿Cuál?	2. No	
CE18	¿En su opinión cuál calificación de 0-10 le asignaría a la atención brindada por la Empresa?				
CE19	Ordene los siguientes aspectos que motivaron la compra del servicio a la Empresa, donde la que menos le motivó tenga un 9 y la que más le motivó tenga un 1.	___ Oferta	___ Precio	___ Atención	___ Transporte
		___ Calidad	___ Variedad	___ Turismo rural	___ Tours
					9. NS/NR
CE20	¿Recomendaría usted los servicios de la Empresa?	1. Sí	2. No	¿Por qué?:	
CE21	¿Volvería a comprar los servicios de la Empresa?	1. Sí	2. No	¿Por qué?:	

III. ASPECTOS SOCIOECONOMICOS DEL COSTARRICENSE

ASC1	¿En el último año cómo ha variado su ingreso bruto o nominal?	1. Aumentó	3. Se mantuvo constante		
		2. Disminuyó	4. No aplica	9. NS/NR	
ASC2	Si comparamos su gasto en turismo y ocio de hace un año contra su gasto actual. ¿Usted ahora gasta?	1. Más que hace un año	3. Misma cantidad de dinero		
		2. Menos que hace un año	9. NS/NR		
ASC3	¿En su opinión, el precio de los paquetes turísticos de la Empresa son?	1. Muy caros	3. Justos	5. Muy baratos	
		2. Caros	4. Baratos	9. NS/NR	
ASC4	¿Cuál de los siguientes descuentos le gustaría recibir en los paquetes turísticos?	1. 3%	3. 10%	5. Más de 15%	
		2. 5%	4. 15%	9. NS/NR	
ASC5	¿Cuáles de los siguientes servicios adicionales le gustaría recibir sin variar el precio en los paquetes turísticos?	1. Más tours	3. Bocadillos y bebidas	3. Alimentación	5. Viajes en bote
		2. Masajes	4. Cabalgatas	4. Eventos culturales	6. Ninguno
					9. NS/NR
ASC6	Si comparamos la duración de sus viajes realizados hace un año, contra los que haría actualmente, usted tomaría hoy en día:	1. Viajes de menor duración	3. Viajes de la misma duración		
		2. Viajes de mayor duración			
ASC7	¿Con respecto a la duración de los tours, actualmente usted optaría por un tour de?	1. Un día	3. Tres días	5. Cinco días	
		2. Dos días	4. Cuatro días	6. Seis o más días	9. NS/NR
ASC8	¿Qué pasaría si su presupuesto fuera muy limitado para comprar un tour de los que organiza la Empresa, y tuviera que escoger entre varios servicios? Ordene numéricamente de 1 a 5 sus preferencias.	___ Transporte	___ Hospedaje	___ Tours	
		___ Alimentación	___ Actividades	___ Otro: (especifique)	

IV. CARACTERISTICAS SOCIODEMOGRAFICAS

CS1	¿En qué rango de edad se encuentra usted actualmente?	1. Menos de 25 años (1)	3. De 35 a 44 años	5. De 55 a 64 años	
		2. De 25 a 34 años	4. De 45 a 54 años	6. De 65 y más años	
CS2	¿Cuál es su género?	1. Masculino	2. Femenino	50% Y 50% POR PAREJA	
CS3	¿Por favor indique su estado civil o conyugal?	1. Casado(a) (4)	3. Viudo(a)	5. Separado(a)	
		2. Unión libre	4. Divorciado(a)	6. Soltero(a) MAYORIA	9. NS/NR
CS4	¿Cuál es su profesión u oficio? (Escoja una respuesta)				

	1. Estudiante (7)	3. Empresario	5. Trabajo no calificado (20)
	2. Profesional (6)	4. Ama de casa (4)	87. Otro: (especifique)
CS5	¿En cuál de las siguientes regiones geográficas se ubica su domicilio permanente?		
	1. Pacífico norte	3. Pacífico central	6. Zona norte
	2. Pacífico sur	4. Valle central	7. Caribe
CS6	¿Cuál es su grado académico actual?		
	1. Escuela o primaria	3. Universidad (6)	5. Doctorado
	2. Colegio o secundaria	4. Maestría (3)	6. Otros: Técnico (15)
			7. Ninguno (12)

