



Escuela de Administración de Empresas

Maestría Dirección de Empresas

Trabajo de graduación

“Propuesta de un modelo de negocio auto-sostenible y
eco-amigable en una finca familiar ubicada en Parrita”.

Elaborado por:

Marjorie Blanco Corrales

Gabriela Montero Flores

Cristina Quesada Solano

Profesora Asesora:

Rytha Picado Arroyo

San José, 25 de mayo del 2017

ÍNDICE

Capítulo I – Introducción	7
1.1 Presentación del trabajo, origen y secuencia que tendrá	7
1.2 Antecedentes del estudio	8
1.3 Planteo del problema	9
1.4 Justificación del problema	9
1.5 Objetivos del estudio	11
1.5.1 Objetivo General	11
1.5.2 Objetivos Específicos	12
1.6 Alcances y limitaciones	12
1.6.1. Alcances	12
1.6.2. Limitaciones	13
Capítulo II- Marco Teórico	15
2.1. Antecedentes teóricos del estudio	15
2.1.1. Emprendimiento	16
2.1.2. FODA	16
2.1.3. Lean Canvas	17
2.1.4. Modelo de Negocios	18
2.1.5. Propuesta de valor	19
2.1.6. Registro de marcas	20
2.1.7. Viabilidad financiera	20
2.2. Marco conceptual	21
2.2.1. La agricultura	21
2.2.2. Agroecología	22
2.2.3. Finca ecológica integral	23
2.2.4. Turismo ecológico	25
Capítulo III- Marco Metodológico	26
3.1. Descripción general de la estrategia metodológica	26
3.1.1. Tipo de investigación	29
	2

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

3.1.2. Fuentes de información	31
3.1.3. Técnicas de investigación	32
3.2. Descripción del procedimiento para seleccionar a los participantes	34
3.3. Descripción de los instrumentos para recolectar la información	35
3.3.1 El cuestionario	35
3.3.2 Diseño del cuestionario	35
3.3.3 Aplicación del Cuestionario	35
3.4. Descripción del procesamiento de datos	36
Capítulo IV – Resultados	37
4.1 Identificación y conocimiento de modelos de negocios eco-amigables y auto-sostenibles.	37
4.1.1 Finca Agroecológica El Tablazo	38
4.1.2 Finca Integral “La Esperanza”	42
4.1.3 Villa Vanilla	46
4.1.4 Entrevista a funcionario del Ministerio de Agricultura y Ganadería-MAG	49
4.2 Análisis del sondeo	53
4.3 Herramientas de validación	64
4.3.1 Entrevistas en la Feria del Agricultor en Quepos	64
4.3.2 Entrevista “Frutería y verdulería Jhordan #1 y #2”	66
4.3.3 Lean Canvas “MonteFlores Eco Farm”	68
4.3.4 Lienzo Lean Canvas “MonteFlores Eco Farm”	71
4.4 Propuesta de Modelo de Negocio Canvas “MonteFlores Eco Farm”	73
4.4.1 Relaciones con los clientes	73
4.4.2 Recursos claves	74
4.4.3 Actividades claves	74
4.4.4 Relaciones claves	75
4.4.5 Propuesta de Valor	76
4.4.6 Lienzo Modelo de Negocio Canvas “MonteFlores Eco Farm”	77
4.5 Propuesta de valor diferenciada	78

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

4.5.1 Trabajo de los clientes	79
4.5.2 Sufrimiento de los clientes	79
4.5.3 Ganancia de los clientes	80
4.5.4 Productos y servicios	80
4.5.5 Alivios del sufrimiento	81
4.5.6 Creadores de ganancia	82
4.6 Diseño del mapa de distribución actual y propuesta	82
4.7 Análisis FODA	85
4.8 Aspectos legales y tributarios	90
4.8.1 Creación de la sociedad	90
4.8.2 Legalización de libros sociales	91
4.8.3 Trámites tributarios	91
4.8.4 Propiedad Intelectual y registro de marcas	93
4.8.5 Trámites Varios	95
4.9 Estructura financiera	95
4.9.1 Inversión Inicial	95
4.9.2 Estructura de Costos y Resultados Financieros	96
4.9.3 Gastos financieros	98
4.9.4 Estructura de ingresos	98
4.9.5 Resultados	101
Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones	103
BIBLIOGRAFÍA	107
APÉNDICE	112
Anexo 1. Lista de clientes segmentados	112
Anexo 2. Cuestionario	113
Anexo 3. Cuadros y Gráficos	114

Cuadros

Cuadro 1. Clasificación por estrellas de los hoteles y restaurantes contactados	116
Cuadro 2. Nivel de respuesta de los hoteles y restaurantes contactados	117
Cuadro 3. Cantidad de hoteles y restaurantes que llenaron el sondeo satisfactoriamente	117
Cuadro 4. Esfuerzos por educar a los habitantes en el uso responsable de los recursos naturales	118
Cuadro 5. Conoce el entrevistado el concepto de finca agroecológica	118
Cuadro 6. Interés del entrevistado en conocer una finca agroecológica en Río Seco de Parrita	119
Cuadro 7. Disposición a comprar hortalizas y vegetales cultivadas en una huerta ecológica	119
Cuadro 8. Existe oportunidad de promover el turismo rural de cultivos ecológicos y auto-sostenibles	120
Cuadro 9. Características adicionales del servicio ecoturístico recomendadas por el entrevistado	121
Cuadro 10. Disposición a establecer alianzas estratégicas para promover el ecoturismo en una finca agroecológica en la zona de Parrita	122
Cuadro 11. Tipo de negocio a que se dedica el entrevistado	123
Cuadro 12. Cosecha el entrevistado sus propias hortalizas y vegetales para su negocio	124
Cuadro 13. Lugar de compra de las hortalizas y vegetales del entrevistado	124
Cuadro 14. Frecuencia de compra de las hortalizas y vegetales del entrevistado	125
Cuadro 15. Considera el entrevistado que los productos ecológicos son caros	126
Cuadro 16. Factores que encarecen los productos ecológicos	126
Cuadro 17. Disposición a pagar un mayor precio por productos ecológicos y de mayor calidad	127

Figuras

Figura 1. Clasificación por estrellas de los hoteles y restaurantes contactados	116
Figura 2. Nivel de respuesta de los hoteles y restaurantes contactados	117
Figura 3. Cantidad de hoteles y restaurantes que llenaron el sondeo satisfactoriamente	118
Figura 4. Esfuerzos realizados por educar a los habitantes en el uso responsable los recursos naturales	118
Figura 5. Conoce el entrevistado el concepto de finca agroecológica	119
Figura 6. Interés del entrevistado en conocer una finca agroecológica en Río Seco de Parrita	119
Figura 7. Disposición a comprar hortalizas y vegetales cultivadas	120
Figura 8. Existe oportunidad de promover el turismo rural de cultivos ecológicos y auto-sostenibles	121
Figura 9. Características adicionales del servicio ecoturístico recomendadas por el entrevistado	122
Figura 10. Disposición a establecer alianzas estratégicas para promover el ecoturismo en una finca agroecológica en la zona de Parrita	123
Figura 11. Tipo de negocio a que se dedica el entrevistado	123
Figura 12. Cosecha el entrevistado sus propias hortalizas y vegetales para su negocio	124
Figura 13. Lugar de compra de las hortalizas y vegetales del entrevistado	125
Figura 14. Frecuencia de compra de las hortalizas y vegetales del entrevistado	125
Figura 15. Considera el entrevistado que los productos ecológicos son caros	126
Figura 16. Factores que encarecen los productos ecológicos	127
Figura 17. Disposición a pagar un mayor precio por productos	127
Figura 18. Top 10 de hortalizas y vegetales que adquieren en mayor cantidad el entrevistado	128
Figura 19. Presupuesto aproximado de compra mensual de las hortalizas y vegetales	128
Figura 20. Calificación de los factores según su importancia al decidir la compra el entrevistado	129

Capítulo I – Introducción

1.1 Presentación del trabajo, origen y secuencia que tendrá

La propuesta de un modelo de negocio eco-amigable y auto-sostenible en una finca familiar ubicada en Parrita, nace como una idea de desarrollar un emprendimiento como una oportunidad de negocio que permita generar un ingreso a la familia costarricense Montero Flores, cuyos miembros principales, entiéndase los padres, son de origen humilde y con muchos años de experiencia en las labores del campo como agricultores, quienes han forjado un patrimonio que actualmente es subutilizado.

Al identificar la posibilidad de brindar apoyo a la familia Montero Flores, las integrantes del grupo a cargo de este proyecto emprendedor, asumieron el compromiso de generar información relevante aplicando los conocimientos en el área de administración de empresas, siendo una guía y orientación para la formulación de una propuesta de negocio eco-amigable y auto-sostenible, cuya oportunidad será evaluada a fin de ponerla en marcha en el corto y mediano plazo.

Bajo esta premisa se pretende plantear un modelo de negocio emprendedor, enfocado en el aprovechamiento de un terreno que por sus condiciones le permite producir, comercializar y desarrollar actividades de recreo, educativas y turismo de forma auto-sostenible y eco-amigable, en el que el ciclo de producción se cierre optimizando al máximo cada componente que interviene en el proceso y que promueva la utilización de todos los desechos de manera eficiente y sostenible.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Finalmente, para la elaboración y realización del presente trabajo, se definió un cronograma con actividades, organizado de tal manera que permitiera el cumplimiento de metas semanales, entre ellas revisión bibliográfica, visitas de campo, entrevistas, sondeo del mercado meta y demás recursos que permiten identificar la información que se incluirá en los capítulos del marco teórico y el marco conceptual para fundamentar las referencias bibliográficas que orientarán el proceso. Además de presentar los resultados, las recomendaciones y conclusiones que se logren identificar en el proceso, los cuales dejarán la evidencia de la factibilidad que tiene la propuesta para desarrollarse en el futuro inmediato.

1.2 Antecedentes del estudio

Se plantea como un proyecto emprendedor bajo un modelo de negocio integral, eco-amigable y auto-sostenible en una propiedad de la familia Montero Flores, la cual está ubicada en el poblado de Río Seco, en el Cantón de Parrita, provincia de Puntarenas. El emprendimiento se le definió como nombre comercial “MonteroFlores Eco Farm”, considerando su similitud con otras fincas modelo.

La finca actualmente mide cuarenta mil seiscientos setenta y cinco (40.675) metros cuadrados, de los cuales el proyecto emprendedor se propone que se desarrolle inicialmente en once mil cuatrocientos cincuenta (11.450) metros cuadrados aproximadamente, en el que se diseña un mapa de distribución de los diferentes sistemas ecológicos que intervienen en la producción de las diferentes hortalizas y vegetales, el cultivo de tilapia y un pequeño restaurante, además de brindar servicios de asesoría y cursos en producción eco-sostenible, visitas guiadas,

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

giras educativas y turismo rural, con el objetivo de brindar un servicio integrado y diferenciado que a su vez le permitirá a la familia Montero Flores obtener un ingreso económico importante y rentable.

Es relevante indicar que, actualmente esta finca dispone de una casa de habitación, cuenta con servicios básicos como agua y electricidad. Además, la familia Montero Flores, produce pollos de engorde y criollos, cultivos como yuca, plátano, banano, carambola, limón ácido, guanábana, manga, árboles maderables de teca y melina. Además, según la época del año se producen maíz, frijoles, algunos cultivos de hidroponía tales como lechuga, tomillo, apio, cebollino y albahaca, para consumo familiar. En la propiedad existe un pozo de agua naciente, que funciona con una bomba eléctrica para la extracción del recurso hídrico, que actualmente es utilizado en el riego manual o con manguera dentro de la propiedad.

1.3 Planteo del problema

¿Es posible proponer un modelo de negocio eco-amigable y auto-sostenible en una finca familiar en Parrita?

1.4 Justificación del problema

El proyecto emprendedor propuesto se justifica ya que, en la última década se ha podido observar el incremento de novedosos modelos de negocios ecológicos. Este tipo de emprendimientos se caracterizan por desarrollar un modelo de economía sostenible y por su filosofía respetuosa con el medio ambiente.

El aumento de este tipo de emprendimientos no sólo responde a una nueva tendencia de

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

consumo sino también a una demanda social ya que, cada vez son más los consumidores sensibilizados y comprometidos con la necesidad de cuidar del entorno utilizando modelos sostenibles y eco-amigables, respetando tanto el medio ambiente como el entorno en el que se encuentran.

Por lo tanto, más allá de una moda y bajo esta premisa, actualmente la población busca adoptar estilos de vida más sanos, enfocados en buenas prácticas ambientales, evitando los desperdicios o bien que los desechos logren cerrar sus ciclos de forma natural y sostenible por medio de un modelo de negocio eco-amigable y auto-sostenible socialmente responsable.

A raíz de esto en Costa Rica se ha venido adoptando y desarrollando fincas agroecológicas, con la idea de implementar formas de cultivo amigables con el medio ambiente, a través de modelos de negocios sostenibles, los cuales permiten generar importantes ingresos y rentabilidad, además de alinearse con la visión integral de los individuos de conocer sobre formas de cultivo que podrían ser replicados, generar una experiencia positiva en quien podría ver las distintas etapas de producción o bien recoger con sus propias manos lo que se va a comer, generando una propuesta de valor diferenciada.

Puntualizando que en los cantones de Parrita y Quepos en especial en la zona de Manuel Antonio, no se conoce sobre fincas de este tipo, se visualiza la posibilidad de proponer un modelo de negocio eco-amigable y auto-sostenible en la finca propiedad de la familia Montero Flores, en la cual se desarrollan labores agrícolas para sobrevivencia, a partir de más de 20 años de experiencia en labores del campo (agricultura) así como en la comercialización de productos

agrícolas.

Al mismo tiempo, es importante destacar que, los miembros de la familia Montero Flores, conocen muy bien la zona en la que está ubicada la finca, la cual es de alto tránsito de turismo local, nacional y extranjero, por lo que se vislumbra la oportunidad de captar ese mercado y desarrollar un emprendimiento que les genere un ingreso sustancial de manera rentable así como impactar la economía de la zona, con la generación de empleo para otros miembros de la misma familia y algunos vecinos.

Por lo tanto, dentro del modelo de negocios a proponer se ha visualizado la implementación de actividades como el cultivo de hortalizas y vegetales, cultivo de tilapia, un pequeño restaurante y servicios conexos como asesorías en técnicas agrícolas, giras educativas, turismo rural y cualquier otra actividad que permita atraer visitantes ya sea, por medio de hoteles, restaurantes y supermercados de las zonas indicadas, quienes están en busca de una experiencia diferente y que a su vez les genere un disfrute o acumulación de vivencias con las que, acorde a su estilo de vida amigable con el ambiente, satisfaga sus necesidades de autorrealización y reconocimiento.

1.5 Objetivos del estudio

1.5.1 Objetivo General

Proponer un modelo de negocio eco-amigable y auto-sostenible en una finca familiar en Parrita.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Conocer modelos de negocios eco-amigables y sostenibles.
2. Realizar un sondeo para conocer las necesidades y oportunidades del mercado meta tal como hoteles, restaurantes y supermercados, considerado en el modelo de negocios propuesto.
3. Utilizar diferentes herramientas de validación para proyectos emprendedores.
4. Diseñar un modelo de negocio eco-amigable y auto-sostenible en una finca familiar en Río Seco, Parrita.
5. Elaborar una propuesta de valor diferenciada para competir en el mercado turístico del cantón de Parrita.
6. Investigar aspectos legales y tributarios necesarios para la constitución del proyecto emprendedor.
7. Proponer la estructura financiera óptima para el lanzamiento del proyecto emprendedor.

1.6 Alcances y limitaciones

1.6.1. Alcances

Aprovechar la ubicación geográfica de la finca, considerando la importancia turística de la zona, para identificar los gustos y preferencias del segmento de mercado al que se desea dirigir el proyecto emprendedor.

Para el proyecto se consideró aplicar el sondeo a supermercados de la zona de Parrita, Quepos y Manuel Antonio, sin embargo, durante la ejecución de las labores requeridas para el

cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto, se consideró que estos negocios realmente estaban fuera de la propuesta de valor.

A pesar de que el equipo emprendedor debió desplazarse hasta la zona de interés, a efecto de convencer a los negocios de contestar el sondeo, la riqueza de información que se obtuvo en esta interacción realmente fue valiosa, ya que los aportes recibidos fueron considerados en la elaboración de la propuesta del modelo de negocio, tal fue el caso de que el servicio a brindar debía ser bilingüe así como el cambio del nombre comercial de “Finca Agroecológica MonteFlores” a “MonteFlores Eco Farm” considerando que el segmento de mercado al cual se dirigirá el paquete turístico es extranjero, mayoritariamente de habla inglesa.

En principio se valoró plantear que la propuesta del modelo de negocio estuviera orientada en la venta de hortalizas y vegetales producidas bajo sistemas ecológicos, sin embargo, durante la aplicación del sondeo se evidenció que la propuesta de valor debía orientarse a ofrecer un servicio ecoturístico completo por medio de paquetes turísticos y didácticos, alimentación y traslados.

El equipo emprendedor asumió la propuesta del modelo de negocio con gran compromiso, por lo cual, se realizaron visitas a fincas con modelos similares, ferias orgánicas y del agricultor, entrevistas a expertos, entre otros, con el fin de conocer y vivenciar las experiencias existentes para tener claridad en los aspectos a considerar durante el desarrollo del proyecto.

1.6.2. Limitaciones

Algunas limitaciones que se presentaron durante la realización del proyecto, se

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

mencionan seguidamente:

En principio se consideraron cuarenta y tres hoteles y restaurantes para aplicar el sondeo, sin embargo, la muestra efectiva fue de dieciséis locales, ya que en algunos casos no hubo interés en colaborar con el llenado del sondeo vía electrónica o bien no hubo apertura en escuchar sobre el proyecto.

El acceso a internet fue limitado al realizar el sondeo del mercado meta.

La finca que se considera para la propuesta de negocio está ubicada en la zona de Parrita, por lo que el equipo emprendedor debió desplazarse desde la zona de San José, a efecto de valorar diversos factores requeridos para el proyecto.

Inicialmente, se consideró aplicar el sondeo de mercado vía electrónica utilizando la herramienta Google Form, sin embargo, solamente cuatro negocios contestaron oportunamente, por lo cual el equipo emprendedor se vio en la necesidad de desplazarse hasta los hoteles y restaurantes segmentados para las entrevistas y solicitar la colaboración para llenar el sondeo de manera satisfactoria.

Pocos hoteles y restaurantes segmentados, rechazaron la aplicación del sondeo en línea cuando se les contactó vía telefónica para el envío del mismo, lo que disminuyó la muestra seleccionada de veintitrés a dieciséis hoteles y restaurantes.

La cercanía entre los negocios de interés para el sondeo, en algunos casos era muy poca, por lo que el equipo emprendedor debió desplazarse grandes distancias a lo largo del día de trabajo de campo.

Capítulo II- Marco Teórico

En el siguiente marco teórico, se desarrollarán los conceptos básicos que se convertirán en el eje del trabajo de investigación, estos conocimientos son los que permitirán diagnosticar ampliamente el desarrollo de un modelo de negocio que integra para el cultivo de productos y hortalizas, el cultivo de tilapia y servicio de restaurante, que sea amigable con el ambiente y auto sostenible en cantón de Parrita. Además, el modelo de negocio de este emprendimiento pretende que ser replicable, generar valor y mayores oportunidades de trabajo para los habitantes de la zona.

La siguiente investigación teórica se fundamenta en diferentes fuentes bibliográficas con información relevante para este proyecto emprendedor, incluyendo toda la información y consultas realizadas a personas especialistas en cultivos de hortalizas y vegetales en técnicas de hidroponía, orgánica y similares, así como modelos ecológicos y sostenibles.

2.1. Antecedentes teóricos del estudio

En este apartado se definirán conceptos tales como emprendimiento, FODA, Lean Canvas, Modelo de Negocio, Propuesta de Valor, registro de marcas y viabilidad financiera, ya que estos términos son consideradas variables y puntos importantes conocer para la presente propuesta del proyecto emprendedor. A continuación, los conceptos que serán utilizados para el desarrollo de los objetivos del proyecto emprendedor a proponer son:

2.1.1. Emprendimiento

La palabra emprendimiento proviene del francés “entrepreneur” (pionero), hace referencia a la persona que realiza un esfuerzo por llevar a cabo un objetivo o una meta materializada en la creación de una nueva empresa o bien un proyecto que busca ser diferenciado en el mercado, a fin de ser adquirido por un tercero interesado en el bien o servicio, con el objetivo de generar un ingreso económico para el emprendedor, en la mayoría de los casos.

Según lo indican los autores, el emprendimiento es:

“La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Kundel, 1991).

“Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad” (Stevenson 1983, 1985, 1990, 2000).

Como un emprendedor se considera a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que, en definitiva, huyen de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría, según Alcaraz, 2011.

2.1.2. FODA

Es una herramienta que el emprendedor puede utilizar para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto, es decir, es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones por medio de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como variables que intervienen

e impactan los modelos de negocios.

Según los autores, FODA es:

“Una herramienta que se denomina FODA por las iniciales de sus cuatro componentes: Fortalezas, Debilidades (ambas, directamente relacionadas con el proyecto y son de tipo “interno”, es decir, bajo el control del emprendedor para aprovecharse y/o complementarse) Oportunidades y Amenazas (variables externas difíciles de modificar, pero predecibles y, por tanto, que hasta cierto punto se pueden prevenir o aprovechar)”. (Alcaraz, 2011).

“El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos.” (Fred, 2008).

2.1.3. Lean Canvas

Es una herramienta que se utiliza para diseñar modelos de negocios a nivel emprendedor o startups, los autores lo definen como:

“Se trata de un lienzo similar al Business Model Canvas, pero con algunos cambios, sobre todo en cuanto a enfoque”. La herramienta promete un plan de negocio útil y centrado empresario. Se centra en los problemas, soluciones, las métricas clave y ventajas competitivas. (Maurya, 2017).

“El Lean Canvas es un modelo y oportunidad de negocio con un proceso de construcción de canvas muy metódico y ayuda a seguir un camino lógico a la hora de definir las hipótesis de su modelo”. (Muñoz y Visa, 2014).

“Las bases de la metodología Lean Startup son: crear, medir y aprender. Estas bases no son sólo el comienzo del modelo lean canvas, si no que se mantiene a lo largo del tiempo una y otra vez”. (Ries, 2013).

2.1.4. Modelo de Negocios

El término modelo de negocio es un concepto muy nuevo, aunque utilizar su concepto se ha dado desde hace varias décadas. Según las referencias bibliográficas algunos autores se refieren a él como la manera en que una compañía hace negocios (estrategia), mientras que otros autores se enfocan en el aspecto visual de integración de elementos del modelo.

Según la revisión realizada, los autores modernos lo definen como:

“Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio.” (Amit y Zott, 2001).

El modelo de negocio de una forma más detallada pues para ellos es necesario, después de tener una idea de valor e identificar el segmento de mercado, poner atención en los costos y en las estrategias a utilizar. (Chesbrough y Rosenbloom 2002).

El modelo de negocio es una herramienta conceptual; lo aprecian como un diagrama que los llevará a posteriori a la ejecución del proyecto. A partir de esta herramienta conceptual

se podrá establecer la “lógica del negocio de un modelo específico”. (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).

2.1.5. Propuesta de valor

Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas que generen un valor único. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa o emprendimiento ofrece a los clientes como una ventaja competitiva.

Según los autores se define como:

Una propuesta de valor es el conjunto de servicios o productos, que una empresa o persona puede ofrecer a un cliente, con el fin de solucionarle un problema o satisfacer una necesidad, todo esto a cambio de recibir un beneficio. En otras palabras, la propuesta de valor es la diferencia del bien o servicio a ofrecer, con respecto a lo que ya ofrece el mercado. (Alcaraz, 2011).

