



## **RESUMEN**

El presente estudio pretende desarrollar una propuesta de modelo de gestión estratégica para las Cámaras de Turismo de la Zona Norte, tomando como referencia la experiencia de la Cámara de Turismo de Los Chiles. Para la elaboración del modelo se establecieron cuatro etapas: diagnóstico externo, diagnóstico interno, formulación de la estrategia e implementación de la estrategia.

La etapa de diagnóstico externo se elaboró, por medio de un análisis del gran entorno, que se abarcó utilizando la herramienta PEST (Factores: Político-Legal, Económico, Socio-cultural, Tecnológico. Y un análisis del entorno cercano, que se abarcó con dos fuerzas competitivas: los clientes y los competidores (llamados en el documento actores del sector). De este diagnóstico externo se obtuvieron oportunidades y amenazas.

La etapa de diagnóstico interno se abarcó con la herramienta cadena de valor, y se obtuvieron fortalezas y debilidades.

En la etapa de formulación de la estrategia se planteó crear la misión y visión, los objetivos estratégicos y los programas.

En la etapa de implementación de la estrategia, se formuló el plan anual operativo (PAO), la estructura, presupuesto y evaluación del plan.

Los resultados más importantes fueron el plan anual operativo 2010 de la Cámara de turismo de Los Chiles y el modelo de gestión estratégica para las Cámaras de Turismo de la Zona Norte.

**Palabras claves:** Modelo de gestión, clientes, diagnóstico, competidores, director ejecutivo, plan anual operativo, Cámara de Turismo.

## **ABSTRACT**

This aimed to develop a proposal for a strategic management model for the Tourism Boards of the Northern Zone of Costa Rica. This model is based on the experience generated by the Tourism Board of Los Chiles. In order to develop the model four stages were established: external diagnostic, internal diagnostic, strategy formulation and implementation of the strategy.

The external diagnostic stage was developed through an analysis of the wide environment to be covered using the PEST analysis tool (Political-Legal, Economic, Socio-Cultural and Technological factors). Also an analysis of the near environment was carried out to cover two competitive forces: customers and competitors (the latest referred to as sector actors). From this external diagnostic opportunities and threats were obtained. The internal diagnostic stage was covered with the value tool chain to obtain strengths and weaknesses.

In the strategy formulation stage, the mission and vision, strategic objectives and programs were created.

In the strategy implementation stage, an annual operating plan (ODP) was the structure, budget and evaluation plan were formulated.

The designed products were the 2010 annual operating plan for the Tourism Board of Los Chiles and a strategic management model for the Tourism Boards of the Northern Zone.

**Keywords:** Model management, customers, diagnostic, competitors, executive director, annual operating plan, Tourism Boards

**Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Sede Regional San Carlos**

**Carrera de Gestión del Turismo Rural Sostenible**

**Proyecto de Graduación para Optar por el Grado de Bachillerato en  
Gestión del Turismo Rural Sostenible**

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA PARA LAS  
CÁMARAS DE TURISMO DE LA ZONA NORTE DE COSTA RICA,  
BASADO EN LA EXPERIENCIA DE LA CÁMARA DE TURISMO DE  
LOS CHILES (CATUCHI)**

**Elaborado por:  
Mauricio Ramírez Moreno**

**Profesor Asesor  
Daniel Pérez Murillo**

**SAN CARLOS NOVIEMBRE, 2009**

**Comité Asesor**

**Coordinador de Práctica Supervisada:**

M.B.A Daniel Pérez Murillo

**Lectores a cargo:**

MSc. Grace Damazio Acosta

M.B.A. Roberto Gallardo Loría

## Tribunal Examinador

MSc. Grace Damazio Acosta

---

Jurado y Coordinadora de Carrera

M.B.A Roberto Gallardo Loría

---

Jurado

M.B.A Daniel Pérez Murillo

---

Profesor Asesor y Coordinador  
Trabajos Finales de Graduación

## DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo a mi familia. A mis padres Carlos y María Isabel por el apoyo incondicional que me han brindado durante todos estos años de estudio, por todo el esfuerzo que sé que han realizado para brindarme siempre lo mejor, y por los buenos valores inculcados en mi persona, los cuales me han ayudado a seguir adelante, sobresalir y a desempeñarme de una mejor manera. También a mis hermanas Yuliana y Dania, que de una u otra manera han sido una fuente de valor para seguir adelante con mis estudios y poder así en un futuro retribuir en ellas todo lo que mis padres me han brindado.

Para ellos Con Mucho Cariño

*Mauricio Ramírez Moreno*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer inmensamente a los profesores MBA Rony Rodríguez Barquero y MBA Daniel Pérez Murillo, los cuales fueron mi principal apoyo durante todo este semestre en el desarrollo del proyecto de investigación, gracias por su tiempo disponible para atender consultas y por toda la valiosa información brindada que estoy seguro me será de mucha utilidad en el campo laboral y profesional.

Asimismo deseo agradecer profundamente al proyecto Promes, representado por María Gabriela Rodríguez Román. Quienes me brindaron la información y el apoyo económico necesario para completar mi proyecto de graduación.

Además le agradezco a los directivos de la Cámara de Turismo de Los Chiles, especialmente a la vicepresidenta Telma por su disposición para atenderme y facilitar la comunicación con los afiliados.

Finalmente me gustaría dar las gracias a todas y cada una de las personas, que aunque no menciono, en algún momento contribuyeron enormemente a la elaboración de este documento.

## **ACLARACION**

Este documento se utiliza de manera general en cuanto a la categoría gramatical correspondiente al masculino, con el único objetivo de agilizar su lectura. No obedece por tanto, a ningún tipo de discriminación de género ni mucho menos.

## Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL ESTUDIO.....	3
A. Título .....	3
B. Antecedentes del estudio.....	3
C. Planteamiento del problema .....	3
D. Justificación del problema.....	3
E. Objetivos del estudio .....	4
1. Objetivo General: .....	4
2. Objetivos Específicos:.....	4
F. Alcances del Proyecto .....	4
G. Limitaciones del proyecto .....	5
CAPÍTULO II- MARCO TEÓRICO.....	6
CAPÍTULO III- MARCO METODOLÓGICO.....	40
A. Tipo de estudio.....	40
1. Enfoque.....	40
2. Alcance .....	40
3. Diseño.....	40
4. Muestreo .....	41
B. Participantes .....	41
C. Instrumentos.....	41
D. Sistematización información .....	43
1. Etapa I Diagnóstico Externo de la organización. ....	43
2. Etapa II Diagnóstico interno de la organización.....	45
3. Etapa III Implementación de la Estrategia .....	46
4. Etapa IV Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámaras de Turismo de la Zona Norte. ....	46
CAPÍTULO IV- RESULTADOS.....	47
A. Diagnóstico Externo .....	47
1. Gran Entorno .....	47
2. Entorno Cercano.....	64

3. Matriz de Evaluación del Factor Externo .....	72
B. Diagnóstico Interno.....	75
1. Propuesta Herramienta Cadena de Valor.....	75
2. Matriz de Evaluación del Factor Interno .....	75
C. Implementación de la Estrategia.....	78
1. Plan Anual Operativo (PAO) por Programa .....	78
2. Presupuesto estimado para el Plan Anual Operativo 2010 de la Cámara de Turismo de los Chiles.....	100
3. Captación de Recursos de la Cámara.....	105
4. Estructura.....	106
5. Evaluación .....	108
D. Modelo de Gestión Estratégica.....	109
CONCLUSIONES .....	112
RECOMENDACIONES .....	113
BIBLIOGRAFÍA .....	114
ANEXOS.....	116

## Lista de Cuadros

Cuadro 1. Sitios RAMSAR en Costa Rica .....	21
Cuadro 2. Cámaras de Turismo de la Zona Norte y su ubicación.....	22
Cuadro 3. Elementos de la Misión de FORETUR.....	31
Cuadro 4. Estimación de ingreso de visitantes por unidades de en porcentaje (2006-2007)	59
Cuadro 5. Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	73
Cuadro 6. Matriz de Evaluación del Factor Interno.....	76
Cuadro 7. Programas propuestos por los consultores Imbach y agrupación propuesta de los programas para incorporarlos al Plan Anual Operativo .....	78
Cuadro 8. Objetivos Específicos, Metas e Indicador del Sub-Programa 1.1: Institucional ....	80
Cuadro 9. Metas y Actividades del Sub-Programa 1.1: Institucional.....	82
Cuadro 10. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 1.2: Plan Operativo .....	84
Cuadro 11. Metas y Actividades del Sub-Programa 1.2: Plan Operativo .....	84
Cuadro 12. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 1.3: Coordinación con Cámaras.....	85
Cuadro 13. Metas y Actividades del Sub-Programa 1.3: Coordinación con Cámaras.....	86
Cuadro 14. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 2.1: Registro.....	87
Cuadro 15. Metas y Actividades del Sub-Programa 2.1: Registro. ....	88
Cuadro 16. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 2.2: Capacitación. ....	88
Cuadro 17. Metas y Actividades del Sub-Programa 2.2: Capacitación. ....	89
Cuadro 18. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 3.1: Atractivos. ....	90
Cuadro 19. Metas y Actividades del Sub-Programa 3.1: Atractivos. ....	91
Cuadro 20. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 3.2: Diseño de Paquetes.....	92
Cuadro 21. Metas y Actividades del Sub-Programa 3.2: Diseño de paquetes. ....	93
Cuadro 22. Objetivos específicos, Metas e indicador del Programa 4: Certificación.....	94
Cuadro 23. Metas y Actividades del Programa 4: Certificación.....	95
Cuadro 24. Objetivos específicos, Metas e indicador del Programa 5: Información.....	96
Cuadro 25. Metas y Actividades del Programa 5: Información.....	96
Cuadro 26. Objetivos específicos, Metas e indicador del Programa 6: Infraestructura. ....	98
Cuadro 27. Metas y Actividades del Programa 6: Infraestructura. ....	99

Cuadro 28. Meta, presupuesto, responsable.....	100
Cuadro 29. Desglose del presupuesto asignado a las metas .....	102
Cuadro 30. Resumen del Presupuesto establecido para el Plan Anual Operativo 2010 de la Cámara de Turismo de Los Chiles. ....	104
Cuadro 31. Gasto mensual aproximado de la futura oficina de la Cámara de Turismo de Los Chiles.....	106
Cuadro 32. Relación de los órganos de la Cámara de Turismo con los objetivos específicos del Plan Anual Operativo.....	107

## Lista de Gráficos

Gráfico 1. Llegada de turistas internacionales, evolución mensual en el mundo 2006 – 2007 (millones) .....	49
Gráfico 2. Llegadas de turistas internacionales, evolución mensual en el Mundo 2007- I cuatrimestre 2008 (millones) .....	50
Gráfico 3. Llegadas de turistas internacionales, evolución mensual en el mundo 2007- II cuatrimestre 2008 .....	51
Gráfico 4. Llegadas de turistas internacionales, evolución mensual en el Mundo % variación 2005 - 2008 .....	52
Gráfico 5. Mundo: Turismo receptor llegadas de turistas internacionales 1995-2008 (millones) .....	53
Gráfico 6. Llegadas de turistas internacionales, evolución mensual en el mundo 2008-II Cuatrimestre 2009 (% variación) .....	54
Gráfico 7. Llegadas de turistas internacionales en el Mundo, % variación con el mismo periodo del año anterior .....	56
Gráfico 8. Llegada de Turistas Internacionales a Costa Rica, por mes 2007-2008.....	57
Gráfico 9. Llegadas de Turistas Internacionales a Costa Rica por Todas las Vías I Semestre 2008 y 2008 .....	58
Gráfico 10. Porcentaje de empresas turísticas cuyos dueños son locales.....	66
Gráfico 11. Acceso a Internet que presenta la empresa .....	67
Gráfico 12. Porcentaje de empleados hombres y mujeres.....	67
Gráfico 13. Porcentaje de empleados de la empresa turística que hablan inglés .....	68
Gráfico 14. Áreas en las que la empresa turística necesita capacitación.....	69
Gráfico 15. Nivel Educativo de los Empleados de las empresas turísticas .....	69
Gráfico 16. Promedio de Turistas nacionales y extranjeros que visitan la zona.....	70
Gráfico 17. Edad promedio del Visitante de la Zona.....	71
Gráfico 18. Forma de Viajar el Visitante .....	72

## **Lista de Figuras**

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de la competencia.....	15
Figura 2. Componentes de La Cadena de Valor.....	17
Figura 3. Distribución de las Cámaras de Turismo de la Zona Norte.....	23
Figura 4. Modelo de Plan Estratégico de la Cámara de Turismo de Los Chiles.....	27
Figura 5. Organigrama propuesto para la Cámara de Turismo.....	107
Figura 6. Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámara de Turismo de La Zona Norte de Costa Rica. ....	109

## INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad en constante cambio, que está sujeta en gran medida a las variaciones económicas mundiales, por ello es trascendental que las organizaciones que se encuentren inmersas en esta actividad se mantengan en constante capacitación e innovación.

Por otro lado, es importante que las organizaciones se asocien en diferentes gremios, que les garanticen representatividad, promoción, capacitación entre otras ventajas. Una forma de asociarse puede ser en Cámaras de Turismo, estas organizaciones les pueden brindar el soporte necesario a las empresas turísticas para que se desarrollen de la mejor manera.

En toda actividad y más aún en la actividad turística, que es tan cambiante, se debe tener claro la función y los pasos a seguir en la organización, es decir, tener claro a donde se quiere llegar, que es lo que se quiere realizar, y como se puede hacer. Esto queda muy bien abordado por medio de una planificación estratégica, que le permite a la organización fijar sus objetivos y todos los medios para alcanzarlos. Es indispensable que las organizaciones tengan un Plan Estratégico que les sirva de guía, y que les marque el camino a seguir.

El propósito de la investigación es, brindar a las Cámaras de Turismo de la Zona Norte, un Modelo de Gestión Estratégica, en el cual, se puedan basar para realizar su Plan Estratégico y se gestionen de mejor manera.

En el presente documento el lector podrá encontrar las siguientes secciones:

**EI CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL ESTUDIO**, se detallan los antecedentes y justificación del estudio, que incluye el problema, objetivos, alcances y limitaciones de la Investigación.

**EI CAPÍTULO II MARCO TEORICO**, en el que se incluyen los conceptos teóricos de la administración estratégica y algunas definiciones e instituciones relacionadas con el plan estratégico de La Cámara de Turismo de Los Chiles (CATUCHI) y el Modelo de Gestión Estratégica propuesto.

**EI CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO** se basó en completar las etapas faltantes en el plan estratégico de CATUCHI (diagnóstico externo, diagnóstico interno e implementación) y luego desarrollar la propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámaras de Turismo.

**EI CAPÍTULO IV RESULTADOS**, se muestra lo obtenido tras completar las etapas faltantes en el plan estratégico de CATUCHI. Y se ilustra el modelo de gestión estratégica resultante, después de completar dicho plan estratégico.

Por último se muestran las conclusiones y recomendaciones del estudio elaborado, así como un apartado de bibliografía y anexos.

# CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL ESTUDIO

## A. Título

Modelo de Gestión Estratégica para las Cámaras de Turismo de la Zona Norte, basado en la experiencia de la Cámara de Turismo de Los Chiles (CATUCHI).

## B. Antecedentes del estudio

De acuerdo la investigación realizada, no se encontró documentada ninguna propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámaras de Turismo. Se confirmó la existencia de un Plan Estratégico para la Cámara de Turismo de los Chiles, elaborado por los consultores Imbach, a petición del Proyecto Promoviendo Mercados Sostenibles (PROMES). Este plan se realizó en octubre 2009, y está proyectado del 2010 al 2016.

Se evaluó el plan estratégico de los consultores Imbach y con base en esa evaluación se generó un Plan Anual Operativo 2010 para la Cámara de Turismo de Los Chiles. Y se constituyó un modelo para Cámaras de Turismo de la Zona Norte

## C. Planteamiento del problema

¿Cuáles son los elementos básicos que requiere un Modelo de Gestión Estratégica para las Cámaras de Turismo de la Zona Norte?

## D. Justificación del problema

Las Cámara de Turismo, son organizaciones que se desempeñan como promotoras de la actividad de la actividad turística en sus zonas.

La función primordial de las Cámaras de Turismo es mejorar las condiciones del entorno donde se desenvuelven las empresas afiliadas, esta función incluye varios procedimientos u objetivos, como velar por la infraestructura de la zona, la seguridad, la señalización turística, mantener relaciones adecuadas con la comunidad, entre otras.

Las Cámaras de Turismo deben tener un procedimiento muy claro, para cumplir sus objetivos y funciones a cabalidad. Este procedimiento o guía se las brinda un plan estratégico, donde se establezcan todos los objetivos, y alcances a los que aspira la Cámara al desempeñar sus funciones en un rango de tiempo establecido.

Es importante que las Cámaras de Turismo tengan muy claro los apartados que debe tener su plan estratégico, es por esta razón que la presente investigación es de gran importancia, ya que propone un Modelo de Gestión Estratégica para Cámara de Turismo de la Zona Norte, con el propósito de que les sirva como guía a las mismas en la elaboración de su Plan Estratégico.

### **E. Objetivos del estudio**

#### **1. Objetivo General:**

Desarrollar una propuesta de modelo de gestión estratégica para las Cámaras de Turismo de la Zona Norte.

#### **2. Objetivos Específicos:**

1. Evaluar el Plan Estratégico 2010-2016 de la Cámara de Turismo de Los Chiles, elaborado por los consultores Imbach (2009).
2. Formular el plan anual operativo 2010 para la Cámara de Turismo de Los Chiles con base en su plan estratégico vigente
3. Proponer un modelo de gestión estratégica para las Cámaras de Turismo, tomando como ejemplo la Cámara de Turismo de Los Chiles.

### **F. Alcances del Proyecto**

Se pretende con el proyecto elaborar un modelo de gestión estratégica para las Cámaras de Turismo de la Zona Norte de Costa Rica. Que les sirva de orientación en la elaboración del Plan Estratégico.

### **G. Limitaciones del proyecto**

El modelo de gestión estratégica para las Cámaras de Turismo de la Zona fue elaborado para aplicar únicamente a las Cámaras de Turismo, que posean características similares a la Cámara de Turismo de Los Chiles, que se encuentren ubicadas dentro de la Zona Norte de Costa Rica, específicamente en los Cantones de San Carlos, Guatuso, Upala y Los Chiles (la llamada Zona Norte-Norte).

El modelo de gestión estratégica elaborado, se limita a la etapa de formulación, no se lleva a la etapa de ejecución.

Debido a la poca disponibilidad de los directivos de la Cámara de Turismo de Los Chiles, el presente trabajo puede estar incompleto, y durante la ejecución del plan operativo planteado puede ser necesario completar eventuales faltantes que se detecten o se ameriten según las circunstancias.

El Plan Anual Operativo propuesto no incluye presupuesto, dado que la Cámara no cuenta con recursos por ahora, pero requiere que se tome en cuenta a la hora de su ejecución.

## **CAPÍTULO II- MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se forma la base teórica de la investigación. En el mismo se incluyen los conceptos teóricos que fueron necesarios para la fundamentación y desarrollo de la investigación.

Este capítulo tiene como propósito ayudar al lector con la comprensión de los términos empleados, por lo tanto se inicia con conceptos generales, hasta llegar a temas muy específicos.

### **Administración Estratégica**

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. (David, 2008)

### **Etapas de la administración Estratégica**

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación, y evaluación de la estrategia.

### **La formulación de la estrategia**

Incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de formulación de la estrategia están decidir que nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y como evitar una toma de poder hostil. (David, 2008)

### **La implementación de la estrategia**

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que se pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación constituye más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil.

Las habilidades interpersonales son esenciales para la exitosa implementación de la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe decidir qué respuesta dar a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización?”, y “¿qué tan bien podemos hacer el trabajo?” El reto de la implementación es motivar a los gerentes y empleados de una organización a que trabajen con orgullo y entusiasmo para conseguir los objetivos planeados. (David, 2008)

### **La evaluación de la estrategia**

Es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.

Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. Medir el desempeño y 3. Realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

El proceso de administración estratégica tiene como objetivo permitir que las organizaciones se adapten eficazmente al cambio en el largo plazo. (David, 2008)

### **Términos clave de la administración estratégica**

#### **Ventaja competitiva**

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace algo que las empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización.

Por lo general, una empresa sólo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja. Así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo adecuado. La empresa debe esforzarse por lograr una *ventaja competitiva sostenida* mediante: 1. La adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencia y recursos internos; 2. La formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores. (David, 2008).

## **Estrategas**

Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente de la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario.

Los estrategas ayudan a la organización a reunir, analizar y organizar la información. Siguen las tendencias corporativas y de la industria, desarrollan modelos de pronóstico y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en mercados emergentes, identifican amenazas a su negocio y desarrollan planes de acción creativos. Los encargados de la planeación estratégica, por lo general, desempeñan un papel de apoyo o forman parte del personal. Como suelen ocupar niveles altos de la administración, generalmente cuentan con una autoridad considerable para tomar decisiones en la empresa. El director general es el administrador estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que tenga bajo su responsabilidad una unidad o división, que sea responsable de los resultados en ganancias o pérdidas, o que tenga autoridad directa en una parte importante de la empresa es un administrador estratégico (estratega).

Los estrategas difieren entre sí tanto como las organizaciones mismas, y hay que tomar en consideración estas diferencias al momento de formular, implementar y evaluar las estrategias. Algunos estrategas no toman en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategas difieren entre sí por sus actitudes, valores, ética, disposición para asumir riesgos, preocupación ante la responsabilidad social, la rentabilidad y los objetivos a corto plazo frente a los de largo plazo, así como por su estilo de administrar. (David, 2008)

## **Declaración de la visión y la misión**

En la actualidad muchas organizaciones redactan una *declaración de la visión* que responde a la pregunta “¿en qué no queremos convertir?” Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión, muchas declaraciones de la visión constan de un solo enunciado.

Las *declaraciones de la misión* son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaratoria de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro. (David, 2008)

## **Oportunidades y amenazas externas**

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios demográficos, los altos precios de la gasolina, los valores y las actitudes cambiantes en el trabajo, los problemas relacionados con la inmigración ilegal y la creciente competencia por parte de las empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades y amenazas para las empresas.

Estas formas de cambio están creando una clase diferente de consumidor y, por consiguiente, generan la necesidad de distintos tipos de productos, servicios y estrategias. Muchas empresas en diversas industrias enfrentan la severa amenaza externa de las ventas *on line*, que absorben una participación de mercado cada vez mayor en sus industrias.

Pero existen otras oportunidades y amenazas, que incluyen la aprobación de una ley, el lanzamiento de un nuevo producto por parte del competidor, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar. La fuerza de un competidor constituye una amenaza. El desasosiego en el Medio Oriente, los crecientes costos de energía o la guerra contra el terrorismo podrían representar tanto una oportunidad como una amenaza.

Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar, y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito. Este proceso de realizar investigaciones y de reunir y asimilar información externa en ocasiones se conoce como *examen del entorno* o análisis de la industria. El cabildeo es una de las actividades que ciertas organizaciones utilizan para influir sobre las oportunidades y amenazas externas. (David, 2008)

### **Fortalezas y debilidades internas**

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica.

Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. La deficiencia o superioridad relativa es una información importante. Además, las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño. Por ejemplo, poseer recursos naturales o gozar de una reputación histórica por mantener la calidad constituyen una fortaleza. Las fortalezas y debilidades también pueden ser determinadas por los objetivos particulares de una empresa. Por ejemplo, una alta rotación del inventario no será una fortaleza para una empresa cuyo objetivo es nunca quedarse sin existencias.