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA – MAESTRÍA DE ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS- Curso de Práctica Profesional II ENCUESTA A CLIENTES EXTRANJEROS DE COSTA RICA TE ENAMORA-Julio, 2009	Cuestionario Nº _____
--	-----------------------

INTRODUCCIÓN

FORMA DE APLICACIÓN DE LA ENCUESTA:

1. ENTREVISTA (**CONTINÚE CON IN1**) 2. TELEFONO (**PASE A IN1**) 3. EMAIL (**PASE A IN1**)

IN1 Mi nombre es Darío Esquivel y estoy realizando mi proyecto de graduación en la Universidad de Costa Rica. Estoy haciendo una cuestionario dirigido a los clientes de la empresa *Costa Rica te enamora*, si usted ha sido cliente de dicha empresa le agradeceremos mucho su cooperación. La encuesta es confidencial, voluntaria y no le quitaré mucho tiempo. Estamos muy agradecidos por su apoyo.

I. TURISMO EN COSTA RICA

TCR1	¿Cuántas veces ha visitado Costa Rica?	1. Una vez	3. Tres veces
		2. Dos veces	4. Cuatro veces o más
TCR2	Normalmente acostumbra viajar:	1. Solo (pase a la pregunta TCR5)	3. En pareja
		2. En grupo	4. En familia
			9. NS/NR
TCR3	Debido a que frecuenta viajar acompañado. ¿Cuál es el número de personas generalmente?	1. Dos	3. Cuatro
		2. Tres	4. Cinco o más
			9. NS/NR
TCR4	¿Cuál es la edad aproximada de sus acompañantes? (Puede marcar varias)	1. 0-10 años	3. 21-30 años
		2. 11-20 años	4. 31-40 años
		5. 41-50 años	6. 51-60 años
		7. 61 ó más	
			9. NS/NR
TCR5	¿De qué forma ha comprado los paquetes turísticos para venir a Costa Rica?	1. Agencia de Viajes en su país de residencia	3. Mayorista
		2. Agencia de Viajes en Costa Rica	4. Por Internet
			9. NS/NR
TCR6	¿Cuál medio de pago utiliza generalmente para comprar paquetes turísticos?	1. Tarjeta de crédito o débito	3. Depósito bancario
		2. Transferencia internacional	4. Efectivo
			5. Cheques de viajero
			80. Otro: _____
TCR7	¿Cómo ha sido informado de Costa Rica y sus atractivos turísticos?	1. Publicidad en TV	3. Periódico
		2. Revistas	4. Internet
		5. Ferias turísticas	6. Brouchers
		7. Agencias de viajes	8. Amigos y familiares
			81. Otro: _____
TCR8	¿En cuáles meses viajaría, si usted volviera a visitar Costa Rica?	1. Enero	3. Marzo
		2. Febrero	4. Abril
		5. Mayo	6. Junio
		7. Julio	8. Agosto
		9. Setiembre	10. Octubre
		11. Noviembre	12. Diciembre

II. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA COSTA RICA TE ENAMORA

CE1	¿De qué forma escuchó o conoció por primera vez la empresa <i>Costa Rica te enamora</i> ?	1. Internet	3. Publicidad en Internet	5. Feria turística
		2. Amigos	4. Foros en Internet	6. Agencias de viajes
				82. Otro: _____
CE2	¿De qué forma tuvo contacto o comunicación con la Empresa?	1. Email	3. Foros en Internet	
		2. Teléfono	4. Ferias	
				83. Otro: _____
CE3	¿Qué le llamó más la atención de la Empresa?	1. Filosofía	3. Misión	5. Producto turístico
		2. Servicio	4. Atención y comunicación	6. Confiabilidad
				84. Otro: _____