La propuesta de valor la define como la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la empresa ofrece a sus clientes.” (Metzger y Donaire, 2007).

“Una propuesta de valor está formada por un conjunto de beneficios que una empresa promete entregar, y no solo por el posicionamiento de la oferta. Fundamentalmente, la propuesta de valor es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de valor de la compañía y a partir de su relación con el proveedor. Es cumplir la promesa.” (Kotler y Keller, 2009).

2.1.6. Registro de marcas

La marca, los nombres comerciales y señales de propaganda, son muy importantes, porque son los que distinguen a una empresa o producto. Por lo que es importante realizar los trámites necesarios, previamente, con el fin de registrar y proteger.

El registro de marca, los autores lo definen como:

"Una marca es un nombre, diseño de símbolo o marca que realza el valor de un producto más allá sus propósitos funcionales "(Rosenbaum, Percy y Pervan, 2007).

"Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de los competidores. (Definición dada por la American Marketing Association, 2015).

Es cualquier signo o combinación de signos que permita distinguir los bienes o servicios de una persona de los de otra, es decir, son aquellos signos que utilizan los empresarios para identificar y diferenciar productos o servicios en el mercado. (Registro Nacional de la Propiedad, 2013).

2.1.7. Viabilidad financiera

La viabilidad financiera es la probabilidad de que un proyecto se puede llevar a cabo financieramente.

"la viabilidad o factibilidad de un proyecto de inversión se determina por la posibilidad de implementarlo. Para que un proyecto sea viable tiene que cumplir satisfactoriamente los

requerimientos técnicos, legales, organizacionales, ambientales, financieros y de mercado”. (Hamilton, 2005).

Otra definición de viabilidad financiera es:

“Ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad. La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios.” (Sapag, 2000).

2.2. Marco conceptual

En el siguiente marco, se desarrollarán los conceptos básicos más importantes que se convertirán en el eje del proyecto emprendedor tales como agricultura, agroecología, finca ecológica integral y turismo ecológico. Este capítulo se fundamenta en diferentes fuentes bibliográficas, libros, revistas y otras fuentes con información relevante para el proyecto emprendedor.

2.2.1. La agricultura

Es el arte del cultivo y explotación de la tierra con el objeto de obtener productos con fines humanos o con destino a los animales domésticos. Nació hace miles de años y se ha venido transformando a través de los siglos. hoy en día se trabajan varias técnicas, con el fin de cuidar de la tierra.

Según los autores la agricultura se define como:

“Existen variadas disciplinas y toda una infraestructura agrícola, científica e industrial alrededor de estas actividades. Se incluyen en estas prácticas el estudio, acondicionamiento de las tierras, cultivo, desarrollo, recolección, transformación, distribución, etc. Se trata de una actividad muy antigua, con origen en la prehistoria, y es actualmente un sector económico indispensable y fundamental en la alimentación mundial. (Arauz, Gutiérrez y Shackelford, 2016).

Se entiende por Ciencias Agropecuarias las actividades científicas y técnicas vinculadas y relacionadas profesionalmente con el agro, las cuales se realizan antes, durante y después del proceso productivo agrícola y pecuario y que tienen como objetivo promover y lograr el fomento y desarrollo del sector agropecuario, mediante el uso óptimo, racional y eficiente de los recursos de capital, de tierra, de mano de obra y de administración.” (Ministerio de la Presidencia, 1991).

2.2.2. Agroecología

Es la ciencia que busca la aplicación de conceptos y principios ecológicos en los agro ecosistemas para lograr una doble sostenibilidad, tanto a nivel del cultivo como de las sociedades locales que lo producen. Por lo tanto, la agricultura ecológica es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana.

Los autores la definen como:

“Un sistema de cultivo de una explotación agrícola autónoma basada en la utilización óptima de los recursos naturales, sin emplear productos químicos sintéticos, u organismos genéticamente modificados (OGMs) ni para abono ni para combatir las plagas ni para cultivos, logrando de esta forma obtener alimentos orgánicos a la vez que se conserva la fertilidad de la tierra y se respeta el medio ambiente. Todo ello de manera sostenible, equilibrada y mantenible”. (Oelhaf, R. 1978).

“... una disciplina que provee los principios ecológicos básicos sobre cómo estudiar, diseñar y manejar agro ecosistemas que son productivos y a su vez conservadores de los recursos naturales y que, además, son culturalmente sensibles y socialmente y económicamente viables.” (Miguel A. Altieri, 1999).

“El manejo sustentable ecológico de los agro ecosistemas, mediante la acción social colectiva, como alternativa al modelo de manejo agroindustrial; con propuestas de desarrollo participativo desde los ámbitos de la producción y circulación de sus productos, estableciendo formas de producción y consumo que contribuyan a encarar la crisis ecológica y social, generada por el neoliberalismo y globalización económica”. (Sevilla y Woodgate, 1997).

2.2.3. Finca ecológica integral

En una finca ecológica integral, los sistemas productivos se unen y se relacionan como un todo formando de esta manera un ecosistema integrado de manera auto-sostenible, pero también participan formas de trabajo con filosofías similares y complementarias debido a que comparten principios afines. En una finca ecológica integral participa comúnmente la agricultura orgánica,

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

la agricultura conservacionista, agricultura sostenible y casi siempre la agricultura familiar.

Los siguientes autores definen el concepto a continuación:

“Un lugar en donde se pretende integrar la producción agrícola y pecuaria en un arreglo acorde con un sistema natural que haga aún más eficiente tal espacio y los recursos que lo disponen. Los productos de la finca se utilizan para la alimentación de la familia, animales y los excedentes se destinarán al mercado local, los materiales residuales se podrán utilizar para la alimentación de los animales existentes en la finca”.(Fredy Buñay T., 2012).

“Con la granja o finca integral se busca diversificar e integrar los sistemas de producción (entendiendo) estos como el conjunto de actividades para la producción agropecuaria que incluye, además del manejo de cultivos, el suelo, agua y la conservación de la biodiversidad) imitando de esta forma las relaciones que existen naturalmente entre plantas y animales. Incluso la integralidad va más allá, ya que se trata de influir en el comportamiento de los organismos, que en monocultivo son plagas, enfermedades o malezas, y reducir al mínimo el uso de sustancias importadas. (Ministerios de Agricultura y Ganadería 2008).

Finca Integral Didáctica es una finca cuya forma de manejo de la tierra es amigable con el ambiente, cuyo plan de acción productiva está basado en su capacidad de producción, que se aplica tanto con el propósito de mejorar la disponibilidad y calidad de los alimentos; como maximizando el uso de los recursos y energías del sistema de acuerdo con las características agroecológicas y socioeconómicas representativas de los sistemas de producción de una determinada área de influencia. En donde sus diversas actividades se encuentran integradas y que cuenta con condiciones para recibir e intercambiar experiencias con grupos de agricultores

y agricultoras interesadas en el desarrollo de sistemas de producción sostenible” (Ministerio de Agricultura y Ganadería 2008).

2.2.4. Turismo ecológico

El turismo ecológico o ecoturismo es un estilo del turismo alternativo diferente al turismo tradicional. Es un enfoque para las actividades turísticas en el cual se privilegia la sostenibilidad, la preservación, la apreciación del medio (tanto natural como cultural) que acoge y sensibiliza a los viajeros.

A continuación, los siguientes autores definen el concepto como:

“El ecoturismo busca conseguir la máxima satisfacción para el turista, el mínimo impacto ambiental negativo, el máximo respeto por las culturas locales y el máximo beneficio económico para el país”. (Pérez de las Heras, 2002).

“El ecoturismo es aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural, y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales”. (Ceballos-Lascurain 1992).

“Un viaje responsable a áreas naturales que conservan el ambiente y mejoran el bienestar de la población local”. (Sociedad Internacional de Ecoturismo, 2016).

Capítulo III- Marco Metodológico

En este capítulo se procede a describir la estrategia metodológica general empleada, la cual incluye el tipo investigación, las fuentes de la información y las técnicas de investigación utilizadas para el desarrollo de los objetivos planteados. También se describe los procedimientos para la selección de los participantes y los diferentes instrumentos para la recolección de la información. Luego se procede a describir las técnicas para analizar y sistematizar los datos recolectados y generar una propuesta de acuerdo a la información analizada.

En resumen, la metodología comprende el cómo se llevará a cabo el proyecto emprendedor, implica fijar la estrategia de acción a seguir en función de los objetivos propuestos, la recolección de los datos directamente de la realidad donde se ubicará el proyecto sin manipular o controlar ninguna variable.

3.1. Descripción general de la estrategia metodológica

A continuación, se describen los aspectos relativos a la metodología que se empleó para realizar la investigación tales como: el tipo de investigación, fuentes y sujetos de investigación, las técnicas y diseño de la muestra que serán utilizados para la recopilación de datos, el procesamiento y análisis de la información.

Para la implementación del estudio se consideró hacer una propuesta que contenga información certera de modo que oriente cómo proponer un emprendimiento en la finca de la familia Montero Flores.

Para ello se realizaron visitas guiadas a la Finca Agroecológica El Tablazo, Villa Vanilla

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

y Finca La Esperanza a fin de conocer los procesos de agricultura ecológica y la propuesta de valor que desarrollan, con el objetivo de poder llevar a cabo una idea y proponer un emprendimiento por medio de un modelo de negocio eco-amigable y auto-sostenible en la finca de la familia Montero Flores en la zona de Parrita.

Además, se realizarán varias visitas a la finca en Rio Seco, Parrita lugar donde vive la familia Montero Flores, a fin de explorar la zona de mayor influencia y la finca familiar para determinar la porción de terreno que se destinaría para el emprendimiento, así como identificar cuáles son los requerimientos necesarios para iniciar con la producción, el proceso de comercialización de los paquetes turísticos y el diseño del modelo de negocio que debe adoptarse para asegurar su funcionalidad y la propuesta de valor diferenciada a proponer.

Como parte del proceso, se realizaron visitas a hoteles, restaurantes y supermercados en la zona específicamente Manuel Antonio, Quepos y Parrita, para conocer de primera mano el posible interés en el emprendimiento eco-amigable y auto-sostenible para el consumo de los productos y servicios que se incluyen en el presente caso, para lo cual se aplicó un sondeo de mercado con preguntas diseñadas para tal efecto.

Además, se entrevistó de manera aleatoria algunos agricultores y distribuidores de productos que participan en la feria del agricultor en Quepos y San José, por medio de preguntas abiertas a fin de determinar los criterios de consumo y aceptación de los productos amigables con el ambiente y los precios ofrecidos de los mismos. Al mismo tiempo conocer la procedencia de los productos que ellos ofrecen o el fin de determinar la oportunidad del proyecto

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

emprendedor en la zona de Parrita.

A partir de los puntos citados y los hallazgos identificados, se procedió con la elaboración del Lean Canvas con la orientación de la familia Montero Flores, a efecto de considerar todos los puntos que son importantes en este proceso para el proyecto emprendedor.

Como parte de este proceso, previo a la posible implementación del modelo de negocio, se identificó la propuesta de valor para los clientes a fin de crear una ventaja competitiva diferenciada de los posibles competidores o bien dentro del mercado en sí mismo, para lo cual se siguieron los pasos sugeridos en las teorías de Osterwalder, A. y Pigneur, Y., 2011.

Posteriormente, se realizó una investigación sobre los pasos a seguir para los aspectos legales tales como registro de marca, patente, permisos del Ministerio de Salud, apertura de cuentas bancarias, alianzas con entidades bancarias. Además de los trámites a nivel de la Administración Tributaria que corresponda, tal como la inscripción como contribuyente, elegir el régimen tributario más conveniente, elaboración de recibos de dinero y facturas, legalización de libros contables y sociales, diseño de materiales requeridos a nivel publicitario, y cualquier otro trámite que se requiera en el marco legal y tributario de Costa Rica.

Como parte importante para determinar la viabilidad del proyecto emprendedor, se elaboró la estructura financiera óptima requerida para que el emprendimiento ecológico-sostenible sea exitoso, considerando el punto de equilibrio operativo y financiero, así como las posibles fuentes de financiamiento con instituciones estatales que apoyen el desarrollo en zonas rurales, servicios de banca dirigidos a mujeres o cualquier otro instrumento financiero que genere

apalancamientos según lo requerido.

Una vez obtenidos los resultados de las entrevistas y el sondeo de mercado, se procedió con el análisis de los mismos, para determinar la viabilidad del emprendimiento y las oportunidades de negocio como un proyecto emprendedor y al mismo tiempo se diseñó el modelo de negocio propuesto, para que pueda ser desarrollado de manera exitosa por la familia Montero Flores.

Finalmente, el equipo emprendedor involucrado en la investigación se dio a la tarea de plasmar sus recomendaciones a partir de su criterio experto, la experiencia obtenida durante el trabajo de campo -entrevistas y aplicación del sondeo de mercado-, así como la revisión bibliográfica que se realizó, sobre la ejecución del proyecto de modo que sea factible hacerlo real y exitoso.

3.1.1. Tipo de investigación

Exploratoria: Se realizó una investigación exploratoria, ya que se hizo necesario revisar bibliografía respecto a modelos de negocios amigable con el ambiente y auto-sostenible, considerando que es un área desconocida para las participantes del proceso. Lo anterior, a fin de comprender de una mejor manera cómo desarrollar el proyecto y los diversos factores que debían tomarse en cuenta para abordar el tema de forma integral. Además, se visitaron fincas ecológicas y ferias del agricultor para conocer y entender el entorno y sector competitivo donde se desarrollará el modelo de negocio propuesto.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Se realizaron visitas en la zona donde se ubica la finca Montero Flores, con el fin de conocer las características físicas actuales del lugar (terreno, área, localización, etc.) para determinar la viabilidad del proyecto. Además de conocer las oportunidades del mercado (oferta y demanda).

La investigación exploratoria se basa en la búsqueda de información para ser analizada posteriormente, parte importante dentro de la fase introductoria y de desarrollo del proceso de la misma y orientarse al logro de los objetivos planteados.

Descriptiva: Posterior a la investigación exploratoria, se inició la investigación descriptiva, a efecto de identificar con claridad las fases requeridas para el desarrollo del proyecto, considerando que la búsqueda de información es de gran importancia para conseguir el resultado de negocio deseado.

La investigación descriptiva estuvo enfocada en conocer el entorno de trabajo de los distintos actores involucrados en el proyecto, tales como los dueños de la finca -la familia Montero Flores-, además de conocer cuál sería su nivel de involucramiento para el desarrollo del proyecto, buscar la forma de hacerlo realizable y que el resultado final evidencie un método efectivo para su operacionalización.

Finalmente, se reconoció la oportunidad del proyecto emprendedor como tal en la finca de la familia Montero Flores, analizando los diversos componentes y materiales requeridos, que estuvieran claramente identificados, a fin de solventar las necesidades para el desarrollo y ejecución del mismo, y cómo sobre la marcha, se lograría visualizar importantes variables que

aportarían valor al proyecto.

3.1.2. Fuentes de información

Como parte de la investigación, es necesario determinar y definir los sujetos y fuentes de información, que van a permitir el desarrollo de este proyecto de carácter cualitativo.

Para la recolección de la información se recurrió a la utilización de varias fuentes principalmente primarias y secundarias que permitieran recabar información cualitativa sobre el tema de estudio. Las fuentes primarias son aquellas cuyo contenido concuerda con lo investigado, las que proporcionan la información central de lo indagado. Las secundarias en cambio, brindan únicamente información parcial, generan datos conexos, pero que no se centran en lo investigado.

Fuentes primarias: La información fue recabada por medio de un sondeo de mercado utilizando un cuestionario, aplicado a potenciales clientes tales como restaurantes y hoteles, ubicados en los cantones de Parrita y Quepos especialmente en la zona de Manuel Antonio, considerando la importancia de conocer los gustos y preferencias y al mismo tiempo la posibilidad de satisfacer las necesidades por medio de un modelo de negocio sostenible.

Se puede mencionar que dentro de las fuentes primarias utilizadas en esta investigación es la familia Montero Flores que vive en la finca de Parrita, los desarrolladores de la finca El Tablazo, finca Villa Vanilla, Finca la Esperanza, entrevistas a expertos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, entrevista al propietario de la Frutería y Verdulería Jhordan, visitas a

las ferias del agricultor y orgánicas, considerando que han implementado un modelo similar al que interesa ejecutar con este proyecto así como su conocimiento en el comportamiento del mercado.

Fuentes secundarias: Se realizaron diversas consultas bibliográficas para contextualizar distintos aspectos de antemano (libros de texto, revistas especializadas, artículos, tesis y proyectos de graduación referentes a agricultura ecológica y modelos de negocios eco-amigables y auto-sostenibles, con el objetivo de comprender la temática y que el proyecto tenga sustento en bases confiables y un criterio experto para la orientación requerida en la ejecución de este.

Fuentes terciarias: Son “documentos que comprenden nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines, conferencias y simposios, sitios Web, empresas, asociaciones industriales y diversos servicios.” (Hernández, 2003).

Para efectos de la presente investigación, básicamente fueron los sitios web y periódicos.

3.1.3. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación utilizadas fueron la entrevista a profundidad y el sondeo.

Entrevista: En el marco del desarrollo del proyecto se vio la necesidad de conversar con varias personas conocedoras del tema, con el fin de realizar consultas y obtener información para esta investigación.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Se realizaron varias visitas al en la zona del desarrollo del proyecto con el objetivo de realizar entrevistas abiertas a la familia Montero Flores y concluir de manera satisfactoria el trabajo de investigación para lograr los objetivos planteados.

También se visitaron la Finca Agroecológica El Tablazo, Finca La Esperanza y Villa Vanilla, para conocer a sus propietarios, su experiencia dentro del negocio de cultivos eco-amigables así como sus lecciones aprendidas, por lo que se realizó una entrevista abierta con ellos, considerando la experiencia en prácticas agrícolas sostenibles y a la implementación de sistemas ecológicos integrados, unificado con la promoción que se realiza a la educación en el tema, la producción de hortalizas y otros productos, turismo rural, conservación y comercialización de sus productos en mercados verdes.

Además, se realizaron entrevistas abiertas a participantes de la feria del agricultor tanto en San José como en Quepos, zona de mayor influencia para el proyecto emprendedor con el objetivo de analizar los procesos productivos, procedencia y modelos utilizados.

Sondeo: se aplicó un sondeo por medio de un cuestionario con dieciocho preguntas mayoritariamente cerradas a los hoteles, restaurantes y supermercados en zona de Parrita, Quepos y Manuel Antonio. Lo anterior, con el fin de recopilar información relacionada con el consumo de productos eco-amigables dentro de un proceso auto-sostenible, acompañados de un servicio ecoturístico y de esta manera determinar la viabilidad y rentabilidad del modelo de negocio a proponer.

3.2. Descripción del procedimiento para seleccionar a los participantes

Por la naturaleza de la propuesta del modelo de negocio en la finca de la familia Montero Flores, no hay muestreo de población a intervenir, la forma de trabajo será por medio de un sondeo de mercado a conveniencia, considerando además que el grupo emprendedor del presente proyecto debe trasladarse hasta la zona en que se desarrolla la propuesta de emprendimiento, por lo que una mayor intervención demanda procesos logísticos más complejos.

Considerando lo anterior, se identificaron un total de cuarenta y tres hoteles y restaurantes de la zona de Parrita, Quepos y Manuel Antonio, con categorización de tres a cinco estrellas en una búsqueda independiente y algunos negocios recomendados por la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Quepos, a los que se les esperaba aplicar el sondeo de mercado, de los cuales solamente con treinta y dos de ellos fue posible establecer una comunicación previa a fin de brindar datos de contacto para hacer llegar el cuestionario vía electrónica. Ver anexo 1

Una vez identificado el segmento a investigar, se remitió el cuestionario y se monitoreo el comportamiento de respuesta, sin embargo los negocios no fueron efectivos en contestar en el tiempo asignado para esta tarea, por lo cual el equipo se vio en la necesidad de trasladarse a la zona para realizar visitas a los negocios identificados para motivarlos a que contestaran el sondeo, a fin de conocer el entorno e identificar factores que pueden resultar claves para la propuesta de emprendimiento, tales como tipo de población que se atiende, nivel social, ingreso y cualquier otro aspecto que resultare relevante.

3.3. Descripción de los instrumentos para recolectar la información

3.3.1 El cuestionario

La herramienta utilizada será el cuestionario, compuesto por preguntas en su mayoría cerradas, las cuales fueron diseñadas tomando en cuenta las variables que fueran de mayor importancia y relevancia para la investigación que se perseguía, con el fin de recabar la información necesaria para el proyecto emprendedor a proponer.

Dicho cuestionario se aplicó vía electrónica a hoteles y restaurantes de las zonas de Parrita, Quepos y Manuel Antonio.

3.3.2 Diseño del cuestionario

Para el diseño del cuestionario se consideró conveniente que estuviera conformado por dieciocho ítems, con preguntas cerradas, en las cuales el encuestador limitó a alternativas fijas de antemano para obtener más información por parte de los administradores de los hoteles y restaurantes, que fuera provechosa por lo cual se consideró con una última opción de OTRO, dentro del cuestionario. Sin embargo, fue necesario agregar tres preguntas abiertas a fin de obtener información relevante para la propuesta de valor. Ver anexo 2

3.3.3 Aplicación del Cuestionario

Se realizaron visitas a restaurantes y hoteles de las zonas de Parrita, Quepos y Manuel Antonio, a los cuales se les informó sobre el estudio que se estaba realizando y se les solicitó la colaboración para responder el cuestionario. Lo anterior, a fin de lograr un panorama completo sobre las posibilidades de aceptación del proyecto emprendedor.

Durante la aplicación del sondeo, que se realizó del 8 al 23 de abril del 2017, se trató de obtener el mayor número de respuestas posibles entre los negocios identificados para el sondeo, a fin de obtener la información que es relevante para la propuesta de emprendimiento.

Para la aplicación del cuestionario, inicialmente se identificaron cuarenta y tres hoteles y restaurantes, de los cuales solamente a treinta y dos fue posible contactar, y de estos últimos veintitrés contestaron y nueve no dieron respuesta.

De los veintitrés, solo dieciséis entrevistados contestaron en forma completa, dos incompleta y cinco indicaron no estar interesados y no quisieron llenar el cuestionario.

3.4. Descripción del procesamiento de datos

A fin de valorar la pertinencia de la propuesta de modelo emprendedor, se realizaron entrevistas a expertos, visitas a fincas que brindan servicios similares a la propuesta de interés y a ferias orgánicas y del agricultor. Para el caso del cuestionario, se aplicó en forma electrónica con el debido acompañamiento a fin de convencer a los negocios sobre la importancia de su aporte para el proyecto.

Posteriormente, para el procesamiento de los datos obtenidos en los cuestionarios se utilizó la herramienta Google Form y Microsoft Excel, las cuales permitieron organizar la información, diseñar las tablas y los gráficos en forma automática, a fin de analizar y presentar los resultados de la investigación, que inciden directamente en la propuesta de modelo de negocio.

Los datos fueron estructurados en cuadros tipo estadístico según el tema y la pregunta,

realizando así con base en los cuadros, los gráficos con los que se representarán las respuestas obtenidas. Además, este sistema hizo posible conocer más sobre las variables que se tomaron en cuenta, mostrando los resultados en términos absolutos. Ver Anexo 3.