Los factores internos se determinan de varias maneras, por ejemplo, mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y con los promedios de la industria. También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos como lo moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes. (David, 2008)

### **Objetivos a largo plazo**

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al seguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división. (David, 2008)

## **Estrategias**

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan al futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta. (David, 2008)

## **Objetivos anuales**

Los objetivos anuales son logros a largo plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización. Los objetivos anuales deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial (MSI, por las siglas de management information systems). Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo adquieren importancia particular en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan las bases sobre las que se sienta la asignación de los recursos. (David, 2008)

## **Políticas**

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes.

Por lo general, las políticas se establecen en términos de actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo para aplicarse en toda la organización a nivel divisional y destinarse a una sola división, o bien, a nivel funcional y aplicarse a actividades operativas o de departamentos en particular.

Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro los departamentos de la organización y entre ellos.

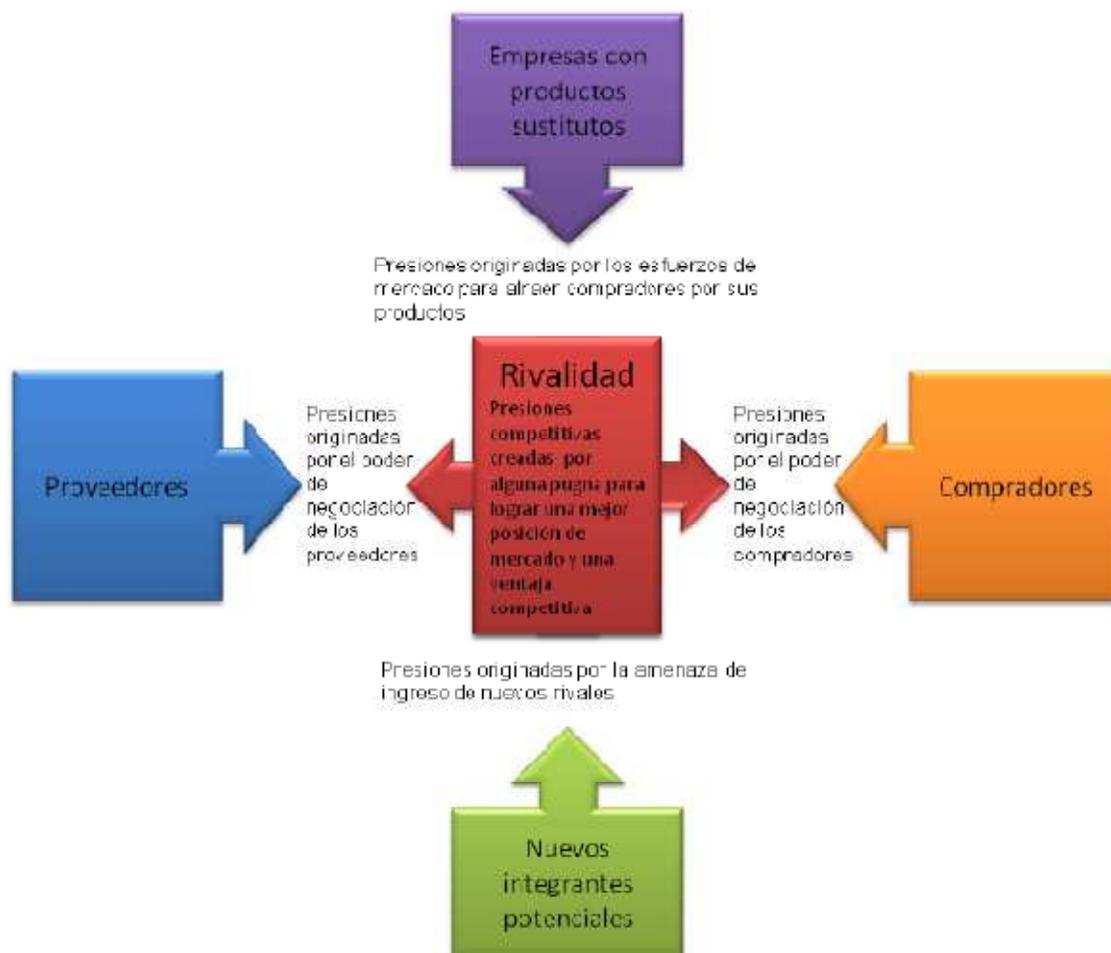
Un cúmulo importante de investigaciones señala que una fuerza de trabajo más saludable es capaz de implementar estrategias de manera más eficiente y eficaz. (David, 2008).

## **Análisis de las Fuerzas Competitivas de la Industria**

Para obtener una estrategia exitosa primero se debe comprender muy bien el carácter competitivo de la industria, el cual consiste en indagar en el proceso competitivo, con el fin de descubrir las principales fuentes de presión competitiva y qué tan poderosa es cada una de ellas (Thompson & Strickland, 2003).

a) Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas

Este es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas (Thompson & Strickland, 2003). En la siguiente figura se describe el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter:



FUENTE: Adaptado Thompson & Strickland, 2004, p83 (Porter, 1979, pp. 137-145)

### Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de la competencia

Cuando una empresa quiere analizar cuidadosamente una industria debe evaluar la importancia para su éxito de cada una de las fuerzas competitivas expuestas en la figura anterior. Cuanto más poderosa sea cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas para obtener mayores beneficios (Wheelen & Huner, 2007).

Una fuerza poderosa es considerada como una amenaza porque tiene la posibilidad de reducir los beneficios. En contraste, una fuerza menor puede ser vista como una oportunidad porque permite a la empresa obtener mayores beneficios (Wheelen & Huner, 2007).

### **Proveedores**

Los proveedores afectan a la industria por medio de su poder de negociación. Un proveedor o grupo de proveedores son poderosos cuando afectan una industria a través del aumento de los precios o reducción de la calidad en los bienes y servicios adquiridos (Wheelen & Huner, 2007).

### **Rivalidad**

En una industria la mayoría de las empresas son dependientes entre sí, por lo que se espera que las acciones competitivas de una produzca un efecto en sus competidores, como una reacción para contrarrestarla (Wheelen & Huner, 2007).

### **Compradores**

Los compradores afectan a la industria por medio de su poder de negociación. Un comprador o grupo de compradores son poderosos cuando afectan a una industria a través de su capacidad de reducir los precios, requerir mayor calidad o más servicios y enfrentar a los competidores entre sí (Wheelen & Huner, 2007).

### **Nuevos Integrantes Potenciales**

Estos generalmente aportan a la industria nuevas capacidades, con la intención de aumentar participación en el mercado. Por lo tanto los nuevos integrantes potenciales se consideran amenazas para una empresa ya establecida. La amenaza de ingreso depende de la presencia de barreras de entrada y la reacción esperada de los competidores actuales (Wheelen & Huner, 2007).

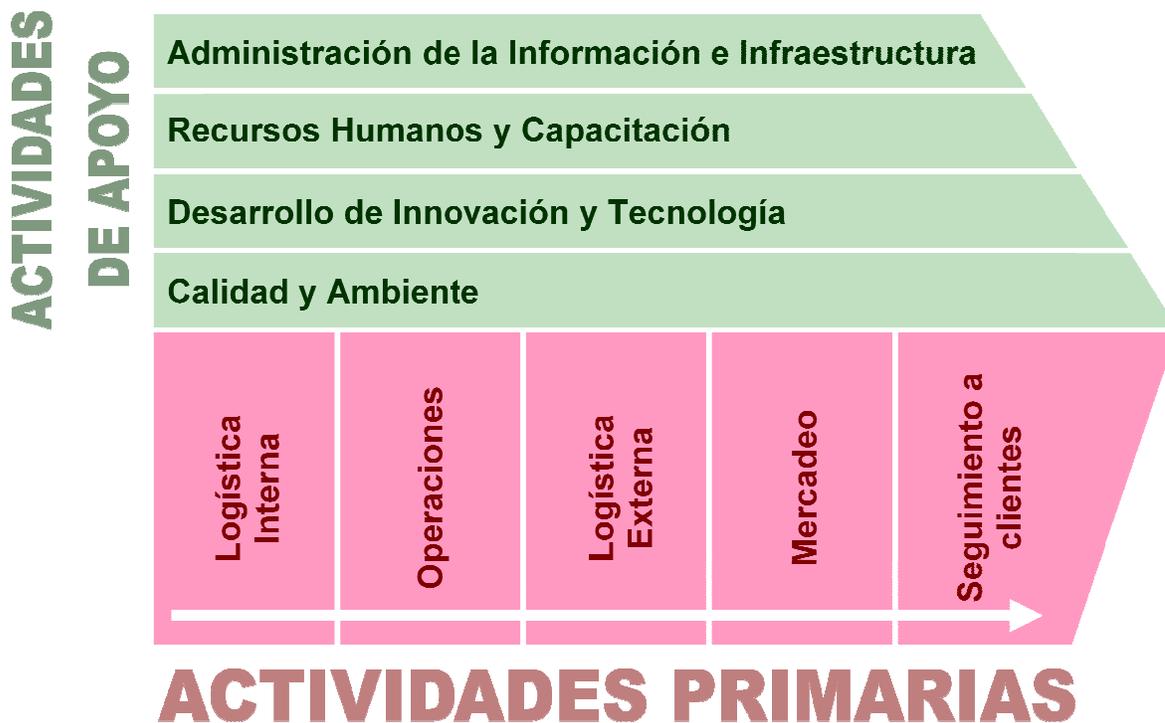
### Empresas con Productos Sustitutos

Un producto sustituto es el que aunque sea diferente satisface la misma necesidad que otro. Los sustitutos van a limitar las excedentes de una industria al colocar una barrera a los precios que las empresas que operan en ella pueden cobrar de manera rentable (Wheelen & Huner, 2007).

### La cadena de valor

Una técnica para realiza la evaluación interna es el análisis de la cadena de valor. La cadena de valor divide a la organización en sus actividades estratégicas para comprender las fuentes de su competitividad. Una organización tiene ventaja competitiva si realiza estas actividades de una forma diferenciada (o eventualmente más barata) con respecto a sus competidores, dado que por lo general las cadenas de valor son similares en la misma industria.

La cadena de valor se compone de actividades primarias y actividades de apoyo como se demuestra en la siguiente figura



Fuente: Elaborado por Rony Rodríguez Barquero, profesor-investigador Escuela de Administración de Empresas, ITCR-SSC.

**Figura 2. Componentes de La Cadena de Valor**

### **a. Actividades Primarias**

#### **Logística interna:**

Actividades como recepción, almacenamiento y disseminación de insumos, manejo y ahorro de materiales, control de inventarios, programación de vehículos, devoluciones a los proveedores.

#### **Operaciones:**

Actividades como transformación de insumos en productos o servicios; maquinado, empaque y embalaje, mantenimiento del equipo de producción o servicio.

#### **Logística externa:**

Actividades como recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, almacenamiento de producto terminado, operación de vehículos de distribución, procesamiento de pedidos y programación.

#### **Mercadeo**

Actividades como publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canales de comercialización (¿cómo llegar al cliente?), determinación del precio o tarifa aplicable

#### **Seguimiento de clientes**

Servicios prestados por la organización a los clientes como atención posventa, garantías, mantenimiento de productos vendidos.

### **b. Actividades de Apoyo**

#### **Administración de la Información y la Infraestructura**

Actividades como administración general (¿Es óptima la estructura de la organización?), planificación (¿Se planifica adecuadamente?), contabilidad y finanzas (¿Hay presupuesto?), manejo de la tecnología de información (¿Hay sistemas de información?).

#### **Recursos humanos y capacitación**

Actividades como búsqueda, selección y contratación (¿Atraemos al mejor personal?), entrenamiento y capacitación (¿Tenemos plan de capacitación?), compensaciones (¿La gente está motivada con su salario?), desarrollo del Recurso Humano (¿Hay posibilidades de desarrollo del personal?).

**Desarrollo de Innovación y Tecnología**

Una amplia gama de actividades orientadas a mejorar el producto o servicio y el proceso

Por ejemplo:

Conocer mejores prácticas de competidores

Informarse constantemente sobre la tecnología de punta relativa al negocio

Realizar análisis de los procesos, con miras a mejorarlos

**Calidad y ambiente**

Actividades como control de calidad, metrología (llevar datos y mediciones), normalización (¿certificarse?) y búsqueda de la calidad total en todas las actividades de la empresa y de generadores de atributos competitivos, gestión del ambiente y ecoeficiencia.

**Análisis PEST**

Es una técnica de gestión que permite un análisis de cuatro factores externos que pueden afectar al rendimiento de la organización. Estos factores son: política-legal, económica, social y tecnológico. El Análisis PEST es a menudo llevado a cabo utilizando técnicas de lluvia de ideas o tormenta de ideas. Ofrece un entorno a la perspectiva de la organización frente a la perspectiva de entorno ofrecido por el análisis FODA. (Bloomsbury Business Library - Business & Management Dictionary, 2007).

**La Convención de RAMSAR**

La Convención sobre los Humedales de Importancia Internacional, llamada la Convención de Ramsar, es un tratado intergubernamental que sirve de marco para la acción nacional y la cooperación internacional en pro de la conservación y el uso racional de los humedales y sus recursos.

Negociado en los años 1960 por los países y organizaciones no gubernamentales que se preocupaban por la creciente pérdida y degradación de los hábitats de humedales de las aves acuáticas migratorias, el tratado se adoptó en la ciudad iraní de Ramsar en 1971 y entró en vigor en 1975. Es el único tratado global relativo al medio ambiente que se ocupa de un tipo de ecosistema en particular, y los países miembros de la Convención abarcan todas las regiones geográficas del planeta.

### **La misión de RAMSAR**

La misión de la Convención es “la conservación y el uso racional de los humedales mediante acciones locales y nacionales y gracias a la cooperación internacional, como contribución al logro de un desarrollo sostenible en todo el mundo”.

La Convención emplea una definición amplia de los tipos de humedales abarcados por esta misión, incluidos pantanos y marismas, lagos y ríos, pastizales húmedos y turberas, oasis, estuarios, deltas y bajos de marea, zonas marinas próximas a las costas, manglares y arrecifes de coral, así como sitios artificiales como estanques piscícolas, arrozales, embalses y salinas.

### **El concepto de Uso Racional**

La filosofía de RAMSAR gira en torno al concepto de “uso racional”. El uso racional de los humedales se define como "el mantenimiento de sus características ecológicas, logrado mediante la implementación de enfoques por ecosistemas, dentro del contexto del desarrollo sostenible". Por consiguiente, la conservación de los humedales, así como su uso sostenible y el de sus recursos, se hallan en el centro del "uso racional" en beneficio de la humanidad. (RAMSAR, 2009)

Según los datos más recientes que brinda RAMSAR (noviembre, 2009) existe un total de 1872 sitios designados

En el caso de Costa Rica cuenta con 11 sitios RAMSAR, tal como se muestra en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Sitios RAMSAR en Costa Rica**

Sitio	Fecha de designación	Región-Provincia	Área
Caño Negro	27/12/91	Alajuela	9,969 ha
Cuenca Embalse Arenal	07/03/00	Alajuela, Guanacaste	67,296 ha
Gandoca-Manzanillo	11/12/95	Limón	9,445 ha
Humedal Caribe Noreste	20/03/96	Limón y Heredia	75,310 ha
Isla del Coco	21/04/98		99,623 ha
Laguna Respringue	06/05/99	Guanacaste	75 ha
Manglar de Potrero Grande	06/05/99	Guanacaste	139 ha
Palo Verde	27/12/91	Guanacaste	24,519 ha
Tamarindo	09/06/93	Guanacaste	500 ha
Térraba-Sierpe	11/12/95	Puntarenas	30,654 ha
Turberas de Talamanca	02/02/03	San José, Cartago, Limón	192,520 ha

Fuente: Tomado de La Lista de Humedales de Importancia Internacional, Convención RAMSAR, 2009.

### Definiciones de Modelo

Existen varias definiciones de modelo que se describen a continuación la primera definición expone que un modelo es una representación esquemática o conceptual de un fenómeno, que representa una teoría o hipótesis de cómo dicho fenómeno funciona. Los modelos normalmente describen, explican y predicen el comportamiento de un fenómeno natural o componentes del mismo. (SARUKHÁN, 1998). Por otro lado otra definición de modelo viene a ser una propuesta, normalmente de carácter teórico-práctico, que tiene una serie de características que se consideran dignas de emular. Generalmente, el modelo ilustra una situación deseable para ser analizada y puesta en práctica en un contexto educativo similar, o bien adaptarla a otras características del entorno. (RIACES, 2003). Por último otra definición de modelo viene a ser: las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar. (RAE Real Academia Española, 2009).

Para efectos del estudio realizado se utilizó como base en el concepto de modelo propuesto por SARUKHÁN (1998).

## Definición de Cámara

**Cámara:** Junta, asociación que tiene a su cargo los asuntos concernientes a algunas profesiones. (Wordreference, 2009)

La palabra Cámara en la mayoría de los casos se toma como sinónimo de junta u asociación, a continuación se detallan conceptos de Junta.

**Junta:** Conjunto de los individuos nombrados para dirigir los asuntos de una colectividad. (RAE Real Academia Española, 2009)

En el país existen alrededor de 65 aproximadamente Cámaras o Asociaciones relacionadas directamente con el turismo, específicamente en la zona norte existen 7 Cámaras de turismo. (ICT, 2009).

En el cuadro 2 se presentan las 8 Cámaras de Turismo presentes en la Zona Norte, asimismo en la figura 3 de muestra un mapa con la distribución de las Cámaras de turismo presentes en la Zona Norte

**Cuadro 2. Cámaras de Turismo de la Zona Norte y su ubicación**

Nombre de la Cámara	Ubicación
Asociación Cámara de Turismo Tenorio-Miravalles	Bijagua, Upala
Cámara de Turismo de Sarapiquí	La Virgen, Sarapiquí
Cámara de Turismo de Tilarán	Tilarán
Cámara de Turismo de Upala	Upala
Cámara de Turismo de la Zona Norte	La Fortuna, San Carlos
Cámara de Turismo de Guatuso	Guatuso
Cámara de Turismo y Comercio de Los Chiles	Los Chiles
Asociación de Microempresario Turísticos de la Fortuna	La Fortuna, San Carlos

Fuente: generado a partir de datos del ICT, 2009

## Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámaras de Turismo



Fuente: elaboración propia, con la herramienta googleMaps

**Figura 3. Distribución de las Cámaras de Turismo de la Zona Norte**

### Aspectos relevantes del Plan Estratégico

- **Plan Estratégico de la Cámara de Turismo de Los Chiles 2010-2016 elaborado por los consultores Imbach a petición del Proyecto PROMES**

A continuación se presenta un extracto del plan estratégico elaborado por los consultores Imbach

De acuerdo a lo conversado con los directivos de la Cámara de Turismo de Los Chiles, los consultores Imbach realizaron dos talleres con los directivos de la Cámara y de esos talleres se elaboró una análisis FODA de la Cámara de Turismo.

En este apartado de diagnóstico externo los consultores propusieron las siguientes oportunidades y amenazas de la Cámara:

**Oportunidades**

- Establecer relaciones con otras cámaras de la zona norte y Nicaragua.
- Presencia del ICT, proyectos (PROMES, Río Frío, Alianzas-UICN, Araucaria, UNA, FORETUR, FLACSO) y otras ONG.
- Formación de capacidades técnicas locales: colegio técnico e INA.
- Trabajo coordinado con el gobierno local.
- Buena vía de acceso (carretera).

**Amenazas**

- Falta de visión de la comunidad sobre la actividad turística.
- Degradación ambiental y deforestación a causa de la pobreza.
- Difícil conexión y comunicación por problemas en la red vial.
- Deterioro del río, cada vez se hace más ancho y hay más sedimentación provocado por los motores de las lanchas.

**Fortalezas**

- Calidad del personal que la constituye.
- Compromiso de los participantes.
- Estamos construyendo un plan.
- Reconocidos por la comunidad.
- Buen nivel profesional de los integrantes.
- Experiencia en el campo del turismo.

**Debilidades**

- Poca disponibilidad de tiempo.
- Reconocimiento legal en trámite.
- No tenemos ningún recurso económico de ninguna otra índole (no cuentan con un local para reunirse).
- Es difícil reunirse porque la mitad de los afiliados están en Caño Negro y la otra mitad en Los Chiles.
- Poco reconocimiento y credibilidad por parte del gobierno local.

## **Misión de CATUCHI**

Incentivar el crecimiento económico y el embellecimiento de Los Chiles a través de la promoción y desarrollo integral del turismo promoviendo la sostenibilidad social y ambiental de la actividad turística.

La misión de CATUCHI gira en torno a tres ejes: crecimiento económico, embellecimiento del cantón y sostenibilidad ambiental y social. La cámara se propone dinamizar estos tres ejes a través de la promoción y desarrollo del sector turístico de forma integral, es decir a través de múltiples estrategias: diversificación y fortalecimiento de la oferta turística existente, gestión de mejoras en la infraestructura, negociación e incidencia para lograr mejores condiciones de inversión y operación de actividades turísticas, gestión de la calidad y cantidad de servicios que ofrece el cantón, coordinación con otras redes y cámaras de turismo, etc.

La cámara reconoce además que esta labor de promoción y desarrollo debe darse dentro de un marco de sostenibilidad social y ambiental, de forma tal que se garantice el acceso y distribución equitativa de los bienes y servicios que produzca la actividad turística a toda la población del cantón y se garantice un uso racional de los recursos naturales que no amenace su integridad ecosistémica.

## **Visión de CATUCHI**

CATUCHI es el ente promotor y gestor del turismo en el cantón de Los Chiles desempeñando un rol estratégico en la planificación, incidencia y supervisión de la actividad turística.

## **Objetivos Estratégicos**

Los Objetivos Estratégicos de CATUCHI para el período 2010-2016 son:

1. Empresarios, organizaciones, instituciones y personas del cantón desarrollan y promocionan todo el potencial turísticos del cantón del Los Chiles priorizando la sostenibilidad ambiental y social.
2. Los turistas que visitan el cantón de Los Chiles cuentan con información pertinente y tiene acceso servicios eficientes y de calidad.
3. Empresarios locales mejoran sus capacidades e infraestructura para proveer servicios turísticos de mejor calidad.
4. Gobierno local, instituciones nacionales, ONGs y proyectos presentes en la región coordinan acciones con CATUCHI para desarrollar el sector turístico del cantón de forma social y ambientalmente sostenible.
5. Las cámaras de turismo de los cantones de Los Chiles, Upala y Guatuso coordinan acciones para promover el turismo regional en la Zona Norte-Norte.
6. CATUCHI se consolida como el agente gestor del turismo en el cantón de Los Chiles.

### **Programas de Trabajo**

1. Programa de diseño y promoción de paquetes turísticos.
2. Programa de desarrollo de nuevos atractivos turísticos.
3. Programa de registro y monitoreo de la actividad turística.
4. Programa de información al turista y señalización.
5. Programa de capacitación.
6. Programa de certificación de calidad y sostenibilidad.
7. Programa de priorización de la inversión en infraestructura.
8. Programa de operativización del Plan Estratégico.
9. Programa de coordinación entre cámaras de turismo.
10. Programa institucional.



Fuente: Elaboración propia, basado en el Plan Estratégico de la Cámara de Turismo de Los Chiles, elaborado por los consultores Imbach.