CE4	¿Qué le llamó más la atención de los productos turísticos de la Empresa? 1. Variedad 3. Itinerario o programa 5. Turismo rural 7. Actividades 2. Precio 4. Tipo de transporte 6. Tours 85. Otro: _____
CE5	¿Cuál de los siguientes servicios turísticos le ha comprado usted a la empresa? 1. Todo un paquete diseñado 3. Solo tour 5. Transfer 2. Solo carro de alquiler 4. Algún tour y carro de alquiler 6. Transfer y tour 86. Otro: _____
CE6	¿Cuál ventaja le ofreció la Empresa para que aceptara viajar en el último año? Se puede marcar más de una. 1. Menor precio comparativo 3. Producto distinto 5. Promociones 7. Ninguna 2. Mayor valor agregado 4. Descuentos 6. Mejor atención 87. Otro: _____
CE7	¿Qué calificación le daría al servicio de transporte brindado por la Empresa? 1. Excelente 3. Regular 5. Pésimo 2. Bueno 4. Malo
CE8	¿Qué calificación le daría al servicio de alimentación brindado por la Empresa? 1. Excelente 3. Regular 5. Pésimo 2. Bueno 4. Malo
CE9	¿Qué calificación le daría al servicio de hospedaje brindado por la Empresa? 1. Excelente 3. Regular 5. Pésimo 2. Bueno 4. Malo
CE10	¿Qué le gustó más de los paquetes turísticos como un todo? (Escoja una respuesta) 1. Hospedaje 3. Transporte 5. Programa o itinerario 2. Alimentación 4. Tours 6. Guías ¿Por qué?: _____ 9. NS/NR
CE11	¿Qué producto o servicio le agradaría que la Empresa le ofreciera? _____
CE12	¿Qué le agradó más de la atención recibida de la Empresa? _____
CE13	¿Qué le desagradó más de la atención recibida de la Empresa? _____
CE14	¿Qué tan importante es para usted el servicio o atención al cliente de la Empresa (muy, poco, nada)? _____
CE15	¿Cambiaría algún elemento del paquete turístico que usted compró? 1. Sí ¿Cuál? _____ 2. No
CE16	¿En su opinión cuál calificación de 0 a 10 le asignaría a la atención brindada por la Empresa? _____
CE17	Ordene los siguientes aspectos que motivaron la compra del servicio a la Empresa, donde la que menos le motivó tenga un 8 y la que más le motivó tenga un 1. ___ Oferta ___ Precio ___ Atención ___ Rent a car o carro de alquiler ___ Calidad ___ Variedad ___ Turismo rural ___ Tours 9. NS/NR
CE18	¿Recomendaría usted los servicios de la Empresa? 1. Sí 2. No ¿Por qué?: _____
CE19	¿Volvería a comprar los servicios de la Empresa? 1. Sí 2. No ¿Por qué?: _____

III. ASPECTOS SOCIOECONOMICOS

AS1	¿En el último año cómo ha variado su ingreso bruto o nominal? 1. Aumentó 3. Se mantuvo constante 2. Disminuyó 9. NS/NR
AS2	Si comparamos su gasto en turismo y ocio de hace un año contra su gasto actual. ¿Usted ahora gasta? 1. Más que hace un año 3. Misma cantidad de dinero 2. Menos que hace un año 9. NS/NR
AS3	¿En su opinión, el precio de los paquetes turísticos de la empresa son? 1. Muy caros 3. Justos o razonables 5. Muy baratos 2. Caros 4. Baratos 9. NS/NR
AS4	¿Es para usted atractivo un descuento cuando desea comprar paquetes turísticos? 1. Sí 2. No ¿Por qué? _____
AS5	¿Cuál de los siguientes descuentos le gustaría recibir en los paquetes turísticos? 1. 3% 3. 10% 5. Más de 15% 2. 5% 4. 15% 6. Ninguno 9. NS/NR
AS6	¿Cuáles de los siguientes servicios adicionales le gustaría recibir sin variar el precio en los paquetes turísticos? 1. Más tours 3. Bocadillos y bebidas 3. Alimentación 5. Viajes en bote 7. Ninguno 2. Masajes 4. Cabalgatas 4. Eventos culturales 6. Clases de español 9. NS/NR
AS7	Si comparamos la duración de sus viajes realizados hace un año, contra los que haría actualmente, usted tomaría hoy en día: 1. Viajes de menor duración 3. Viajes de la misma duración 2. Viajes de mayor duración
AS8	¿Con respecto a la duración del viaje y estadía en el país, actualmente usted optaría por un viaje de? 1. 5 días o menos 3. 11 a 14 días 5. 21 a 25 días 2. 6 a 10 días 4. 15 a 20 días 6. 26 días o más 9. NS/NR
AS9	Que pasaría si su presupuesto fuera muy limitado para comprar un paquete turístico de la Empresa, y tuviera que escoger entre varios servicios. Ordene numéricamente de 1 a 6 sus preferencias.