Capítulo IV – Resultados

En este capítulo se describirán algunos modelos de negocios existentes que fueron visitados y explorados considerando que estos tienen relación con la propuesta del emprendimiento que interesa desarrollar al equipo investigador, entre ellas; la Finca Agroecológica el Tablazo, Finca Integral La Esperanza y Villa Vanilla. También se reflejan las entrevistas realizadas a expertos en la materia como funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería-MAG, a productores y distribuidores de la feria del agricultor y a la Frutería y Verdulería Jhordan, ubicadas en Quepos.

Adicionalmente, se podrá visualizar los resultados del sondeo de mercado realizado a hoteles y restaurantes de las zonas de Quepos y Manuel Antonio, las herramientas de validación tales como el Lean Canvas, la propuesta de modelo de negocio de la finca agroecológica “MonteFlores Eco Farm”, la propuesta de valor diferenciada, el análisis del FODA, los trámites legales y tributarios y la estructura financiera requerida para implementar el modelo de negocio propuesto.

4.1 Identificación y conocimiento de modelos de negocios eco-amigables y auto-sostenibles.

Para los fines de la propuesta de modelo de negocio, se consideró de gran importancia

realizar visitas a fincas modelos para conocer sobre la orientación del negocio, su desarrollo y forma de operación.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas a expertos para considerar su criterio respecto a la oportunidad vigente del desarrollo de la propuesta desde el papel hasta hacerla real, por lo que se presentan seguidamente:

4.1.1 Finca Agroecológica El Tablazo



La finca agroecológica “El Tablazo” está ubicada en el Cerro El Tablazo, en San Miguel de Desamparados de la provincia San José, fue creada en mayo del 2013, como un emprendimiento a cargo de Gabriel Bravo y Jemima Picado, quienes estudiaron ciencias ambientales en la Universidad Estatal a Distancia-UNED y agricultura orgánica en el Instituto Nacional de Aprendizaje-INA, después de varios años de capacitación, estudio y práctica tomaron la idea de fomentar un negocio que les permitiera generar ingresos de forma amigable con el ambiente, cuyo impacto fuera el mínimo, utilizando una propiedad con una hectárea de extensión, misma que fue heredada a Gabriel por su familia.

La propiedad está conformada por distintos ecosistemas que interactúan de manera integral, dentro de ese conjunto la finca posee una casa de habitación, un servicio sanitario en seco, huerta en diferentes partes de la finca, gallinas caseras, producción de abono orgánico, una

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

cabra, una pequeña zona destinada a la conservación en la que se habilitaron senderos y un pequeño albergue que será destinado para recibir turismo rural.

Actualmente el negocio funciona integralmente de manera rentable y sostenible, generando ingresos por la venta de los productos en las ferias verdes Mercadito Azul y Feria Mercado Natural de Curridabat, entrega de pedidos en forma quincenal a clientes específicos de las zonas de Desamparados, Curridabat, San Pedro y Barrio Tournon, visitas guiadas a la finca dirigidas a niños, jóvenes y adultos, para la cual se brinda un espacio de tiempo aproximado de dos horas y media, para grupos de mínimo cuatro personas, visitas y asesorías dirigidas a centros educativos con huerta escolar, a fin de que puedan visualizar el proceso de las prácticas agrícolas, apreciando un estilo de vida amigable con el ambiente. También participan en un programa de intercambio con estudiantes de universidades internacionales, a través del cual acogen estudiantes que brindan mano de obra en la finca a cambio del conocimiento y la instrucción en el sistema integral de agricultura ecológica.

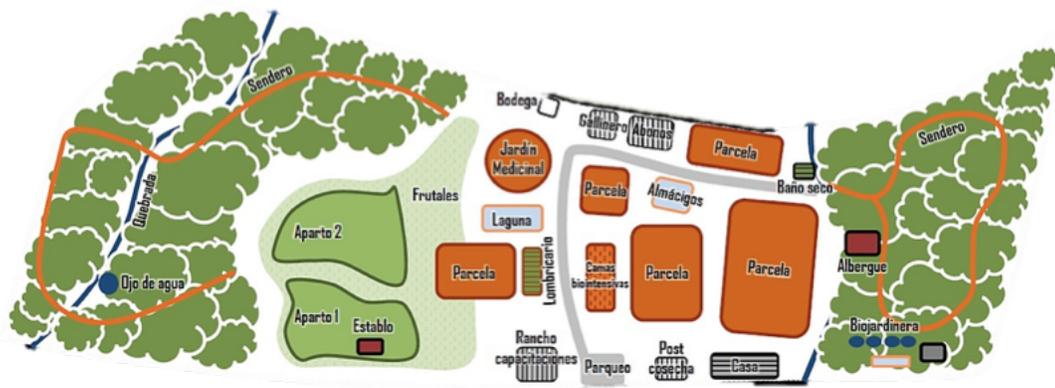
Durante el proceso de producción se da la rotación del terreno, a fin de dar una mayor utilidad al suelo sin sobre explotarlo, se producen abonos orgánicos como compost, bocashi, lombrices, para ser utilizado en la finca y también para la venta. Además, tienen su propio invernadero para almácigos y un jardín medicinal. A fin de generar productos diferenciados, Gabriel y Jemina hacen pruebas con productos nuevos, para comercializar y no tener competidores directos.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Como parte de la adopción de un estilo de vida amigable con el ambiente, esta familia utiliza productos 100% ecológicos para las labores de limpieza, producen aguas grises las cuales son procesadas por medio de una pequeña planta biodigestora, construida artesanalmente dentro de la propiedad. Adicionalmente, han diseñado sistemas para los desechos humanos, la orina va directamente al suelo y se utilizan productos compuestos por microorganismos que minimizan los olores y las heces son depositadas en un baño seco y por medio de agentes orgánicos se desarrolla el proceso de descomposición, al paso de unos seis meses tiene consistencia de tierra, la cual es utilizada como abono para la vegetación de la finca que no es de consumo humano.

Las cuatro áreas estratégicas de este modelo de negocio son: Producción ecológica, Educación (Marzo - Julio), Áreas de Conservación en un 30% y Turismo Rural (Albergue).

Mapa 1. Diseño de la Finca Agroecológica “El Tablazo”



Fuente: Finca Agroecológica El Tablazo

El modelo de negocio busca seguir consolidando un proyecto de desarrollo alternativo, económicamente viable, que cause un mínimo impacto ambiental y que genere un buen nivel de

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

autosuficiencia a la familia, por lo cual se proyecta ampliar el servicio con un restaurante, tilapias y una vaca, sin dejar de lado que pretende ser un ejemplo más para el desarrollo convencional y reafirmar que hay formas diferentes de producir alimento y crear desarrollo en las zonas rurales de Costa Rica.

El principal interés para Gabriel y Jemina es dar a conocer estas actividades y difundir los conocimientos y experiencias, con el objetivo de remarcar su importancia y el rol indispensable que juegan para mantener un medioambiente sano y equilibrado.

Seguidamente, se incluye un cuadro informativo sobre algunas de las actividades que ofrece El Tablazo y el precio de referencia:

Actividad	Precio por persona (Colones)
Visita Guiada bilingüe (Consiste de una gira de 3 horas por la finca explicando a detalle y de manera técnica todos sus sistemas y funcionamiento.)	2.500
Visita Guiada / con merienda	3.500
Visita Guiada / con almuerzo	5.500
Curso teórico-práctico bilingüe (Consiste en un día intensivo de 6 horas para aprender temas de Abonos orgánicos, Plantas medicinales o Producción de cultivos orgánicos)	8.000
Curso teórico-práctico/ con merienda	9.000
Curso teórico-práctico/ con almuerzo	11.000
Giras educativas bilingüe (Consiste en giras de 2-3 horas enfocadas a niños de 6-12 años de edad que involucran actividades ambientales, culturales y artísticas)	2.000

Fuente: Finca Agroecológica El Tablazo

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

A continuación, se presentan algunas imágenes de la Finca Agroecológica El Tablazo:



Fuente: Finca Agroecológica El Tablazo

4.1.2 Finca Integral “La Esperanza”

La finca integral “La Esperanza” cuenta con una extensión de 6,5 hectáreas, se ubica en la zona de Platanares de San Jerónimo de Moravia, en la provincia de San José, en una zona completamente rural. Es propiedad del señor Anselmo Rodríguez Umaña, quien junto con su familia, se ha dedicado, desde 1978, a la administración de la finca en una forma ordenada y amigable con el ambiente, convirtiéndola en una finca modelo.

Don Anselmo explica que *“con la granja o finca integral se busca diversificar e integrar los sistemas de producción, entendiendo estos como el conjunto de actividades para la*

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

producción agropecuaria que incluye, además del manejo de cultivos, el suelo, agua y la conservación de la biodiversidad, imitando de esta forma las relaciones que existen naturalmente entre plantas y animales. Incluso la integralidad va más allá, ya que se trata de influir en el comportamiento de los organismos, que en monocultivo son plagas, enfermedades o malezas, y reducir al mínimo el uso de sustancias importadas.”

Don Anselmo cuenta que no pudo terminar la primaria, desde muy pequeño se tuvo que dedicar al trabajo en agricultura para ayudar al sustento de la familia, debió dedicarse enteramente a los trabajos en la finca.

La primera experiencia con el manejo orgánico, la adquirió cuando tenía apenas 9 años; conocimientos que observó de don Rafael Barrantes, quien en aquel tiempo solicitó un terreno prestado, lo aprovechó sembrando maíz y repollo; en ese momento don Anselmo observó que él nunca utilizó químicos, “todo era natural; las tierras eran vírgenes.

Posteriormente, a sus 10 años, pasó a trabajar en la finca de don Miguel Córdoba en Cascajal. Con apenas 12 años y debido a una enfermedad de don Miguel, se hizo cargo de la finca, puso en práctica algunas de las ideas que aprendió de don Rafael Barrantes, abonó con boñiga de ganado los cortes de maíz, pasto imperial, pasto gigante y kikuyo; logró de esta forma unas buenas milpas y muy buen desarrollo de los pastos. Tanto él, como algunos vecinos observaron los buenos resultados de esas prácticas. A los 19 años salió de trabajar de esa finca.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

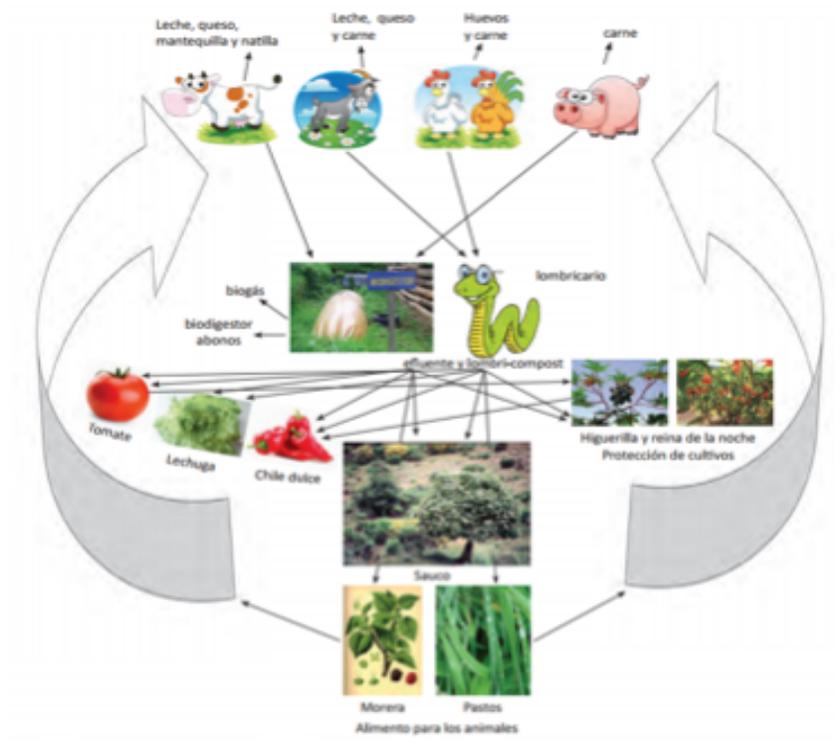
Don Anselmo es conocido como una persona dinámica, después de varios años de experiencia en la agricultura y técnicas especiales de cuidado de la tierra en 1978, adquiere una finca de seis hectáreas y media, la cual bautizó con el nombre “*La Esperanza*”.

Fue en este tiempo, dado que la finca no era considerada apta para la siembra, donde inició con la producción de lombrices como abono, en esa época era casi una ilusión. Solo don Anselmo persistió mucho en el tema, consiguió asesoría y desde entonces ha logrado una alta producción de lombrices que ahora tiene en toda la finca, las cuales contribuyen a oxigenar el suelo y cómo las ha reproducido tanto ha vendido fuera del país.

Hoy gracias a todos sus esfuerzos, junto con su familia, ha logrado desarrollar una finca integral, un modelo de desarrollo en la producción orgánica integral, que promueve el bienestar del medio ambiente.

Después de haber realizado la entrevista con don Anselmo, se evidencia que él es un ejemplo emprendedor, ya que con su perseverancia, amor por la naturaleza, entusiasmo por aprender y aplicar su conocimiento, ha logrado crear un exitoso modelo de negocio. Ciertamente ha contado con el apoyo de varias instituciones, pero sin su ADN emprendedor, la ayuda no habría llegado, no hubiese creado su propia granja integral y aportado su granito de arena a la conservación de la naturaleza y a las futuras generaciones.

Diagrama 1. Interacción de los recursos de la Finca Integral la Esperanza



Fuente: Finca La Esperanza

En el diagrama 1, se observa de manera sencilla y gráfica cómo se relacionan los diferentes sistemas que interactúan en una finca agroecológica de manera integral y exitosa. En ese ecosistema, todos los animales, plantas y productos vegetales existentes, forman un enorme conjunto de sistemas integrados en la finca la esperanza en una sinergia constante dentro de la biodiversidad que existe en ese modelo de negocio el cual permite no solo ser eficientes en los procesos productivos y control de plagas, sino también cuidar la naturaleza y el medio ambiente de manera responsable y auto-sostenible.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

A continuación, algunas imágenes que muestra resultados de un modelo de negocio exitoso en la finca “La Esperanza”:



Preparación del terreno



Área lista para la siembra



Cultivo fertilizado con lombri-compost



Se observa la sanidad del cultivo

Fuente: Finca La Esperanza

4.1.3 Villa Vanilla



Se entrevistó al señor Ulises Méndez, uno de los administradores del conjunto de fincas, quien indica que Villa Vanilla originalmente nació bajo el nombre de Finca Planifolia y funcionó por al menos 20 años con la producción orgánica de especias tales como cacao, vainilla, canela, jamaica, clavo de olor, cardamomo, pimienta blanca, pimienta negra y

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

curcuma-curry. Posteriormente, se crean dos marcas hermanas, Alquimia Agrícola que corresponde a la finca con una extensión de veinticinco hectáreas en la que se producen las especias ya citadas, en forma orgánica y se cuenta con la debida certificación que la acredita como tal. Además, nace Villa Vanilla- con aproximadamente 15 años de funcionar y corresponde a la marca bajo la cual se venden las especias, se habilitan villas para albergar a los visitantes y se crea el tour dirigido al turismo local y extranjero ya cautivo en la zona de Quepos y Manuel Antonio, a fin de dar a conocer la forma de producir estos productos y la comercialización de los mismos, producidos en la finca Alquimia Agrícola.

Desde entonces, se brinda el tour a través de alianzas estratégicas con hoteles de la zona, quienes lo ofrecen por al menos setenta dólares, incluyendo transporte y degustación de diversos platillos en los que se utilizan mayormente productos de la finca. Es un tour bastante cotizado por lo cual se ofrecen dos horarios durante el día. Para atender a los visitantes se cuenta con cinco empleados.

Como parte del tour de plantación de especias, se explica sobre su origen, su historia antigua y los usos tradicionales, así como el tacto, el olfato, el sabor y el aroma de las especias, plantas de aceites medicinales y esenciales en el campo. Durante el recorrido, se da enfoque a los “sabores del mundo” que consiste en un menú de degustación con los tres sabores favoritos del mundo - vainilla, chocolate y Ceilán-canela, entre otras especias y frutas tropicales de temporada. Finalmente, los visitantes disfrutan de un surtido de golosinas de especias gourmet, producido y preparado por un chef pastelero personal, añadiendo singularidad al tour.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Finalmente, los turistas aprenderán a polinizar las flores de la vainilla, se visita el almacén post-cosecha donde las especias se desecan, procesan y empaacan, para hacer una última parada en la pequeña tienda Spice Shoppe, para que adquieran los distintos productos que se ofrecen.

Como defensores del desarrollo sostenible también están orgullosos de demostrar las prácticas culturales que se aplica en la granja, por lo cual cuentan con el certificado orgánico desde 1992 y Demeter / biodinámico desde el año 2000.

A través de Villa Vanilla no se comercializan las especias a gran escala, ya que el intermediario generalmente paga bajos precios y a su vez limitaría la disponibilidad de producto para el turista, siendo este su consumidor el final, por lo que se le cobra un precio más conveniente para la empresa comparado al que daría un intermediario.

Para sobrevivir a la temporada baja que genera el turismo, sus propietarios-quienes son extranjeros-, definieron como estrategia comercializar por medio de exportación sus dos productos estrella, durante los meses de agosto a octubre, a saber:

1. La vainilla, es un producto muy cotizado y es bastante caro, anualmente se producen cerca de 500 a 600 kilos, también se compra a otros productores que estén certificados, para procesarla y exportarla a países como Canadá, Estados Unidos y Francia, mercado en los que un kilo de vainilla se coloca en un aproximado de veinte mil dólares.
2. La canela, es un producto bastante demandado a nivel internacional, en la finca se producen alrededor de doscientos kilos anuales y se exportan a Estados Unidos, con un

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

valor por kilo de dos mil quinientos dólares aproximadamente.

Con fines ilustrativos se presentan algunas imágenes de la finca Villa Vanilla:



Fuente: Villa Vanilla

4.1.4 Entrevista a funcionario del Ministerio de Agricultura y Ganadería-MAG



Se realizó una entrevista vía telefónica al señor Carlos Alpizar, funcionario de la oficina regional del MAG de Parrita, quien contó sobre todos los esfuerzos que Gobierno ha venido realizando a través del MAG para fomentar la agricultura rural de manera sostenible, como una forma de sustento familiar y aprovechamiento de los recursos en cada zona.

Según indica el señor Alpizar, durante varios años, en las diferentes regiones, el MAG ha

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

venido ayudando al desarrollo de proyectos emprendedores, donde cada proyecto es analizado y estudiado mediante la aplicación de un manual técnico y operativo.

La zona de Parrita, en donde se ubicará el proyecto emprendedor “MonteFlores Eco Farm”, se ha visto beneficiada con la ayuda técnica, económica y asesorías, que el Gobierno a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería-MAG- ha venido otorgando a diferentes emprendimientos. El señor Alpízar, comentó que aquellas familias que requieran apoyo, deberán presentar la propuesta al MAG, para aplicar el estudio y evaluar la viabilidad y factibilidad del proyecto, además de que en caso de que el proyecto sea aprobado, el MAG analiza las posibles fuentes de financiamiento o ayuda económica con otras instituciones como el Instituto de Desarrollo Rural-INDER para poder desarrollar e implementar el emprendimiento en su primera etapa.

Según comenta el señor Alpizar, para el MAG, el objetivo es que estas fincas sean un instrumento práctico de la extensión participativa bajo el enfoque de la agricultura sostenible, que permitirá evaluar y adaptar, tanto las innovaciones tecnológicas, como realizar procesos de capacitación en servicio para agricultores de un área determinada y facilitar el intercambio de experiencias entre diferentes zonas del país.

Las políticas del sector agropecuario, privilegian la producción nacional, impulsando la seguridad alimentaria (producción y acceso real de alimentos para toda la población).

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Los objetivos a alcanzar, en concordancia con los objetivos nacionales, son el aumento del valor agregado agropecuario, impulsando mejoras en la productividad y el desarrollo rural sostenible y apoyar la meta nacional de reducción de la pobreza rural mediante acciones que mejoren las condiciones de vida en los territorios rurales y propicien la dignificación de la población rural. Estos dos objetivos sectoriales incorporados en el Plan Nacional de Desarrollo, se traducen en una política basada en los siguientes pilares: Seguridad y Soberanía alimentaria, Oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales, Desarrollo rural territorial, Adaptación y mitigación de la agricultura al cambio climático y Fortalecimiento del sector agroexportador

Diagrama 2. Políticas del Sector Agropecuario según el MAG



4.1.5 Principales hallazgos de las visitas realizadas

Según los principales hallazgos de la exploración realizada en la finca agroecológica “El Tablazo”, Finca integral “La Esperanza”, Villa Vanilla y las entrevistas de los expertos en la materia, se logra identificar modelos de negocios exitosos como unidades de producción agropecuaria que se desarrollan en un área de media a muchas hectáreas, donde el agricultor produce una alta diversidad de productos agropecuarios, forestales y energéticos para satisfacer necesidades básicas y obtener utilidades, optimizando el uso de los recursos naturales, mediante el manejo de tecnologías de bajo costo y riesgo, promoviendo a la vez un desarrollo ecológico y auto-sostenible que aportan beneficios sociales, ecológicos y económicos en la sociedad y el planeta según se describe:

- **Beneficios sociales:** por medio de una estabilidad y bienestar de la familia, autoestima individual y familiar, mayor participación social y comunitaria, resurgen los valores ancestrales, fortalecimiento de los valores humanos, se promueve la capacitación y creatividad del agricultor, se estimula la iniciativa personal y colectiva, la artesanía recobra importancia, el agroturismo y el consumo de productos ecológicos.
- **Beneficios ecológicos:** se mantiene el equilibrio natural del suelo, se conserva o mejora la fertilidad del suelo, se evita la erosión y se mantiene las poblaciones biológicas, no se contaminan aguas de nacientes ni de mantos acuíferos, cosechas son más sanas y consumidores más saludables.

- **Beneficios económicos:** se satisfacen los requerimientos nutricionales de la familia con la obtención de diversidad de productos agrícolas, pecuarios y el excedente se comercializa.

Por otro lado, se pudo comprobar que el Gobierno de Costa Rica a través del MAG, está apoyando proyectos eco-amigables y auto-sostenibles en la zona de Parrita, Quepos y Manuel Antonio no solo económicamente sino también con ayuda técnica, asesorías y acompañamiento, con el objetivo de que los emprendedores y fincas agropecuarias, sean un instrumento práctico de la extensión participativa bajo el enfoque de la agricultura sostenible e integral. Los esfuerzos realizados por el MAG de promover proyectos emprendedores en la zona de Parrita, es una gran oportunidad para desarrollar y poner en marcha el modelo de negocio ecológico y auto-sostenible de la familia Montero Flores que se propone en este proyecto emprendedor.

4.2 Análisis del sondeo

Del 8 al 23 de abril del 2017, se aplicó un sondeo para poder medir y determinar el potencial de mercado que existe en la zona y proponer un modelo de negocio eco-amigable y auto sostenible pero al mismo tiempo validar la problemática que tienen los hoteles y restaurantes de la zona de Parrita, Quepos y Manuel Antonio con el objetivo de solucionar las necesidades a esos clientes segmentados, y que a la vez que el proyecto emprendedor propuesto, logre brindar a la Familia Montero Flores un ingreso económico importante, generar nuevas fuentes de empleo en la zona y motivar a la población y al turismo a conocer y aprender sobre los diferentes procesos y sistemas que intervienen en un modelo de negocio responsable con la naturaleza que nos rodea y el medio ambiente de manera integral y auto-sostenible.

El sondeo fue diseñado con un total de dieciocho preguntas mayoritariamente cerradas, sin embargo, para efectos de la investigación se decidió incorporar tres preguntas abiertas a fin de obtener información relevante y poder analizar los datos con mayor profundidad según las necesidades de clientes segmentados y de esta manera, lograr alcanzar los objetivos planteados de la investigación.