**Figura 4. Modelo de Plan Estratégico de la Cámara de Turismo de Los Chiles**

- **Ley de incentivos para el desarrollo turístico**

Esta ley menciona en lo que respecta al transporte acuático de turistas los siguientes incentivos.

Transporte acuático de turistas:

i) Exención de todo tributo y sobretasas que se aplique a la importación o compra local de bienes indispensables para la construcción, ampliación o remodelación de muelles y otros lugares destinados al embarque o desembarque de turistas, así como para la construcción y mantenimiento de marinas, balnearios y acuarios destinados a la atención del turismo, siempre y cuando los bienes que se vayan a importar no se fabriquen en el territorio de los países signatarios del Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano, en condiciones competitivas de precio, cantidad, calidad y oportunidad, a juicio del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

- ii) Depreciación acelerada, de conformidad con la Ley de Impuesto sobre la Renta.
- iii) Exoneración de todo tributo y sobretasas, excepto de los derechos arancelarios a la importación cuya tarifa se fija en un veinte por ciento (20%), a la importación o compra local de naves acuáticas destinadas exclusivamente al transporte turístico de pasajeros, para lo que se deberá contar con facilidades adecuadas para el atraque, embarque y desembarque de pasajeros.

Las actividades de cabotaje turístico en cualquiera de sus formas, de puerto a puerto costarricense, quedarán única y exclusivamente reservadas a los yates, barcos tipo cruceros turísticos y similares, de bandera nacional.

La clasificación de las embarcaciones, sus características y requisitos de verificación sobre el uso y el destino de los bienes exonerados, se fijarán mediante Decreto Ejecutivo.

Pero para poder optar por estos incentivos las organizaciones turísticas deben tener declaratoria turística y adquirir el contrato turístico. (ICT, 2009).

- **La Estrategia Nacional de Cambio Climático**

Ante la amenaza de cambio climático, el Gobierno de Costa Rica en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2006 – 2010 posiciona la Agenda de Cambio Climático como prioritaria a nivel nacional e internacional, tema que se refleja en la Iniciativa de Paz con Naturaleza, impulsada por el Presidente Oscar Arias.

En la Iniciativa Paz con Naturaleza, se propone elaborar y poner en práctica un Plan Nacional de Cambio Climático que permita consolidar una visión del país y tener una coordinación interinstitucional para atender los retos en diversos sectores del país.

Con el propósito de convertir a Costa Rica en líder mundial en C-neutral, el Ministro de Ambiente y Energía, Dr. Roberto Dobles Mora, toma liderazgo tanto a nivel nacional como internacional en el tema de cambio climático y se compromete que Costa Rica sea un país carbono neutral para el año dos mil veintiuno.

Para enfrentar este gran reto y elaborar el Plan Nacional de Cambio Climático, se crea la oficina de la Estrategia Nacional de Cambio Climático (ENCC), donde un grupo de especialistas trabajan sobre el tema en el marco de Panel Intergubernamental de Expertos en Cambio Climático (IPCC) con el objetivo de maximizar la competitividad y minimizar el riesgo en los diferentes sectores socioeconómicos del país.

La Estrategia Nacional de Cambio Climático (ENCC) es una iniciativa gubernamental que persigue responder a la problemática mundial con enfoque nacional, con una fuerte participación de los diferentes actores y sectores.

La Estrategia incluye cuatro principios fundamentales y cinco ejes de acción. Las bases fundamentales son responsabilidad compartida, oportunidad, amenaza y desarrollo de capacidad y legitimidad para incidir internacionalmente.

Los cinco ejes de acción incluyen **1) mitigación, 2) vulnerabilidad y adaptación, 3) métrica, 4) desarrollo de capacidades y transferencia tecnológica, y 5) educación y sensibilización.**

El eje de **mitigación** tiene como objetivo ser un país “neutro en emisiones de carbono” para el año 2021. La mitigación se implementara en 3 sub-ejes: reducir emisiones de gases por fuentes, captura y almacenamiento de carbono y mercados de carbono en los sectores: energía, transporte, agropecuario, industria, residuos sólidos, turismo, hídrico y cambio de uso de suelo.

El eje de **vulnerabilidad y adaptación** tiene como objetivo ser un país que a través de la identificación rigurosa de los sectores vulnerables y de la aplicación de medidas de adaptación logre reducir los efectos adversos del cambio climático en los siguientes sectores: hídrico, agropecuario, pesca, salud, infraestructura, zonas costeras y biodiversidad.

El eje de **métrica** tiene como objetivo ser un país que tiene un sistema de métricas preciso, confiable y verificable y que coadyuve en la implementación y seguimiento de las acciones en los diferentes ejes de la estrategia.

El eje de **desarrollo de capacidades y transferencia de tecnología** tiene como objetivo ser un país con capacidades a nivel nacional, regional y local que permita la aplicación operativa de políticas de mitigación y adaptación al cambio climático. Así como la identificación e incorporación de tecnologías en estos campos.

El eje de **educación y sensibilización** tiene como objetivo ser un país que a través de procesos de sensibilización pública y educación involucre a toda la sociedad en el proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas con el cambio climático. (MINAET, 2009).

- **Foro Regional de Turismo (FORETUR)**

De acuerdo a información suministrada por el PIC-ZEE (2009), se describe la orientación estratégica que presenta el Foro Regional de Turismo.

### **Planificación Estratégica de FORETUR**

#### **Visión**

“FORETUR orienta, facilita y articula los esfuerzos de todos los actores comprometidos con la innovación, calidad y sostenibilidad del desarrollo turístico de la Reserva de la Biosfera “Agua y Paz” en el norte de Costa Rica.”

#### **Misión**

La misión por su parte, nos sirve para orientar el accionar de todos los días, nos indica que es nuestra razón de ser, que es lo que hacemos y cómo para alcanzar nuestra visión y contribuir a nuestro propósito.

**Cuadro 3. Elementos de la Misión de FORETUR**

<b>Misión</b>	
<b>Tipo de organización</b>	– Es una organización sin fines de lucro, permanente, de coordinación de políticas y acciones del sector turístico.
<b>Propósito básico de la organización</b>	– Promover y fortalecer el desarrollo sostenible y competitivo del sector turístico de la Reserva de la Biosfera “Agua y Paz” en el norte de Costa Rica.
<b>Los miembros</b>	– Actores formales de la región, comprometidos con el desarrollo turístico de la Reserva de la Biosfera “Agua y Paz” en el norte de Costa Rica.
<b>Áreas principales de acción de la organización</b>	– Sostenibilidad y competitividad – Clima de negocios – Mercadeo – Integración de actores
<b>Productos/servicios principales de la organización</b>	– Cabildeo y gestión estratégica. – Incidencia propositiva. – Información – Representatividad – Articulación de acciones – Espacio de análisis y discusión de propuestas
<b>Temas y valores estratégicos importantes en el futuro de FORETUR</b>	– Relaciones binacionales – Rescate de valores culturales – Poder local – Desarrollo turístico nacional y mundial – Innovación tecnológica
<b>La razón de su existencia</b>	– Por la necesidad de tener un desarrollo ordenado, moderno y sostenible, que mantenga la identidad propia de la región.

Fuente: Tomado de Plan Estratégico de FORETUR (2008)

### Valores

Los valores definidos por FORETUR y presentados en el documento “Cámara Regional de Turismo de Llanuras del Norte (FORETUR) PLAN ESTRATÉGICO FORETUR 2007 – 2012”, para que guíen las acciones de la organización son:

- **Solidaridad:** Atención e interés en todas las empresas, poniendo énfasis en aquellos que en su momento requieran de mayor apoyo de los actores del Foro.
- **Apertura a la participación:** Entendida como una actitud de apertura permanente a todos los actores de la industria, participantes, e interesados. En otras palabras, inclusividad.
- **Equidad:** Se brindará soporte a todos los actores de la industria vinculados con el foro, sin distingo de la actividad, tamaño o localización.
- **Neutralidad político / partidaria:** No haremos política partidaria, no seremos usados para propósitos ajenos a los definidos por la cámara, ni como parte de agendas de terceros.

### **Áreas y sub-áreas de acción para el Plan Estratégico de FORETUR.**

#### **A) Fortalecimiento de FORETUR**

- Integración de Actores
- Sostenibilidad Financiera
- Capacidad de Operación
- Imagen y Promoción

#### **B) Sostenibilidad y Competitividad**

- Ambiente
- Desarrollo Económico Social Cultural
- Competitividad Empresarial

#### **C) Clima de Negocios**

- Información
- Mercadeo
- Infraestructura
- Finanzas
- Seguridad

## OBJETIVOS

### Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos fueron definidos considerando las siguientes áreas de acción:

- A. Fortalecimiento de FORETUR**
- B. Sostenibilidad y Competividad**
- C. Clima de Negocios Mercadeo**

### Objetivos Estratégicos:

- A.** “Fortalecer la capacidad de articulación, convocatoria y reflexión de FORETUR”.
- B.** “Contribuir en la sostenibilidad y competitividad del desarrollo turístico en la Reserva de la Biosfera “Agua y Paz”.
- C.** “Contribuir al desarrollo y mantenimiento de un clima de negocios favorable que promueva la competitividad general de la región”.

### Objetivos Específicos

- A.1.** Es un actor válido ante el gobierno local, nacional y otros actores del desarrollo internacional.
- A.2.** Tiene capacidad de respuesta y gestión a los requerimientos de asociados, aliados y demás interesados.
- A.3.** Opera de manera permanente y sostenible.
- A.4.** Integración real de organizaciones y personas a la gestión de FORETUR.
- B.1.** La Región prepara recurso humano capacitado en desarrollo turístico sostenible.
- B.2.** Las empresas y organizaciones de la región incorporan mejores prácticas de gestión administrativa.
- B.3.** Empresas de la región certificadas en materia de sostenibilidad.

**B.4.** La oferta turística es distinguida por su enfoque de naturaleza, aventura, salud, científico y rural comunitario.

**B.5.** Las empresas turísticas se distinguen por la calidad e innovación de sus servicios y productos.

**C.1.** La región dispone de la infraestructura necesaria para el desarrollo de la actividad turística.

**C.2.** La región dispone de un plan de desarrollo turístico alineado con las más altas prioridades regionales e intereses de los actores de la región.

**C.3.** Se dispone de información acerca de oferta y demanda de servicios turísticos en la región.

**C.4.** Estructura financiera empresarial responsable y acorde al desarrollo turístico de la región.

**C.5.** El clima de seguridad (ciudadana, ocupacional y social) es favorable al desarrollo turístico deseado. (PIC-ZEE, 2009)

- **Sistema de Información Regional para el fortalecimiento y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y los gobiernos locales de la Región Huetar Norte (SIR-ZEE)**

Tiene como propósito el contribuir en la mejora del desarrollo y nivel de vida de la población y a la vez fortalecer las capacidades de gobernabilidad de las municipalidades.

El Proyecto se realizó mediante el concurso de cinco instituciones:

- El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo,
- El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto,
- La Embajada de Japón,
- La Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte
- El Instituto Tecnológico de Costa Rica

La ejecución del Proyecto llevó a obtener cinco productos principales:

1. Sistema de Información Regional desarrollado (SIR-ZEE), el que permite:
  - Recopilar, almacenar, operar, y mantener datos de la Región Huetar Norte
  - Acceder datos vía Web y presentarlos adecuadamente
  - Utilizar los datos para generar informes especializados, que se distribuyen electrónicamente
  - Consultar los datos desde instituciones, y actualizarlos en forma remota
2. Sistematización de un conjunto de experiencias productivas exitosas
3. Establecimiento de Centros de Aprendizaje en las municipalidades de la Región Huetar Norte
4. Propuesta de sostenibilidad del sistema (por la que el Sistema actualmente se encuentra vigente y en operación, con el apoyo de COANRE, aún después de finalizadas las etapas del Proyecto)
5. Sistematización de la experiencia del desarrollo del Proyecto (para facilitar la réplica del mismo en otros lugares).

El SIR-ZEE- es una plataforma de servicios informáticos orientada a las pymes y las Municipalidades de la Región Huetar Norte y su vocación consiste en promover el desarrollo económico, social y humano sostenible de la RHN facilitando el acceso a la información oportuna y relevante que impulsa el fortalecimiento de las capacidades productivas y de gobernabilidad local expresadas en la mejora significativa de la calidad de vida de sus habitantes.

Para cumplir con su vocación, el SIR-ZEE proporciona las condiciones tecnológicas y logísticas para poner en común un conjunto de datos que usualmente se halla disperso en varias oficinas públicas y privadas con formatos de geo-referenciación o de bases de datos convencionales.

Este conjunto de datos puede ser muy amplio, e inalcanzable bajo limitación de recursos, si se pretende apoyar con ello toda la planificación regional, pero puede ser más accesible si lo que se pretende apoyar es el desarrollo de pymes y el fortalecimiento de las municipalidades en la Región.

Como sistema informático, el SIR-ZEE permite recopilar, gestionar y ofrecer temáticas generadas en forma digital por diferentes entidades públicas y privadas. El acceso a dichas temáticas favorece su utilización tanto en los procesos productivos de los pequeños y medianos productores, como en el proceso de toma de decisiones de los gobiernos locales, de la Región Huetar Norte.

En el plano técnico, el SIR-ZEE se caracteriza por los contenidos de información y servicios que se recogen en un conjunto de tecnologías donde sobresalen las siguientes:

1. Sistema de Información Geográfica (SIG): Un sistema de hardware, software y procedimientos diseñados para soportar la captura, gestión, manipulación, análisis, modelado y visualización de datos espacialmente referenciados para resolver problemas complejos de planeamiento y gestión.
2. Sistema de Información Regional: Un conjunto de servicios de información regional para la buena coordinación de actividades de apoyo a las pymes de la Región Huetar Norte.
3. Centro para el Aprendizaje: Un sitio electrónico donde ubicar cursos de capacitación que pueden ser accedidos en línea como medio para utilizar la tecnología y así alcanzar a una mayor cantidad de personas que poseen necesidades de capacitación.
4. Información de mercados: Un manual de procedimientos de mercadeo internacional, a manera de índice o flujo de proceso, desde el inicio de la fase productiva hasta el fin de la fase de comercialización, para la Región Huetar Norte.

El SIR-ZEE es también un portal y, por tanto, concentra productos y servicios en una página Web. Además de proporcionar contenido propio, el SIR-ZEE es un sitio dinámico, que facilita el contacto electrónico y permite la interacción con los medios y la creación de comunidades de usuarios con intereses afines (lo que se juzga propicio para los sectores de Ganadería, Turismo, Agroindustria, etc., a los que se dirige el SIR-ZEE). (SIR-ZEE, 2009)

- **Municipalidad de Los Chiles**

El proyecto Zona Económica Especial (ZEE) en su proyecto Sistema de Información Regional de la Zona Económica Especial (SIR-ZEE, 2009) detalla claramente a la Municipalidad de Los Chiles, como se muestra a continuación.

El 11 de Agosto de 1970, se llevó a cabo la primera sesión del Concejo Municipal de los Chiles. Mucho ha cambiado desde aquel momento decisivo en la historia de este pueblo.

Desde el momento de la creación del cantón de Los Chiles, su gobierno local se esforzó amplia y decisivamente, por traer al pueblo la tierra roja, la infraestructura necesaria para satisfacer las necesidades básicas del cantón.

La década de los 70's y 80's, vio construir en el pueblo el Mercado Municipal, la Terminal de buses, el hospital Los Chiles, El Muelle Municipal (antigua construcción artesanal en madera), el Edificio de la Cruz Roja, La Radio Cultural y el Comando de los Chiles entre otros. Del mismo modo, el pueblo creció y se transformó radicalmente con una amplia red eléctrica y la presencia de una carretera asfaltada, que garantiza hoy en día el acceso a nuevas oportunidades. Pero toda esta transformación no se ha dado en forma antojadiza. Fue y sigue siendo, el producto de la iniciativa y la gestión, realizada por grupos de personas trabajadoras y progresistas, que formaron y forman parte, de esa Municipalidad.

En 1979 se construyó el edificio municipal, en ese entonces, un edificio amplio y moderno.

Ya para 1982 la Municipalidad contaba con una niveladora (cedida en calidad de préstamo por el MOPT), y un tractor de llantas, este último donado por la Embajada de Israel. Con esa maquinaria y con algunos contratos realizados con privados y el MOPT, la Municipalidad se apresuraba a dar mantenimiento a los caminos existentes, así como a la creación de nuevos, en una extensa red de más de 700 Km de caminos cantonales.

En 1984, se compró la primera carreta de volteo, con el objetivo de mejorar la higiene pública, mediante el servicio de recolección de basura en Los Chiles centro.

Más recientemente, los primeros cinco años del presente siglo, han sido escenario del inicio de una importante transformación del quehacer municipal. El camino hoy es más claro y el esfuerzo iniciado años atrás, ya dio sus primeros frutos. A partir del año 2000, el gobierno local se ha visto fortalecido con la compra de equipo pesado y liviano, necesario para brindar sus servicios en forma más eficiente y acorde con las exigencias de nuestros tiempos. Como parte del equipo que se ha comprado en este quinquenio se menciona: una niveladora, dos vagonetas, una retroexcavadora, dos vehículos doble tracción y un moderno recolector de basura. Por otra parte, hoy en día la municipalidad cuenta con un salón de sesiones de dos plantas (construido en el mismo quinquenio), modernos equipos de computo y un mayor número de profesionales y personal de campo trabajando. (SIR-ZEE, 2009).

- **El proyecto Promoviendo Mercados Sostenibles para Mipymes y Productores Rurales en Costa Rica (PROMES)**

De acuerdo a la información suministrada por este proyecto en su sitio web se obtiene la siguiente información:

PROMES, es un proyecto de la Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo (AECID), que se está desarrollando en Costa Rica, prioritariamente en la zona fronteriza Costa Rica- Nicaragua. En los cantones de Guatuso, Los Chiles, Sarapiquí y Pocosí.

La duración del proyecto es de cuatro años. El proyecto inició en marzo del 2008 y se tiene prevista su finalización para marzo del 2012.

**Objetivo General:**

Contribuir a la promoción del tejido económico-empresarial de la zona fronteriza Costa Rica/Nicaragua mediante el fortalecimiento de mercados que involucren MiPyMES, pequeños productores rurales, instituciones, organizaciones y comunidades locales, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes, fomentar el uso sostenible de su capital natural y valorar su patrimonio cultural.

Posee dos componentes:

**Componente I**

Servicios de Asesoramiento Técnico y Empresarial para Pequeños Productores Rurales (PROSATE).

**Componente II**

Promoción de Mercados Turísticos Rurales para Pequeños Productores, sus Asociaciones y/o Comunidades (PROMETURA).

**Organismos Implicados**

Tutela: AECID- OTC de Costa Rica como organismo gestor: Universidad EARTH.

**Otros socios estratégicos:** Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG); Ministerio de Educación Pública; Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC); Instituto Costarricense de Turismo (ICT); Ministerio de Medio Ambiente (MINAE); Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) Instituto de Desarrollo Agrario (IDA); Instituto Nacional de Biodiversidad (INBIO); Universidades Estatales, Centros e Institutos Especializados y Colegios Técnicos, Municipalidades; Asociaciones, Empresarios y Productores Locales, Amigos de la Tierra-España y otros cooperantes. Se espera potenciar la participación de otros socios españoles como el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA); El Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias (INIA); CCAA, Universidades e institutos de investigación.

## CAPÍTULO III- MARCO METODOLÓGICO

### A. Tipo de estudio

#### 1. Enfoque

La investigación se encasilla dentro del enfoque cualitativo, porque utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Además el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. (Hernández. S, Fernández.C, & Baptista.L, 2006).

En esta investigación se utilizaron técnicas para recolectar datos, que son características en este enfoque como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos (esta técnica fue aplicada a cabalidad en la investigación), discusión de grupo.

#### 2. Alcance

Existen cuatro alcances dentro de la investigación de enfoque cualitativo depende de la investigación estos vienen a ser el alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Dependiendo de la investigación puede tener más de un alcance, puede ser que se inicie como exploratorio, pero luego también se requiera describir, correlacionar y explicar. (Rodríguez. B, 2009).

La investigación presenta un alcance descriptivo, ya que, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno que se analiza, recoge información sobre los conceptos empleados y no correlaciona. (Rodríguez. B, 2009).

#### 3. Diseño

El diseño de la investigación es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere en una investigación. (Rodríguez. B, 2009).

La investigación realizada tiene un diseño no experimental, debido a la ausencia de un experimento en la investigación.

El diseño no experimental es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables, y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Y se encuentra dentro de los diseños no experimentales transeccionales (transversales), porque las investigaciones se realizan en un momento único, no se realiza algún tipo de seguimiento o investigaciones en varios momentos.

#### **4. Muestreo**

Se llevó a cabo un muestro usando el procedimiento de casos tipo (casos interesantes, en este caso, la Cámara de Turismo de Los Chiles). Se eligió la Cámara, porque había recibido el apoyo de PROMES, por lo que contaban con un plan bien estructurado, sobre cuya experiencia basar el modelo.

#### **B. Participantes**

Para la elaboración del Modelo de Gestión Estratégica se tomó como base el Plan Estratégico de la Cámara de Turismo de Los Chiles 2010-2016 elaborado por los consultores Imbach en octubre 2009, impulsado por PROMES.

En el desarrollo del proyecto en cada una de las etapas se hizo un extracto de lo realizado por los consultores Imbach y se sugirió el uso de algunas herramientas y realizar algunas actividades.

#### **C. Instrumentos**

Se elaboró un instrumento para caracterizar a los clientes (empresas afiliadas y turistas) de la Cámara de Turismo de Los Chiles (anexo 1).

#### **Matriz de Evaluación del Factor Externo**

La aplicación de la Matriz siguió la siguiente secuencia de pasos:

1. Se identificaron las cinco principales oportunidades y amenazas para la empresa.
2. Se distribuyeron 100 puntos relativos entre los diez elementos identificados: a mayor importancia, mayor puntaje.

3. Se asignó una calificación de 1 a 4, de acuerdo a la pregunta ¿Con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la organización a cada factor?:

- 4: Excelente (ventajas competitivas)
- 3: Por encima del promedio del sector
- 2: Igual que el promedio del sector
- 1: Deficiente

4. Se multiplicó el puntaje de cada factor por su calificación para determinar su valor ponderado.

5. Se sumaron los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la organización en función de su entorno.

### **Matriz de Evaluación del Factor Interno**

Esta matriz se compone por la siguiente secuencia de pasos:

1. Se identifican los factores principales del entorno interno de la organización (cinco fortalezas y debilidades).

2. Se distribuyen 100 puntos relativos entre los diez elementos identificados: a mayor importancia, mayor puntaje.

3. Se asigna una calificación de 1 a 4, de acuerdo a la pregunta: ¿Qué tan importante es cada factor para impulsar o frenar la misión de la organización?:

- 4: Fortaleza mayor (ventajas competitivas)
- 3: Fortaleza menor
- 2: Debilidad menor
- 1: Debilidad mayor

4. Se multiplica el puntaje de cada factor por su calificación para determinar su valor ponderado.

5. Finalmente, se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la organización.

## **D. Sistematización información**

Se realizó un análisis a la literatura de Wheelen & Huner (2007) concerniente a Plan Estratégico.

De acuerdo a la literatura analizada se identificaron tres elementos de la Planificación Estratégica, que no aparecieron en el plan estratégico 2010-2016 de la Cámara de Turismo de Los Chiles, elaborado por los consultores Imbach. Que fueron Diagnóstico externo, diagnóstico interno, implementación de la estrategia.