Transporte Hospedaje Tours
 Alimentación Actividades Otro: (especifique) _____

IV. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

CS1	¿En qué rango de edad se encuentra usted actualmente?	1. Menos de 25 años	3. De 35 a 44 años	5. De 55 a 64 años
		2. De 25 a 34 años	4. De 45 a 54 años	6. De 65 y más años
CS2	¿Cuál es su género?	1. Masculino	2. Femenino	
CS3	¿Cuál es su nacionalidad?	1. Española	3. Estadounidense	
		2. Alemana	4. Argentina	88. Otra: (especifique) _____
CS4	¿Por favor indique su estado civil o conyugal?	1. Casado(a)	3. Viudo(a)	5. Separado(a)
		2. Unión libre	4. Divorciado(a)	6. Soltero(a)
				9. NS/NR
CS5	¿Cuál es su profesión u oficio? (Escoja una respuesta)	1. Estudiante	3. Empresario	5. Trabajo no calificado
		2. Profesional	4. Ama de casa	98. Otro: (especifique) _____
CS6	¿Cuál es su lugar de residencia permanente?	1. España	3. Estados Unidos	6. Francia
		2. Argentina	4. Alemania	99. Otra: (especifique) _____
CS7	¿Cuál es su grado académico actual?	1. Escuela o primaria	3. Universidad	5. Otro: _____
		2. Colegio o secundaria	4. Maestría o Doctorado	6. Ninguno
CS8	Indique cuáles de los siguientes idiomas habla, escribe y lee en un nivel intermedio:	1. Español	3. Alemán	
		2. Inglés	4. Francés	100. Otro: (especifique) _____

Estructura del turismo rural en Costa Rica

En el caso de la superestructura del turismo rural, ésta se encuentra conformada por todos los entes públicos y privados, más aquellas organizaciones internacionales que promueven y apoyan el desarrollo de dicho tipo de turismo en Costa Rica.

Organizaciones Internacionales

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se rige desde el 7 de agosto de 1973, bajo el Acuerdo Marco PNUD Gobierno de Costa Rica, suscrito y ratificado mediante Ley de la República N°5878. El PNUD a través de su Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) ha financiado y cofinanciado desde 1995 hasta el 2006, unas 50 iniciativas de turismo rural comunitario, como un medio de conservación de la biodiversidad, relacionado principalmente con corredores biológicos en todo el país (Solano, 2006).

Por otro lado, el financiamiento del turismo rural comunitario, también responde a una necesidad social. Así, las autoridades del Gobierno y el PNUD han trabajado en conjunto

en la reestructuración del sector social costarricense desde el 2006, desarrollando un proyecto que fortalece el sector social la lucha contra la pobreza en temas como las transferencias condicionadas a estudiantes en pobreza. Y en un ámbito microeconómico, se ha brindado soporte al proyecto de turismo rural comunitario, con el fin de mejorar las condiciones de vida de poblaciones rurales tradicionalmente afectadas por la pobreza y la desigualdad.

El Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) fue creado en 1992, en ese mismo año se celebró la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro, donde representa la esencia misma del desarrollo sostenible. Por medio de la prestación de apoyo financiero y técnico a proyectos que conservan y restauran la naturaleza, mejorando a su vez el bienestar y el sustento humano, el FMAM demuestra que la acción comunitaria puede mantener el delicado equilibrio entre las necesidades humanas y la protección del Medio Ambiente.

El FMAM enlaza las cuestiones mundiales, nacionales y locales mediante el uso de un enfoque descentralizado, transparente y participativo en la planificación, el diseño y la ejecución de los proyectos. Las donaciones se entregan directamente a organizaciones no gubernamentales y organizaciones comunitarias, en reconocimiento de la función vital que ejecutan como fuentes de conocimiento y grupos de presión a favor de los intereses ambientales y del desarrollo. Si bien las donaciones del PPD son pequeñas, su impacto es grande.

El PPD parte de la premisa de que los problemas ambientales mundiales pueden ser enfrentados adecuadamente sólo si las propias comunidades se involucran en su solución. Con pequeños recursos económicos, estas comunidades pueden realizar actividades que causarán un impacto significativo en el mejoramiento de su calidad de vida y el ambiente, para lo cual canaliza recursos directamente a las comunidades.