Según la información suministrada por la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Quepos y páginas web (booking.com, expedia.com y tripadvisor.com), se construyó una lista con un total de cuarenta y tres hoteles y restaurantes con calificación de tres a cinco estrellas, localizados en la zona de Parrita, Quepos y Manuel Antonio. Ver Anexo 3.

4.2.1. Perfil de los hoteles y restaurantes sondeados

A continuación, se muestra en cuadro #1 el perfil de los cuarenta y tres hoteles y restaurantes identificados en la lista filtrada según la calificación de estrellas que actualmente tienen:

Cuadro 1. Clasificación por estrellas de los hoteles y restaurantes contactados

Abril 2017

Clasificación por estrellas	Frecuencia	Porcentaje
5 estrellas	4	9%
4 estrellas	12	28%
3 estrellas	27	63%
Total	43	100%

Fuente: Elaboración propia

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Se muestra en el cuadro 1, que veintisiete hoteles y restaurantes sondeados tienen una clasificación de tres estrellas, que doce hoteles y restaurantes tienen una clasificación de cuatro estrellas y cuatro hoteles y restaurantes están clasificados con cinco estrellas. La segmentación de los clientes potenciales escogidos dentro del mercado meta, permite enfocar con claridad el proyecto emprendedor al identificar las necesidades y expectativas del cliente meta y finalmente brindar una solución al problema de manera integral y exitosa.

Es importante destacar que los clientes segmentados identificados, se encuentran ubicados mayoritariamente en la zona de Manuel Antonio, donde treinta y dos hoteles y restaurantes a una distancia promedio de alrededor de cuatro kilómetros de Quepos, siete hoteles y restaurantes se ubican en Quepos y únicamente cuatro se ubican en Parrita.

De acuerdo a la lista de los cuarenta y tres hoteles y restaurantes identificados como población en este proyecto de investigación, únicamente se logró obtener contacto con treinta y dos hoteles y restaurantes por medio de visitas personalizadas y/o vía telefónica para la aplicación del sondeo, utilizando la dirección de correo electrónico (google form) y/o un documento físico aplicado directamente en las instalaciones del negocio, el cual se obtuvo como resultado la siguiente información:

Cuadro 2. Nivel de respuesta de los hoteles y restaurantes contactados**Abril 2017**

Nivel de respuestas contactadas	Frecuencia	Porcentaje
Positiva	23	72%
Negativa	9	28%
Total	32	72%

Fuente: Elaboración propia

Según los datos del cuadro 2, se muestra que, de los treinta y dos sondeos aplicados, se obtuvo que el mayor nivel de respuesta positiva es obtenida de veintitrés hoteles y restaurantes, mientras que nueve hoteles y restaurantes contactados no se obtuvo ninguna respuesta, es decir, no respondieron el sondeo a pesar de que se les contactó tanto vía telefónica como por medio de visitas personalizadas, lo que demuestra un porcentaje muy bajo de nivel de respuesta negativa y de poca colaboración para llenar el sondeo. El resultado de mayor de nivel de respuesta obtenido del sondeo, calificado como positivo, permite al equipo emprendedor tener un porcentaje alto de información relevante y de peso con insumos que arrojan factores y variables importantes para ser considerados en el proyecto emprendedor de manera acertada y precisa, que serán aplicados en la propuesta del modelo de negocio eco-amigable y auto-sostenible.

Cuadro 3. Cantidad de hoteles y restaurantes que llenaron el sondeo satisfactoriamente

Abril 2017

Cantidad de sondeos llenados satisfactoriamente	Absoluto	Relativo
Sí	16	69%
No	5	22%
Incompleto	2	9%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, antes de analizar los resultados obtenidos del sondeo aplicado, es importante aclarar que de los veintitrés sondeos aplicados, únicamente dieciséis hoteles y restaurantes llenaron el cuestionario completamente y dos hoteles lo llenaron de forma incompleta, estos últimos manifestaron interés únicamente en los paquetes ecoturísticos, debido a que estos hoteles se consideran pequeños y solo ofrecen servicio de hospedaje sin alimentación (Hotel Divisamar y Hotel Mandarina) por lo cual el resultado de estos dos sondeos no se reflejan en la tabulación, sin embargo la entrevista realizada a estos aportaron información relevante para la propuesta de valor del proyecto emprendedor propuesto.

Finalmente, cinco hoteles y restaurantes rechazaron la propuesta del emprendimiento sin dar oportunidad de conocer los argumentos de negatividad para el proyecto emprendedor, lo que demostró el desinterés no solo de llenar el sondeo sino del poco apoyo a iniciativas que buscan

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

generar empleo en la zona e incentivar la economía con paquetes turísticos diferenciados y adquirir productos de vegetales y hortalizas localmente de manera ecológica y auto-sostenible. Estos hoteles fueron Makanda By The Sea Hotel, Beso del Viento, Hotel las Tres Banderas, Jungle Beach Hotel Manuel Antonio y Hotel Priss.

Sondeos aplicados y tabulados

- 1 Hotel la Isla
- 2 Hotel La Mansion Inn
- 3 KAYAK LODGE
- 4 Hotel Mango Moon
- 5 Hotel Mariposa
- 6 La Cascada
- 7 Hotel Arenas del Mar
- 8 Hotel Villas Lirio
- 9 Hotel Mimos
- 10 Hotel Villas El Parque
- 11 Manuel Antonio CR Resorte (Q Tuanis)
- 12 Mono Azul
- 13 Hotel Byblos
- 14 Shana Hotel
- 15 Issimo Suites Boutique & Spa
- 16 Hotel Villa Mymosa

Tomando en cuenta la información anterior y aclarada la razón de la muestra tabulada, se procede a analizar los datos suministrados de los dieciséis hoteles y restaurantes que llenaron el sondeo de forma completa y satisfactoria, para lograr los objetivos del proyecto emprendedor de manera exitosa, los cuales se detallan en la imagen de sondeos aplicados y tabulados.

Cuadro 4. Esfuerzos realizados por educar a los habitantes en el uso responsable de los recursos naturales

Abril 2017

Esfuerzos por educar a la población sobre el uso de los recursos naturales

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	56%
No sé	3	19%
No	4	25%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

El cuadro 4, indica que nueve hoteles y restaurantes consideran que sí se han hecho esfuerzos por concientizar y educar a los habitantes de la zona en el uso responsable de los recursos naturales (agua, tierra y aire), mientras que cuatro consideran lo contrario y solamente tres hoteles y restaurantes desconocen la existencia de programas o actividades que promuevan el uso responsable de los recursos naturales en la zona de Parrita, Quepos y Manuel Antonio. Lo que significa que se debe hacer un esfuerzo importante para educar a la población en cuidar los recursos naturales y el medio ambiente a través de programas y modelos de negocios ecológicos y auto-sostenibles con asesorías y capacitaciones didácticas y alianzas con instituciones del gobierno y sector privado para promover y concientizar a la comunidad de la importancia de cuidar el planeta de forma sostenida.

Cuadro 5. Conoce el entrevistado el concepto de finca agroecológica

Abril 2017

Conocimiento del concepto finca agroecológica	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	75%
No	4	25%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia

Se muestra en el cuadro 5, que el mayor porcentaje, es decir, doce hoteles y restaurantes conocen el concepto de finca agroecológica y que únicamente cuatro de los sondeados desconocían el término, el cual fue aclarado y explicado por el entrevistador para obtener

resultados reales del sondeo y continuar con las siguientes preguntas que tienen relación con el concepto consultado y la propuesta de valor.

**Cuadro 6. Interés del entrevistado en conocer una finca agroecológica en Río Seco de Parrita
Abril 2017**

Interés en conocer una finca agroecológica	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia

Se logró demostrar según el cuadro 6, que los dieciséis hoteles y restaurantes sondeados tienen un alto interés en conocer una finca agroecológica en la zona de Parrita, específicamente en Río Seco ya que consideran que es un proyecto muy importante y emprendedor no solo para la comunidad al generar nuevas fuentes y oportunidades de empleo, sino también para los turistas que visitan la zona provenientes principalmente de Estados Unidos, debido a que los turistas extranjeros buscan conocer las raíces del ser costarricense, comida, costumbres y tradiciones, por lo tanto, conocer cómo se cultiva la tierra y tener una experiencia con la naturaleza en compañía de agricultores de la zona y al mismo tiempo bajo un modelo de negocio ecológico y auto-sostenible se reconoce como un proyecto ambicioso y oportuno. El emprendimiento fue considerado muy interesante e innovador donde manifestaron el interés en apoyar y promover este tipo de iniciativas y esfuerzos en la zona.

Cuadro 7. Disposición del entrevistado a comprar hortalizas y vegetales cultivadas en una huerta ecológica

Abril 2017

Disposición a comprar hortalizas y vegetales cultivadas en una huerta ecológica	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 7, indica que los dieciséis hoteles y restaurantes de la zona están dispuestos a comprar hortalizas y vegetales cultivadas en una huerta ecológica, lo que significa que existe una alta oportunidad de mercado para ofrecer este tipo de productos de manera ecológica y auto sostenible. Se determina de esta manera el alto potencial de mercado que existe en la zona de colocar hortalizas, vegetales y frutas cultivadas localmente sin el uso de químicos que dañan la salud y el medio ambiente, esto permite al modelo de negocios colocar la producción en exceso, obtener un ingreso adicional, menor desperdicio y aprovechamiento de los cultivados.

Cuadro 8. Existe oportunidad de promover el turismo rural de cultivos ecológicos y auto-sostenibles en la zona

Abril 2017

Oportunidad promover turismo rural de cultivos ecológicos y auto-sostenibles	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro 8, se observa que los dieciséis hoteles y restaurantes sondeados

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

considera que existe una gran oportunidad de promover el turismo rural de cultivos ecológicos y auto sostenibles en la zona, ya que en Quepos y Manuel Antonio hay un porcentaje muy alto de extranjeros que están dispuestos a conocer y tener experiencias distintas, así como saber o conocer cuáles son las costumbres y tradiciones de los costarricenses, especialmente la comida típica. Muchos turistas no conocen de donde provienen muchas de las hortalizas y vegetales que ellos mismos consumen. Además, los hoteles y restaurantes sondeados manifestaron que no existe en la zona una gama de opciones de paquetes turísticos que involucren a toda la familia o miembros de distintas edades en actividades como por ejemplo: sembrar, pescar y ordeñar una vaca en la zona por lo que poder ofrecer servicios con este tipo de valor agregado para los clientes es muy positivo y oportuno para los hoteles y restaurantes de la zona.

Cuadro 9. Características adicionales del servicio ecoturístico recomendadas por el entrevistado

Abril 2017

Características adicionales recomendadas	Frecuencia	Porcentaje
Bilingüe (inglés y francés)	4	25%
Buen servicio al cliente	2	13%
Puntualidad	2	13%
Personal capacitado	2	13%
Logística y transporte	3	19%
Incluir historia del café y productos tropicales	1	6%
Degustación de productos	1	6%
Actividades para niños	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Se observa en el cuadro 9, que cuatro hoteles y restaurantes consideran vital que el servicio de paquetes turísticos que se brinde debe ser bilingüe, orientado al idioma inglés y al francés. Además, ocho hoteles y restaurantes indicaron que debe darse un buen servicio al cliente, que el personal debe estar muy bien capacitado y debe coordinarse la logística y transporte requeridos.

Finalmente, tres hoteles y restaurantes consideran relevante incluir historia del ser costarricense, origen del café, degustación de frutas tropicales como piña, cas, guayaba y camote. Además, de actividades que involucren a los niños y niñas de diferentes edades ya que muchos turistas visitan la zona en familia y no tienen opciones para entretener a los hijos e hijas.

Cuadro 10. Disposición del entrevistado a establecer una alianza estratégica para promover el ecoturismo en una finca agroecológica en la zona de Parrita

Abril 2017

Disposición a establecer una alianza estratégica comercial para promover el ecoturismo en una finca agroecológica en la zona	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	81%
No	2	13%
N/R	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 10, se observa que trece hoteles y restaurantes están dispuestos a establecer una alianza estratégica comercial para promover el ecoturismo en una finca agroecológica en la zona de Parrita y únicamente dos de los sondeos respondieron que no están dispuestos a ser

parte de una relación clave como socios comerciales lo que significa que un porcentaje mínimo no tiene interés en promover el turismo rural en la zona. Finalmente, uno de los hoteles y restaurantes sondeados, no respondió la pregunta, lo que se podría traducir que no tiene interés en establecer un compromiso estratégico comercial con MonteFlores Eco Farm, probablemente porque le resulte una amenaza para su propio negocio.

4.3 Herramientas de validación

Se realizaron varias entrevistas en la feria del agricultor en Quepos, con el fin de validar la propuesta de valor, directamente con productores, distribuidores y proveedores información relevante sobre los modelos de negocios que ellos ofrecen en el mercado con el objetivo de poder diseñar el modelo Lean Canvas tomando en cuenta factores y variables importantes que intervienen en el emprendimiento eco-amigable y auto-sostenible.

4.3.1 Entrevistas en la Feria del Agricultor en Quepos

El sábado 8 de abril del 2017, se realizaron varias entrevistas en la Feria del Agricultor en Quepos a algunos productores, agricultores y distribuidores que ofrecen verduras, hortalizas y frutas en dicha feria con el objetivo de conocer la procedencia de los productos, la calidad y variedad, el servicio que ofrecen, el precio de venta, la forma de cultivo de los productos, etc.

Se logró identificar que las hortalizas, vegetales y frutas que los proveedores ofrecen en el mercado son de zonas alejadas de Quepos, específicamente son agricultores y distribuidores de Cartago, Heredia, San José, Naranjo, Pérez Zeledón y Puriscal, de esta manera se confirma que no hay en la zona de Quepos, Parrita y Manuel Antonio agricultores que ofrezcan cultivos

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

localmente. Además, se comprobó que en la feria del agricultor los distribuidores no ofrecen productos ecológicos u orgánicos porque el precio de venta no es accesible y el mercado de este sector selectivo es muy pequeño sin embargo está en crecimiento.

Todos los participantes y oferentes de la feria del agricultor deben pagar una cuota anual y están obligados a participar todos los fines de semana en la feria en toda la época del año, de lo contrario pierden el derecho del stand. Ellos dicen que las ferias del agricultor en la zona de San José, Heredia, Alajuela y Cartago están muy saturadas y que es muy difícil casi que imposible obtener un espacio para colocar los productos que ofrecen por lo que han podido encontrar una oportunidad en zonas como Quepos.

En la Zona de Quepos, Parrita y Manuel Antonio solo existe una feria del agricultor que se ubica en el centro de Quepos, la feria inicia el día viernes a partir de las tres de la tarde hasta las ocho de la noche y termina el día sábado en un horario de las seis de la mañana hasta las tres de la tarde.

Muchos de los distribuidores y productores duermen en los camiones no solo para cuidar el inventario sino también para disminuir los gastos, ya que hay fines de semana que las ventas les dejan pérdidas y por lo tanto necesitan equilibrar sus ganancias.

Los productos de mayor rotación son las cebollas, limones y tomates, sin embargo, se logró identificar una gran variedad de hortalizas, vegetales y frutas que están consideradas en el modelo emprendedor propuesto. Si detectó un productor pequeño que ofrece productos orgánicos e hidroponía ya que tiene clientes que los buscan, quienes pagan un precio mayor porque

reconoce la calidad del producto.

Algunos productores y distribuidores proveen a algunos restaurantes y hoteles fijos en la zona, quienes les compran los productos los fines de semana, dándoles el servicio directamente en la puerta del negocio, los entrevistados manifiestan que son clientes muy buenos y estrictos con la puntualidad en las entregas de los productos demandados.

4.3.2 Entrevista “Frutería y verdulería Jhordan #1 y #2”

El sábado 22 de abril del 2017, como parte del proceso de validación para la propuesta de valor del proyecto emprendedor se entrevistó al Señor Harold Artavia dueño de dos sucursales en Quepos dedicada a la comercialización de frutas, verduras y hortalizas. El negocio tiene como nombre “Frutería y verdulería Jhordan”, la empresa tiene 4 años de estar en el mercado y comenta que en la zona no hay ninguna finca agrícola que se dedique a cultivar frutas, hortalizas y vegetales y mucho menos que sean producidos de manera ecológica.

El señor Harold Artavia tiene su propia flotilla de vehículos para abastecer su negocio de los todos productos que ofrece a los clientes, actualmente él tiene que enviar tres veces a la semana (lunes, miércoles y viernes) los camiones a recoger al Centro Nacional de Distribución de Alimentos- CENADA, en Barreal de Heredia, todas las hortalizas, vegetales y frutas que necesita para distribuir en las dos sucursales que él tiene en Quepos.

El señor Artavia, considera que de acuerdo al tipo de clima que hay en la zona de Quepos, Parrita y Manuel Antonio; los productos que mejor se desarrollan son: la caña, café, arroz, maíz, cacao, plátanos, frutas tales como la piña, sandía, melón, banano, limón, tubérculos

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

como la yuca, ñampí y camote. Sin embargo, el señor Artavia indicó que no hay en la zona ninguna finca agrícola que ofrezca esos productos localmente y que los precios de la feria del agricultor en Quepos son muy caros y que por esa razón el abastece el negocio de frutas y verduras con sus propios medios.

Por otro lado, el empresario opina que los productos orgánicos y ecológicos son también caros principalmente por moda y tendencia del mercado y que no está dispuesto a pagar un precio mayor por productos de mayor calidad amigables con el ambiente ya que considera que pierde competitividad en el nicho de mercado en el cual está posicionado.

Sin embargo, al presentarle al señor Artavia la idea de un modelo de negocio ecológico y auto-sostenible en una finca en Parrita, él se mostró con mucha apertura y dispuesto no solo a conocer el proyecto emprendedor una vez puesto en marcha sino también a comprar los productos, pero con un precio accesible, de buena calidad y estado de conservación, excelente presentación pero que el servicio de entrega y puntualidad sea eficiente. Él opina que el proyecto emprendedor suena muy interesante e innovador, ya que en un viaje que hizo a México conoció un vivero con su propio restaurante y que era muy visitado por los turistas y es reconocido en el mercado como un negocio muy exitoso. De tal manera que él está dispuesto a establecer una alianza comercial para promover el ecoturismo en la finca agroecológica con sus clientes ya que considera muy importante apoyar negocios de este tipo en la zona y ayudar a la comunidad.

Finalmente, el entrevistado recomendó agregar al modelo de negocio propuesto, un apartado para la cría de cerdos de engorde ya que por su propia experiencia es un negocio muy

rentable y que, utilizando aserrín en las áreas de mantenimiento de estos animales, el mismo se utiliza como abono orgánico de tal forma que se logra cerrar el ciclo de producción de cerdos de engorde sin contaminar el ambiente de manera sostenible.

4.3.3 Lean Canvas “MonteFlores Eco Farm”

El Lean Canvas es un mapa o de hoja de ruta que se ha convertido en una valiosa herramienta para la definición de un modelo de negocio, ya que promete un plan de negocio útil y enfocado, esta herramienta se centra en los problemas, soluciones, las métricas clave y ventajas competitivas, entre otros componentes también importantes.

A continuación, se detalla cada uno de los nueve bloques que componen la herramienta Lean Canvas de la finca agroecológica “MonteFlores Eco Farm”, elaborada del 17 de abril al 6 de mayo, con el fin de proponer un modelo de negocio eco-amigable y auto-sostenible en Río Seco, Parrita.

Segmento de clientes: La finca agroecológica “MonteFlores Eco Farm”, está enfocada en hoteles y restaurantes con calificación de tres a cinco estrellas, ya que se considera este un segmento de mercado exclusivo, que tiene mayor capacidad económica y conocimiento en la importancia de cuidar el medio ambiente, aplicando procesos ecológicos y auto-sostenibles. Ubicados en Parrita, Quepos y Manuel Antonio, zonas de mayor influencia y potencial para el proyecto emprendedor. Dentro del sondeo se identificaron voluntarios visionarios para conocer la finca en Parrita y dar ideas para este emprendimiento.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Problema: Se identificó que los hoteles y restaurantes, ubicados en la zona de Parrita, Quepos y Manuel Antonio tienen una falta de opciones de modelos de negocios eco-amigables y auto-sostenibles, lo que significa que no hay en el mercado alternativas diferenciadas de modelos de negocios ecológicos que contribuyan a dar a conocer las costumbres y tradiciones del ser costarricense, principalmente la gastronomía del país.

Solución: En busca de una solución al problema a los cuales se enfrenta los hoteles y restaurantes de la zona de Parrita, Quepos y Manuel Antonio, “MonteFlores Eco Farm”, ofrecerá un modelo de negocio eco-amigable y auto-sostenible en una finca agroecológica ubicada en Río Seco de Parrita, mediante el cultivo de productos ecológicos ofreciendo paquetes turísticos, giras educativas, pesca de tilapia, capacitaciones y asesorías, caminatas por senderos, servicio de alimentación y actividades que permitan el contacto directo con la naturaleza.

Propuesta de Valor diferenciada: A través de un servicio profesional y de calidad, se les ofrecerá a los clientes segmentados del bloque uno, paquetes ecoturísticos en una finca agroecológica integral que se perciba como un lugar acogedor, en el que las personas puedan tener una experiencia con la naturaleza, disfrutar en forma directa el proceso de producción, adquirir conocimiento sobre cultivos de hortalizas y vegetales. Compartir actividades que generen un bienestar a un individuo con el mínimo impacto ambiental de manera auto-sostenible.

Canales de contacto: Los principales canales de contacto de MonteFlores Eco Farm será un contacto personal con los clientes segmentados, estableciendo alianzas estratégicas directamente con los hoteles y restaurantes, agencias de viajes, centros educativos como escuelas

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

y colegios de la zona, así como la afiliación a la red de productores agroecológicos. También estará a disposición del cliente, canales de contactos indirectos como redes sociales-Facebook y WhatsApp-, una página web y vía telefónica para cualquier consulta, información o asesoría. En un inicio, se establece un servicio de transporte y logística subcontratado estableciendo alianzas estratégicas de manera paralela y una flotilla interna. El uso de medios de publicidad como brochures y tarjetas de presentación será un canal de contacto muy importante, ya que es uno de los principales medios para dar a conocer el servicio ecoturístico en esa zona de alto tránsito de turismo extranjero de gran demanda.

Fuentes de ingresos: Los ingresos por venta de paquetes eco-turísticos serán el principal flujo de ingresos. Asimismo, a través de alianzas comerciales con la red de productores agroecológicos con la venta de hortalizas, vegetales y frutas, ingresos por venta de alimentación (restaurante), venta de tilapia y huevos, clases didácticas y educativas, asesorías y capacitaciones son parte de los ingresos del proyecto emprendedor. En una segunda etapa se considera dentro del proyecto una tienda de souvenirs y ventas de artesanía local que serán parte del flujo de ingresos proyectados.

Estructura de costos: Dentro de la estructura de costos, es decir, todos aquellos elementos que generan un gasto, se identifican: la planilla (salarios y cargas sociales), un inventario mínimo de productos, costos fijos (servicios públicos), trámites legales, servicios profesionales, inversión en equipo para la huerta (sistema de riego, arado, equipo menor y de seguridad), costos de mantenimiento, compra de materias primas para la finca, costo del diseño

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

de la distribución de la finca, materiales de empaque, gastos logísticos y distribución, todos los materiales para la construcción del estanque para tilapias e instrumentos para la pesca, diseño y construcción del restaurante, permisos y patentes, equipo y mobiliario para el restaurante, contratación de personal calificado, gastos de mercadeo y publicidad (incluyendo un rótulo a la entrada de Río Seco).