El detalle de esos elementos se llevó a cabo por etapas que siguieron la siguiente línea:

Se desarrolló el componente de diagnóstico externo, que siguió la siguiente secuencia:

### **1. Etapa I Diagnóstico Externo de la organización.**

En esta etapa se elaboró un análisis del Gran Entorno y el Entorno cercano de la organización con el fin de obtener las oportunidades y amenazas.

#### **a. Gran entorno**

Se abarcó por medio del Análisis PEST que se desglosa en los siguientes factores:

##### **a.1 Político-Legales**

Dentro de este apartado se investigaron leyes y decretos que rigen a la Cámara de Turismo y la actividad turística.

##### **a.2 Económicos**

En este aspecto se analizó la actividad turística a nivel mundial, continental (continente Americano), Costa Rica, Unidad de Planeamiento Llanuras del Norte.

##### **a.3 Socio-Culturales**

En este apartado se investigaron las tendencias del turismo, que se desarrollan en Costa Rica, el ecoturismo, aventura, turismo rural comunitario, cruceros, “masivo”, salud, y turismo responsable.

No se tomó en cuenta el elemento Tecnológico dentro del análisis PEST, se tomó en cuenta el elemento Ambiental.

Esto debido a que el Índice de Desarrollo Social del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) 2007 muestra que los cantones que se encuentran más alejados del centro del país son los que enfrentan a mayores niveles de carencias, en especial las zonas fronterizas del norte y sur del país.

Y en el cantón de Los Chiles se reflejan esas carencias de los cantones fronterizos, porque se ubica en la posición 79 (de los 81 cantones del país) en la tabla de índice de desarrollo social del MIDEPLAN, superando al cantón de Coto Brus y Talamanca que se ubican en los puestos 80 y 81 respectivamente. (MIDEPLAN, 2007)

Debido a esta carencia en desarrollo se determina que la tecnología que existe en el cantón de Los Chiles es muy básica y no amerita mayor investigación. Por esto se decidió abarcar el factor ambiental, ya que este es de suma importancia en toda actividad y aún más en la actividad turística.

#### **a.4 Ambiental**

Incluye las políticas globales del gobierno, en el tema de cambio climático, que se ve plasmado en la Estrategia Nacional de Cambio Climático.

#### **b. Entorno Cercano**

Para este análisis se adaptó la teoría Porter (1997) de las cinco fuerzas competitivas. De esta teoría se tomaron en cuenta únicamente dos fuerzas competitivas que fueron los competidores y los clientes, esto porque estas dos fuerzas son las que se adecuan al funcionamiento de las Cámaras de Turismo.

Porque la Cámara de turismo no cuenta con proveedores directos, para evaluar, además la cámara no tiene un producto sustituto, porque es una asociación de apoyo para los empresarios, es decir no tiene dentro de sus fines primordiales el lucro y no existen nuevos integrantes potenciales que vallan a interferir en el funcionamiento de la misma.

### **b.1 Los competidores**

La Cámara de Turismo no cuenta con competidores, por lo que este elemento se modificó en **actores del sector**. Dentro de este aspecto se tomaron en cuenta al Foro Regional de Turismo (FORETUR), el proyecto Promoviendo Mercados Sostenibles para Mipymes y Productores Rurales en Costa Rica (PROMES) y La Municipalidad de Los Chiles, a dichas organizaciones se les hizo una descripción clara de sus actividades, funciones e influencia en el sector.

### **b.2 Los clientes**

Por sus funciones la Cámara de Turismo tiene dos tipos de clientes **Las empresas turísticas afiliadas** y **los turistas** que visitan la zona.

A ambos se les hizo una caracterización, por medio de la aplicación de un instrumento confeccionado, que no tuvo ninguna muestra representativa. El instrumento incluyó indicadores como nacionalidad del propietario de la empresa, acceso a internet, número empleado hombres y mujeres, número de empleados que hablan inglés, capacitaciones que requieren las empresas, porcentaje de turistas nacionales y extranjeros rango de edad de los turistas, entre otros. (Anexo 1)

El instrumento no fue aplicado de forma aleatoria, se aplicó a conveniencia en forma de entrevista dirigida a afiliados y representantes de la Cámara de Turismo de Los Chiles.

Con el diagnóstico externo se obtuvieron las oportunidades y amenazas de la Cámara, que se analizaron en la Matriz de Evaluación del Factor Externo.

Se propuso abarcar el componente de diagnóstico interno de la siguiente manera:

#### **2. Etapa II Diagnóstico interno de la organización.**

Se propuso la herramienta de análisis interno: La Cadena de Valor.

Se propuso analizar las fortalezas y oportunidades derivadas del diagnóstico interno, en la Matriz de Evaluación del Factor Interno.

Para la implementación de la estrategia se hizo lo siguiente:

### **3. Etapa III Implementación de la Estrategia Plan Anual Operativo (PAO) 2010 para la Cámara de Turismo de Los Chiles.**

Se realizó el PAO con base en los programas propuestos por los consultores Imbach en el Plan Estratégico 2010-2016 de la Cámara de Turismo de Los Chiles.

El plan anual operativo se compuso de dos cuadros:

El primero detalla los objetivos, metas, indicadores, responsable y fecha de finalización.

El segundo se compone de las metas detalladas en actividades.

Se confeccionó el presupuesto del Plan Anual Operativo 2010

Se elaboró un apartado de captación de recursos para la Cámara de Turismo

Se propusieron ajustes en la estructura organizativa de la Cámara, para facilitar la aplicación del Plan Anual Operativo.

Se propuso una evaluación del Plan Anual Operativo.

### **4. Etapa IV Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámaras de Turismo de la Zona Norte.**

Después del análisis elaborado, es decir, después de haber completado cada una de las etapas anteriores y haber analizado lo propuesto por los consultores Imbach en el plan estratégico de la Cámara de Turismo de Los Chiles, y la teoría consultada en lo concerniente a plan estratégico. Se propuso un modelo de gestión estratégica para las Cámaras de Turismo de la Zona Norte.

## CAPÍTULO IV- RESULTADOS

### A. Diagnóstico Externo

Se propone el uso de la matriz de evaluación del Factor Externo para analizar los resultados del Diagnóstico Externo.

#### 1. Gran Entorno

En este apartado se describió análisis PEST, a continuación se detallan los factores Político-Legal, Económico, Socio-Cultural y Ambiental.

##### a. Factor Político – legal

###### a.1 Ley de Asociaciones No. 218

Las Cámaras de Turismo están reguladas por la ley de asociaciones No. 218 del 8 de agosto de 1939, esta ley fue decretada por el Congreso Constitucional de la República de Costa Rica.

El Capítulo I: Disposiciones Generales

En su Artículo 1 afirma que el derecho de asociación puede ejercitarse libremente conforme a lo que preceptúa esta ley. En consecuencia, quedan sometidas al presente texto las asociaciones para fines científicos, artísticos, deportivos, benéficos, de recreo y cualesquiera otros lícitos que no tengan por único y exclusivo objeto el lucro o la ganancia. Se regirán también por esta ley los gremios y las asociaciones de socorros mutuos, de previsión y de patronato. (Ministerio de Hacienda, 2009)

###### a.2 Ley de Turismo Rural Comunitario

Se aprobó el Proyecto de Ley de Turismo Rural Comunitario.

La Asamblea Legislativa aprobó el martes 9 de junio 2009, la Ley de Fomento del Turismo Rural Comunitario, expediente número 16879.

La Ley otorga incentivos como la exoneración de tributos y sobretasas a equipos, vehículos y tecnologías alternativas.

La nueva legislación extiende los beneficios existentes de la Ley de Incentivo Turístico a las empresas de turismo rural comunitario organizadas bajo la figura de asociaciones y cooperativas de autogestión establecidas en zonas turísticas.

Adicional a este beneficio, la ley otorga incentivos por una única vez, como la exoneración de tributos y sobretasas a la compra de motores fuera de borda, vehículos de doble tracción o microbuses. También otorga beneficios para la adquisición de tecnologías alternativas para el tratamiento de aguas residuales.

Para alcanzar los objetivos, la Ley declara de interés público el turismo rural comunitario y le asigna competencias al Instituto Costarricense de Turismo (ICT), al Instituto Nacional de Aprendizaje, (INA), a las municipalidades y al SINART, para brindar todo el apoyo estatal necesario al sector. Además, declara de alta prioridad a la actividad turística rural y señala las obligaciones de los beneficiarios de los incentivos, así como las sanciones aplicables en caso de incumplimiento de esas obligaciones. (San Carlos Al Día, 2009).

### **a.3 Ley de incentivos para el desarrollo turístico**

Uno de los servicios importantes que presentan los afiliados de la Cámara de turismo de los Chiles, son los recorridos a través del río frío y otros afluentes, por consiguiente es importante que la Cámara tome en cuenta la ley de incentivos para el desarrollo turístico en el apartado de transporte acuático. Debido a que en este apartado se muestran beneficios que la Cámara puede ofrecer a sus afiliados como:

- La exoneración de impuestos en la compra de materiales para la construcción, ampliación o remodelación de muelles u otros lugares destinados al embarque o desembarque de turistas.
- Otro incentivo por el que pueden optar es por la exoneración de impuestos excepto por los derechos arancelarios a la importación o compra local de naves acuáticas destinadas exclusivamente al transporte turístico de pasajeros.

Pero para poder optar por estos incentivos las organizaciones turísticas deben tener declaratoria turística y adquirir el contrato turístico.

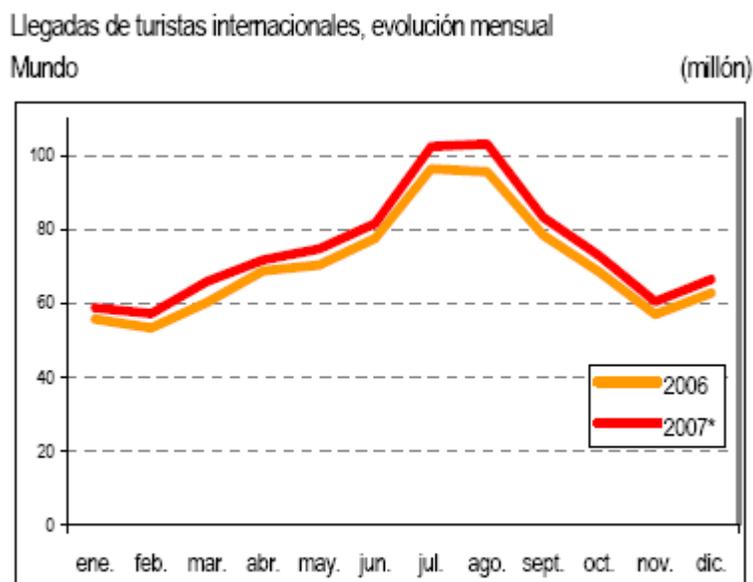
## b. Factor Económico

Se describe el comportamiento de la actividad turística, a cuatro niveles Mundial, América – Centroamérica, Costa Rica, Unidad de Planeamiento Llanuras del Norte.

### b.1 Mundial

Para el año 2006 y 2007 las llegadas de turistas a nivel mundial superaron las predicciones, llegando al punto de que en el año 2007, se convirtiera en una marca record de llegadas de turistas de 900 millones, superando los 800 millones de años anteriores. (OMT, 2009)

**Gráfico 1. Llegada de turistas internacionales, evolución mensual en el mundo 2006 – 2007 (millones)**



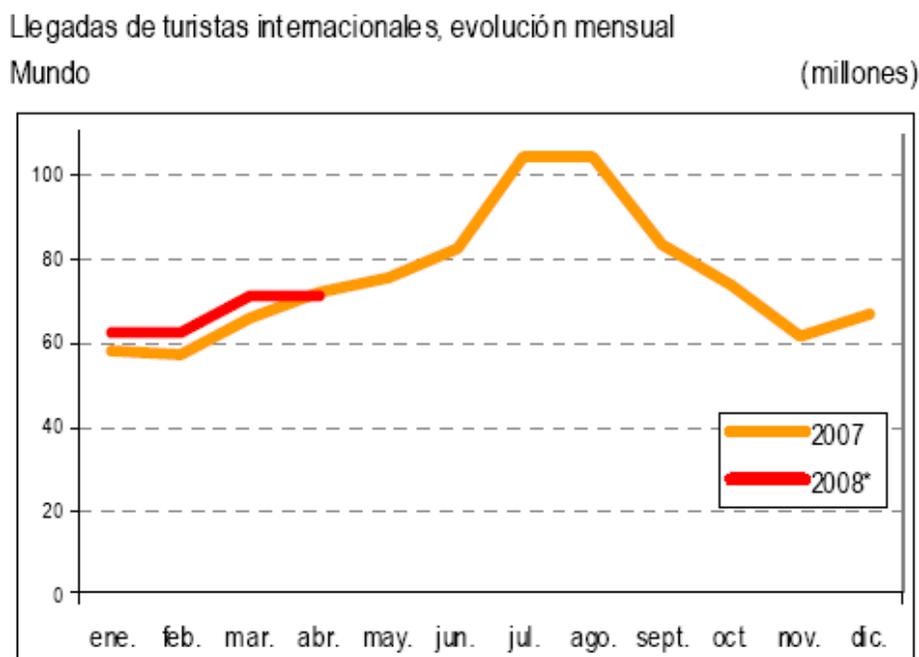
Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

Como se evidencia en el gráfico 1 la actividad turística ha tenido un comportamiento en el 2007 muy similar al del 2006, con la variante de que en el año 2007 la llegada de turista a nivel mundial, fue superior al 2006.

Para el año 2008 en todo el mundo las llegadas de turistas internacionales, crecieron un 5% entre enero y abril, en comparación con el mismo periodo del 2007. (OMT, 2009).

Claramente se ve ejemplificado en el gráfico 2:

**Gráfico 2. Llegadas de turistas internacionales, evolución mensual en el Mundo 2007- I cuatrimestre 2008 (millones)**



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

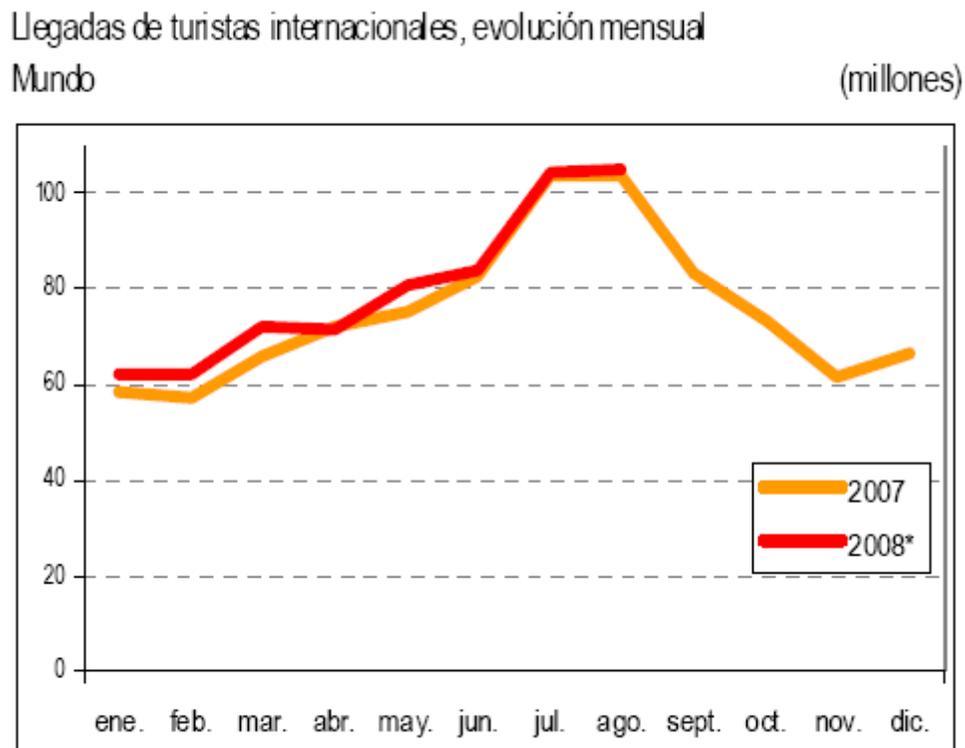
Claramente se denota el crecimiento en las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial, de acuerdo a lo observado en el gráfico 2, siendo este aumento del 5%.

Las llegadas de turistas internacionales crecieron en todo el mundo en torno al 4% entre enero y agosto de 2008 en relación con el mismo periodo de 2007.

Los resultados muestran un rápido deterioro del crecimiento del turismo internacional a partir de mediados de 2008, lo que refleja el efecto del aumento del precio del petróleo de principios del año y el deterioro de la situación económica, así como de la confianza del consumidor en los últimos meses.

Por meses, el turismo mundial hasta mayo siguió creciendo a un ritmo considerable, pero en junio, julio y agosto el crecimiento cayó por debajo del 2%. Como se ve claramente en el gráfico 3:

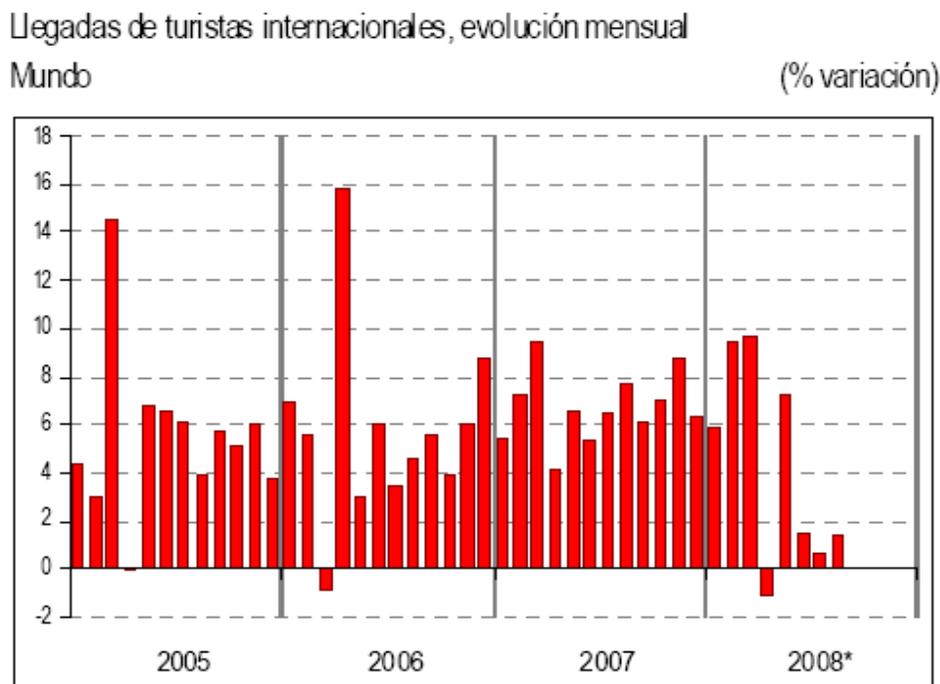
**Gráfico 3. Llegadas de turistas internacionales, evolución mensual en el mundo 2007- II cuatrimestre 2008**



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

Asimismo se empieza a ver la disminución de la llegada de turistas internacionales a nivel mundial en comparación con los años anteriores como se muestra en el gráfico 4:

**Gráfico 4. Llegadas de turistas internacionales, evolución mensual en el Mundo % variación 2005 - 2008**



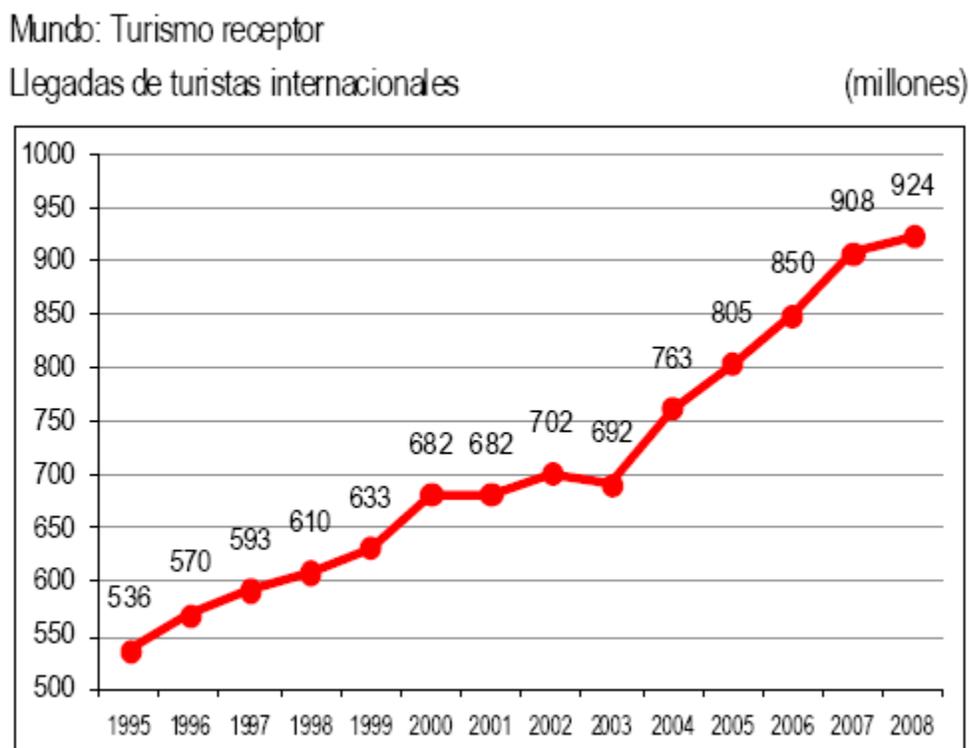
Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

En este gráfico 4 se evidencia el porcentaje de variación que han tenido las llegadas de turistas a nivel mundial mensualmente, y se aprecia fácilmente deceso de llegada de turistas internacionales de una manera considerable a partir del mes de junio del 2008, esto principalmente por los altos precios del petróleo y la inestabilidad económica mundial.

En términos generales el año 2008 inició con un arranque muy positivo en los primeros 4 meses con un crecimiento del 5% en comparación con el año anterior, pero los meses siguientes experimentaron una baja en la llegada de turistas internacionales, provocando que el 2008 cerrara con un crecimiento estimado de 2%. Esto se dio principalmente por una economía mundial extremadamente volátil y desfavorable, debido a factores tales como la crisis crediticia, la creciente crisis financiera, el aumento de los precios de las materias primas y el petróleo, y las grandes fluctuaciones de los tipos de cambio.