Otras

En 1994 el Gobierno de Costa Rica y el reino de los Países bajos firmaron el Convenio Bilateral de Desarrollo Sostenible (CBDS), y precisamente en ese mismo año, se creó la fundación Fundecooperación para el Desarrollo Sostenible con el fin de implementar tal acuerdo. Un año después en 1995, se inició la ejecución del Convenio Bilateral de Desarrollo Sostenible Costa RicaHolanda, en el cual definió como uno de sus ejes fundamentales el financiamiento del turismo comunitario. Así, Fundecooperación surgió como una organización responsable de manejar recursos provenientes de dicho convenio, el cual hasta el 2006 había financiado unos 50 proyectos.

Las acciones del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), fue uno de los primeros programas alrededor del Área de Conservación Arenal, donde se promovieron iniciativas como el Albergue Heliconias de la Asociación Bijagüeña de Productores Agrícolas, y el Albergue La Catarata en la comunidad de Z13, y por supuesto, La Fortuna a principios de la década de los noventas.

Además de las organizaciones internacionales mencionadas anteriormente, la Fundación Costa RicaCanadá y la Agencia de Cooperación Española, también han invertido recursos en desarrollar iniciativas de turismo como forma de superación de la pobreza y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y culturales.

Organizaciones gubernamentales

El ente regulador del turismo en Costa Rica es el Instituto Costarricense de Turismo, por lo cual constituye la organización por excelencia, que debe velar, promover y desarrollar el turismo rural de nuestra nación. Así lo ha demostrado, por el apoyo económico que brindó en las pasadas Ferias de Turismo Rural, también por la importancia y predominio del tema en su página web durante al menos el 2007.

Lo más importante de todo, ha sido la aparición del turismo rural comunitario junto con el turismo de salud y de convenciones dentro del Plan de Desarrollo Turístico, como un complemento de los tres principales segmentos de mercado: 1) ecoturismo, 2) aventura y 3) sol y playa (ICT, 2006:103).

Adicionalmente, un gran logro obtenido recientemente, fue la apertura de una categoría de hospedaje llamada “hospedaje rural”, que permitiera estandarizar la calidad de las empresas de turismo rural comunitario. Anteriormente, el ICT otorgaba la declaratoria turística únicamente a aquellos hospedajes que tuvieran un mínimo de siete habitaciones, y ahora se estableció un mínimo de tres, precisamente la cantidad que administran muchas micro y pequeñas empresas.

Organizaciones no gubernamentales

Existen varias organizaciones que no son estatales, las cuales están dedicadas al 100% del desarrollo y crecimiento del turismo rural en Costa Rica. A estas “organizaciones de base comunitaria” (OBCs) (Guereña y Calderón, 2005:26) consisten en grupos de pertenencia basados en una localidad que trabajan por mejorar y desarrollar sus comunidades. Un ejemplo de ellas son las siguientes:

- Asociación del Corredor Biológico TalamancaCaribe y Anai: ha brindado apoyo a una serie de proyectos turísticos de base comunitaria en la región de Talamanca.
- La Mesa Nacional Campesina y la Asociación para la Economía, la Salud y el Ambiente (Acepesa): desarrollan en conjunto varias iniciativas de turismo en la Zona Norte del país.
- Red Talamanqueña de Ecoturismo: integra una serie de iniciativas indígenas, afrocaribeñas y campesinas.
- Fundecooperación: es una organización sin fines de lucro que busca contribuir con el mejoramiento de las condiciones socio productivas, ambientales y de género de la población costarricense. Fundecooperación financia proyectos de desarrollo sostenible al sector privado, organizaciones no gubernamentales, al

sector académico, al sector gubernamental (nacional y municipal) y al público en general.

Pero además, existen dos redes muy importantes a nivel nacional que surgieron como una necesidad de representar los intereses de los organismos del segmento turístico, y con el fin de comercializar la oferta de una manera más organizada y articulada. COOPRENA y ACTUAR son “organizaciones de apoyo a las bases” (OABs), que funcionan como organizaciones intermediarias que trabajan con apoyo financiero y lo canalizan a las organizaciones de base comunitaria.