Métricas Claves: Las métricas que se van a considerar para medir el crecimiento y la rentabilidad de la finca agroecológica “MonteFlores Eco Farm” es la cantidad de visitantes por mes, la cantidad de paquetes turísticos vendidos, porcentaje de participación en actividades (asesorías y giras educativas), cantidad de facturas por ventas de servicio de alimentación (restaurante), las unidades producidas vrs unidades vendidas y llevar un control por peso del manejo de residuos.

Ventaja injusta/ única: Servicio turístico innovador que muestra las costumbres y tradiciones costarricenses, en un amplio terreno, propiedad de la familia Montero Flores ubicado en la zona de influencia que cuenta con un pozo de agua como recurso natural y esencial para la agricultura. Terreno apto para el modelo eco-amigable y auto-sostenible.

4.3.4 Lienzo Lean Canvas “MonteFlores Eco Farm”

Seguidamente se presenta el Lean Canvas elaborado a partir de la información inicial, que se obtuvo durante el proceso:

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

LEAN CANVAS "MonteFlores Eco Farm"				
PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA DE VALOR ÚNICA	VENTAJA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Los hoteles y restaurantes, ubicados en la zona de Parrita, Quepos y Manuel Antonio tienen una falta de opciones de proyectos ecoamigables y autosostenibles.	Cultivar un terreno mediante agricultura ecológica. Ofrecer paquetes turísticos, giras educativas, pesca de tilapia, capacitaciones y asesorías, caminatas por senderos, servicio de alimentación y actividades que permitan el contacto directo con la naturaleza.	Ofrecer paquetes de turismo rural en una finca agroecológica integral en lugar acogedor, en el que las personas puedan tener una experiencia con la naturaleza, disfrutar en forma directa el proceso de producción, adquirir conocimiento sobre cultivos de hortalizas y vegetales. Compartir actividades que generen un bienestar a un individuo con el mínimo impacto ambiental de manera auto sostenible.	Amplio terreno propio ubicado en la zona de influencia que cuenta con un pozo de agua como recurso natural y esencial para la agricultura. Apto para el modelo eco-amigable y auto-sostenible.	Hoteles y Restaurantes Con una calificación de 3 a 5 estrellas. Ubicados en la zona de Parrita, Quepos y Manuel Antonio.
	MÉTRICAS CLAVES		CANALES DE CONTACTO	
	Cantidad de visitantes por mes Cantidad de paquetes turísticos vendidos % de participación en actividades (asesorías y giras educativas). Ventas de servicio de alimentación (restaurante). Unidades producidas vs unidades vendidas Llevar un control por peso del manejo de residuos.		Página web Redes sociales (facebook, whatsapp) Brochures Tarjetas de presentación Teléfono Contacto personal Servicio de entrega subcontratado. Flotilla interna. Alianzas estratégicas con agencias de viajes, escuelas, colegios, hoteles y restaurantes. Afilación a la red de productores agroecológicos.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
Trámites legales Servicios profesionales Inversión en equipo para la huerta (sistema de riego, arado, equipo menor y de seguridad) Costos de Mantenimiento Servicios públicos Compra de materias primas para la finca Costo del diseño de la distribución de la finca Materiales de empaque Gastos logísticos y distribución Todos los materiales para la construcción del estanque para tilapias e instrumentos para la pesca Diseño y construcción del restaurante Permisos y patentes Equipo y mobiliario para el restaurante Contratación de personal Mercadeo y publicidad (incluyendo un rótulo a la entrada de Río Seco)		Venta de paquete turístico Servicio de comida (Restaurante) Clases didácticas y educativas, asesorías y capacitaciones Venta de Tilapia Ventas de hortalizas y vegetales		

Fuente: Elaboración propia

4.4 Propuesta de Modelo de Negocio Canvas “MonteFlores Eco Farm”

Inicialmente, se planteó como idea de negocio la producción de hortalizas y vegetales en forma ecológica para su comercialización en hoteles y restaurantes,, adicionalmente a la oferta de un paquete turístico que ofrecería un tour por la finca, sin embargo una vez realizado el sondeo de mercado, se identificó como necesidad de los clientes el contar con una opción turística que muestre las costumbres y tradiciones costarricenses, ya que el usuario final es extranjero y en su visita al país manifiesta su deseo de conocer la esencia de los costarricenses.

Considerando lo anterior, el modelo de negocio se orientó a diseñar el paquete turístico como opción principal, dentro del cual se incluye el tour por senderos, pesca de tilapia, guía por la huerta, degustación de productos agrícolas, experiencias como moler caña u otros y servicio de alimentación cuyos platillos sean elaborados con los productos de la finca.

La propuesta del modelo de negocio se desarrolló del 17 de abril al 15 de mayo, seguidamente, se describen los bloques que no se consideran en la propuesta del Lean Canvas, tomando en cuenta que los restantes no cambian su contenido respecto al Lean Canvas.

4.4.1 Relaciones con los clientes

La principal relación con los hoteles y restaurantes será tipo personalizado y cordial. La misma permitirá un ambiente de confianza y profesional en busca de crear una relación estratégica comercial fiel y de lealtad como verdaderos socios comerciales. Asimismo, habrá una relación tipo automatizada en línea por medio de redes sociales -Facebook y WhatsApp-, las cuáles son las de mayor uso por parte de hoteles y restaurantes, correo electrónico, página web y

telefónica, lo que permitirá comprender mejor el perfil de los clientes y consumidores de los servicios ofrecidos.

4.4.2 Recursos claves

Es indispensable el recurso humano capacitado, bilingüe principalmente en el idioma de inglés y/o francés, con conocimiento en agricultura ecológica y servicio al cliente. También será necesario contar con servicios básicos de agua, luz, teléfono e internet para los procesos operativos y administrativos del modelo de negocio.

Dentro de los recursos claves es vital contar con un terreno apto para el desarrollo de todos los sistemas de producción que integran una finca agroecológica. Así, como maquinaria y equipo, insumos, abonos orgánicos, sistemas de riego y proceso ecológicos para los desechos.

También es necesario una infraestructura de restaurante, oficina administrativa, sala de capacitación y asesorías, parqueo y bodegas para el inventario de los productos y servicios que se ofrecerán contruidos bajo los estándares mínimos que exige el colegio de ingenieros y arquitectos de Costa Rica. Así como una flotilla interna, inicialmente un pick up que contribuya con las operaciones e insumos necesarios del negocio. Finalmente, será indispensable una plataforma de servicio de sistemas TI para llevar la facturación electrónica y las operaciones administrativas (cuentas contables).

4.4.3 Actividades claves

Para MonteFlores Eco Farm, es clave mantener los sistemas de producción de manera integral (cultivo, abono orgánico, huerta, almácigo y plantas medicinales), definir productos

claves para producir de manera eficiente, forma eco-amigable y auto-sostenible, construir un estanque para producción de tilapia y espacios para las capacitaciones, asesorías y alimentación. Planificar programas didácticos para las giras escolares, colegiales y universitarias.

Así mismo, preparar el terreno y sistemas de riego para mantener el equilibrio de los sistemas ecológicos sostenibles, con la contratación de mano de obra calificada y experiencia. Además, es necesario remodelar la vivienda existente para el uso de servicio de alimentación (restaurante). También dentro de los recursos claves necesarios es la compra de los insumos y materias primas requeridas para los servicios ofrecidos del emprendimiento.

4.4.4 Relaciones claves

Promover alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes y agencias de viajes son clave para MonteFlores Eco Farm, con el fin de captar clientes potenciales, ya que estos tienen cautivo al consumidor final (turista extranjero) del servicio que se ofrece. Así, mismo las agencias de viajes se consideran relaciones claves debido a que los paquetes están dirigidos para todos los turistas que visitan la zona de mayor influencia del emprendimiento.

También es importante promover alianzas con proveedores y servicios de transportes son clave, ya que como socios comerciales brindarán descuentos especiales, opciones de crédito (límite y plazo), así como cualquier otro beneficio que aporte valor al negocio. Así, mismo establecer fuertes relaciones y canales de contacto con el fin de mantener sanos los medios de comunicación e información.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Afiliarse a la red de productores agroecológicos es clave para MonteFlores Eco Farm ya que por medio de esa red se colocará los productos ecológicos en exceso al consumidor final. Así mismo alianzas con escuelas, colegios, universidades que promuevan giras didácticas, programas de voluntariado interno y externo son relaciones clave para este emprendimiento.

Finalmente, establecer acuerdos con instituciones financieras, en este caso Banco Nacional de Costa Rica y BAC San José, como medios de pago, cuentas corrientes y financiamiento, si fuera requerido. Además de buscar apoyo económico mediante las instituciones del Gobierno, tales como MAG e INDER, quienes, de acuerdo a la investigación, están dispuestos a subvencionar un porcentaje del proyecto, de acuerdo a su viabilidad.

4.4.5 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de “MonteFlores Eco Farm”, consiste en ofrecer paquetes turísticos y didácticos, al segmento identificado como hoteles y restaurantes, en una finca agroecológica integral, ubicada en la zona, que incluye además servicio de alimentación y traslados al lugar, para garantizar una experiencia placentera durante el viaje.

En la finca se podrá experimentar el contacto directo con la naturaleza y se podrá disfrutar, en forma directa, del proceso de siembra y producción de los diferentes vegetales y frutas que se cosecharán en la misma, en un sistema ecológico, además de disfrutar en familia, actividades tales como, caminatas por la finca durante la cual se podrá conocer y aprender sobre la variedad de árboles frutales y animales domésticos, de la pesca de consumo, y de observar costumbres y tradiciones costarricenses, entre éstas la cocina típica del país.

4.4.6 Lienzo Modelo de Negocio Canvas “MonteFlores Eco Farm”

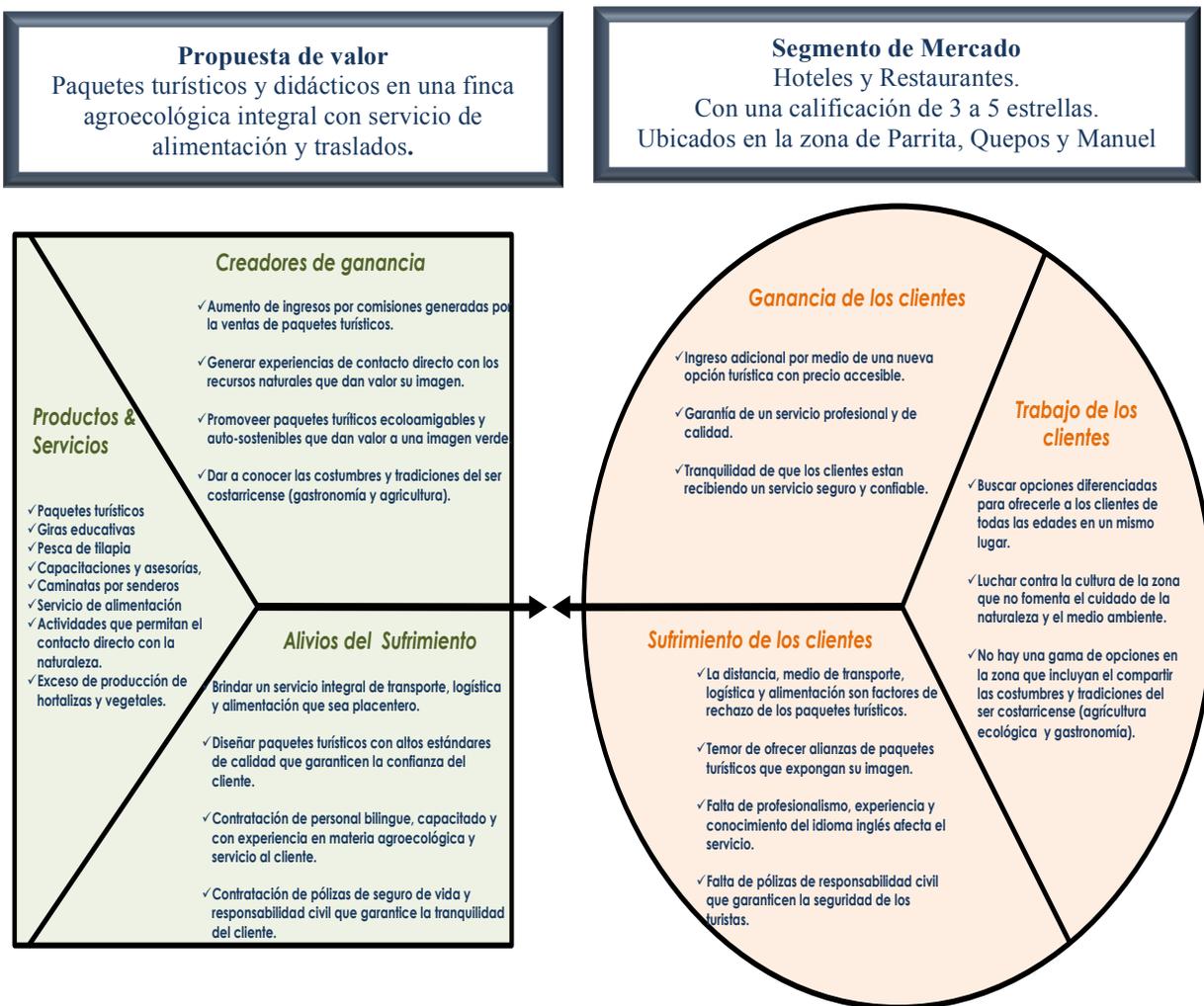
MODELO DE NEGOCIOS CANVAS "MonteFlores Eco Farm"				
Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
<p>Alianza con proveedores</p> <p>Afiliarse a la red de productores agroecológicos</p> <p>Alianza con Cámara de Turismo de la zona</p> <p>Programa de voluntariado interno y externo</p> <p>Alianza con servicios de transporte</p> <p>Alianza con bancos estatales</p> <p>Alianzas estratégicas con agencias de viajes, escuelas y colegios, hoteles y restaurantes</p>	<p>Sistemas de producción integral (cultivo, abono orgánico, huerta, almácigo y planta medicinales).</p> <p>Definir productos claves a producir</p> <p>Contruir estanque para producción de tilapia</p> <p>Construir un restaurante</p> <p>Planificación de las asesorías</p> <p>Definir programa educativo para giras escolares, colegiales y universitarios.</p> <p>Contratación de mano de obra</p> <p>Preparar terreno para producción</p> <p>Promociones y descuentos</p> <p>Compra de insumos requeridos</p> <p>Instalar sistema de riego</p>	<p>Paquetes turísticos y didácticos en una finca agroecológica integral con servicio de alimentación y traslados.</p> <p>Disfrutar en forma directa el proceso de producción y sistemas ecológicos con el <u>mínimo impacto ambiental</u>.</p> <p>Compartir actividades que generen una experiencia positiva a un individuo y su familia, tales como, pesca de consumo, animales domésticos, <u>costumbres y tradiciones costarricenses</u>.</p> <p>Turismo ecológico rural.</p> <p>Giras educativas (escuelas, colegios y universidades).</p>	<p>Relación cordial</p> <p>Fidelidad y lealtad</p> <p>Ambiente de confianza</p> <p>Servicio profesional y personalizado</p>	<p>Hoteles y Restaurantes.</p> <p>Con una calificación de 3 a 5 estrellas.</p> <p>Ubicados en la zona de Parrita, Quepos y Manuel Antonio.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Terreno propio</p> <p>Pozo de agua</p> <p>Sistema de riego</p> <p>Abonos orgánicos y ecológicos</p> <p>Mano de obra</p> <p>Insumos</p> <p>Maquinaria y equipo</p> <p>Personal bilingüe y con conocimiento</p> <p>Infraestructura</p> <p>Servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet)</p>		<p>Canales de Distribución</p> <p>Contacto directo</p> <p>Redes sociales (facebook, whatsapp)</p> <p>Servicio de entrega subcontratado</p> <p>Flotilla interna.</p> <p>Página web</p> <p>Brochures</p> <p>Tarjetas de presentación</p> <p>Teléfono</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Trámites legales</p> <p>Servicios profesionales</p> <p>Inversión en equipo para la huerta (sistema de riego, arado, equipo menor y de seguridad)</p> <p>Costos de Mantenimiento</p> <p>Servicios públicos</p> <p>Compra de materias primas para la finca</p> <p>Costo del diseño de la distribución de la finca</p> <p>Materiales de empaque</p> <p>Gastos logísticos y distribución</p> <p>Todos los materiales para la construcción del estanque para tilapias e instrumentos para la pesca</p> <p>Diseño y construcción del restaurante</p> <p>Permisos y patentes</p> <p>Equipo y mobiliario para el restaurante</p> <p>Contratación de personal</p> <p>Mercadeo y publicidad (incluyendo un rótulo a la entrada de Río Seco)</p> <p>Pólizas de responsabilidad civil e incendio</p>		<p>Flujos de Ingresos</p> <p>Venta de paquetes turísticos</p> <p>Venta de tilapia, vegetales, hortalizas y frutas</p> <p>Servicio de alimentación</p> <p>Asesorías y capacitaciones</p> <p>Turismo rural</p> <p>Giras educativas (escuelas, colegios, universidades y particulares)</p> <p>Medios de pago con tarjetas de crédito y débito, efectivo y transferencia</p>		

Fuente: Elaboración propia

4.5 Propuesta de valor diferenciada

Teniendo claro el problema de los clientes segmentados, que los hoteles y restaurantes no cuentan con suficientes opciones de modelos eco-amigables y sostenibles en la zona, se plantea como propuesta de valor el ofrecer paquetes turísticos y didácticos en una finca agroecológica con servicio de alimentación y traslados incluidos en el servicio.

Diagrama 3. Propuesta de valor diferenciada de “MonteFlores Eco Farm”



Fuente:Elaboración propia

Seguidamente se describe la propuesta de valor diferenciada de la finca agroecológica MonteFlores Eco Farm:

4.5.1 Trabajo de los clientes

Como trabajo del segmento identificado, se pudo determinar que no cuentan con opciones diferenciadas para ofrecer a sus clientes que consideren todas las edades en un mismo lugar, que, además, les ayude a colaborar con el fomento del cuidado de la naturaleza y el medio ambiente y que a su vez incluyan el mostrar y compartir las costumbres y tradiciones del costarricense, tanto cultura como la gastronomía.

4.5.2 Sufrimiento de los clientes

Entre ellos se considera la distancia, el medio de transporte - logística y la alimentación lo cual puede influir en el rechazo del paquete turístico por parte del cliente, considerando que la falta de opciones que resuelvan estos factores generará una gran desilusión.

Además, los hoteles y restaurantes generan cierto temor a establecer alianzas con terceros que ofrezcan paquetes turísticos que pongan en riesgo y entre dicho la imagen de su negocio, ya que de cierta forma un mal servicio brindado perjudica la imagen del hotel y restaurante al quedar expuesta ante el cliente final donde factores como la falta de profesionalismo, experiencias y desconocimiento en idiomas principalmente el inglés podría generar una experiencia negativa en el cliente final quien se disgustará con el tercero que le ofreció el servicio, sin obviar que la falta de pólizas de seguro de responsabilidad civil podría ser perjudicial para el paquete turístico ya que el usuario final se verá expuesto a situaciones que

pondrán en riesgo su integridad.

4.5.3 Ganancia de los clientes

Con la propuesta de valor de MonteFlores Eco Farm, ofrece al segmento identificado, obtener un ingreso adicional al giro normal de su negocio, ya sea por servicio de hospedaje y alimentación, considerando que por medio de las alianzas estratégicas con MonteFlores Eco Farm, obtendrá un porcentaje de comisión por la promoción de una nueva opción turística a un precio accesible, garantizando un servicio profesional y de calidad, que a su vez de la tranquilidad a sus clientes de que recibirán un servicio seguro y confiable.

A fin de resolver las divergencias expuestas anteriormente, se ha considerado tener presente las posibles opciones que harán atractivo el paquete turístico para los hoteles y restaurantes que lo ofrecerán a los usuarios finales, según se describe a continuación:

4.5.4 Productos y servicios

Estarán orientados a brindar paquetes turísticos que incluyen servicio de transporte, logística, alimentación en restaurante, recorrido por senderos, conocer sobre costumbres y tradiciones del ser costarricense, participar en actividades como cultivo de hortalizas, pesca de tilapia, moler caña en un pequeño trapiche, degustación de alimentos típicos como agua dulce, jugo de caña, elote u otras regalías.

Además, se ofrecerán giras educativas dirigidas a escuelas, colegios y universidades, capacitación y asesoría a particulares interesados en conocer sobre los sistemas ecológicos bajo los cuales funciona el modelo integral de la finca.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Según la distancia promedio donde se ubican los clientes segmentados, el tour ecológico en la finca agroecológica “MonteFlores Eco Farm”, tendrá una duración aproximada de cuatro horas incluyendo el traslado ida y vuelta al hotel, en dos turnos uno en la mañana y otro en la tarde.

Finalmente, dentro del aprovechamiento y optimización de los recursos se considera en este bloque en el caso de que se obtenga excedentes en la producción ecológica de hortalizas, vegetales, frutas y tilapia, entre otros, estos productos llegarán al consumidor final por medio de la afiliación a la Red de Productores Agroecológicos, mediante los medios de Facebook y WhatsApp que se distribuyen en la zona. Así, mismo de colocarlos en los hoteles y restaurantes que buscan productos ecológicos para su propio consumo o negocio, o bien que los mismos visitantes quieran adquirirlos.

4.5.5 Alivios del sufrimiento

Al brindar un servicio integrado de transporte, logística y alimentación se descargan las preocupaciones de los clientes generando así una experiencia placentera, considerando que los paquetes turísticos están diseñados con altos estándares de calidad que garantizan la confianza del cliente y el consumidor final, el cual será atendido por personal capacitado, con experiencia en servicios de este tipo que a su vez tenga dominio del idioma inglés como base y conozca sobre agroecología a fin de que tenga sentido de pertenencia con el modelo de negocio. Finalmente, se contratarán pólizas de seguros para responsabilidad civil y de vida de modo que el cliente llámese hotel y restaurante, así como el usuario final del servicio tengan la tranquilidad de

disfrutar la experiencia al estar protegidos y sabiendo que serán atendidos por expertos en caso necesario.