Todo ello, inevitablemente, socavó la confianza tanto de las empresas como de los consumidores, contribuyendo a su vez a la recesión mundial. (OMT, 2009)

**Gráfico 5. Mundo: Turismo receptor llegadas de turistas internacionales 1995-2008 (millones)**



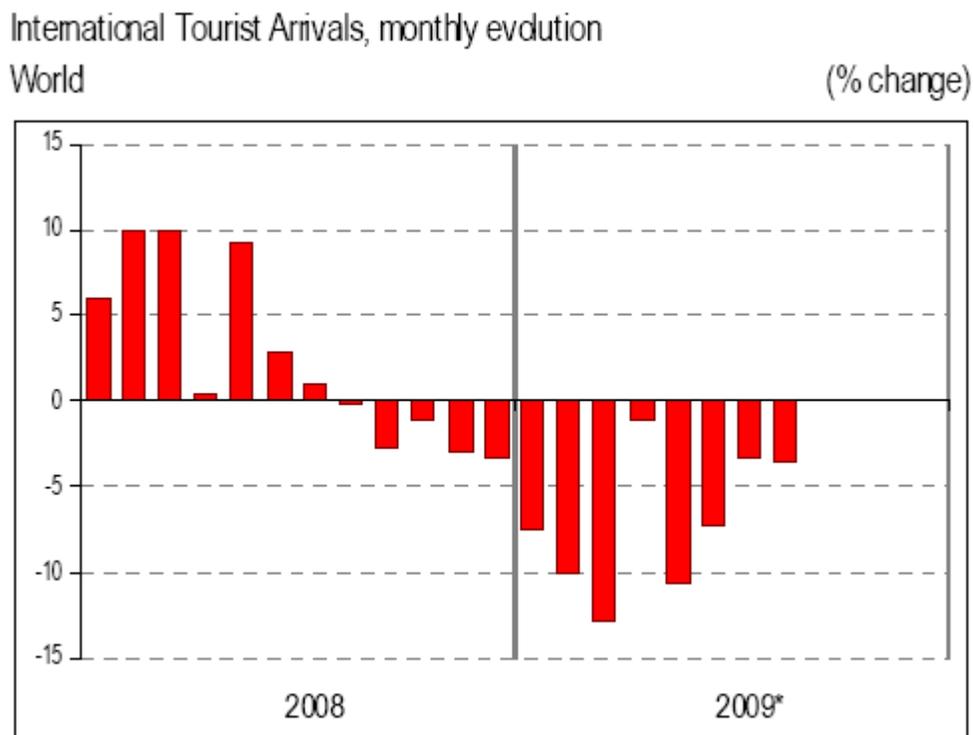
Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

Ese crecimiento del 2% en el año 2008, se ve bien representado en el gráfico 5 que muestra la llegada de turistas internacionales en millones a nivel mundial, y se aprecia deceso en el crecimiento vertiginoso que se venía dando en los 4 años anteriores.

Los datos más recientes son del año 2009, son hasta el mes de agosto, según la información que ofrece la OMT por medio del Barómetro.

Se afirma que para el año 2009, en todo el mundo. Las llegadas de turistas internacionales cayeron un 8% entre enero y abril, por lo que siguió la tendencia descendente que surgió en el segundo semestre de 2008.

**Gráfico 6. Llegadas de turistas internacionales, evolución mensual en el mundo 2008-II Cuatrimestre 2009 (% variación)**



Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

Claramente se evidencia la tendencia a descender que ha tenido las llegadas de turistas internacionales desde mediados del 2008 hasta los primeros ocho meses del 2009.

Durante los ocho meses a agosto, la demanda de turismo internacional disminuyó en un 7% en comparación con el mismo período del año pasado. Si la tendencia actual se mantiene durante el resto del año, los resultados del año completo se espera que muestren un descenso en las llegadas internacionales de entre 4% y 6%.

Aunque las condiciones económicas desfavorables se espera que continúen afectando la demanda del turismo, las tasas están cediendo, y se espera que continúe haciéndolo durante el resto del año 2009.

## **b.2 América**

Para el año 2006, según el Barómetro OMT del Turismo (2007), reportó que la región los resultados más flojos fue América, las llegadas de turistas internacionales aumentaron en América poco más del 2% muy por debajo del crecimiento medio mundial (4,5%). Sin embargo, este promedio corresponde a una gran diversidad de resultados en las cuatro sub-regiones. América Central y América del Sur arrojaron los mejores resultados, creciendo el 6% y el 7% respectivamente. El Caribe registró un incremento de 3%. Pero América del Norte, que concentra el 66% del número total de llegadas a la región, arrastró la media a la baja con su ínfimo crecimiento del 0,5%. Tras estos promedios regionales se esconden también grandes variaciones de un país a otro y entre periodos o temporadas concretos. Por lo general, en el segundo cuatrimestre del año los flujos turísticos crecieron mucho más que en el primero y el tercero.

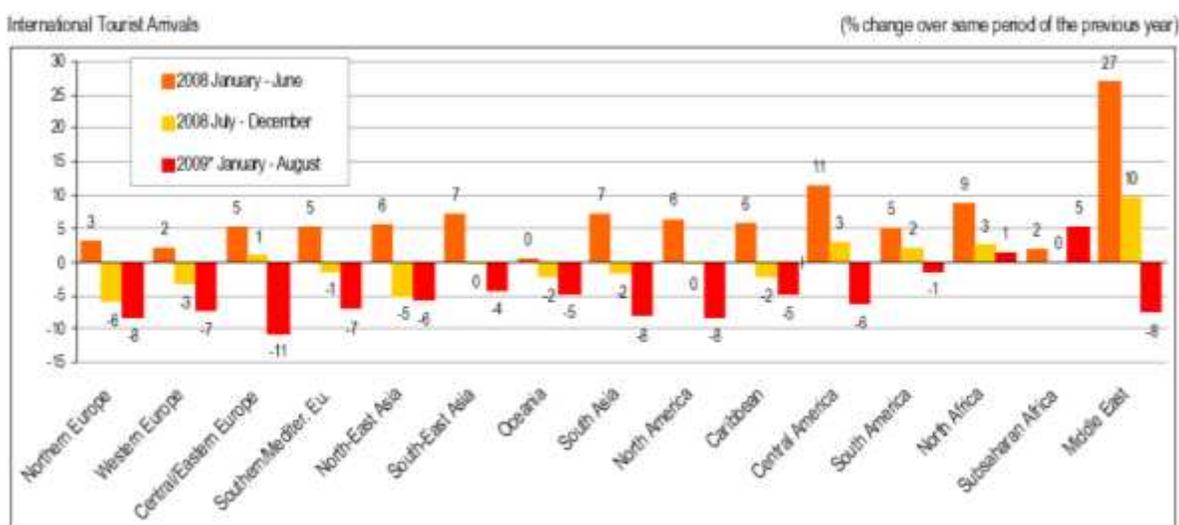
Para el año 2007, según el Barómetro OMT del Turismo 2008, se reporta 142 millones de llegadas en el año, lo que representa un crecimiento considerable en comparación con el 2006, al registrar un incremento del 5%, cercano al promedio mundial, impulsado por los buenos resultados obtenidos en América del Norte gracias a la duplicación del índice de crecimiento de Estados Unidos, debido a que creció un 5% frente al pobre 1% de 2006. Por otra parte el Caribe fue la única sub-región que registró un crecimiento negativo (-1%) frente al +3% del año anterior, además América Central registró un +11% y América del Sur registró un +8%.

Para el año 2008 los resultados de llegadas de turistas internacionales según el Barómetro OMT del Turismo 2009, fueron los siguientes:

Muestran la fortaleza del tráfico hacia Estados Unidos de América hasta el mes de agosto (América del Norte aumentó un 3%) y los favorables resultados de la mayoría de los destinos de América Central y del Sur. El Caribe fue realmente la única sub-región en el mundo que tuvo un comportamiento en 2008 mejor que en 2007, aunque solo se trate de una ligera mejora (del 0,1% en 2007 al 1,2% en 2008). En general América tuvo resultados positivos durante el 2008, pero con una marcada desaceleración en comparación con el año 2007. En los primeros meses del 2008 (enero-junio) América tuvo un crecimiento considerable alrededor del 5%, en cambio en los meses siguientes tuvo un crecimiento muy desacelerado de un 1%.

Los datos más recientes que presenta Barómetro OMT del Turismo 2009, afirma que América no ha mostrado ninguna mejora real desde mediados del año, ha disminuido un 7% respecto a enero-agosto de 2008, con descensos del 6% mensual en julio y agosto refleja pocos cambios generales.

**Gráfico 7. Llegadas de turistas internacionales en el Mundo, % variación con el mismo periodo del año anterior**



Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

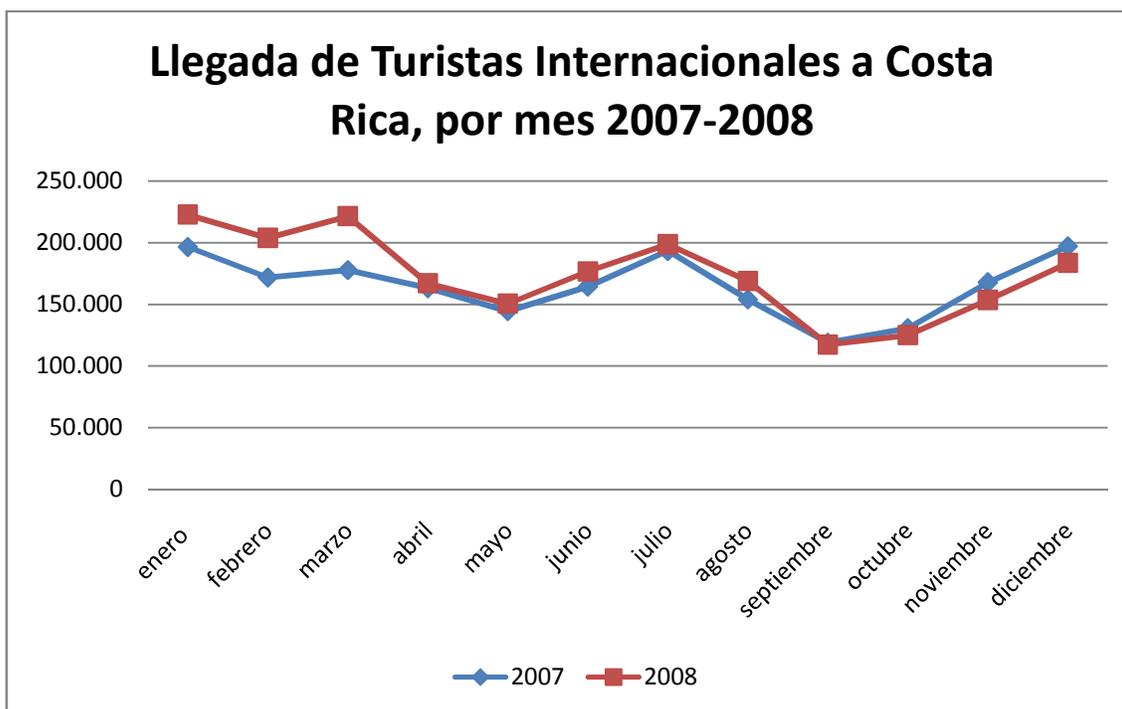
En el gráfico 7 se evidenció el descenso de la visitación presentado en todas las regiones del mundo, a excepción del continente africano, donde América Central presenta un descenso en el ingreso de turistas internacionales de 6%.

### b.3 Costa Rica

En el año 2007 ingresaron a Costa Rica 1 979 789 turistas internacionales, en cambio para el año 2008 ingresaron 2 089 174 (ICT, 2009), existiendo un incremento pero no igual al pronosticado.

Para el año 2007 el número de llegadas a Costa Rica aumentó en un 12%, gracias al enorme aumento de la capacidad aérea hacia el país. (OMT, 2008)

**Gráfico 8. Llegada de Turistas Internacionales a Costa Rica, por mes 2007-2008**

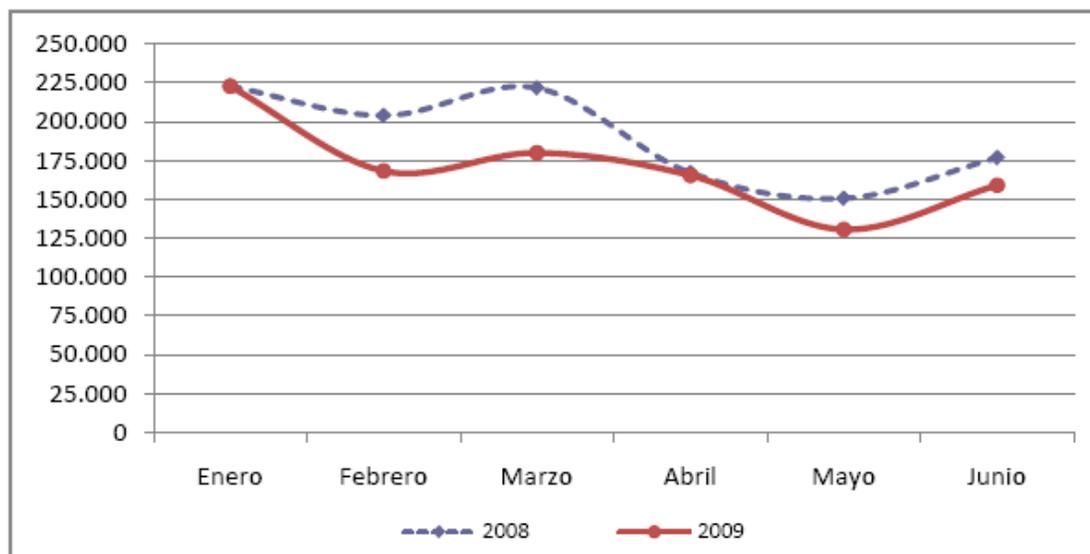


Fuente: tomado de Anuario ICT (2007-2008)

En el gráfico 8 se evidencia la tendencia que se ha dado a nivel mundial en el año 2008, de la cual Costa Rica no se ha visto excluida, la tendencia de disminución de la llegada de turistas internacionales, en los meses de setiembre-diciembre en comparación con el año anterior.

### Gráfico 9. Llegadas de Turistas Internacionales a Costa Rica por Todas las Vías I Semestre 2008 y 2009

LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES A COSTA RICA POR TODAS LAS VÍAS  
I SEMESTRE 2008 Y 2009



Fuente: tomado de Informe Estadístico Semestral, ICT, (IS-2009)

Claramente se ve que Costa Rica ha experimentado una significativa disminución constante en la llegada de turistas desde mediados del 2008 hasta el primer semestre del 2009, donde se experimenta una considerable baja en comparación con el año anterior.

Para el año 2007 el número de llegadas a Costa Rica aumentó en un 12%, gracias al enorme aumento de la capacidad aérea hacia el país. (OMT, 2008).

#### b.4 Unidad de Planeamiento Llanuras del Norte

Los datos suministrados por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) en lo que respecta a unidades de planeamiento van del año 2006 al 2007, por lo que son datos no tan actualizados pero arrojan información muy importante con respecto al comportamiento de la actividad turística en las diferentes unidades de planeamiento del país.

**Cuadro 4. Estimación de ingreso de visitantes por unidades de en porcentaje (2006-2007)**

Estimación de ingreso de visitantes por unidades de planeamiento en porcentaje		
Unidad de Planeamiento	2006	2007
Valle Central	72,2	69,0
Guanacaste Norte	25,7	24,1
Guanacaste Sur	7,4	9,1
Puntarenas e Islas del Golfo	9,2	10,5
Pacífico Medio	26,3	23,1
Península de Osa (Pacífico Sur)	4,8	4,6
Caribe Norte	9,0	7,3
Limón	2,7	1,9
Caribe Sur	9,8	8,4
Llanuras del Norte	25,5	23,8
Monteverde	13,6	12,9

Fuente: Tomado de Visitación por Unidad de Planeamiento, ICT 2009

En el cuadro anterior se muestra la visitación que reciben las áreas de planeamiento de Costa Rica. En este caso se destaca la unidad de planeamiento Llanuras del Norte que es la de interés en esta investigación, donde se ve que las Llanuras del Norte es la tercera unidad de planeamiento más visitada en el país en el 2007, aunque se aprecia una leve disminución entre el año 2006 y el 2007. Esto principalmente por el aumento en la visitación de algunas unidades de planeamiento más rezagadas.

### c. Factor Socio-Cultural

Se describen las tendencias del turismo a las cuales está apostando el país, de acuerdo como lo plantea el Programa Estado de la Nación (2007).

### **c.1 Ecoturismo**

Aunque no se cuenta con una definición universal sobre el significado del "ecoturismo", la OMT y el PNUMA (2002) citado en (Programa Estado de la Nación, 2007) han identificado ciertas características comunes en este tipo de destinos: 1) la motivación principal de los visitantes es la observación y apreciación de la naturaleza o de las culturas tradicionales dominantes en las zonas naturales, 2) incluye elementos educacionales y de interpretación y, por lo general, está organizado por empresas locales para atender grupos pequeños de visitantes 3) tiende a reducir los impactos negativos sobre el entorno natural y sociocultural, 4) genera beneficios económicos para las comunidades anfitriones, y 5) ofrece oportunidades alternativas de empleo y renta a las comunidades locales y promueve la conciencia conservacionista de los activos naturales y culturales, tanto entre los habitantes como en los turistas. De acuerdo con el modelo de Plog (2001) citado en (Programa Estado de la Nación, 2007) esta forma de turismo se ubica hacia el lado derecho de la curva y, en el caso particular de Costa Rica, ha sido el esquema que le ha permitido ejercer un liderazgo a nivel internacional.

### **c.2 Turismo de aventura**

Otra modalidad que puede incluirse dentro del ecoturismo es el turismo de aventura, cuyo propósito específico es participar en actividades que exploran nuevas experiencias. Por lo general, supone la existencia de un riesgo advertido o peligro controlado asociado a desafíos personales, en un ambiente natural o en un exótico escenario al aire libre (Sung et al., 1997) citado en (Programa Estado de la Nación, 2007). En Costa Rica por lo general esta modalidad ha estado vinculada a las riquezas naturales, y es obvio que quienes realizan este tipo de turismo tienen un "espíritu aventurero".

### **c.3 Turismo Rural Comunitario**

El rasgo distintivo de esta modalidad turística es el deseo de brindar a los visitantes un contacto personalizado y la oportunidad de disfrutar del entorno físico y humano de las zonas rurales, a través de su participación en las actividades, tradiciones y estilos de vida de la población local. Entre las principales ventajas del turismo rural se encuentran la conservación y creación de empleo, el hecho de que constituye un complemento de la actividad agropecuaria, la preservación del paisaje, el apoyo a los productos artesanales rurales, la protección de la naturaleza y las mejoras ambientales (OMT, 2002) citado en (Programa Estado de la Nación, 2007). En esta modalidad los destinos son poco conocidos, con servicios básicos y una oferta de alojamiento modesta, apta para recibir a turistas "aventureros" o "cercano-aventureros", según la tipología de Plog (2001) citado en (Programa Estado de la Nación, 2007). Un segmento del turismo rural es el "agroturismo", el cual se suele realizar en granjas o fincas y permite a los agricultores diversificar sus actividades. En Costa Rica este tipo de desarrollo turístico ha venido afianzándose en los últimos años, como uno de los productos más importantes del país y como una actividad familiar complementaria de alto valor para el sector agrícola (Solano, 2007) citado en (Programa Estado de la Nación, 2007).

### **c.4 Turismo de cruceros**

Este tipo de turismo se caracteriza por la oferta de un hotel o centro turístico (resort) flotante, debido a que los cruceros incorporan una serie de instalaciones adicionales como piscinas, canchas de golf, bibliotecas, tiendas, centros de negocios y spas, entre muchos otros servicios. Su ventaja con respecto a la hotelería tradicional radica en su movilidad (OMT, 2002) citado en (Programa Estado de la Nación, 2007). Un estudio reciente efectuado por el CEDS y el Incae evidencia que los turistas que viajan en cruceros e ingresan a Costa Rica tienen una edad promedio de 60 años, y cuentan con ingresos familiares y niveles de escolaridad bastante altos.

Pero su gasto promedio cuando descienden del barco es dieciséis veces menor que el realizado por un turista aéreo (CEDS et al., 2006) citado en (Programa Estado de la Nación, 2007). De las modalidades de turismo que está atrayendo el país, esta es una de las que tienen un menor efecto multiplicador sobre las localidades, a pesar de que requiere una importante dotación de infraestructura. Estas características son propias de un destino turístico ubicado hacia el extremo izquierdo de la curva de Plog (2001) citado en (Programa Estado de la Nación, 2007).

### **c.5 Turismo "masivo"**

"Turismo de masas" o "turismo tradicional" es aquel que por lo general se refiere a los grandes conglomerados o resorts turísticos, en los que las empresas son propiedad de corporaciones transnacionales y, por tanto, brindan un servicio estandarizado, sin importar en qué parte del mundo se encuentren. Tienden a ofrecer paquetes "todo incluido" y, por ende, este tipo de turismo tiene poca interacción y menor efecto multiplicador sobre las comunidades locales, lo que Plog (2001) citado en (Programa Estado de la Nación, 2007) asocia con destinos ubicados en el centro-izquierdo de la curva. En Costa Rica esta modalidad ha estado asociada, fundamentalmente, al "turismo de sol y playa" y ha empezado a expandirse en algunas zonas de Guanacaste y el Pacífico Central.

### **c.6 Turismo de salud**

Visitantes de altos ingresos llegan al destino para recibir tratamientos especializados de salud, frecuentemente relacionados con cirugías estéticas. Esta modalidad genera poca interacción con las comunidades y escaso valor agregado. (Programa Estado de la Nación, 2007)

### **c.7 Turismo Responsable:**

Viene a ser todo producto turístico específico o sistema de producción turística en el que los turistas, actores y proveedores locales asumen una responsabilidad respecto a los destinos de acogida desde el punto de vista medioambiental, cultural, social y de viabilidad económica, reconociéndose el papel central de la comunidad local. (Palomo, 2006).

### **d. Factor Ambiental**

En el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET) 2009, tiene a su cargo la Estrategia Nacional de Cambio Climático de Costa Rica, que dicta una serie de actividades que el país plantea realizar para mitigar el impacto ambiental. Esta estrategia esta detallada en su página web y se describe a continuación:

#### **d.1 Estrategia Nacional de Cambio Climático de Costa Rica**

Ante la amenaza de cambio climático, el Gobierno de Costa Rica en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2006 – 2010 posiciona la Agenda de Cambio Climático como prioritaria a nivel nacional e internacional, tema que se refleja en la Iniciativa de Paz con Naturaleza, impulsada por el Presidente Oscar Arias.

En la Iniciativa Paz con Naturaleza, se propone elaborar y poner en práctica un Plan Nacional de Cambio Climático que permita consolidar una visión del país y tener una coordinación interinstitucional para atender los retos en diversos sectores del país.

Con el propósito de convertir a Costa Rica en líder mundial en Carbono neutro, por medio del Ministro de Ambiente y energía, se compromete a que Costa Rica será Carbono Neutro para el año 2021.

Dado esto se crea La Estrategia Nacional de Cambio Climático (ENCC) que es una iniciativa gubernamental que persigue responder a la problemática mundial con enfoque nacional, con una fuerte participación de los diferentes actores y sectores.

La Estrategia incluye cuatro principios fundamentales y cinco ejes de acción. Las bases fundamentales son responsabilidad compartida, oportunidad, amenaza y desarrollo de capacidad y legitimidad para incidir internacionalmente.

Los cinco ejes de acción incluyen **1) mitigación, 2) vulnerabilidad y adaptación, 3) métrica, 4) desarrollo de capacidades y transferencia tecnológica, y 5) educación y sensibilización.**

## **2. Entorno Cercano**

Se tomaron en cuenta los aspectos de Actores del Sector y Los clientes.

### **a. Actores del sector**

#### **a.1 Foro Regional de Turismo (FORETUR)**

FORETUR, es un comité que forma parte del proyecto Zona Económica Especial, que se encarga de fortalecer la actividad turística de la Zona Norte. Promoviendo un desarrollo turístico sostenible. Es una organización sin fines de lucro, permanentemente, de coordinación de políticas y acciones del sector turístico, con el propósito primordial de promover y fortalecer el desarrollo sostenible y competitivo del sector turístico de la Reserva de la Biosfera “Agua y Paz” en el norte de Costa Rica.

#### **Objetivos Estratégicos:**

- A.** “Fortalecer la capacidad de articulación, convocatoria y reflexión de FORETUR”.
- B.** “Contribuir en la sostenibilidad y competitividad del desarrollo turístico en la Reserva de la Biosfera “Agua y Paz”.
- C.** “Contribuir al desarrollo y mantenimiento de un clima de negocios favorable que promueva la competitividad general de la región”.