Generalmente, el personal de las OABs están conformados por profesionales pagados, pero también hay voluntarios de clase media. Por un lado, las organizaciones de base comunitaria pueden tener un enfoque lucrativo, las OABs son organizaciones sin fines de lucro. Sin embargo, algunas desarrollan actividades lucrativas para apoyarse económicamente. La característica común, es que tanto las organizaciones de base como las OABs desarrollan redes horizontales entre ellas.

Desde el punto de vista de la teoría de redes, se puede plantear la hipótesis de que las Organizaciones de Apoyo a las Bases (OABs), como COOPRENA y ACTUAR, actúan como puentes. Tales organizaciones conectan a las OBCs con partes del sistema social, las cuales de otra manera no se hubieran conectado, o lo realizan de una manera más eficiente.

COOPRENA R.L.

La historia del Consorcio Cooperativo Red Ecoturística Nacional (COOPRENA), está vinculada con la búsqueda de alternativas económicas en el seno del movimiento cooperativo autogestionario. Cordero (2002:81) afirma que “en 1992 algunos miembros dirigentes de la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA), fueron advertidos por el Instituto de Desarrollo Agrario, en relación a la necesidad urgente de que se realizaran actividades productivas sostenibles en algunas cooperativas de autogestión, “los trabajadores que las integran dirigen todas las actividades de las mismas

y aportan directamente su fuerza de trabajo” y están “bajo el régimen de propiedad social con carácter indivisible” (*Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica*, 1982).

Dichas cooperativas corría el riesgo de que fueran parceladas y disueltas por intervención del IDA. Analizaron varias opciones, y plantearon la posibilidad de que las cooperativas incursionaran en la actividad ecoturística, la cual en ese tiempo estaba empezando a tener mucho auge.

Entonces, COOPRENA nace en 1994 a partir de la motivación de dirigentes del movimiento cooperativo y a la nueva actividad económica, le llamaron *agroecoturismo comunitario*, pero luego le cambiaron su nombre por el de turismo rural, debido principalmente a que este último concepto era mucho más conocido, y además, porque COOPRENA siempre ha trabajado con organizaciones comunales.

Posteriormente, en 1997 COOPRENA creó Simbiosis Tours, la cual es un operador propiedad de la anterior organización y de sus afiliados. Así, por medio de este operador turístico, COOPRENA promociona y vende los paquetes turísticos de sus asociados o afiliados.

ACTUAR

En el año 2001 se formó la Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR) a partir de las reuniones con las 20 iniciativas del PNUD. En dicho año, todas las organizaciones que habían sido apoyadas por el PPD fueron convocadas en el Núcleo de Turismo del Instituto Costarricense de Aprendizaje (INA). Acudieron aproximadamente unos 30 representantes de varias organizaciones, que apenas se conocían entre sí. En total eran 20 grupos financiados en todo el país en temas del medio ambiente, pero no se estaban obteniendo los resultados esperados. Incluso, existían ya varias organizaciones con actividades de turismo rural, pero no se conocían entre sí, y tampoco se identificaban como un sector productivo.

Inicialmente el financiamiento estaba dirigido a infraestructura y con rubros más bajos en áreas de capacitación y promoción. Después de dicha actividad, el PPD amplió su apoyo financiero e incluyó también “un brazo de fortalecimiento”. De esta manera estos grupos u organizaciones comenzaron a conocerse, y se percataron que tenían los mismos problemas y necesidades, así como las mismas oportunidades.

Origen de la crisis financiera internacional

La crisis financiera tuvo sus orígenes en Estados Unidos, cuando la Reserva Federal bajó la tasa de interés para hipotecas del 6.5% al 1% entre el 2005 y el 2007, el objetivo consistía en proporcionar condiciones más baratas de adquisición de viviendas a la mayoría de la población. Esto provocó a su vez, que en 10 años, el precio real de las viviendas se multiplicara por dos en esa nación norteamericana.

Como toda acción o plan, estos tienen aspectos negativos y positivos; entonces, lo que era una bendición para un inversionista (comprar una segunda casa a una tasa de interés baja), para un intermediario financiero como los bancos, representaba una seria dificultad, ya que aunque pudiera colocar más créditos, sus ingresos medios por el cobro de intereses bajaban.

Por lo anterior, y debido a lo barato del precio del dinero para hipotecas, los bancos empezaron a aumentar por mil y a facilitar el otorgamiento de préstamos a una tasa de interés más alta (pues eran más arriesgados), a personas que no reunían las características crediticias mínimas, de manera que pudieran cumplir con el pago de las cuotas o mensualidades de los préstamos. A estos créditos más arriesgados, se le llamó “hipotecas subprime”.