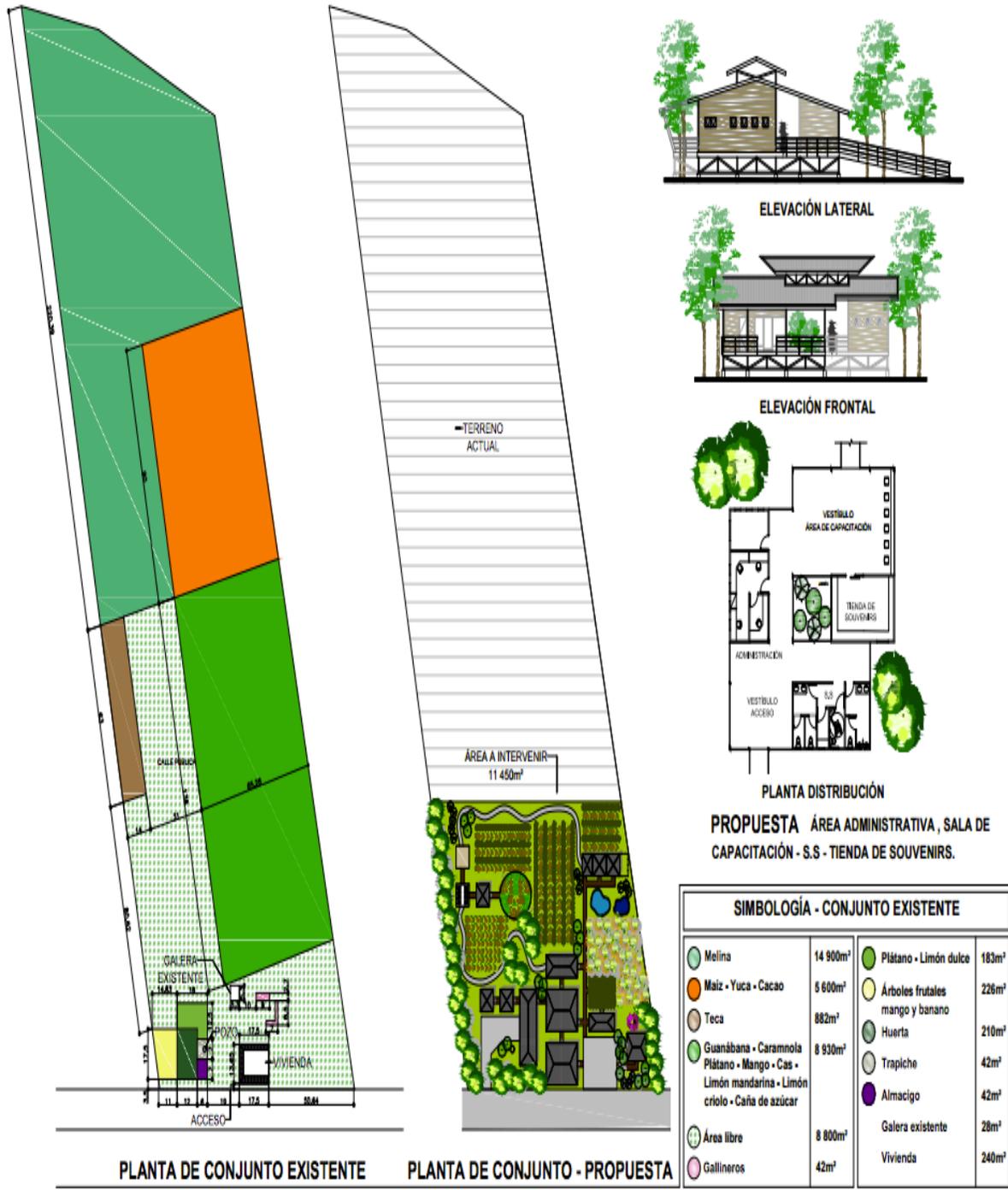
4.5.6 Creadores de ganancia

Se considera como tal el aumento de ingresos por las comisiones que generará a los intermediarios sean hoteles y restaurantes o bien agencias de viaje que promuevan la venta del paquete turístico entre los clientes finales. También se considera la generación de experiencias positivas que se originarán en estos clientes al tener un contacto directo con la naturaleza motivo por el cual visitan al país, generando un valor en la imagen de los terceros que sirven de intermediarios en el servicio por medio de la promoción de estos paquetes para dar a conocer las costumbres y tradiciones que identifican al costarricense tales como la gastronomía y la agricultura.

4.6 Diseño del mapa de distribución actual y propuesta

En el mapa 2, se ilustra de manera sencilla todos los sistemas de producción agrícola, pozo de agua, trapiche, gallinero, espacios de bodega, cultivo, huerta y vivienda, que actualmente existe en la finca de la familia Montero Flores distribuidas en las cuatro hectáreas donde se pretende desarrollar el modelo de negocio eco-amigable y auto-sostenible “MonteFlores Eco Farm”. Adicionalmente se muestra el diseño del mapa de distribución propuesto en un área aproximada de 11.450 m² donde se incluye el diseño del área administrativa, sala de capacitaciones y asesorías así un espacio para una tienda de souvenirs.

Mapa 2. Diseño del mapa de distribución actual y propuesta



Fuente: Elaboración Arquitectos Sánchez

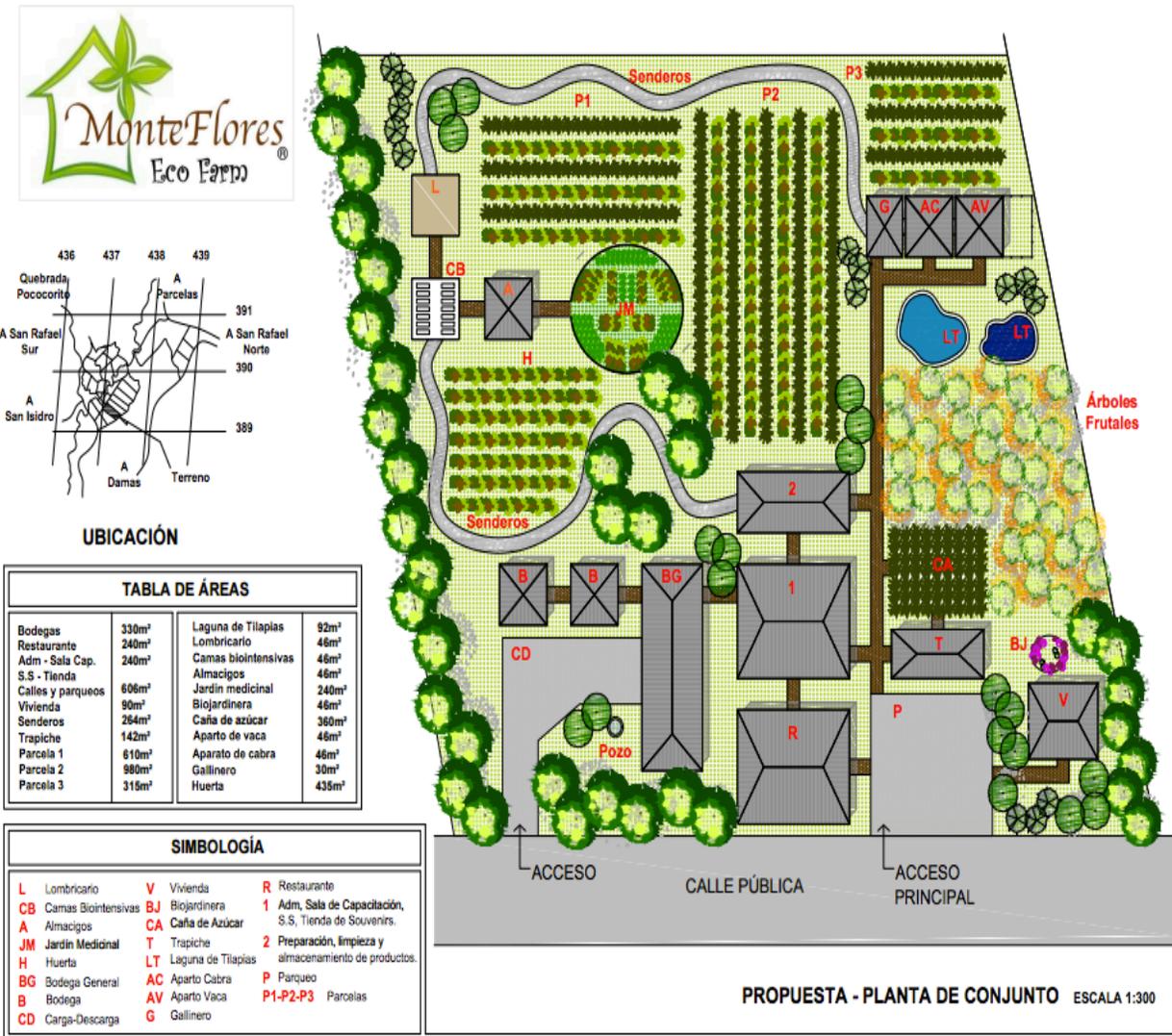
Diseño del mapa de distribución del modelo propuesto

A continuación, se muestra el diseño de la distribución para el modelo de negocio MonteFlores Eco Farm, como una finca agroecológica integral donde se observan todos los sistemas productivos que interactúan como un ecosistema dentro de la biodiversidad, el cual permite ser eficientes en los procesos productivos y control de plagas, así como cuidar el medio ambiente de manera responsable y auto-sostenible.

Dentro del modelo de negocio y propuesta de valor diferenciada, se diseña el conjunto de sistemas ecológicos productivos, espacios e infraestructura necesaria para desarrollar el modelo eco-amigable y auto-sostenible en un área aproximada 11.450 m², que consta de: parcelas para cultivos de vegetales, hortalizas y frutas (2.000 m²), lombricario, camas biodigestoras y bio-jardinera (138 m²), almácigos (46 m²), jardín medicinal (240 m²), huerta (435 m²), caña de azúcar (360 m²), trapiche (142 m²), gallinero (30 m²), lagunas de tilapia (92 m²), apartado de vaca y cabra (92 m²), bodegas y área de descarga (330 m²), restaurante (240 m²), vivienda (90 m²), áreas de preparación y limpieza de productos, área administrativa, capacitaciones y tienda (240 m²), calles y parqueos (606 m²) y senderos (264 m²).

A continuación se detalla en el mapa 3 de forma gráfica todo el conjunto de sistemas productivos y subsistemas integrados en MonteFlores Eco Farm, como una finca agroecológica integral de manera auto sostenible para obtener los beneficios sociales, económicos y ambientales propuesto en este modelo de negocio innovador.

Mapa 3. Diseño de distribución del modelo de negocio “MonteFlores Eco Farm”



Fuente: Elaboración Arquitectos Sánchez

4.7 Análisis FODA

Desde hace más de 20 años la familia costarricense Montero Flores integrada por el Señor Jorge Montero y Teresa Flores, se han dedicado a cultivar la tierra para su propio consumo e ingreso como medio económico para su sobrevivencia. Esta familia integrada por ocho hijos,

inició sus primeros conocimientos y experiencias en agricultura en Puriscal y desde entonces tanto don Jorge como doña Teresa tienen en su ADN una gran pasión por cultivar la tierra y comercializar los productos excedentes de manera empírica. Si bien es cierto doña Teresa ha realizado cursos de hidroponía y otras formas de cultivo, la falta de recursos y medios le ha imposibilitado desarrollar un negocio familiar sostenible.

A partir de la propuesta de modelo de negocio se plantea una posible solución que le permitirá generar un mayor ingreso, por lo que analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que podría enfrentar resulta relevante, a saber:

Diagrama 4. Análisis FODA de “MonteFlores Eco Farm”



Fuente: Elaboración propia

Fortalezas



La finca agroecológica “MonteFlores Eco Farm”, es un modelo de negocio ecológico y auto-sostenible, en un terreno propio y apto para el desarrollo de los diferentes sistemas que integran una finca de este tipo, cerca de las zonas de alto tránsito de turismo extranjero.

Se ofrece un servicio ecológico integral, donde los usuarios tienen acceso a la diversidad de recursos naturales que hay en la finca de la familia Montero Flores, quienes a su vez tienen más de 20 años de experiencia en agricultura y formas amigables de cuidar la naturaleza. Así, mismo se ofrece alimentación con platos típicos que contribuyen a dar a conocer las costumbres, cultura y tradiciones del ser costarricense (gastronomía).

Dentro de los paquetes turísticos se ofrece un servicio personalizado, profesional, capacitado y bilingüe, además se incluye el servicio de transporte y logística con seguridad.

Busqueda de la autenticidad de las costumbres y tradiciones del país y gran interés en actividades turísticas que tengan contacto con la naturaleza y el medio ambiente.

Debilidades



Como todo proyecto nuevo y emprendedor los recursos económicos son limitados lo que debilita la posibilidad de implementar el proyecto en su totalidad. Así mismo, el recurso humano en la zona es limitado, el personal capacitado con conocimiento técnico y mano de obra es escasa, por lo que

se deberá hacer una búsqueda selectiva de los perfiles que se requieren dentro o fuera de la zona.

También hay poco nivel de educación en la zona principalmente respeto hacia el medio ambiente de manera sostenible.

Oportunidades



Como oportunidades detectadas, al llevar a cabo el proyecto, se determinó la tendencia a la conservación de los recursos naturales y del medio ambiente que el proyecto como tal, estaría ofreciendo con el paquete turístico y un aprovechamiento sostenible de los recursos naturales que hay en la zona.

Se pudo identificar que, en la zona, muchos productos de consumo como hortalizas y frutas provienen de zonas alejadas, el modelo estaría ofreciendo productos cosechados a pocos kilómetros y aprovechar un aumento del turismo hacia los destinos sostenibles.

En la zona, instituciones de Gobierno como el MAG, ofrecen apoyo técnico y económico, según la viabilidad del proyecto, lo cual se presenta como una oportunidad para mitigar parte de la inversión requerida para llevar a cabo el modelo y al mismo tiempo se mejora la gestión de las áreas protegidas en la zona como reservas de conservación.

Se considera como otra oportunidad la estacionalidad de la demanda turística, la cual ayuda a mantener una estabilidad económica en el proyecto e identificar claramente los picos y las caídas de los ingresos y así realizar proyecciones más acertadas.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Se pudo determinar que el segmento identificado, tal es el caso de los hoteles y restaurantes, tienen una alta preferencia por productos ecológicos, lo cual representa una gran oportunidad para llevar a cabo el proyecto.

Según el sondeo realizado, se pudo visualizar la demanda por el turismo vivencial, agropecuaria y rural, que ha venido en auge en los últimos años, al ofrecer experiencias de conocimiento directo con actividades propias de la tierra, lo que implica un desarrollo socioeconómico de las comunidades locales.

Al llevar a cabo el proyecto, se generan nuevas fuentes de empleo para la zona, lo cual es de alto interés para la comunidad y la sociedad en general lo que se convierte en una oportunidad de apoyo importante para los habitantes y las familias que viven en la zona. Así, mismo se identifica como oportunidad los avances de la tecnología, lo cual ayuda a comunicar o anunciar en forma masiva el proyecto en tiempo real.

Amenzas



El emprendimiento MonteFlores Eco Farm, en un inicio utilizará el servicio de transporte tercerizado lo que un aumento de combustible o del servicio prestado, podría poner en peligro los gastos por ese servicio ofrecido.

Se reconoce dentro del modelo propuesto que existen modelos de negocios de competencia indirecta que ofrecen servicios turísticos en la zona como Villa Vanilla que de

alguna manera son una amenaza para MonteFlores Eco Farm.

Dentro del servicio ofrecido de paquetes turísticos a los hoteles y restaurantes, la estacionalidad de la demanda turística tiene picos que se convierten en una amenaza para el sector donde se desarrolla el emprendimiento ya que en la temporada baja los paquetes ecoturísticos disminuyen al bajar la demanda. Parte de la estacionalidad de esta zona es producida por el cambio climático en las estaciones del tiempo, las cuales son claramente identificadas en el país.

Finalmente, los trámites legales para poner en marcha el modelo emprendedor son burocráticos y lentos en el país, lo cual dificulta muchas veces la implementación del proyecto de negocio de forma ágil.

4.8 Aspectos legales y tributarios

4.8.1 Creación de la sociedad

En lo primero que se piensa es en crear una razón social para la empresa, con una junta directiva y representante legal bien definidos, aquí se especificará cómo se divide el capital accionario y por lo tanto se determina cuánto peso en la junta directiva van a tener las decisiones de cada miembro, la razón social se fundará bajo la figura de Sociedad Anónima y tendrá un capital en acciones comunes y otro en acciones preferentes para fomentar la inversión en una mezcla que permita la diversidad de socios. Quedará establecido que, en caso de venta de acciones por parte de uno de los socios, debe acudir en primera instancia a los socios que pertenecen a la sociedad.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

El trámite de creación de la sociedad se realizará ante el notario público, el cual emitirá el acta constitutiva de la sociedad, se gestionará la inscripción como persona jurídica ante el Registro Nacional. Una vez inscrita, el notario debe emitir la certificación de personería jurídica, los títulos de la asignación de las acciones y cualquier otro documento que se requiera.

4.8.2 Legalización de libros sociales

Este trámite debe realizarse ante el Registro Nacional, aplica en formato tradicional-libro impreso- o bien en digital. La cantidad de libros por legalizar varía según el tipo de sociedad, en nuestro caso al ser una sociedad anónima corresponde legalizar tres libros, a saber:

1. Libro de actas de Asamblea de Socios.
2. Libro de Registro de Socios.
3. Libro de Actas del Consejo de Administración.

Para este trámite debe cancelarse un monto de ¢15.000,00 los cuales se deben pagar en timbre del Registro Nacional. Adicionalmente debe cancelarse la suma de ¢75,00 por concepto de timbre del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica.

4.8.3 Trámites tributarios

Inscripción como contribuyente: La empresa debe cumplir con todos los requerimientos tributarios desde su inicio, por lo cual será inscrita como contribuyente ante la Administración Tributaria del Ministerio de Hacienda que corresponda según división territorial, gracias al avance de la tecnología esta inscripción puede realizarse en línea a través del sistema TRIBUNET habilitado en el sitio www.hacienda.go.cr, básicamente, el trámite consiste en

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

indicar la actividad económica a desarrollar, indicar el nombre comercial, definir el régimen al que pertenecerá -el más factible es el tradicional que implica declaraciones de ventas mensualmente (D-104), declaración de renta (D-101) y la declaración informativa (D-151) anualmente e indicar los datos del representante legal.

Legalización de libros contables: Este trámite se realiza ante la Administración Tributaria que corresponda, según el domicilio fiscal de la sociedad, el cual se define cuando se inscribe como contribuyente en TRIBUNET. Deben legalizarse los libros contables: diario, mayor e inventario y balances, ya sean impresos o digitales, en los que se llevará el registro contable con apoyo de un contador privado.

Obligaciones fiscales: Una vez realizados los trámites ante la Administración Tributaria, se debe proceder con la impresión de facturas, recibos u otros documentos membretados o bien habilitar digitalmente los sistemas que permitan emitirlos, a fin de mantener un orden con los registros contables. Adicionalmente, se contará con sistemas contables que nos permitan reportar eficientemente las operaciones de la empresa, además dentro del presupuesto y rango de precios estarán bien definidas las cargas para evitar inconvenientes.

Según lo establecido en el régimen tradicional, deben presentarse las declaraciones de impuestos correspondientes en las fechas establecidas por la Administración Tributaria, caso contrario se aplicarían sanciones que pueden ser perjudiciales para el patrimonio de la empresa. Estas declaraciones deben presentarse en forma digital, EDDI- Elaboración digital de declaraciones de impuestos-, para preparar la declaración de impuestos y ATV-Administración Tributaria Virtual, para acreditar la declaración ante la Administración Tributaria-para este caso

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

se requiere firma digital-, ambos sistemas están habilitados en el sitio web del Ministerio de Hacienda.

4.8.4 Propiedad Intelectual y registro de marcas

La empresa debe proteger la información que genera para su representación ante el mercado, por lo cual debe blindarse legalmente con el registro de la marca y el logo MonteFlores Eco Farm, trámite que se ha iniciado ante el Registro Nacional y se encuentra en fase aprobación por parte de esa institución, posterior a la consulta realizada en la que se indica que no hay registros de la marca indicada:

The screenshot shows the website interface for the Registro Nacional República de Costa Rica. The header includes navigation links: Inicio, Ayuda, Preguntas Frecuentes, Entidades Receptoras, Contáctenos, Desconectar, and Gabriela Montero. The main content area is titled 'Consulta de Marcas o Signos Distintivos'. It contains an information icon and text explaining the search function. Below this, there is a dropdown menu for 'Tipo de Consulta' set to 'Por Nombre del Titular' and a search input field containing 'Monteflores Eco Farm'. A 'Consultar' button is visible. The result area shows a message: 'No se encontraron marcas con los datos brindados.'

The screenshot shows the website interface for the Registro Nacional República de Costa Rica. The header is identical to the previous screenshot. The main content area is titled 'Consulta de Personas Jurídicas por Nombre'. It contains an information icon and text explaining the search function. Below this, there is a search input field containing 'MONTEFLORES ECO FARM'. A 'Buscar' button is visible. The result area shows a loading message 'Cargando reproductor...' and a message 'El resultado de la operación matemática es =4'. Below this, there is a table with the following data:

Nombre	Identificación
SIEMPRE VERDE ECO FARM SOCIEDAD ANONIMA	3-101-345101
ECO FARM TECHNOLOGY LA FLORESTA SOCIEDAD ANONIMA	3-101-404275
ECO COTE ARENAL FARM SOCIEDAD ANONIMA	3-101-597285

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Respecto al diseño de dicha marca, fue elaborado por el equipo emprendedor, el cual fue sometido a consulta con la familia Montero Flores, quienes finalmente eligieron el logo que les resultó más atractivo, el cual se muestra seguidamente:



Según las normas internacionales se utilizan la clasificación de Niza para proteger la propiedad, bajo este marco vamos a proteger los siguientes rubros sobre nuestra marca:

CLASE 31. Productos agrícolas, acuícolas, hortícolas y forestales en bruto y sin procesar; granos y semillas en bruto o sin procesar; frutas y verduras, hortalizas y legumbres frescas, hierbas aromáticas frescas; plantas y flores naturales; bulbos, plantones y semillas para plantar; animales vivos; productos alimenticios y bebidas para animales; malta.

CLASE 35, Publicidad: con el objetivo de tener derecho exclusivo de explotación sobre la marca que vamos a diseñar alrededor del concepto de entretenimiento que vamos a crear.

Superados los estudios de forma y fondo, el Registro Nacional emite un edicto con el fin de anunciar la solicitud mediante su publicación por tres veces a costa del interesado, en el diario oficial La Gaceta.

CLASE 41. Educación; formación; servicios de entretenimiento; actividades deportivas y culturales.

CLASE 43. Servicios de restauración (alimentación); hospedaje temporal.

4.8.5 Trámites Varios

Para habilitar legalmente la operación de la empresa debe realizar otros trámites ante instituciones públicas, a fin de cumplir con las obligaciones establecidas en la legislación costarricense, según se indica seguidamente:

- Gestionar los permisos sanitarios ante el Ministerio de Salud.
- Inscripción en la Caja Costarricense de Seguro Social como patrono.
- Gestionar la póliza de riesgos al trabajador, incendios y de responsabilidad civil con el Instituto Nacional de Seguros.
- Gestionar la patente municipal.

Finalmente, puede registrarse la empresa como PYME ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, ya que trae consigo una serie de beneficios en cuanto a acceso a financiamiento, por ejemplo

4.9 Estructura financiera

4.9.1 Inversión Inicial

Se consideran dentro de la inversión inicial las remodelaciones y construcciones de todas las áreas dentro de la finca que serán relevantes para la puesta en marcha del proyecto, así como la compra de todo el equipo para la finca y el restaurante. Es considerado, además, como inversión importante, la construcción del estanque para las tilapias, que además de la venta de los tours sería un generador de ingresos importante.

		Total Inversión ¢
Restaurante	Mobiliario y equipo	4.700.000
Restaurante	Remodelación	8.000.000
Estanque Tilapia	Construcción	7.850.000
Vehículo	Pick up	4.000.000
Finca	Remodelación	25.000.000
Finca	Equipo menor finca	1.500.000
Finca	Sistema de riego	10.386.000
Total		61.436.000

Fuente: Elaboración propia

4.9.2 Estructura de Costos y Resultados Financieros

Para el desarrollo de las diferentes actividades del modelo, existe una variedad de costos y gastos, entre estos:

Para la finca, los gastos referentes al mantenimiento de todas las áreas, así como la compra todos los materiales e insumos necesarios para la siembra y cosecha de todos los vegetales, y frutas, su cosecha y venta de los excesos cuando corresponda. Se suma como gasto fijo tres personas en mantenimiento de finca, un administrador, dos guías y una recepcionista, personal mínimo necesario para el funcionamiento adecuado del proyecto.

En cuanto al restaurante, es necesario la compra periódica de las materias primas requeridas para la preparación de alimentos, los cuales dependerán de la afluencia de turistas, se consideran gastos fijos de mantenimiento, personal, depreciaciones entre otros.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

El estanque de tilapia, se considera como costos importantes la compra de alimento para los peces, insumos para el mantenimiento del estanque, además de gastos fijos como el personal entre otros.