#### **a.2 Municipalidad de Los Chiles**

Desde los inicios la Municipalidad de Los Chiles ha hecho los esfuerzos posibles por mejorar las condiciones presentes en el cantón. Desde su conformación a la actualidad ha ampliado en gran medida sus recursos para velar por el adecuado estado de las carreteras y demás servicios como recolección de basura.

Además ha mejorado sus instalaciones y cuenta con más profesionales al servicio de las personas del cantón.

La Municipalidad de Los Chiles, es un ente que desempeña labores importantes, en pro el desarrollo del cantón, por lo que representa poder en la zona.

Resulta transcendental que la Cámara de Turismo, mantenga relaciones de trabajo en conjunto con la Municipalidad, debido a que en cierta manera ambas organizaciones buscan mejorar las condiciones del entorno donde se desarrollan, las organizaciones e individuos del cantón en el caso de la Municipalidad. Y las empresas turísticas estrictamente la Cámara de Turismo.

### **a.3 Proyecto Promoviendo Mercados Sostenibles para Mipymes y Productores Rurales en Costa Rica (PROMES)**

PROMES, es un proyecto de la Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo (AECID), que se está desarrollando en Costa Rica, prioritariamente en la zona fronteriza Costa Rica- Nicaragua. En los cantones de Guatuso, Los Chiles, Sarapiquí y Pocosí.

La duración del proyecto es de cuatro años. El proyecto inició en marzo del 2008 y se tiene prevista su finalización para marzo del 2012.

#### **Objetivo General:**

Contribuir a la promoción del tejido económico-empresarial de la zona fronteriza Costa Rica/Nicaragua mediante el fortalecimiento de mercados que involucren MiPyMES, pequeños productores rurales, instituciones, organizaciones y comunidades locales, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes, fomentar el uso sostenible de su capital natural y valorar su patrimonio cultural.

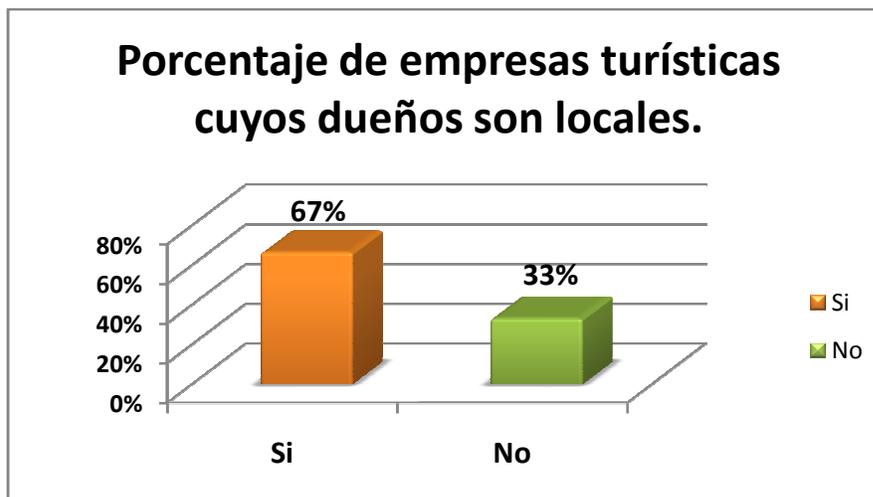
## b. Clientes

En esta etapa se caracterizan los dos principales clientes que tiene la Cámara de turismo de Los Chiles; las empresas turísticas afiliadas y los visitantes, para esto se aplicó un instrumento para obtener características claves de las empresas turísticas afiliadas y los visitantes que llegan a la zona.

### b.1 Empresas

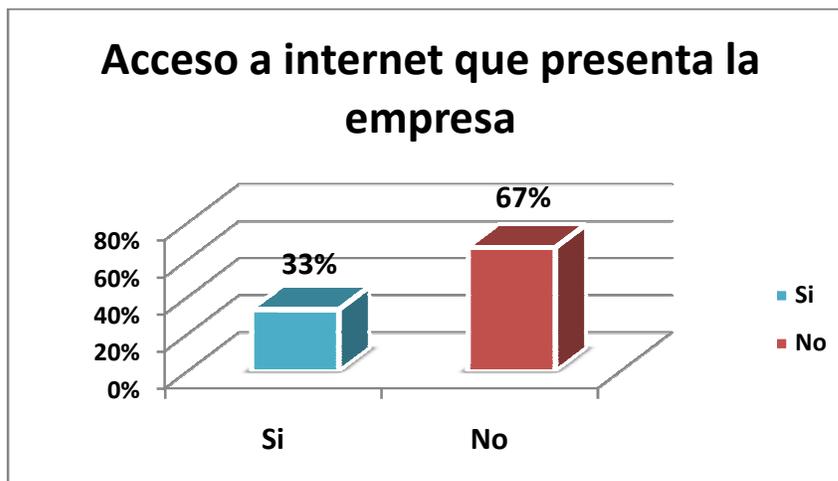
A continuación se presentan los resultados más significativos del instrumento aplicado a las empresas afiliadas.

**Gráfico 10. Porcentaje de empresas turísticas cuyos dueños son locales.**



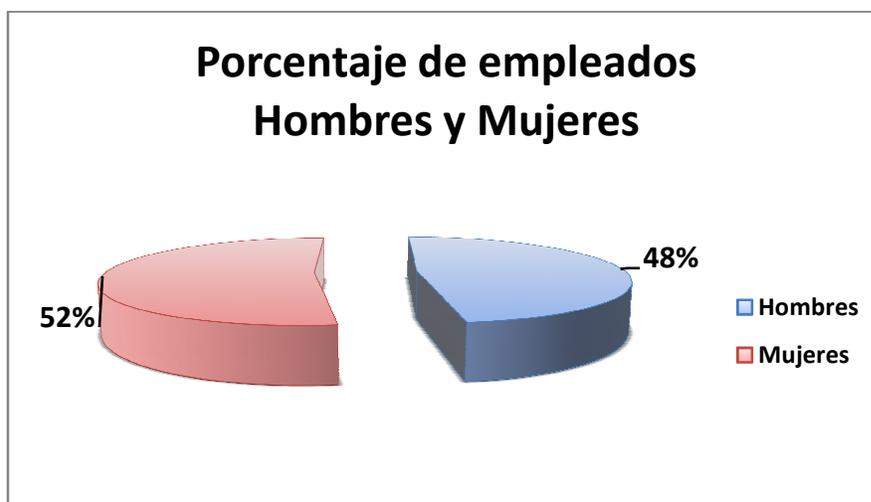
Fuente: elaboración propia, de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de caracterización de los clientes de la Cámara de Turismo de Los Chiles.

Se evidencia una fortaleza muy importante para el turismo del sector, y es que la mayoría de empresas están en manos de empresarios de la zona, lo que influye positivamente en la sostenibilidad del sector, ya que un eslabón muy importante de la sostenibilidad es el área social, que plantea que la actividad turística debe ser desarrollada por los mismos pobladores de la zona.

**Gráfico 11. Acceso a Internet que presenta la empresa**

Fuente: elaboración propia, de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de caracterización de los clientes de la Cámara de Turismo de Los Chiles.

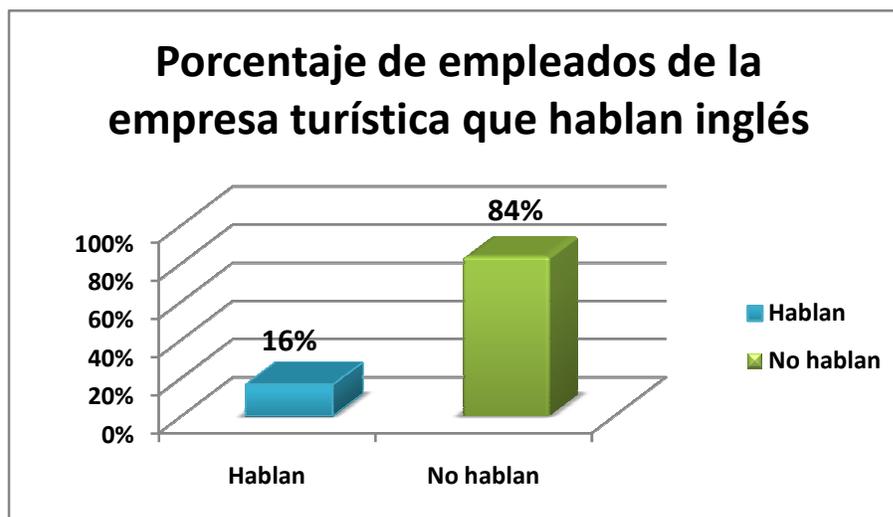
En el gráfico anterior se denota una deficiencia que se encuentra en toda la zona como es el acceso a internet, como se aprecia en el gráfico un 67% de las empresas no tienen acceso a internet, de hecho las pocas empresas que cuentan con este servicio, aseguran que es deficiente, carece de velocidad y se pierde la conexión fácilmente.

**Gráfico 12. Porcentaje de empleados hombres y mujeres**

Fuente: elaboración propia, de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de caracterización de los clientes de la Cámara de Turismo de Los Chiles.

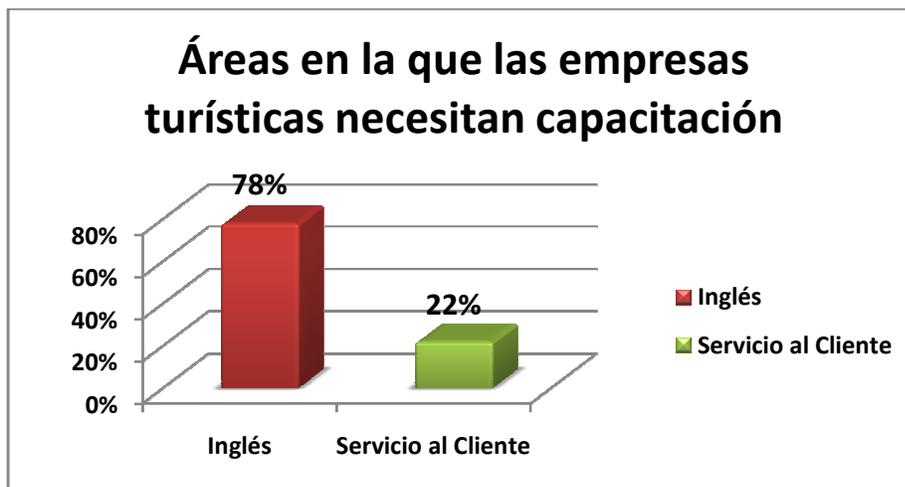
Se evidencia en el gráfico anterior que en la zona no existen mayores problemas de género, ya que la cantidad de empleados hombres y mujeres se encuentra casi igualada, esto resulta positivo para el adecuado funcionamiento de las empresas, porque es importante que en las empresas existan tanto empleados masculinos como femeninos.

**Gráfico 13. Porcentaje de empleados de la empresa turística que hablan inglés**



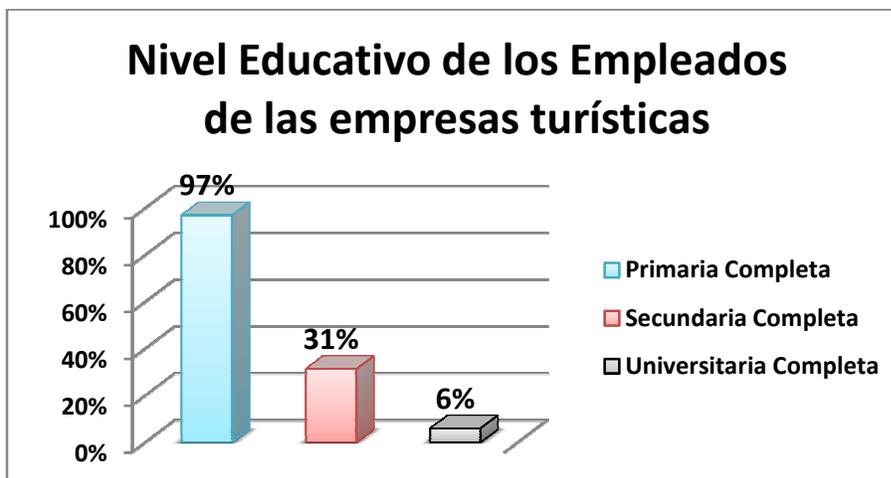
**Fuente:** elaboración propia, de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de caracterización de los clientes de la Cámara de Turismo de Los Chiles.

Con el gráfico anterior se evidencia una carencia presente en las empresas de la zona como lo es la falta de empleados que hablen el idioma inglés, cabe destacar que no es sumamente necesario que el cien por ciento de los empleados hablen inglés, pero si es muy importante que al menos el cincuenta por ciento si lo hablen. El índice de desarrollo social tan bajo que tiene la zona se ve reflejado en este aspecto, porque muy pocas personas pueden aspirar a estudiar otro idioma.

**Gráfico 14. Áreas en las que la empresa turística necesita capacitación**

Fuente: elaboración propia, de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de caracterización de los clientes de la Cámara de Turismo de Los Chiles.

Luego de las entrevistas a los empresarios expresaron que sienten la importancia de que los colaboradores hablen inglés, porque un 78% afirma que necesitan capacitación en inglés, por lo que este gráfico complementa la información suministrada en el gráfico anterior.

**Gráfico 15. Nivel Educativo de los Empleados de las empresas turísticas**

Fuente: elaboración propia, de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de caracterización de los clientes de la Cámara de Turismo de Los Chiles.

En este gráfico se visualiza el bajo nivel académico con el que cuentan los empleados de las empresas turísticas de la zona, esto se asemeja en mucho al nivel que presenta todo el cantón de Los Chiles, ya que se encuentra en el lugar 79 de los 81 cantones del país, en lo que respecta al índice de desarrollo social. Esto resulta muy negativo para el adecuado funcionamiento de las organizaciones turísticas de la zona.

### **b.2 Turista:**

A continuación se muestran los principales resultados obtenidos con la aplicación del instrumento.

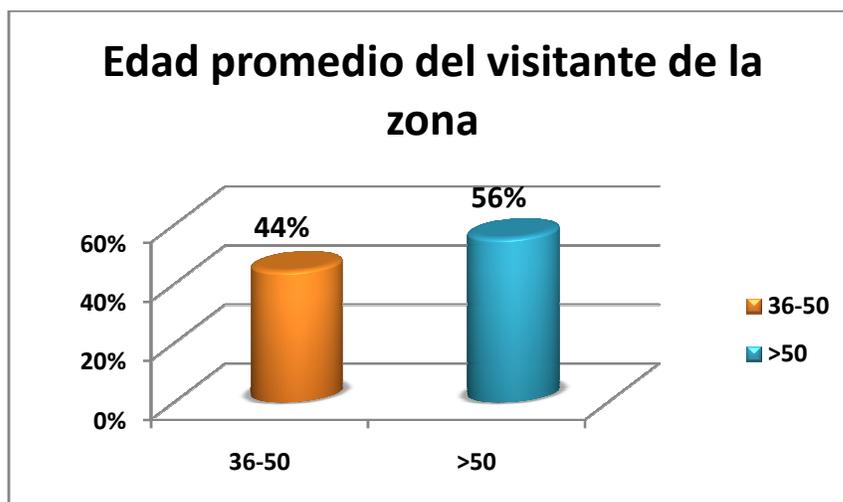
**Gráfico 16. Promedio de Turistas nacionales y extranjeros que visitan la zona**



Fuente: elaboración propia, de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de caracterización de los clientes de la Cámara de Turismo de Los Chiles.

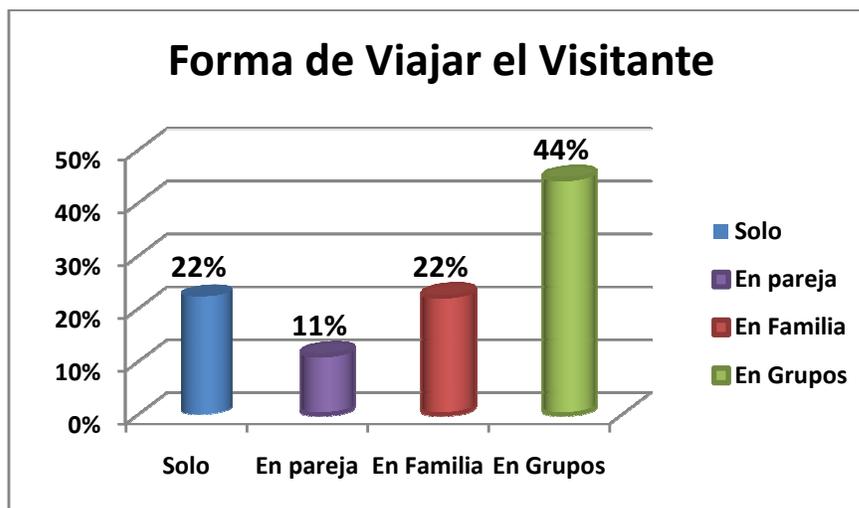
A la zona la visitan en mayor cantidad los visitantes extranjeros quizás principalmente, por ser Caño Negro un Sitio Ramsar que tiene relevancia a nivel mundial, además que los turistas que llegan a la zona de Los Chiles son enviados por agencias de viajes de La Fortuna, y estos visitantes en su gran mayoría son extranjeros. Por otro lado los visitantes nacionales que llegan a esta zona son agentes de ventas y personas que vienen a visitar a sus familias, y que no lo hacen de manera constante, según lo comentado con los entrevistados.

Gráfico 17. Edad promedio del Visitante de la Zona



Fuente: elaboración propia, de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de caracterización de los clientes de la Cámara de Turismo de Los Chiles.

Se puede afirmar en lo que respecta al gráfico anterior que los turistas que visitan la zona en su gran mayoría son turistas que superan los 35 años, además un 56% de los turistas que los visitan superan los 50 años de edad, los turistas mayores de 50 años es posible que sean personas pensionadas y por ello, con un alto nivel adquisitivo, que buscan un excelente servicio y confort, algo en lo que debe mejorar las empresas en la zona.

**Gráfico 18. Forma de Viajar el Visitante**

Fuente: elaboración propia, de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de caracterización de los clientes de la Cámara de Turismo de Los Chiles.

Se destaca del gráfico anterior que los turistas que visitan la zona en su mayoría viaja en grupos lo que representa una afluencia mayor de turistas, además al llegar en grupo los turistas demandaran más servicios y son más los beneficiados, por otro lado se ve que el 22% de los turistas viajan solos, al igual otro 22% viajan en familia, estos representan principalmente a agentes de ventas que utilizan los recursos del lugar y familias que llegan a visitar a sus familiares respectivamente.

### 3. Matriz de Evaluación del Factor Externo

Para la elaboración de la matriz de evaluación del factor externo se utilizaron tanto, las oportunidades y amenazas propuestas por los consultores Imbach y las propuestas por el estudiante.

**Cuadro 5. Matriz de Evaluación del Factor Externo**

(A) FACTORES EXTERNO CLAVE	(B) Valor	(C) Calificación (1 a 4)	(D) Ponderado (B x C)
<b>Oportunidades</b>			
1. Ley de Turismo Rural, Incentivos Turísticos	10	1	10
2. Relación con otras Cámara de la Zona Norte y Nicaragua	10	1	10
3. Fortalecimiento de Cámaras, ICT	5	1	5
4. Capacitaciones Organizaciones (PROMES, FLACSO, UNA, etc.	15	2	20
5. Trabajo Coordinado con el Gobierno Local.	15	2	30
<b>Amenazas</b>			
1. Recesión Económica Mundial	10	1	10
2. Desorganización Comunal	5	1	5
3. Dificil conexión y comunicación por problemas en la red vial.	5	1	5
4. Falta de visión de la comunidad sobre la actividad turística.	10	1	20
5. Degradación ambiental: deforestación y deterioro del río.	15	1	15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>170</b>

**Fuente:** Información suministrada por los consultores Imbach y datos recolectados por el estudiante.

Las puntuaciones que se dieron a las variables en la matriz fueron subjetivas (basado en las entrevistas y la revisión bibliográfica).

Se notó que tienen mayor valor las oportunidades en comparación con las amenazas. Esto se debe a que:

La ley de Turismo Rural Sostenible, brinda incentivos para la actividad turística rural. La Cámara puede utilizar esos incentivos, para ofrecer beneficios a sus afiliados e incrementar la credibilidad de los afiliados a la Cámara y a su vez aumentar el número de afiliados.

La relación que se pueda establecer con las Cámaras de Turismo vecinas es importante porque, al trabajar en conjunto las Cámaras pueden promocionar a toda la zona y convertirse en un destino turístico sólido.

Las capacitaciones y apoyo que pueden recibir la Cámara de Turismo y los afiliados, de organizaciones presentes en la zona como PROMES, Río Frío, Alianzas-UICN, Araucaria, UNA, FORETUR, FLACSO. Resultan ser un apoyo sumamente importante porque les brindan herramientas como capacitación para el adecuado desempeño de las labores.

El gobierno local desempeña funciones muy similares a las de la Cámara de Turismo, por ello la Cámara debe fomentar el trabajo en conjunto con este ente, para poder cumplir su función de mejorar el entorno donde se desenvuelven sus afiliados.

## **B. Diagnóstico Interno**

### **1. Propuesta Herramienta Cadena de Valor**

Para el análisis interno de la organización se recomienda el uso de la herramienta cadena de valor.

Una técnica para realiza la evaluación interna es el análisis de la cadena de valor. La cadena de valor divide a la organización en sus actividades estratégicas para comprender las fuentes de su competitividad. Una organización tiene ventaja competitiva si realiza estas actividades de una forma diferenciada (o eventualmente más barata) con respecto a sus competidores, dado que por lo general las cadenas de valor son similares en la misma industria.

La cadena de valor se compone de actividades primarias y actividades de apoyo

#### **a. Actividades de Primarias**

Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadeo, Seguimiento de clientes.

#### **b. Actividades de Apoyo**

Administración de la Información y la Infraestructura, Recursos humanos y capacitación, Desarrollo de Innovación y Tecnología, Calidad y ambiente.

Después de la aplicación de la herramienta de cadena de valor se obtienen las fortalezas y debilidades de la organización.

### **2. Matriz de Evaluación del Factor Interno**

Para la evaluación de las fortalezas y debilidades obtenidas en el diagnostico interno se recomienda utilizar la Matriz de Factor Interno.

Para la elaboración de la matriz de evaluación del factor externo se utilizaron tanto, las fortalezas y debilidades propuestas por los consultores Imbach y las propuestas por el estudiante.

**Cuadro 6. Matriz de Evaluación del Factor Interno**

(A) FACTORES INTERNOS CLAVE	(B) Valor	(C) Calificación (1 a 4)	(D) Ponderado (B x C)
<b>Fortalezas</b>			
1. Reconocidos por la comunidad.	5	2	10
2. Compromiso de los participantes	10	2	20
3. Experiencia en el campo del turismo.	15	2	30
4. Buen nivel profesional de los integrantes	5	1	5
5. Calidad del personal que la constituye.	5	1	5
<b>Debilidades</b>			
1. Limitado acceso internet	10	1	10
2. No cuenta con recursos económicos.	25	1	25
3. Poco dominio del inglés	5	1	5
4. Poca disponibilidad de tiempo	5	1	5
5. Poco reconocimiento y credibilidad por parte del gobierno local.	15	1	15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>130</b>

**Fuente:** información suministrada por los consultores Imbach y datos recolectados por el estudiante.

En la matriz los factores que tuvieron puntuaciones más elevadas fueron la debilidad que tiene la Cámara de que no cuenta con recursos económicos para desarrollar sus funciones, esta debilidad es muy seria y viene a ser un obstáculo muy grande que tiene la Cámara para cumplir con sus objetivos.