Por otro lado, los bancos decidieron prestar dinero por montos superiores al valor real de las viviendas, basados principalmente en las buenas tendencias de crecimiento de la economía estadounidense y del aumento en valor de las propiedades. Así, los clientes de

las *hipotecas subprime* viajaron de vacaciones, remodelaron sus propias casas y hasta compraron automóviles nuevos con el dinero extra o adicional que les prestaron.

Debido a la gran demanda, la crisis financiera adquirió una dimensión mundial, cuando los bancos de Estados Unidos empezaron a quedarse sin liquidez para la concesión de más préstamos hipotecarios dentro de dicho país, entonces acudieron a los bancos extranjeros para que les prestaran dinero, “maquillando” el crecimiento y excelente negocio hipotecario.

Para terminar, los primeros efectos de la crisis financiera empezaron a manifestarse, cuando la Reserva Federal de los Estados Unidos comenzó a subir las tasas de interés para hipotecas en el 2008. Así, los clientes NINJA de las *hipotecas subprime* (*no income, no job, no assets*) no pudieron seguir pagando sus obligaciones financieras. Es decir, en la jerga bancaria eran clientes que no tenían ingresos fijos, no tenían empleo fijo ni garantías reales o activos. De este modo, los bancos recuperaban gran cantidad de viviendas por las cuales habían prestado su dinero, pero no había nadie interesado que pudiese pagar la tasa de interés vigente de las nuevas condiciones crediticias.

Ley N° 5339

Ley Reguladora de las Agencias de Viajes

CAPITULO V

Obligaciones de las Agencias de Viajes

Artículo 12. Son obligaciones de las agencias de viajes:

- a) Contar con personal idóneo, técnicamente preparado.
- b) Cumplir con la presente ley, sus reglamentos y demás disposiciones legales y administrativas conexas, así como con las recomendaciones del Instituto Costarricense de Turismo.
- c) Acatar estrictamente las tarifas que para turismo receptivo y para operaciones locales haya autorizado debidamente el Instituto Costarricense de Turismo.
- d) Reportar al Instituto Costarricense de Turismo las deficiencias que advierta en la prestación de cualquier servicio turístico.
- e) *(Derogado por el artículo 70, inciso i) del segundo grupo de incisos, de la Ley No.7472, de 20 de diciembre de 1994.)*
- f) Tener oficinas adecuadas y permanentes en el lugar en que están domiciliadas.
- g) Cumplir en todas sus partes los convenios que celebren con los turistas y demás entidades relacionadas con la misma actividad.
- h) *(Derogado por el artículo 70, inciso i) del segundo grupo de incisos, de la Ley No.7472, de 20 de diciembre de 1994.)*
- i) En la prestación de sus servicios extender recibos con referencia exacta al contrato que se obligan a realizar.
- j) Proporcionar, dentro del plazo que al efecto se señale y que no excederá de diez días hábiles, los informes que por escrito les solicite el Instituto Costarricense de Turismo.
- k) Ocupar, salvo caso de inopia, únicamente guías de turismo autorizados por el Instituto Costarricense de Turismo, en los servicios que por su naturaleza deban ser desempeñados por personal especializado.
- l) Los demás que les fijen las leyes y reglamentos.

Artículo 13. Cuando una agencia de viajes prepare un viaje todo pagado para turismo receptivo, deberá darlo a conocer al Instituto Costarricense de Turismo, recabando la constancia correspondiente de recibo. El Instituto podrá objetarlo fundamentalmente en un plazo prudencial que no exceda de diez días hábiles, contados a partir de la presentación de la documentación respectiva. Transcurrido ese término sin objetarlo, se tendrá por aceptado el mismo y la agencia lo podrá poner en conocimiento del público.

Artículo 14. Cuando las agencias de viajes cancelen cualquier viaje todo pagado para turismo, deberán ajustarse a las condiciones particulares consignadas en el folleto o convenio respectivo aceptado por el Instituto Costarricense de Turismo.

Deberán quedar claramente estipulados en los convenios o folletos respectivos, los casos en que la agencia de viajes contraiga responsabilidad cuando se cancelen los viajes contratados, la cual únicamente le será atribuible por hechos propios.