Además de las inversiones iniciales, es importante la contratación de servicios profesionales para realizar los trámites de registros de empresa, registros de marca y los relacionados a Clasificaciones NIZA.

	Área	Total ¢ Mensual
Compra materiales	Restaurante	900.000
Cuatro colaboradores para el restaurante	Restaurante	1.776.000
Póliza incendio	Restaurante	83.000
Patente	Restaurante	66.667
Gasto mensual mantenimiento y criadero	Tilapia	926.200
Un colaborador para el área de Tilapia	Tilapia	401.800
Pólizas vehículo	Finca	25.000
Combustible mensual	Finca	151.655
Mantenimiento vehículo	Finca	15.000
Tres obreros para la finca	Finca	1.332.000
Depreciación	Finca	255.925
Administrador	Finca	740.000
Seguro responsabilidad civil	Finca	150.000
Servicios profesionales legales	Finca	350.000
Tres guías y una recepcionista	Finca	2.664.000
Mantenimiento mensual	Finca	800.000
Transporte	Finca	346.200
Servicios públicos	Finca	250.000
Total		11.233.447

Fuente: Elaboración propia

Los gastos presentados en el cuadro anterior se consideran como gastos fijos para el mantenimiento del proyecto.

4.9.3 Gastos financieros

Para poder poner en marcha el proyecto y de acuerdo a la inversión inicial detallada, se debe recurrir a un financiamiento por ₡70,000.000, considerando el monto de la inversión inicial más la necesidad de capital de trabajo. Se toma como cálculo, el crédito que ofrece el BNCR para PYMES, a pagar a noventa y seis meses, con una tasa del 4.55% anual.



PYMES

Calculadora	
Monto	<input type="text" value="70,000,000.00"/>
Moneda	<input type="text" value="Colones"/>
Plazo en meses:	<input type="text" value="96"/>
Tasa de interés: %	<input type="text" value="4.55"/>
Cuota Mensual:	₡ 871,274.63

4.9.4 Estructura de ingresos

Venta de paquetes turísticos: para determinar un estimado de ventas de paquetes turísticos, se consideró la estacionalidad turística de nuestro país, la cual existe una marcada diferencia entre temporada alta y la baja, con respecto a la llegada de turismo internacional, como se muestra en el gráfico.



Para estimar los ingresos, se basará el supuesto de la llegada de cuatrocientos turistas promedio por mes en temporada alta, se toma de la información suministrada por las fincas visitadas y se comparó con la afluencia anual de turistas que visitan la zona, determinando que este dato representa menos del 1% y la temporada baja se estimará de acuerdo a la estacionalidad mencionada anteriormente, dato que se considera en una realidad pesimista y sin embargo hace factible el desarrollo del modelo de negocio.

El precio por paquete será de \$70, tomado del sondeo de mercado que se realizó, de acuerdo a tours similares identificados en la zona.

Finalmente, se pagará una comisión estimada de \$20 por paquete turístico vendido, que según se identificó es clave realizar alianzas con los clientes que tienen cautivo al usuario final, para lograr la venta de los paquetes. Dentro de los \$70, se considera el costo de una alimentación

para el visitante.

Venta de tilapia: de acuerdo a investigación realizada sobre el cultivo de tilapia, por metro cúbico se pueden cultivar es de diez a quince animales, el estanque tendrá una medida de 230,40 metros cúbicos, lo que resulta una producción estimada de mil cientos cincuenta y dos una producción de tilapia, cada mes y medio, por mes 757 animales y estimamos un 80% de efectividad en la producción.

El precio por kilo de tilapia cruda lo estimamos en ¢3,500.00.

Al igual que en la venta de paquetes Tours, utilizamos la estacionalidad del año para obtener las ventas por mes.

Venta de vegetales, hortalizas y frutas: Se considera como venta de vegetales y frutas aquella producción en exceso que no será utilizada por el restaurante durante los tours y que será vendida mediante red de productores de la zona.

Venta de comidas: Se proyecta una venta de comidas en el restaurante, a visitantes que no adquirieron el paquete completo, que podrán llegar por su cuenta al proyecto y necesitarán consumir alguna comida en el restaurante.

Se estima un ingreso de unas ciento veinte personas por mes solo para el uso del restaurante y un precio de venta promedio de cinco mil colones por comida, proyectando una afluencia mínima que permite mantener la factibilidad del modelo y aprovechar el uso de los recursos.

Venta de paquetes didácticos: se considera como parámetro el precio ofertado por la finca el Tablazo, para estimar la venta de paquetes didácticos. El precio por paquete propuesto es de \$10 por persona, y se estima la visita de 60 personas al mes para este tipo de actividad.

Todos los supuestos anotados en los diferentes tipos de ingresos, fueron estimados de acuerdo a la afluencia turística de la zona, revisando datos de nuestro segmento, obtenidos de los sondeos realizados y tomando en cuenta la estacionalidad turística.

4.9.5 Resultados

Se presenta una proyección de Estado de Resultados y Flujo de caja, para los primeros cinco años, se usan los siguientes supuestos:

- Un crecimiento anual de un 5% en los ingresos
- Un 3% de incremento anual en gastos
- Por el volumen de ingresos anual, el proyecto tiene una tasa tributaria del 30%
- El proyecto espera una tasa de retorno mínima de un 15%

Como resultado en los cinco años proyectado, se obtiene un VAN positivo de ¢4.777.149 y una tasa de retorno de un 17,36%, resultado bastante positivo para el proyecto, lo que permitirá ir desarrollando las siguientes etapas programadas por el proyecto emprendedor.

MonteFlores Eco Farm
Estado de Resultados proyectado a cinco años
En colones

	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
INGRESOS					
Venta de Tilapia	19.038.208	19.990.118	20.989.624	22.039.106	23.141.061
Venta de paquetes turísticos	112.184.615	117.793.846	123.683.538	129.867.715	136.361.101
Ventas de comida en restaurante	7.790.933	8.180.480	8.589.504	9.018.979	9.469.928
Venta de paquetes didácticos	4.893.000	5.137.650	5.394.533	5.664.259	5.947.472
Venta de exceso de hortalizas y frutas	9.738.667	10.225.600	10.736.880	11.273.724	11.837.410
TOTAL INGRESOS	153.645.423	161.327.694	169.394.079	177.863.783	186.756.972
Costos					
Utilidad Bruta	47.186.049	51.674.539	56.451.329	61.532.750	66.936.009
Margen bruto	30,71%	32,03%	33,33%	34,60%	35,84%
Gastos Operativos	30.027.003	30.927.813	31.855.647	32.811.317	33.795.656
Utilidad Operativa	17.159.046	20.746.726	24.595.681	28.721.434	33.140.352
Margen operativo	11,17%	12,86%	14,52%	16,15%	17,75%
Gasto financiero	4.431.451	2.686.532	2.325.588	1.947.874	1.552.611
Utilidad Neta	12.727.595	18.060.193	22.270.093	26.773.559	31.587.741
Margen utilidad neta antes imp.	8,28%	11,19%	13,15%	15,05%	16,91%
Impuesto sobre Renta 30%	3.818.278	5.418.058	6.681.028	8.032.068	9.476.322
Utilidad Neta después de impuestos	8.909.316	12.642.135	15.589.065	18.741.492	22.111.419
Margen utilidad neta después de imp	6%	8%	9%	11%	12%
Depreciación	3.071.100	3.071.100	3.071.100	3.071.100	3.071.100
Amortización de la deuda	7.423.844	7.768.763	8.129.707	8.507.421	8.902.684
Flujo Neto	-70.000.000	4.556.572	12.501.044	23.031.502	36.336.672

Tasa de descuento	15,00%
VAN	4.777.149
VAN \$	\$8.279
TIR	17,36%

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Se logró identificar y conocer modelos de negocios exitosos -Finca agroecológica “El Tablazo”, Finca Integral “La Esperanza” y Villa Vanilla - como unidades de producción agropecuaria que se desarrollan en un área de media a muchas hectáreas, donde el agricultor produce una alta diversidad de productos agropecuarios, forestales y energéticos para satisfacer necesidades básicas y obtener utilidades, optimizando el uso de los recursos naturales, mediante el manejo de tecnologías de bajo costo y riesgo, promoviendo a la vez un desarrollo ecológico y auto-sostenible que además de beneficios sociales, ecológicos y económicos aportan valor a la sociedad y el planeta.

Se concluye que el margen de respuesta positiva permitió al equipo emprendedor, obtener información relevante y de peso, con insumos que arrojan factores y variables importantes que fueron consideradas en la propuesta de valor del emprendimiento.

Se utilizó en el proyecto de investigación, diferentes herramientas de validación como son las entrevistas personalizadas, para conocer los problemas de los clientes segmentados, donde quedó demostrado que no existe en el mercado opciones similares de modelos eco-amigables y auto-sostenible en la zona de Parrita. Lo que permite diseñar con la ayuda de la herramienta Lean Canvas, un modelo que aprovecha esa oportunidad y de solucionar las necesidades de los clientes segmentados de manera exitosa.

Se logró diseñar un modelo de negocio eco-amigable y auto-sostenible en la finca de la

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

familia Montero Flores en Parrita, con el nombre de MONTEFLORES ECO FARM, aprovechando la oportunidad en el mercado y un alto potencial de clientes dispuestos e interesados en promover opciones de modelos que tengan un impacto en el ambiente de forma sostenible y a la vez dar a conocer las costumbres, cultura y tradiciones del ser costarricense (gastronomía y agricultura ecológica) y que al mismo tiempo genere valor a los clientes segmentados, con la ayuda de una opción de un emprendimiento innovador en la zona de Parrita, Quepos y Manuel Antonio.

Efectivamente, los hoteles y restaurantes en la zona de Parrita, Quepos y Manuel Antonio, no cuentan con una gama de opciones de modelos de negocios eco-amigables y auto-sostenibles, por lo tanto, la propuesta de valor diferenciada que ofrece MonteFlores Eco Farm, de paquetes turísticos y didácticos en la finca agroecológica, con servicio de alimentación y traslados, promete ser un emprendimiento como una opción innovadora y diferenciada en el sector turístico donde se pretende desarrollar.

Sobre los aspectos legales, es un poco tedioso todo el proceso que debe realizarse por la cantidad de trámites tales como: patente, permisos de funcionamiento, inscripción ante la Administración Tributaria, inscripción como PYME, registro de marca -el cual está en proceso- entre otros requerimientos que deben realizarse previo a su funcionamiento.

Como resultado en los cinco años proyectado, se obtiene un VAN positivo de $\text{¢}4.777.149$ y una tasa de retorno de un 17,36%, resultado bastante positivo para el proyecto, lo que permitirá ir desarrollando las siguientes etapas programadas por el proyecto emprendedor.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda hacer estudios topográficos completos, que incluya curvas de nivel, capacidad de infiltración, pendientes para los drenajes y nivel freático de manera que los sistemas productivos, espacios y áreas de construcción se ubiquen tomando en cuenta los estudios técnicos correspondientes fin de garantizar el modelo de negocio propuesto con éxito.

También es importante que al menos un miembro de la familia Montero Flores, con competencias administrativas, se involucre en todos los procesos del emprendimiento, desde las etapas iniciales hasta el desarrollo y maduración del proyecto, ya que el señor Jorge Montero y la señora Teresa Flores, aunque demostraron un ADN emprendedor y gran pasión por el proyecto MonteFlores Eco Farm, necesitan el acompañamiento de los familiares para poder desarrollar e implementar el emprendimiento propuesto. Además de contratar al personal idóneo para desarrollar en forma efectiva las diferentes actividades propuestas.

Al inicio, se recomienda implementar el proyecto por etapas, a fin de que la familia emprendedora logre recuperar la inversión en el corto plazo y que los niveles de apalancamiento sean sostenibles, así mismo, que el proyecto logre obtener la rentabilidad deseada, según el crecimiento económico que vaya generando en cada etapa de proyecto.

Es importante que la familia Montero Flores, lleven cursos para pymes y empresas familiares, con el objetivo de que los miembros de la familia que participen del proyecto emprendedor, se capaciten en el manejo administrativo y operativo del negocio familiar y de esta manera garantizar una sana relación Familia-Empresa.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Finalmente, con el modelo de negocio emprendedor realizado, se recomienda contactar a los funcionarios del MAG ubicados en la zona, para que lo presente al departamento encargado de evaluar la viabilidad y factibilidad del proyecto y con esto la posibilidad de obtener los beneficios de financiamiento y apoyo técnico disponibles con el fin de poder desarrollar e implementar el emprendimiento en su primera etapa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R. (2011). El emprendedor de éxito, Cuarta edición. Ciudad de México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Altieri, M (1999). Agroecología, Bases científicas para una agricultura sustentable, Uruguay, Editorial Nordan–Comunidad. Recuperado de:
<http://agroecologiaconyarugyver.blogspot.com/2012/02/la-finca-agroecologica-familiar-como.html>
- American Marketing Association. (2015). American Marketing Association Dictionary. Recuperado de <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>
- Amit y Zott (2001). Value creation in e-business, Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J., 22: 493–520. Recuperado de: https://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value_Creation_in_E-Business.pdf
- Arauz, F., Gutiérrez, E., & Shackelford, A. (2016). Costa Rica camina hacia un modelo agrícola de desarrollo sostenible. EL PAÍS. Recuperado de:
http://elpais.com/elpais/2016/03/28/planeta_futuro/1459170540_908178.html
- Bueno, M. 2002. El Huerto familiar ecológico. Editorial Integral.
- Buñay, F. (2012). Tesis “Planificación de una finca agroecológica en la comunidad de Gallo Rumi”. Universidad de cuenca Facultad de ciencias agropecuarias. Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3275/1/Tesis.pdf>
- Ceballos-Lascurain, H., (1992). Tourism, ecotourism and protected areas: national parks and protected areas. IV Congreso sobre Parques Nacionales y Zonas Protegidas, Caracas,

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Venezuela. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/15/turismo-sostenible.html>

Chesbrough H y Rosenbloom, RS. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial & Corporate Change*.

Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*, novena edición. México: Pearson Educación.

Hamilton, M. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Hernández, Fernández y Baptista (2003). *Metodología de la Investigación*, Tercera Edición, México, DF: McGraw -Hill Interamericana, S.A.

Kotler, P. y Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*, 14ava. edición. México: Pearson Educación.

Kunkel (1991) "The impact of strategy and industry structure on new venture performance". Doctoral Dissertation. The University of Georgia, Athens. Masters, J., Burish, T., Hollon, S., & Rimm, D. (1987).

Labrador, J. 2004. *Conocimientos, técnicas y productos para la agricultura y la ganadería ecológica*.

Ministerio de la Presidencia (1991). *Ley Orgánica del Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica N° 7221*, San José.

López, M. y Miguel, J. (2014). *El estado del arte del emprendimiento lean en España*.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Recuperado de: <https://app.box.com/s/tg1rf9ikpb2ecd99szw2yw86jpsllyjv>

Maurya, A. (2017). Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?. Love the Problem.

Recuperado de: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>

Metzger, M. y Donaire, V. (2007). Gerencia Estratégica de Mercadeo. Cengage Learning Latin America.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2008). Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible. San José. Recuperado de: <http://www.mag.go.cr/circulares/pfpas-manual-operativo-fid-6.pdf>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2013). Finca Integral La Esperanza. San José. Recuperado de: <http://www.mag.go.cr/circulares/pfpas-manual-operativo-fid-6.pdf>

Muñoz y Visa (2014), El estado del arte del emprendimiento lean en España, 2nd edición, España. Recuperado de <https://app.box.com/s/tg1rf9ikpb2ecd99szw2yw86jpsllyjv>

Oelhaf, R. (1978). Organic agriculture: economic and ecological comparisons with conventional agriculture.

Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. (2005). Clarifying Business Models: origins, Present, and Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio, 3ra edición. Barcelona: Centro Libros PAPF, S. L. U.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Osterwalder, Pigneur y Tucci, (2013), Modelos de negocio y medios online. Aproximación Teórica a la Cuestión. recuperado de:

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N82/V82/39_Diaz_V82.pdf

Pérez De Las Heras, M. (2002), La guía del ecoturismo o cómo conservar la naturaleza a través del turismo. Madrid: Mundi Prensa. Recuperado de:

<http://www.eumed.net/rev/turydes/15/turismo-sostenible.html>

Pérez, J. y Padilla, F. (2013): “Cuaderno de la huerta ecológica”. Asociación para el desarrollo rural de la campiña de Jerez. Grupo de Desarrollo rural Campiña de Jerez, Recuperado de:

<http://semillaslibres.cl/wp-content/uploads/biblioteca/Cuaderno-de-la-Huerta-Ecologica.pdf>

Registro Nacional de la Propiedad (2013). Propiedad Industrial: Marcas Comerciales. Costa Rica: Harold Brenes.

Ries, E. (2013). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua, Leader Summaries. Recuperado 31 Marzo 2017, a partir de <https://www.leadersummaries.com/resumen/el-metodo-lean-startup>

Rosenbaum, R., Percy, L., & Pervan, S. (2007). Strategic Brand Management. Nueva York, EEUU: Oxford University Press Inc.

Sapag, Nassir y Reinaldo. (2000). Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw Hill Interamericana, México D.F.

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Sevilla E. (1997). La agroecología como estrategia metodológica de transformación social.

Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3275/1/Tesis.pdf>

Stevenson, H. H. (1983). 'A perspective on entrepreneurship', Harvard Business School Working Paper, 9-384- 131.

Stevenson, H. H. and D. Gumpert (1985). 'The heart of entrepreneurship', Harvard Business Review, 85, pp. 85- 94. Recuperado de: <https://hbr.org/1985/03/the-heart-of-entrepreneurship>

Stevenson, H. H. and J. C. Jarillo (1990). 'A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management', Strategic Management Journal, 11, pp. 17-27. Recuperado de: http://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/JOURNALS/unreadable_Journal%20Strategic%20Management%202486667.pdf

Stevenson H. H. (2000). Why the entrepreneurship has won! Coleman White Paper, USASBE Plenary Address, 2000. Recuperado de: http://www.unm.edu/~asalazar/Kauffman/Entrep_research/e_won.pdf

Ties & Ecotourism. (2016). The International Ecotourism Society. Ecotourism.org. Recuperado de: <http://www.ecotourism.org/ties-ecotourism-espa%C3%B1ol>

Tnauagritech Portal, (2016). Organic Farming: Basic Steps of Organic Farming. Agritech.tnau.ac.in. Recuperado de: http://agritech.tnau.ac.in/org_farm/orgfarm_introduction.html

APÉNDICE

Anexo 1. Lista de clientes segmentados

Lista de clientes segmentados						
	Nombre del Hotel - Restaurante	Contactados	Estrellas	Lugar	Distancia	Telefono
1	Restaurante Mi Lugar	NO		Manuel Antonio		2777-5120
2	Restaurante Zeta La Morina	NO		Manuel Antonio		8324-1006
3	Clandestino Beach Resort	No respondió	4	Parrita	15 km Quepos	2779-8806
4	Hotel la Palapa Eco Lodge Resort	NO	4	Portalón	22 km Quepos	
5	Hotel Villa Romantica	No respondió	3	Quepos	Quepos	2777-0038
6	Hotel Divisamar	Sí respondió	3	Manuel Antonio	2,8 km Quepos	2777-0371
7	Hotel Villas El Parque	Sí respondió	3	Manuel Antonio	3 km Quepos	2777-0096
8	Mango Moon Hotel	Sí respondió	3	Manuel Antonio	3 km Quepos	2777-5323
9	Condominium Villas Mymosa	Sí respondió	3	Manuel Antonio	2,4 Km Quepos	2777-1254
10	Hotel Mono Azul	Sí respondió	3	Manuel Antonio	1,2 km Quepos	2777-2572
11	Parador Resort and Spa	No respondió	5	Manuel Antonio	3,9 km Quepos	2777-1414
12	Arenas del Mar Beach front & Rainforest Resort	Sí respondió	4	Manuel Antonio	4 km Quepos	2777-2777
13	Hotel Villas Lirio	Sí respondió	4	Quepos	Quepos	2777-1182
14	Gaia Hotel & Reserve	No respondió	5	Manuel Antonio	1,7 km Quepos	2777-9797
15	Makanda By The Sea Hotel	No interesa	5	Manuel Antonio	3,3 km Quepos	2777-0442
16	Los Altos Beach Resort & Spa	NO	4	Manuel Antonio	2,8 km Quepos	1 888-803-1332
17	Issimo Suites Boutique & Spa	Sí respondió	4	Manuel Antonio	3,4 km Quepos	2777-4410
18	Si como No Resorte & Wildlife Refuge	No respondió	4	Manuel Antonio	3,8 km Quepos	2777-0777
19	Karahe Beach Hotel	No respondió	3	Manuel Antonio	4 km Quepos	2777-0170
20	Hotel California	NO	3	Manuel Antonio	1,2 Km Quepos	2777-1234
21	Hotel Manuel Antonio	Sí respondió	3	Manuel Antonio	4,9 Km Quepos	2777-1351
22	Hotel Byblos Resort y Casino	Sí respondió	4	Manuel Antonio	2,9 Km Quepos	2777-0411
23	Hotel Mimos	Sí respondió	3	Manuel Antonio	1,2 Km Quepos	2777-0054
24	Kayak Lodge	Sí respondió	3	Manuel Antonio	9 km Quepos	2777-6622
25	Hotel Costa Verde	NO	3	Manuel Antonio	3,7 km Quepos	2777-2024
26	Beso del Viento	No interesa	3	Parrita	17 km Quepos	2779-9674
27	Hotel Cabina Espadilla	No respondió	4	Quepos	Quepos	2777-2113
28	La Mansion Inn	Sí respondió	5	Manuel Antonio	3,4 km Quepos	2777-3489
29	Blue Banyan Inn	NO	4	Quepos	Quepos	2777-1548
30	Shana Hotel, Residence & Spa	Sí respondió	4	Manuel Antonio	3,5 km Quepos	2272-7036
31	Hotel la Mariposa	Sí respondió	4	Manuel Antonio	3,1 km Quepos	2777-0355
32	Pacific Paradise Resort	NO	3	Quepos	Quepos	2777-3445
33	El Faro Beach Hotel	NO	3	Manuel Antonio	4,7 km Quepos	8370 4107
34	Hotel las Tres Banderas	No interesa	3	Manuel Antonio	1,9 km Quepos	2777-1871
35	Las Cascadas The Falls	Sí respondió	3	Manuel Antonio	700 m Quepos	Visita
36	Waterfront Hotel Verde Mar	No respondió	3	Manuel Antonio	4,4 Km Quepos	2777-1805
37	Hotel Mandarina	Sí respondió	3	Manuel Antonio	2,9 Km Quepos	2777-5205
38	Jungle Beach Hotel Manuel Antonio	No interesa	3	Manuel Antonio	4,2 km Quepos	2777-0543
39	Hotel La Isla	Sí respondió	3	Parrita	15 km Quepos	2779-9016
40	Tres Amigos Island Villas	NO	3	Parrita	13 km Quepos	1 323-696-1491
41	The Fall Resort	NO	3	Manuel Antonio	4 km Quepos	2777-1332/ 277
42	Priss	No interesa	3	Quepos	Quepos	Visita
43	KAMUK	No respondió	3	Quepos	Quepos	27770811

Anexo 2. Cuestionario



SONDEO DE GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR.

Buenos días! Buenas tardes!. Soy estudiante del Instituto Tecnológico de Costa Rica. ¿Sería usted tan amable de contestar estas breves preguntas que forman parte de un sondeo para determinar el potencial de mercado para un proyecto emprendedor eco-amigable y auto-sostenible en Río Seco, Parrita?