Otro factor significativo fue la debilidad que presenta la Cámara, en lo que respecta a reconocimiento y credibilidad por parte del gobierno local. Para superar esta debilidad es importante que la Cámara mejore su situación legal y económica, para que dé inicio con sus labores adecuadamente y así generar credibilidad por sus meritos ante el gobierno local, porque es de suma importancia que la Cámara genere estrategias de trabajo en conjunto con el gobierno local.

Otro factor que tuvo significativo valor fue, la experiencia en turismo que tienen los directivos de la Cámara, es importante que los directivos tengan experiencia, porque la experiencia les permite tomar mejores decisiones y dirigir adecuadamente la organización.

## **Discusión**

Al analizar el plan estratégico de la Cámara de Turismo de Los Chiles, y compararlo tanto con la literatura de Administración Estratégica y Política de Negocios de Wheelen & Huner, (2007), y los requerimientos del plan anual operativo. Se encontraron faltantes en ese Plan (Diagnostico Externo, Diagnostico Interno y la etapa de implementación), dichas faltantes se abordaron en los resultados. Esto con el fin completar el plan estratégico de la Cámara de Turismo de Los Chiles y cuando se completo este proceso se tuvieron las etapas para proponer el modelo de gestión estratégica con todos sus elementos, que resultó ser el principal resultado del estudio.

## C. Implementación de la Estrategia

### 1. Plan Anual Operativo (PAO) por Programa

El apartado que se presenta a continuación contiene el detalle por Programa y Sub-Programa de cada una de las acciones medulares que realizarán en el año 2010, en cumplimiento de los objetivos del plan estratégico 2010-2016 de la Cámara de Turismo de Los Chiles, elaborado por los consultores Imbach en octubre 2009.

Este plan describe cada uno de los programas y las actividades que debe realizar, la Cámara de Turismo para el año 2010, detallando claramente el tiempo, el responsable, los objetivos específicos y para cada uno de estas metas, además se introdujeron indicadores para cada una de las metas. Asimismo se describen más a fondo las metas por medio de las actividades a realizar.

Se utilizaron los diez programas propuestos por el señor Carlos Imbach y el señor Alejandro A. Imbach en el desarrollo de la estrategia, pero estos diez programas de agruparon por la similitud entre los mismos. Como se puede ver a continuación:

**Cuadro 7. Programas propuestos por los consultores Imbach y agrupación propuesta de los programas para incorporarlos al Plan Anual Operativo**

Programas Propuestos por Carlos Imbach y Alejandro A. Imbach	Agrupación de los programas
Programa Diseño de Paquetes	<b>Programa Gestión Interna</b> Sub-Programas: Institucional, Plan Operativo, Coordinación con Cámaras
Programa Atractivos	<b>Programa Atención al Afiliado</b> Sub-Programas: Registro, Capacitación
Programa Registro	<b>Programa Promoción de la Actividad Turística de la Zona</b> Sub-Programas: Atractivos, Diseño de Paquetes
Programa Información	<b>Programa Información</b>
Programa Capacitación	<b>Programa Infraestructura</b>
Programa Certificación	<b>Programa Certificación</b>
Programa Infraestructura	
Programa Plan Operativo	
Programa Coordinación con Cámaras	
Programa Institucional	

Analizando la similitud entre ellos, estos se agruparon en seis programas con sus respectivos sub-programas que se describen a continuación:

**Programa 1: Gestión Interna**

**Sub- Programa 1.1. Institucional**

**Sub- Programa 1.2. Plan Operativo**

**Sub- Programa 1.3. Coordinación con Cámaras**

**Programa 2: Atención al Afiliado**

**Sub- Programa 2.1. Registro**

**Sub- Programa 2.2. Capacitación**

**Programa 3: Promoción de la Actividad Turística en la Zona**

**Sub- Programa 3.1. Atractivos**

**Sub- Programa 3.2. Diseño de Paquetes**

**Programa 4: Certificación**

**Programa 5: Información**

**Programa 6: Infraestructura**

## 1.1 Programa 1: Gestión Interna

Este programa de gestión interna consiste en una serie de actividades que la Cámara debe realizar para lograr su consolidación en el sector, así como relaciones fructíferas entre las Cámaras vecinas, para juntos mejorar la actividad turística en la zona continuamente. Por otro lado, los sub-programas que se incluyen en este apartado son: Institucional, Plan Operativo y Coordinación con Cámaras. Este programa tiene como contrapartes la Cámara de Turismo de Los Chiles y sus homólogas vecinas.

### A. Objetivos Específicos, Metas e Indicador del Sub-Programa 1.1:

#### Institucional

Dentro del Programa Gestión Interna se tiene el sub-programa institucional, donde se pretende que la Cámara complete su idoneidad jurídica, y se desarrolle sus funciones como el ente promotor de las empresas turísticas del cantón de Los Chiles.

**Cuadro 8. Objetivos Específicos, Metas e Indicador del Sub-Programa 1.1: Institucional**

Objetivo Específico	Meta	Indicador	Responsable	Fecha de Finalización
1. Completar el proceso de idoneidad Jurídica de la Cámara.	1.1 Obtener un certificado de iniciación del trámite por parte del Registro Civil.	1.1.1 Certificado de cédula y personería jurídica obtenido.	1.1.1.1 Junta Administrativa. 1.1.1.2 Dirección Ejecutiva.	Enero 2010
2. Completar la imagen corporativa de la Cámara.*	2.1 Desarrollar un logo y un eslogan para la Cámara.*	2.1.1 Logo y establecimiento de un eslogan para la Cámara listos.	2.1.1.1 Junta Administrativa. 2.1.1.2 Dirección Ejecutiva.	Enero 2010
3. Promocionar la Cámara y los atractivos turísticos de la zona.	3.1 Preparar un afiche de la Cámara presentando los atractivos turísticos activos del Cantón a la fecha e imprimir 200 copias y	3.1.1 Cantidad de afiches distribuidos.	3.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Febrero 2010

## Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámaras de Turismo

Objetivo Específico	Meta	Indicador	Responsable	Fecha de Finalización
	distribuirlos.*			
	3.2 Generar al menos una actividad anual para los agentes mayoristas. *	3.2.1 Realizar un FAMTRIP anual.	3.2.1.1 Dirección Ejecutiva.	Febrero 2010
	3.3 Elaborar un tríptico de la Cámara que informe acerca de los atractivos del Cantón, una reseña breve de los servicios e información de orientación.*	3.3.1 Trípticos impresos y distribuidos. 3.3.2 Estrategia de publicidad diseñada.	3.3.1.1 Dirección Ejecutiva.	Febrero 2010
4. Describir los procedimientos y normativa para el funcionamiento de la Cámara.	4.1 Diseñar un manual de procedimientos y normativa para el funcionamiento de la Cámara.*	4.1.1 Manual de procedimientos confeccionado. 4.1.2 Manual de normativa de funcionamiento confeccionado.	4.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Junio 2010
5. Aumentar el número de empresarios asociados a la Cámara.	5.1 Generar al menos tres estrategias para atraer asociados a la Cámara.	5.1.1. Cantidad de nuevos asociados.	5.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Abril 2010
6. Dotar a la Cámara de instalaciones para el desarrollo de las labores.	6.1 Analizar cuatro posibles opciones de instalaciones para la Cámara.	6.1.1 Se dispone de instalaciones para el desarrollo de labores de la Cámara.	6.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Abril 2010

\* Transcritos textualmente del documento suministrado por los consultores Imbach contratados por PROMES para la realización del plan estratégico.

## 1. Metas y Actividades del Sub-Programa 1.1: Institucional

**Cuadro 9. Metas y Actividades del Sub-Programa 1.1: Institucional**

Meta	Actividad
1.1 Obtener un certificado de iniciación del trámite por parte del Registro Civil.	1.1.1 Asistir al Registro Civil, y solicitar el certificado de trámite.
	1.1.2 Coordinar con FORETUR la obtención de la personería Jurídica
2.1 Desarrollar un logo y un eslogan para la Cámara.	2.1.1 Realizar un concurso entre los asociados, para crear un logo y eslogan para la Cámara.
	2.1.2 Llevar a votación los logos y eslogan propuestos y elegir el más adecuado o representativo de acuerdo a la votación de los asociados.
	2.1.3 En caso que no hallan logos ni eslogan propuestos por los asociados, se debe buscar al menos tres empresas que se dediquen a este negocio y suministrarles los rasgos más significativos de la zona para la elaboración de los mismos. Elegir el logo y eslogan más representativo por medio de una votación entre asociados.
	2.1.4 Generación de una estrategia por parte de la cámara para la identificación del mercado meta y la distribución del material.
3.1 Preparar un afiche de la Cámara presentando los atractivos turísticos del Cantón activos a la fecha e imprimir 200 copias y distribuir las.	3.1.1 Contactar al menos a tres empresas que creen afiches, para pedirles una cotización por la elaboración de los mismos. Así se contratará al que presente la cotización más baja.
	3.1.2 Elegir la información que se mostrará en el afiche.
	3.1.3 Aprobar un diseño de un afiche lo más original.
3.2 Generar al menos una actividad anual para los agentes mayoristas.	3.2.1 Incluir viajes de familiarización (FAMTRIPS) con la prensa o tour operadores locales de la Zona Norte.
3.3 Elaborar un tríptico de la Cámara que informe acerca de los atractivos del Cantón, una reseña breve de los servicios e información de orientación.	3.3.1 Al igual que con la elaboración del afiche se contratará a tres empresas (preferiblemente de la zona) que se dediquen a desarrollar este tipo de material, para que brinden la cotización y se confeccionaran con la empresa que brinde una cotización más accesible.

## Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámaras de Turismo

Meta	Actividad
	3.3.2 A la empresa contratada se le brindará la información que se va a mostrar en el tríptico, para su posterior impresión.
	3.3.3 Igualmente se procurará desarrollar un diseño diferente a los tradicionales, que sea bien representativo de la zona.
4.1 Diseñar un manual de procedimientos y normativa para el funcionamiento de la Cámara.	4.1.1 Detallar claramente cómo se hace o se desarrolla un proceso o una actividad de acuerdo al grado de dificultad, tiempos, movimientos, flujos de operación, controles y normatividad aplicable a cada caso en particular, dentro del funcionamiento de la Cámara.
5.1 Generar al menos tres estrategias para atraer afiliados a la Cámara.	5.1.1 Analizar reglamentos del ICT para buscar aspectos que favorezcan a los afiliados.
	5.1.2 Mediante una caracterización dividir la clase de empresa turística que existe en el territorio de la Cámara.
	5.1.3 Generar estrategias informativas para los afiliados y no afiliados de la cámara.
6.1 Analizar cuatro posibles opciones de instalaciones para la Cámara.	6.1.1 Analizar las opciones de alquiler con al menos dos oficinas que existen en la zona y que se ajusten al presupuesto de la Cámara que sería la mensualidad de los asociados.
	6.1.2 Analizar las opciones para compra y desarrollo de infraestructura.
	6.1.3 Analizar la posibilidad de que le brinden un espacio a la Cámara por medio de proyecto de Municipalidades Turísticas que tiene el ICT con las Municipalidades.
	6.1.4 Gestionar algunas donaciones o patrocinios con organizaciones presentes en el Cantón.

### B. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 1.2: Plan Operativo

Con respecto al programa Gestión Interna se tiene el sub-programa plan operativo, este pretende que la Cámara genere lazos de cooperación con las diferentes organizaciones dedicadas al turismo, en la zona.

### Cuadro 10. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 1.2: Plan Operativo

Objetivo Especifico	Meta	Indicador	Responsable	Fecha de finalización
1. Analizar las prioridades y ejes de trabajo de las principales Instituciones Públicas y ONGs presentes en el Cantón que tengan relación con la actividad turística.	1.1 Preparar un análisis de prioridades y ejes de trabajo de las principales Instituciones y ONGs presentes en el Cantón y que tengan relación con la actividad turística.	1.1.1 Un documento de prioridades y ejes de trabajo de las principales Instituciones y proyectos presentes en el Cantón y que tengan relación con la actividad turística.	1.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Enero 2010

### 1. Metas y Actividades del Sub-Programa 1.2: Plan Operativo

#### Cuadro 11. Metas y Actividades del Sub-Programa 1.2: Plan Operativo

Meta	Actividad
1.1 Preparar un análisis de prioridades y ejes de trabajo de las principales Instituciones y ONGs presentes en el Cantón y que tengan relación con la actividad turística.	1.1.1 Identificar las principales organizaciones que están en el Cantón, llámese Universidades, ONGs y demás proyectos. Para la activa participación de la cámara en la propuesta de un plan regulador y otras actividades.
	1.1.2 Contactar a las organizaciones presentes y programar una reunión con el fin de conocer los ejes y prioridades de las organizaciones.
	1.1.3 Hacer análisis de los planes trabajo y prioridades de las organizaciones presentes en el cantón en lo concerniente con el turismo.
	1.1.4 Plantear la propuesta de encadenamiento entre la Cámara de Turismo y las Instituciones y proyectos presentes en el Cantón en lo concerniente con turismo.

**C. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 1.3:  
Coordinación con Cámaras.**

Con respecto al programa Gestión Interna, se desprende el sub-programa Coordinación con Cámaras, que presente establecer lazos de trabajo en conjunto entre las Cámaras de los cantones vecinos tanto de Costa Rica como de Nicaragua.

**Cuadro 12. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 1.3:  
Coordinación con Cámaras.**

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de finalización</b>
1. Diagnosticar las prioridades y ejes de trabajo de las Cámaras de Turismo de los cantones vecinos en Costa Rica y Nicaragua.	1.1 Realizar un diagnóstico de prioridades y ejes de trabajo de las Cámaras de Turismo de los cantones vecinos en Costa Rica y Nicaragua.	1.1.1 Conclusión del documento de prioridades y ejes de trabajo de las Cámaras de Turismo de los cantones vecinos en Costa Rica y Nicaragua.	1.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Abril 2010
2. Desarrollar un marco de cooperación y un plan de trabajo en conjunto entre las Cámaras vecinas.	2.1 Realizar tres talleres anuales con las Cámaras vecinas para la confección del plan de trabajo en conjunto entre las Cámaras vecinas.	2.1.1 Generación de un Plan de trabajo en conjunto entre las Cámaras vecinas	2.1.1.1 Dirección Ejecutiva. 2.1.1.2 Junta Administrativa.	Mayo 2010

## 1. Metas y Actividades del Sub-Programa 1.3: Coordinación con Cámaras.

**Cuadro 13. Metas y Actividades del Sub-Programa 1.3: Coordinación con Cámaras.**

Meta	Actividad
1.1 Realizar un diagnóstico de prioridades y ejes de trabajo de las Cámaras de Turismo de los cantones vecinos en Costa Rica y Nicaragua.	1.1.1 Identificar las Cámaras de Turismo de los cantones vecinos en Costa Rica y Nicaragua.
	1.1.2 Contactar a las Cámaras de Turismo de los cantones vecinos en Costa Rica y Nicaragua y programar una reunión con el fin de conocer los ejes y prioridades de las organizaciones.
	1.1.3 Hacer análisis de los planes trabajo y prioridades de las Cámaras de Turismo de los cantones vecinos en Costa Rica y Nicaragua.
	1.1.4 Plantear la propuesta de encadenamiento entre las Cámaras de Turismo de los cantones vecinos en Costa Rica y Nicaragua.
2.1 Realizar tres talleres con las Cámaras vecinas para la realización del plan de trabajo en conjunto entre las Cámaras vecinas.	2.1.1 En el primer taller se presentarán los proyectos y planes de trabajo de las Cámaras.
	2.1.2 En el segundo taller se analizarán de manera comparativa los proyectos y planes de trabajo de las Cámaras.
	2.1.3 En el tercer taller se confeccionará el plan de trabajo en conjunto de la Cámaras.

### 1.2 Programa 2: Atención al Afiliado.

En este programa se describen actividades que la Cámara estará realizando para ofrecer beneficios significativos a sus afiliados, como lo es un registro y monitoreo de la actividad turística que se desarrolla en el primer Sub-Programa de Registro, además se elaborara una propuesta de capacitación para los asociados que se desarrolla en el segundo Sub-Programa de Capacitación, en fin este programa hace grandes aportes a la actividad turística que se está desarrollando en el Cantón. Las contrapartes de este Programa vienen a ser los asociados y los turistas que visitan la zona.

**A. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 2.1: Registro.**

Con respecto al programa atención al asociado, se desprende el sub-programa Registro, que pretende monitorear la actividad turística del cantón de Los Chiles, en términos de calidad, servicio al cliente y crecimiento.

**Cuadro 14. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 2.1: Registro.**

Objetivo Especifico	Meta	Indicador	Responsable	Fecha de finalización
1. Analizar periódicamente el desarrollo de la actividad turística en la zona, en términos de calidad, servicio al cliente y crecimiento de la actividad.	1.1 Diseñar un instrumento para la aplicación a los clientes de las empresas turísticas del Cantón, en términos de calidad, servicio al cliente y crecimiento de la actividad.	1.1.1 Instrumento de evaluación concluido.	1.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Febrero 2010
	1.2 Lograr Nivel de aprovechamiento del instrumento de al menos 75%	1.2.1 Instrumento aplicado al menos al 75% de los clientes de la zona.	1.2.1.1 Dirección Ejecutiva.	Febrero 2010
	1.3 Publicar un boletín trimestral sobre el desarrollo de la actividad turística, en términos de calidad, servicio al cliente y crecimiento, para los afiliados.	1.3.1 Boletín Trimestral publicado.	1.3.1.1 Dirección Ejecutiva.	Abril 2010

## 1. Metas y Actividades del Sub-Programa 2.1: Registro.

**Cuadro 15. Metas y Actividades del Sub-Programa 2.1: Registro.**

Meta	Actividad
1.1 Diseñar un instrumento de aplicación a los clientes de las empresas turísticas del Cantón, en términos de calidad, servicio al cliente y crecimiento de la actividad.	1.1.1 Contactar a organizaciones de la zona, como el ICT, Instituto Tecnológico, SIR-ZEE, para que les brinde información concerniente de cómo elaborar el instrumento. 1.1.2 Confeccionar un instrumento sencillo y fácil de aplicar.
1.2 Lograr Nivel de aprovechamiento del instrumento de al menos 75%	1.2.1 Distribuir el instrumento al 100% de afiliados de la Cámara. 1.2.2 Idear la forma idónea para recolectar los instrumentos.
1.3 Publicar un boletín trimestral sobre el desarrollo de la actividad turística, en términos de calidad, servicio al cliente y crecimiento, para los afiliados.	1.3.1 Recolectar y analizar los datos del primer trimestre del 2010. 1.3.2 Ver la posibilidad de cooperación por parte del SIR-ZEE para el análisis de los datos. 1.3. Confeccionar el boletín trimestral de acuerdo a los resultados obtenidos, por el análisis de los datos.

## B. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 2.2:

### Capacitación.

Con respecto al programa Atención al Afiliado, se tiene el sub-programa Capacitación, que pretende identificar las áreas en las cuales necesitan capacitación la Junta Directiva de la Cámara y los afiliados.

**Cuadro 16. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 2.2:**

### Capacitación.

Objetivo Especifico	Meta	Indicador	Responsable	Fecha de finalización
1. Analizar las necesidades de capacitación de la Cámara, sus afiliados y otros empresarios.*	1.1 Determinar las principales capacitaciones que necesita la Junta Directiva de la Cámara.	1.1.1 Cantidad de capacitaciones necesarias para el primer año.	1.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Abril 2010

## Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámaras de Turismo

Objetivo Específico	Meta	Indicador	Responsable	Fecha de finalización
	1.2 Determinar las principales capacitaciones que necesitan el 100% de los afiliados.	1.1.1 Cantidad de capacitaciones necesarias para el primer año.	1.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Abril 2010
2. Investigar sobre las principales organizaciones que brinden capacitaciones en el sector.	2.1 Contactar al menos a tres instituciones que brinden capacitaciones en el sector turístico.	2.1.1 Organizaciones capacitadoras en el sector turismo.	2.1.1.1. Dirección Ejecutiva.	Abril 2010

\* Transcritos textualmente del documento suministrado por los consultores Imbach contratados por PROMES para la realización del plan estratégico.

## 1. Metas y Actividades del Sub-Programa 2.2: Capacitación.

**Cuadro 17. Metas y Actividades del Sub-Programa 2.2: Capacitación.**

Meta	Actividad
1.1 Determinar las principales capacitaciones que necesita la Junta Directiva de la Cámara.	1.1.1 Elaborar un instrumento para conocer las necesidades de capacitación externadas por Junta Directiva de la Cámara.
1.2 Determinar las principales capacitaciones que necesitan el 100% de los afiliados.	1.2.1 Elaborar un instrumento para conocer las necesidades de capacitación externadas por los empresarios afiliados a la Cámara.
2.1 Contactar al menos a tres instituciones que brinden capacitaciones en el sector turístico.	2.1.1 Contactar a las organizaciones que pueden brindar apoyo en las distintas áreas de capacitación, esas organizaciones vienen a ser en primera instancia el INA, ICT y Universidades Estatales.
	2.1.2 Programar reuniones con las organizaciones que pueden brindar capacitación, para analizar la disponibilidad que existe.
	2.1.3 Coordinar las fechas posibles en que dichas capacitaciones realicen.

Meta	Actividad
	2.1.4 Establecer políticas de beneficios para los socios de la cámara como: prioridad en los cupos, costos más bajos o subsidio para asistir en el caso que se debieran pagar algunas capacitaciones.

### 1.3 Programa 3: Promoción de la Actividad Turística en la Zona.

Con este programa pretender definir mejor los atractivos y el producto turístico que el Cantón ofrecerá al turista nacional e internacional, asimismo desarrollará paquetes turísticos y los promocionará a nivel nacional e internacional, de igual manera beneficiará a los asociados por medio de la promoción del Cantón y las actividades que se realizan. Este Programa tiene dos Sub-Programas que son: el Sub- Programa de Atractivos y Diseño de Paquetes. Como contrapartes en este programa están los asociados y los turistas en general.

#### A. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 3.1: Atractivos.

Con respecto al programa Promoción de la Actividad Turística en la Zona, se desprende el sub-programa Atractivos, que pretende inventariar, conservar y promocionar los atractivos del Cantón de Los Chiles.

#### Cuadro 18. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 3.1: Atractivos.

Objetivo Especifico	Meta	Indicador	Responsable	Fecha de finalización
1. Inventariar los atractivos turísticos con potencial y/o que estén en proceso de desarrollo.	1.1 Realizar un inventario de Atractivos turísticos del Cantón de Los Chiles.	1.1.1 Inventario de Atractivos Turísticos.	1.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Noviembre 2010

## Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámaras de Turismo

Objetivo Específico	Meta	Indicador	Responsable	Fecha de finalización
2. Gestionar los apoyos necesarios para que los emprendimientos puedan terminarse a partir de los recursos que fuesen necesarios. *	2.1 Brindar apoyo al 100% de los emprendimientos que se encuentran en desarrollo.	2.1.1 Nivel de aprovechamiento del apoyo de al menos un 80%.	2.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Mayo 2010
3. Preparar los términos de referencia para un estudio de identificación, estado de conservación y plan de acción para conservar y mejorar los atractivos del cantón.*	3.1 Gestionar un estudio sobre el estado ambiental de la Zona.	3.1.1 Estudio de estado ambiental de la zona en conjunto con organizaciones ambientalistas concluido.	3.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Abril 2010
	3.2 Gestionar un plan de conservación y mejora de los atractivos turísticos del cantón.	3.2.1 Plan de conservación y mejora de los atractivos turísticos del cantón concluido.	3.2.1.1 Dirección Ejecutiva.	Diciembre 2010

\* Transcritos textualmente del documento suministrado por los consultores Imbach contratados por PROMES para la realización del plan estratégico.