Artículo 15. En el caso de que el cliente desista de la realización de un viaje convenido, dentro de los términos fijados en el folleto o convenio respectivo, la agencia de viajes deberá reembolsarle la cantidad recibida como anticipo deduciéndole el 20% por concepto de daños y perjuicios.

Artículo 16. En los casos de fuerza mayor no previstos en el folleto o convenio respectivo y comprobados por el Instituto Costarricense de Turismo, se cancelará la excursión o viaje y la agencia notificará personalmente a los interesados o por correo certificado, con acuse de recibo, reintegrándoles las sumas que éstos les hubiesen anticipado menos los gastos efectuados, en el curso de diez días posteriores a la cancelación.

Artículo 17. *(Derogado por el artículo 70, inciso i) del segundo grupo de incisos, de la Ley N° 7472, de 20 de diciembre de 1994.)*

Reglamento Ley Reguladora de las Agencias de Viajes

N° 24779MEICTUR

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

Y LOS MINISTROS DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO Y DE TURISMO

Con fundamento en lo dispuesto en el artículo 140, incisos 3) y 18) de la Constitución Política, 28.2 inciso b) de la Ley General de la Administración Pública, y en las leyes números 1917 del 30 de julio de 1955, Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo, 5339 del 23 de agosto de 1973, Ley Reguladora de Agencias de Viaje, 7472 del 20 de diciembre de 1994, Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, 6054 del 14 de junio de 1977, Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, y el Decreto Ejecutivo No. 9387MEIC del 8 de enero de 1979, Reglamento de Empresas y Actividades Turísticas,

Considerando;

1°—Que por Ley N° 7472 del 20 de diciembre de 1994, denominada "Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor", en su artículo 70 inciso i), se derogaron los artículos de la Ley Reguladora de Agencias de Viajes, que establecían como requisito obligatorio el contar con un títulolicencia, emitido por el Instituto Costarricense de Turismo, para ejercer dicha actividad.

2°—Que como consecuencia de lo anterior, es necesario el emitir un nuevo Reglamento a la Ley Reguladora de las Agencias de Viajes, a efectos de ajustar dicha actividad a las nuevas condiciones legales existentes, amparando a las mismas a un régimen de inscripción voluntaria como el de la declaratoria turística por parte del Instituto Costarricense de Turismo.

3°—Que el Instituto Costarricense de Turismo es, de conformidad con su Ley Orgánica, No. 1917 y la Ley Reguladora de las Agencias de Viajes No. 5339, la Institución técnica y legalmente competente para regular su aplicación. **Por tanto,**

decretan:

El siguiente,

REGLAMENTO A LA LEY REGULADORA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

CAPITULO I

Objeto y definiciones

Artículo 1°—DEROGADO POR EL ARTÍCULO 4 DEL DECRETO EJECUTIVO N° 29058 DE 6 DE NOVIEMBRE DLE 2000.

Ficha del artículo

Artículo 2°—Para la aplicación de este Reglamento debe entenderse por:

- a) **Instituto:** El Instituto Costarricense de Turismo.
- b) **Ley Reguladora:** La Ley Reguladora de las Agencias de Viajes, N° 5339 del 23 de agosto de 1973.
- c) **Ley para la Promoción:** Ley de la Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, N° 7472 del 20 de diciembre de 1994.
- d) **Agencias de Viajes:** Operadores turísticos que realizan las funciones señaladas en el artículo 5 de la Ley N° 5339 y que han sido declaradas turísticas por el Instituto, las cuales se clasifican en mayoristas, receptoras y/o emisoras.
- e) **Agencias Mayoristas:** Ejerce la función de reunir en un producto único, repetido en varios ejemplares idénticos, diferentes elementos y servicios necesarios para asegurar un desplazamiento y una estadía, comercializando sus planes y demás servicios turísticos a través de las agencias minoristas.
- f) **Agencias Receptoras (Operadores de Turismo):** Las que sirven de intermediarias entre los prestadores de servicios turísticos en el país y los usuarios de éstos, y organizando excursiones, estadías y circuitos para los turistas.
- g) **Agencias Emisoras:** Las que se encargan de la emisión y venta de títulos de transporte al exterior, así como de la venta de paquetes o servicios individuales a prestarse en el extranjero.