La encuesta es confidencial y tiene un tiempo aproximado de 5 minutos. De antemano le agradecemos su colaboración y ayuda.

1. ¿Cuál es el nombre de su empresa o negocio?

2. ¿A qué se dedica su negocio?

- Restaurante
- Hotel
- Hotel y Restaurante
- Supermercado

3. ¿Cosecha usted sus propias hortalizas y vegetales para su negocio?

Si la respuesta es Si pasar a la pregunta 9

- Si.
- No.

4. ¿Dónde compra usted las hortalizas y vegetales para su negocio?

- En el supermercado
- En verdulería o pulpería
- En feria del agricultor
- Donde algún vecino
- Other:

5. De la siguiente lista, escoja los 10 productos de hortalizas y vegetales que usted adquiere en mayor cantidad?

- | | | |
|--------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Acelga | <input type="checkbox"/> Coliflor | <input type="checkbox"/> Platano |
| <input type="checkbox"/> Ajo | <input type="checkbox"/> Culantro | <input type="checkbox"/> Puerro |
| <input type="checkbox"/> Albahaca | <input type="checkbox"/> Espinaca | <input type="checkbox"/> Rábano |
| <input type="checkbox"/> Apio | <input type="checkbox"/> Guanábana | <input type="checkbox"/> Remolacha |
| <input type="checkbox"/> Brocoli | <input type="checkbox"/> Hierbabuena | <input type="checkbox"/> Repollo |
| <input type="checkbox"/> Calabacín | <input type="checkbox"/> Limón mandarina | <input type="checkbox"/> Rugula |
| <input type="checkbox"/> Calabaza | <input type="checkbox"/> Lechuga | <input type="checkbox"/> Tomate |
| <input type="checkbox"/> Cebolla | <input type="checkbox"/> Menta | <input type="checkbox"/> Tomillo |
| <input type="checkbox"/> Cebollino | <input type="checkbox"/> Mostaza | <input type="checkbox"/> Yuca |
| <input type="checkbox"/> Chile dulce | <input type="checkbox"/> Perejil | |

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

6. ¿Con qué frecuencia usted compra las hortalizas y vegetales?

- Todos los días
 Dos o tres veces a la semana
 Una vez a la semana
 Other:

7. ¿Según su frecuencia de compra cuál es su presupuesto aproximado para la compra de hortalizas y vegetales?

8. Califique del 1 al 4 la importancia que tiene para usted los siguientes factores al decidir la compra de las hortalizas y vegetales que usted adquiere.

Donde 1 es la calificación menos importante y 4 es calificación más importante.

	Nada importante (1)	Poco importante (2)	Importante (3)	Muy importante (4)
Precio accesible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Producción que sea local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Producto cultivado por procesos amigables con el ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado de conservación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buena presentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio ofrecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puntualidad en la entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Se han hecho en esta zona esfuerzos por educar a los habitantes en el uso responsable de los recursos naturales (tierra, agua y aire)?

- Sí.
 No se.
 No

10. ¿Conoce usted el concepto de una finca agroecológica?

- Sí.
 No. (Es una finca cuya forma de manejo del suelo es amigable con el ambiente, donde se encuentra una diversidad de especies vivas (biodiversidad) con un control natural de plagas y enfermedades sin utilizar productos químicos que dañan el planeta y la sociedad en general).

11. ¿Le interesaría a usted conocer una finca agroecológica en Río Seco, Parrita?

- Sí.
 No.

12. ¿Estaría usted dispuesto a comprar las hortalizas y vegetales cultivadas en una huerta ecológica?

- Sí.
 No.
 Tal vez.

13. ¿Considera usted que los productos ecológicos que ofrece el mercado son caros?

Si la respuesta es NO pasar a la pregunta 15

- Si.
 No.

14. ¿Cuales factores considera usted que encarecen los productos ecológicos que ofrece el mercado?

15. ¿Estaría usted dispuesto a pagar un mayor precio por productos de mayor calidad y amigables con el ambiente?

- Si.
 No.

16. ¿Cree usted que existe oportunidad de promover el turismo rural orientado a los cultivos ecológicos y auto-sostenibles?

- Si.
 No.

Turismo ecológico rural

El proyecto emprendedor pretende ofrecer tours ecológicos sobre los sistemas de cultivo de hortalizas y vegetales, plantación de arboles frutales, plantas medicinales y pesca de tilapias. Además de dar un servicio de alimentación con comida libre de químicos, caminatas por senderos naturales, capacitaciones y giras educativas ofreciendo una experiencia inolvidable en una finca agroecológica auto-sostenible.

17. ¿Cuáles características adicionales a las descritas anteriormente, le gustaría a usted que tuviera este servicio ecológico?

18. ¿Estaría usted dispuesto a establecer una alianza estratégica comercial para promover un servicio ecoturístico en una finca agroecológica ubicada en Rio Seco, Parrita?

- Si.
 No.

Muchísimas gracias por su colaboración.

Anexo 3. Cuadros y Gráficos

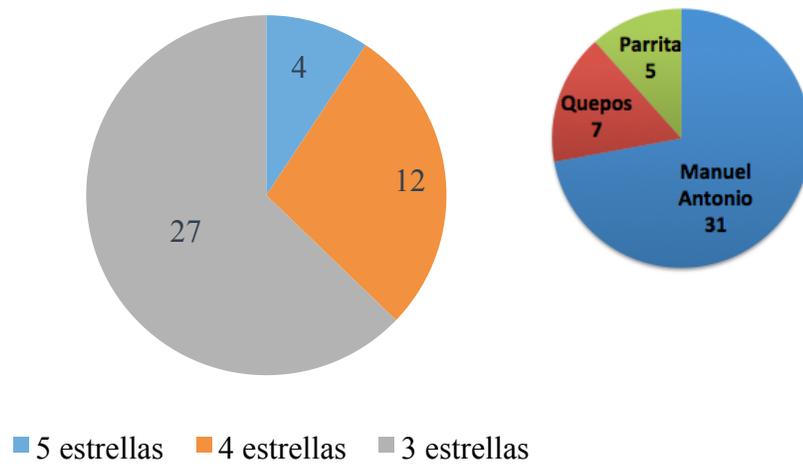
Cuadro 1. Clasificación por estrellas de los hoteles y restaurantes contactados

Abril 2017

Clasificación por estrellas	Frecuencia	Porcentaje
5 estrellas	4	9%
4 estrellas	12	28%
3 estrellas	27	63%
Total	43	100%

Figura 1. Clasificación por estrellas de los hoteles y restaurantes contactados

Abril 2017



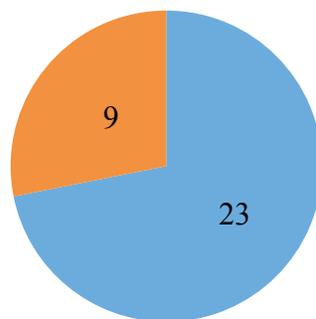
Cuadro 2. Nivel de respuesta de los hoteles y restaurantes contactados

Abril 2017

Nivel de respuestas contactados	Frecuencia	Porcentaje
Positiva	23	72%
Negativa	9	28%
Total	32	72%

Figura 2. Nivel de respuesta de los hoteles y restaurantes contactados

Abril 2017

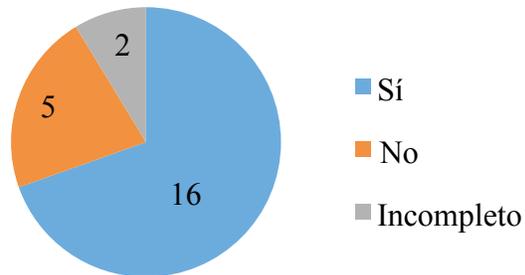


Cuadro 3. Cantidad de hoteles y restaurantes que llenaron el sondeo satisfactoriamente

Abril 2017

Cantidad de sondeos llenados satisfactoriamente	Absoluto	Relativo
Sí	16	69%
No	5	22%
Incompleto	2	9%
Total	23	100%

Figura 3. Cantidad de hoteles y restaurantes que llenaron el sondeo satisfactoriamente
Abril 2017



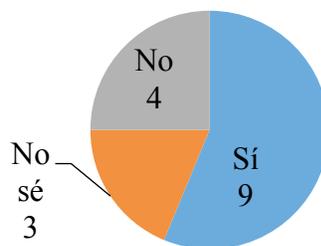
Cuadro 4. Esfuerzos realizados por educar a los habitantes en el uso responsable de los recursos naturales

Abril 2017

Esfuerzos por educar a la población sobre el uso de los recursos naturales	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	56%
No sé	3	19%
No	4	25%
Total	16	100%

Figura 4. Esfuerzos realizados por educar a los habitantes en el uso responsable los recursos naturales

Abril 2017



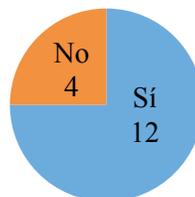
Cuadro 5. Conoce el entrevistado el concepto de finca agroecológica

Abril 2017

Conocimiento del concepto finca agroecológica	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	75%
No	4	25%
Total	16	100%

Figura 5. Conoce el entrevistado el concepto de finca agroecológica

Abril 2017



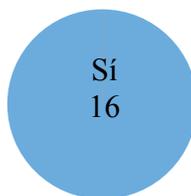
Cuadro 6. Interés del entrevistado en conocer una finca agroecológica en Río Seco de Parrita

Abril 2017

Interés en conocer una finca agroecológica	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
Total	16	100%

Figura 6. Interés del entrevistado en conocer una finca agroecológica en Río Seco de Parrita

Abril 2017



Cuadro 7. Disposición del entrevistado a comprar hortalizas y vegetales cultivadas en una huerta

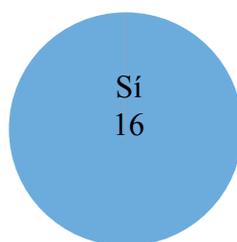
ecológica

Abril 2017

Disposición a comprar hortalizas y vegetales cultivadas en una huerta ecológica	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
Total	16	100%

Figura 7. Disposición del entrevistado a comprar hortalizas y vegetales cultivadas en una huerta ecológica

Abril 2017



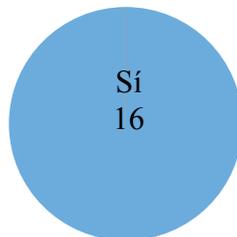
Cuadro 8. Existe oportunidad de promover el turismo rural de cultivos ecológicos y auto-sostenibles en la zona

Abril 2017

Oportunidad promover turismo rural de cultivos ecológicos y auto-sostenibles	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100%
Total	16	100%

Figura 8. Existe oportunidad de promover el turismo rural de cultivos ecológicos y auto-sostenibles en la zona

Abril 2017

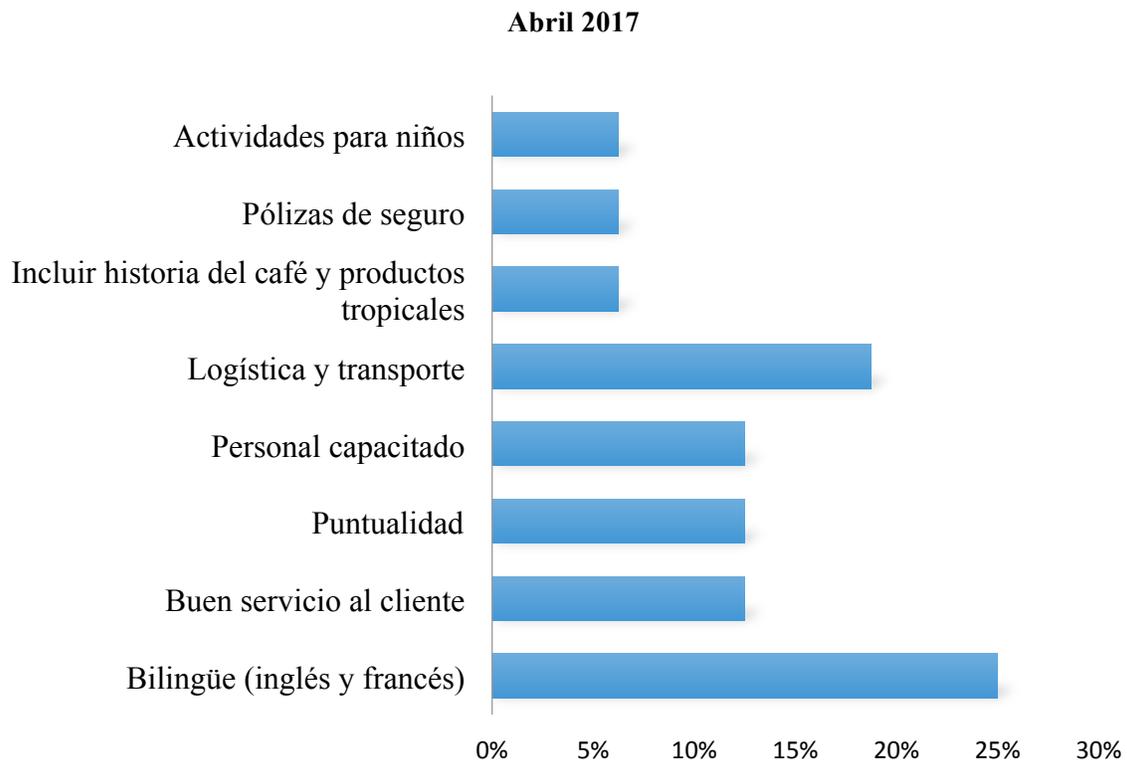


Cuadro 9. Características adicionales del servicio ecoturístico recomendadas por el entrevistado

Abril 2017

Características adicionales recomendadas	Frecuencia	Porcentaje
Bilingüe (inglés y francés)	4	25%
Buen servicio al cliente	2	13%
Puntualidad	2	13%
Personal capacitado	2	13%
Logística y transporte	3	18%
Incluir historia del café y productos tropicales	1	6%
Degustación de productos	1	6%
Actividades para niños	1	6%
Total	16	100%

Figura 9. Características adicionales del servicio ecoturístico recomendadas por el entrevistado



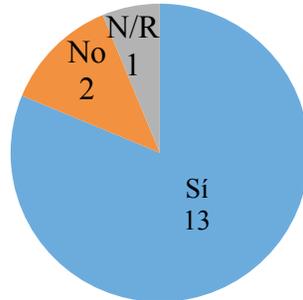
Cuadro 10. Disposición del entrevistado a establecer alianzas estratégicas para promover el ecoturismo en una finca agroecológica en la zona de Parrita

Abril 2017

Disposición a establecer alianza estratégica comercial para promover el ecoturismo en una finca agroecológica en la zona	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	81%
No	2	13%
N/R	1	6%
Total	16	100%

Figura 10. Disposición del entrevistado a establecer alianzas estratégicas para promover el ecoturismo en una finca agroecológica en la zona de Parrita

Abril 2017



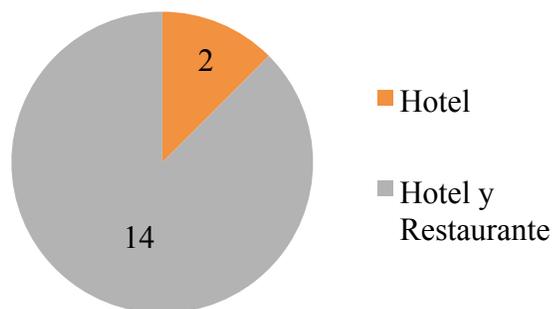
Cuadro 11. Tipo de negocio a que se dedica el entrevistado

Abril 2017

Tipo de negocio	Frecuencia	Porcentaje
Hotel	2	12,5%
Hotel y Restaurante	14	87,5%
Total	16	100%

Figura 11. Tipo de negocio a que se dedica el entrevistado

Abril 2017



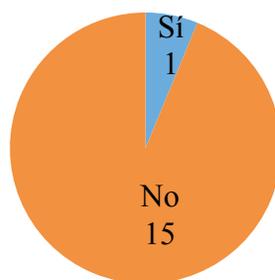
Cuadro 12. Cosecha el entrevistado sus propias hortalizas y vegetales para su negocio

Abril 2017

Cosecha para su propio negocio	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	6%
No	15	94%
Total	16	100%

Figura 12. Cosecha el entrevistado sus propias hortalizas y vegetales para su negocio

Abril 2017

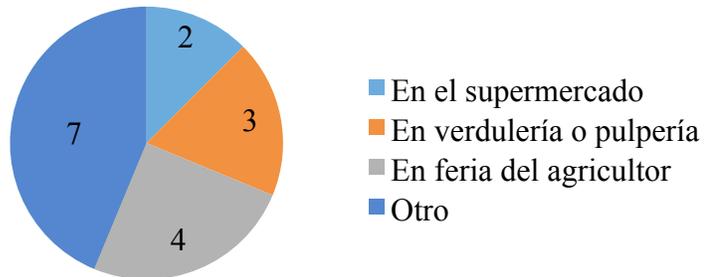


Cuadro 13. Lugar de compra de las hortalizas y vegetales del entrevistado

Abril 2017

Lugar de compra	Frecuencia	Porcentaje
En el supermercado	2	12%
En verdulería o pulpería	3	19%
En feria del agricultor	4	25%
Otro	7	44%
Total	16	100%

Figura 13. Lugar de compra de las hortalizas y vegetales del entrevistado
Abril 2017



Cuadro 14. Frecuencia de compra de las hortalizas y vegetales del entrevistado
Abril 2017

Frecuencia de compra	Frecuencia	Porcentaje
Dos o tres veces a la semana	12	75%
Una vez a la semana	4	25%
Total	16	100%

Figura 14. Frecuencia de compra de las hortalizas y vegetales del entrevistado
Abril 2017



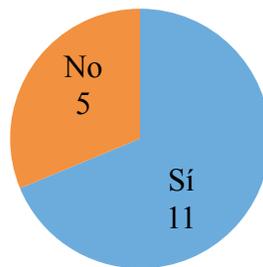
Cuadro 15. Considera el entrevistado que los productos ecológicos son caros

Abril 2017

Productos ecológicos son caros	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	69%
No	5	31%
Total	16	100%

Figura 15. Considera el entrevistado que los productos ecológicos son caros

Abril 2017



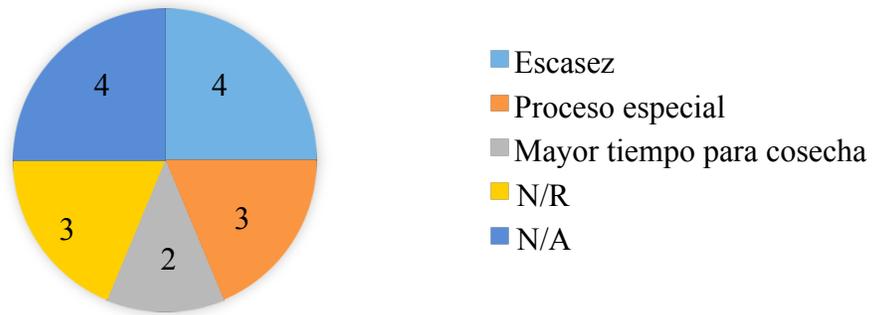
Cuadro 16. Factores que encarecen los productos ecológicos

Abril 2017

Factores que encarecen los productos ecológicos	Frecuencia	Porcentaje
Escasez	4	25%
Proceso especial de cultivo	3	19%
Mayor tiempo para cosecha	2	13%
N/R	3	19%
N/A	4	25%
Total	16	100%

Figura 16. Factores que encarecen los productos ecológicos

Abril 2017



Cuadro 17. Disposición del entrevistado a pagar un mayor precio por productos ecológicos y de mayor calidad

Abril 2017

Disposición a pagar mayor precio productos ecológicos y de mayor calidad	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	81%
No	3	19%
Total	16	100%

Figura 17. Disposición del entrevistado a pagar un mayor precio por productos ecológicos y de mayor calidad

Abril 2017



Figura 18. Top 10 de hortalizas y vegetales que adquieren en mayor cantidad el entrevistado

Abril 2017

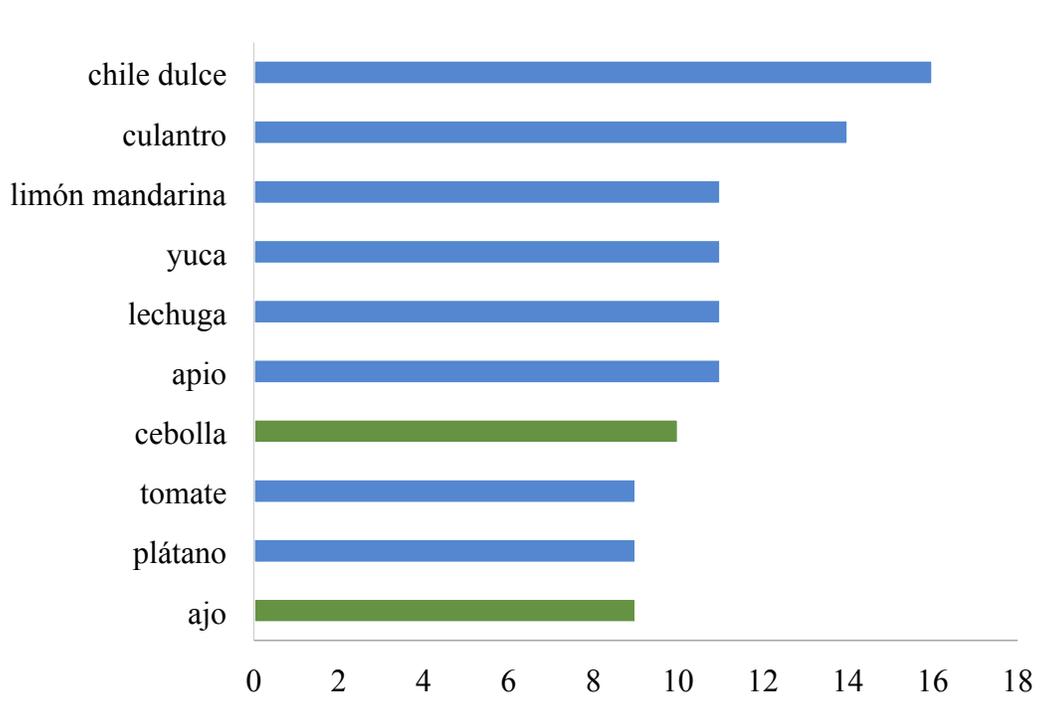


Figura 19. Presupuesto aproximado de compra mensual de las hortalizas y vegetales según la frecuencia de compra del entrevistado

Abril 2017

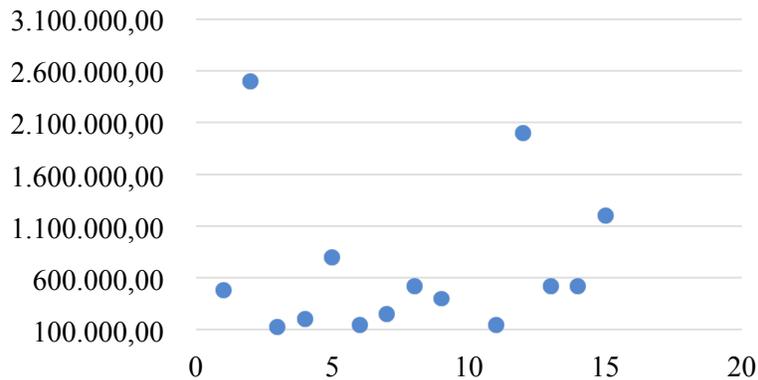


Figura 20. Calificación de los factores según su importancia al decidir la compra el entrevistado
Abril 2017