### 1. Metas y Actividades del Sub-Programa 3.1: Atractivos.

**Cuadro 19. Metas y Actividades del Sub-Programa 3.1: Atractivos.**

Meta	Actividad
1.1 Realizar un inventario de atractivos turísticos del Cantón de Los Chiles.	1.1.1 Realizar visitas de campo a los diferentes sitios con interés turístico. 1.1.2 Realizar entrevistas con los pobladores sobre diferentes atractivos de la zona. 1.1.3 Georefenciar los atractivos identificados, con el fin de dar una ubicación exacta del lugar. 1.1.4 Realizar una investigación bibliográfica del lugar y los puntos de interés. 1.1.5 Generar el documento de atractivos turísticos para el cantón de Los Chiles.

## Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámaras de Turismo

Meta	Actividad
2.1 Brindar apoyo al 100% de los emprendimientos que se encuentran en desarrollo.	2.1.1 Se debe apoyar a las empresas que se encuentre en desarrollo a obtener por ejemplo créditos, capacitación en diferentes ámbitos como ambiental para disminuir al máximo el impacto ambiental, diseños innovadores entre otros.
3.1 Gestionar un estudio sobre el estado ambiental de la Zona.	3.1.1 Impulsar ante organizaciones presentes en la zona como Municipalidad, hacer un estudio de impacto ambiental, para visualizar el estado de conservación del Cantón.
	3.1.2 Para lograr este es importante programar una reunión con diferentes organizaciones para visualizar, el estado ambiental de la zona y tomar medidas.
3.2 Gestionar un plan de conservación y mejora de los atractivos turísticos del cantón.	3.2.1 De acuerdo a la información encontrada con el estudio de impacto ambiental se debe realizar un plan de conservación y mejora para las áreas más impactadas.

### B. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 3.2: Diseño de Paquetes.

Del programa Promoción de la Actividad Turística en la Zona, se tiene el sub-programa de Diseño de Paquetes, donde se promocionan los servicios que se ofrecen en el cantón de Los Chiles.

#### Cuadro 20. Objetivos específicos, Metas e indicador del Sub- Programa 3.2: Diseño de Paquetes.

Objetivo Especifico	Meta	Indicador	Responsable	Fecha de finalización
1. Inventariar la planta turística en operación y servicios turísticos ofrecidos por los afiliados de la Cámara y otros empresarios del Cantón.	1.1 Realizar una reinterpretación y una actualización del inventario de Planta Turística elaborado por PROMES.	1.1.1 Inventario de Planta Turística.	1.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Octubre 2010

## Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámaras de Turismo

Objetivo Específico	Meta	Indicador	Responsable	Fecha de finalización
2. Elaborar paquetes turísticos con los atractivos y planta turística presentes en la zona.	2.1 Diseñar tres paquetes turísticos de un día y dos de dos días centrados en atracciones y servicios del cantón.*	2.1.1 Los paquetes Turísticos.	2.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Noviembre 2010
3. Promocionar los paquetes turísticos del Cantón con tour operadores del país.	3.1 Contactar a los principales tour operadores de La Fortuna, Arenal, Tilarán, San Carlos, San Ramón y San José para presentar y difundir los paquetes.*	3.1.1 Tener el interés de un tour operador de La Fortuna, Arenal, Tilarán, San Carlos, San Ramón y San José.	3.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Mayo 2010

\* Transcritos textualmente del documento suministrado por los consultores Imbach contratados por PROMES para la realización del plan estratégico.

## 1. Metas y Actividades del Sub-Programa 3.2: Diseño de paquetes.

**Cuadro 21. Metas y Actividades del Sub-Programa 3.2: Diseño de paquetes.**

Meta	Actividad
1.1 Realizar una reinterpretación y una actualización del inventario de Planta Turística elaborado por PROMES.	1.1.1 Analizar el inventario de Planta Turística realizado por PPROMES. 1.1.2 Realizar visitas de campo a los diferentes servicios turísticos en operación. 1.1.3 Realizar entrevistas con los empresarios propietarios de los servicios turísticos en operación. 1.1.4 Georefenciar los servicios turísticos identificados, con el fin de dar una ubicación exacta del lugar. 1.1.5 Realizar una investigación bibliográfica del lugar y los servicios turísticos ofrecidos. 1.1.6 Generar el documento de Planta Turística para el cantón de Los Chiles.

Meta	Actividad
2.1 Diseñar tres paquetes turísticos de un día y dos de dos días centrados en atracciones y servicios del cantón.*	2.1.1 Para diseñar dichos paquetes se deben tomar en cuenta los atractivos más llamativos de la zona y tratar de agruparlos de manera que los paquetes queden variados y bien interesantes.*
	2.1.2 Además se deben de ofrecer los tres servicios turísticos presentes en la zona: hospedaje, alimentación y recreación.*
	2.1.3 Para confeccionar dichos paquetes se debe reunir la Junta Directiva, y algunos empresarios que conozcan bien la zona. Por lo que se debe programar esa reunión.*
3.1 Contactar a los principales tour operadores de La Fortuna, Arenal, Tilarán, San Carlos, San Ramón y San José para presentar y difundir los paquetes.*	3.1.1 Ya confeccionados los paquetes se deben obtener los contactos de los principales tour operadores de la zona y coordinar una reunión para ofrecer los paquetes, y realizar cualquier recomendación o condición que estos propongan.*

\* Transcritos textualmente del documento suministrado por los consultores Imbach contratados por PROMES para la realización del plan estratégico.

#### 1.4 Programa 4: Certificación.

El mencionado programa consiste en brindar un valor agregado a la actividad turística de la zona, además les brinda un beneficio a los afiliados, ya que los ayuda a optar por una certificación idónea para la actividad y les da el impulso para obtenerla. Tiene como contrapartes a los afiliados y a los turistas en general.

#### A. Objetivos específicos, Metas e indicador del Programa 4: Certificación

**Cuadro 22. Objetivos específicos, Metas e indicador del Programa 4: Certificación**

Objetivo Especifico	Meta	Indicador	Responsable	Fecha de finalización
1. Identificar las distintas opciones de certificaciones disponibles en el mercado.	1.1 Analizar las certificaciones existentes en tres ámbitos: calidad, ambiental y social.*	1.1.1 Cantidad de certificaciones disponibles.	1.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Junio 2010

Objetivo Específico	Meta	Indicador	Responsable	Fecha de finalización
2. Iniciar el proceso para obtener la certificación elegida por parte de las empresas.	2.1 Certificar al 60% de las empresa que iniciaron el proceso de certificación.	2.1.1 Empresas certificadas.	2.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Junio 2010

\* Transcritos textualmente del documento suministrado por los consultores Imbach contratados por PROMES para la realización del plan estratégico.

## 1. Metas y Actividades del Programa 4: Certificación.

**Cuadro 23. Metas y Actividades del Programa 4: Certificación.**

Meta	Actividad
1.1 Analizar las certificaciones existentes en tres ámbitos: calidad, ambiental y social.	1.1.1 Realizar una investigación bibliográfica, para identificar las principales certificaciones presentes en el país.
	1.1.2 Coordinar una reunión con las organizaciones encargadas de las respectivas contrataciones, para que tener más información de las mismas.
	1.1.3 Evaluar las ventajas y desventajas y escoger un tipo de certificación que sea el más idóneo para las empresas representadas en la Cámara.
2.1 Iniciar el proceso para obtener la certificación elegida por parte de las empresas.	2.1.1 Tramitar ante la organización pertinente, la inclusión de las empresas.
	2.1.2 coordinar con la organización correspondiente talleres informativos sobre la certificación por la que están optando.

### 1.5 Programa 5: Información.

Este Programa pretende mejorar y aumentar la información que recibe el turista, y por consiguiente le concede un beneficio para el afiliado como lo es la promoción que estaría teniendo por diferentes medios que en este programa se plantean, además el asociado recibiría asesoría en la confección de su publicidad. Las contrapartes de este Programa serían los afiliados y el turista en general.

## A. Objetivos específicos, Metas e indicador del Programa 5: Información.

**Cuadro 24. Objetivos específicos, Metas e indicador del Programa 5: Información.**

Objetivo Específico	Meta	Indicador	Responsable	Fecha de finalización
1. Elaborar medios de promoción con información de los atractivos y servicios del Cantón.	1.1 Preparar 10 carteles de lona vinílica impresa con los atractivos turísticos del Cantón.*	1.1.1 Cantidad de medios de promoción e información listas y ubicadas.	1.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Marzo 2010
	1.2 Preparar 10 vitrinas de información turística y colocarlas en sitios claves del Cantón.*	1.2.1 Cantidad de vitrinas de información colocadas.	1.2.1.1 Dirección Ejecutiva.	Marzo 2010
	1.3 Preparar un Directorio de servicios turísticos de la Cámara que resalte los servicios provistos por los afiliados.*	1.3.1 Directorio de Servicios Turísticos.	1.3.1.1 Dirección Ejecutiva.	Mayo 2010
2. Asesorar a los afiliados de la Cámara en la confección del material que será desplegado en las vitrinas.	2.1 Ayudar a la confección de boletas de información al 100% de los afiliados.	2.1.1 Ayuda suministrada a afiliados aprovechada en un 85%.	2.1.1.1 Dirección Ejecutiva.	Mayo 2010

\* Transcritos textualmente del documento suministrado por los consultores Imbach contratados por PROMES para la realización del plan estratégico.

### 1. Metas y Actividades del Programa 5: Información.

**Cuadro 25. Metas y Actividades del Programa 5: Información.**

Meta	Actividad
1.1 Preparar 10 carteles de lona vinílica impresa con los atractivos turísticos del Cantón.	1.1.1 Cotizar con al menos tres empresas que se dediquen a la confección de estos productos y contratar al que brinde una tarifa más accesible al presupuesto de la Cámara.

## Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámaras de Turismo

Meta	Actividad
	1.1.2 Elegir muy bien los principales atractivos del Cantón para incorporarlos en la lona. Además se deben colocar en sitios estratégicos de acceso al Cantón.
1.2 Preparar 10 vitrinas de información turística y colocarlas en sitios claves del Cantón.	1.2.1 Hacer un listado con los diez lugares claves para que el cantón se vea bien representado.
	1.2.2 Contactar al menos tres empresas que se dediquen a la confección de estos productos, preferiblemente de la zona y contratar al que brinde la tarifa más accesible al presupuesto de la Cámara.
	1.2.3 Las vitrinas deben incluir espacios para colocar brochures, trípticos y un tablero para pegar información.
	1.2.4 En estos sitios debe colocarse una señal exterior que indique la existencia de estas vitrinas.
	1.2.5 Las vitrinas exhibirán el afiche, el directorio de servicios, el tríptico y otros materiales que los empresarios locales quieran colocar.
1.3 Preparar un Directorio de servicios turísticos de la Cámara que resalte los servicios provistos por los afiliados.	1.3.1 Para la elaboración de este Directorio se puede tomar el inventario de Planta Turística de la zona.
	1.3.2 Además, para la elaboración de dicho directorio se puede hacer en las asambleas de asociados, en dicha asamblea se le pediría la información de la empresa de cada asociado.
	1.3.3 Una alternativa muy importante sería contactar a una Universidad Estatal para que desarrolle el directorio.
	1.3.4 Asimismo cuando el directorio esté listo se deben imprimir 500 copias y distribuir las en las Vitrinas.
2.1 Ayudar a la confección de boletas de información para el 100% de los afiliados.	2.1.1 Brindar toda la asesoría a los afiliados para que elaboren sus boletas de información para colocarlas en las vitrinas.
	2.1.2 Para este se puede programar un taller donde se le brinden las herramientas básicas al empresario para que desarrolle su boleta de información.

## 1.6 Programa 6: Infraestructura.

Con este programa la Cámara pretende mejorar el acceso a los principales atractivos turísticos del Cantón beneficiando la actividad turística y a los afiliados, cumpliendo la Cámara una de sus funciones como ente facilitador de la actividad turística. Las contrapartes de este Programa vienen a ser el Gobierno Local y el Gobierno Nacional.

### A. Objetivos específicos, Metas e indicador del Programa 6: Infraestructura.

**Cuadro 26. Objetivos específicos, Metas e indicador del Programa 6: Infraestructura.**

Objetivo Especifico	Meta	Indicador	Responsable	Fecha de finalización
1. Priorizar la obras de infraestructura estratégica para el sector turístico del Cantón.	1.1 Diseñar una propuesta de priorización de las obras de infraestructura estratégicas para el sector turístico del cantón.*	1.1.1 Generación de una propuesta priorizada de obras de infraestructura estratégicas para el sector turístico.	1.1.1.1 Dirección Ejecutiva 1.1.1.2 Junta Administrativa. 1.1.1.3 Afiliados	Abril 2010
2. Impulsar a la Cámara para que juegue un papel importante a la hora del cumplimiento del desarrollo de las obras públicas del cantón.	2.1 Contar con una representación de la Cámara de turismo en forma permanente en el Consejo Municipal.	2.1.1 La municipalidad garantice un representante de la Cámara.	2.1.1.1 Junta Directiva.	Mayo 2010

\* Transcritos textualmente del documento suministrado por los consultores Imbach contratados por PROMES para la realización del plan estratégico.

## 1. Metas y Actividades del Programa 6: Infraestructura.

**Cuadro 27. Metas y Actividades del Programa 6: Infraestructura.**

Meta	Actividad
<p>1.1 Diseñar una propuesta de priorización de las obras de infraestructura más estratégicas para el sector turístico del cantón.</p>	<p>1.1.1 Programar un taller con los asociados para que ellos expresen cuales son las obras de infraestructura que ellos creen que en términos turísticos deben ser prioridad para desarrollar en el cantón.</p>
	<p>1.1.2 Programar un segundo taller en el cual la junta directiva analiza las propuestas de los asociados y establece cuales son las obras de infraestructura prioritarias.</p>
	<p>1.1.3 Programar un encuentro entre los representantes de la Cámara y las entidades del gobierno para la presentación del documento donde se describen las prioridades en infraestructura que propone la Cámara.</p>
<p>2.1 Contar con una representación de la Cámara de turismo en forma permanente en el Consejo Municipal.</p>	<p>2.1.1 Programar una reunión con el Consejo Municipal de Los Chiles, para presentar la propuesta elaborada y llegar a un acuerdo sobre las medidas a tomar con respecto a la infraestructura.</p>
	<p>2.1.2 Solicitar una reunión con el consejo Municipal para exponer las necesidades que existen de contar con un representante de la Cámara en la Municipalidad.</p>
	<p>2.1.3 Reunirse con políticos de todo nivel, para explicar la necesidad de un representante en la Municipalidad.</p>

## 2. Presupuesto estimado para el Plan Anual Operativo 2010 de la Cámara de Turismo de los Chiles.

**Cuadro 28. Meta, presupuesto, responsable.**

Meta	Presupuesto **	Responsable
<b>1.1 Sub- Programa Institucional</b>		
2.1 Desarrollar un logo y un eslogan para la Cámara.*	Ø150.000	Junta Administrativa- Dirección ejecutiva
3.1 Preparar un afiche de la Cámara presentando los atractivos turísticos activos del Cantón a la fecha e imprimir 200 copias y distribuirlas.*	Ø500.000	Dirección Ejecutiva
3.2 Generar al menos una actividad anual para los agentes mayoristas.	Ø2.320.000	Dirección Ejecutiva
3.3 Elaborar un tríptico de la Cámara que informe acerca de los atractivos del Cantón, una reseña breve de los servicios e información de orientación.*	Ø500.000	Dirección Ejecutiva
4.1 Diseñar un manual de procedimientos y normativa para el funcionamiento de la Cámara.	Ø2.000.000	Dirección Ejecutiva
5.1 Generar al menos tres estrategias para atraer afiliados a la Cámara.	Ø300.000	Dirección Ejecutiva
6.1 Analizar cuatro posibles opciones de instalaciones para la Cámara.	Ø1.200.000	Dirección Ejecutiva
<b>1.2 Sub- Programa Plan Operativo</b>		
1.1 Preparar un análisis de prioridades y ejes de trabajo de las principales Instituciones y ONG's presentes en el Cantón y que tengan relación con la actividad turística.	Ø300.000	Dirección Ejecutiva
<b>1.3 Sub-Programa Coordinación con Cámaras</b>		
1.1 Realizar un diagnóstico de prioridades y ejes de trabajo de las Cámaras de Turismo de los cantones vecinos en Costa Rica y Nicaragua.	Ø300.000	Dirección Ejecutiva
2.1 Realizar tres talleres con las Cámaras vecinas para la realización del plan de trabajo en conjunto entre las Cámaras vecinas.	Ø300.000	Junta Administrativa- Dirección ejecutiva
<b>2.1 Sub-Programa Registro</b>		
1.1 Diseñar un instrumento de aplicación a los clientes de las empresas turísticas del Cantón, en términos de calidad, servicio al cliente y crecimiento de la actividad.	Ø150.000	Dirección Ejecutiva
1.2 Lograr Nivel de aprovechamiento del instrumento de al menos 75%	Ø1.200.000	Dirección Ejecutiva
1.3 Publicar un boletín trimestral sobre el desarrollo de la actividad turística, en términos de calidad, servicio al cliente y crecimiento, para los afiliados.	Ø400.000	Dirección Ejecutiva

## Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámaras de Turismo

Meta	Presupuesto **	Responsable
<b>2.2 Sub-Programa Capacitación</b>		
1.1 Determinar las principales capacitaciones que necesita la Junta Directiva de la Cámara.	Ø150.000	Dirección Ejecutiva
1.2 Determinar las principales capacitaciones que necesitan el 100% de los afiliados.	Ø150.000	Dirección Ejecutiva
2.1 Contactar al menos a tres instituciones que brinden capacitaciones en el sector turístico.	Ø200.000	Dirección Ejecutiva
<b>3.1 Sub-Programa Atractivos</b>		
1.1 Realizar un inventario de atractivos turísticos del Cantón de Los Chiles.	Ø1.000.000	Dirección Ejecutiva
2.1 Brindar apoyo al 100% de los emprendimientos que se encuentran en desarrollo.	Ø1.000.000	Dirección Ejecutiva
3.1 Gestionar un estudio sobre el estado ambiental de la Zona.	Ø2.500.000	Dirección Ejecutiva
3.2 Gestionar un plan de conservación y mejora de los atractivos turísticos del cantón.	Ø10.600.000	Dirección Ejecutiva
<b>3.2 Sub-Programa Diseño de Paquetes</b>		
1.1 Realizar una reinterpretación y una actualización del inventario de Planta Turística elaborado por PROMES.	Ø200.000	Dirección Ejecutiva
2.1 Diseñar tres paquetes turísticos de un día y dos de dos días centrados en atracciones y servicios del cantón.*	Ø200.000	Dirección Ejecutiva
3.1 Contactar a los principales tour operadores de La Fortuna, Arenal, Tilarán, San Carlos, San Ramón y San José para presentar y difundir los paquetes.*	Ø950.000	Dirección Ejecutiva
<b>4. Programa Certificación</b>		
1.1 Analizar las certificaciones existentes en tres ámbitos: calidad, ambiental y social.	Ø200.000	Dirección Ejecutiva
2.1 Iniciar el proceso para obtener la certificación elegida por parte de las empresas.	Ø100.000	Dirección Ejecutiva
<b>5. Programa Información</b>		
1.1 Preparar 10 carteles de lona vinílica impresa con los atractivos turísticos del Cantón.	Ø600.000	Dirección Ejecutiva
1.2 Preparar 10 vitrinas de información turística y colocarlas en sitios claves del Cantón.	Ø500.000	Dirección Ejecutiva
1.3 Preparar un Directorio de servicios turísticos de la Cámara que resalte los servicios provistos por los afiliados.	Ø5.000.000	Dirección Ejecutiva
2.1 Ayudar a la confección de boletas de información para el 100% de los afiliados.	Ø200.000	Dirección Ejecutiva
<b>6. Programa Infraestructura</b>		
1.1 Diseñar una propuesta de priorización de las obras de infraestructura más estratégicas para el sector turístico del cantón.	Ø200.000	Junta Administrativa-Dirección ejecutiva-Afiliados

## Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámaras de Turismo

Meta	Presupuesto **	Responsable
2.1 Contar con una representación de la Cámara de turismo en forma permanente en el Consejo Municipal.	€600.000	Dirección Ejecutiva
	<b>€33.970.000</b>	

\* Transcritos textualmente del documento suministrado por los consultores Imbach contratados por PROMES para la realización del plan estratégico.

\*\* Cifras Aproximadas.

## A. Desglose del presupuesto asignado a las metas

**Cuadro 29. Desglose del presupuesto asignado a las metas**

Objetivo	Meta	Presupuesto	Descripción
<b>1. Programa Gestión Interna</b>			
2	2.1	€150.000	Contratación con un diseñador gráfico.
3	3.1	€500.000	Costo total aproximado por la confección.
3	3.2	€2.320.000	Este rubro incluye transporte, alimentación y hospedaje para ocho personas por dos días.
3	3.3	€500.000	Costo total aproximado por la confección.
4	4.1	€2.000.000	Suponiendo la contratación de un bachiller en administración de empresas que dure 6 meses en la elaboración. Un salario de €350.000 por mes
5	5.1	€300.000	Tres reuniones con un valor de €100.000 cada reunión.
6	6.1	€1.200.000	Equivale al alquiler de una oficina para la Cámara con un costo de €100.000 por mes, por un año.
1	1.1	€300.000	Se plantean 3 reuniones, e incluye transporte y alimentación (refrigerio).
1	1.1	€300.000	Se plantean 3 reuniones, e incluye transporte y alimentación (refrigerio).
2	2.1	€300.000	Se plantean 3 reuniones, e incluye transporte y alimentación (refrigerio).
<b>2. Programa Atención al afiliado</b>			
1	1.1	€150.000	Contratación de un profesional de turismo para la elaboración del instrumento, por dos semanas.
1	1.2	€1.200.000	Para aplicar el instrumento se plantea contratar a 10 estudiantes de colegio por 5 días, pagándole a €3.000 el día. Además se propone contratar para el traslado de los estudiantes con un valor de €30.000 por día, por los 5 días. Como el boletín se plantea trimestral entonces que el monto de lo anterior se multiplica por 4.
1	1.3	€400.000	Equivale a la confección de 100 directorios
1	1.1	€150.000	Contratación de un profesional de turismo para la elaboración del instrumento, por dos semanas.
1	1.2	€150.000	Contratación de un profesional de turismo para la

## Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámaras de Turismo

Objetivo	Meta	Presupuesto	Descripción
			elaboración del instrumento, por dos semanas.
2	2.1	∅200.000	Equivale a la programación de 4 reuniones ∅50.000 cada una
<b>3. Programa Promoción de la actividad turística en la zona</b>			
1	1.1	∅1.000.000	Contratación de un profesional en turismo, por medio de un contrato donde en 3 meses brinde el inventario listo a la Cámara.
2	2.1	∅1.000.000	Brindar 4 charlas a los afiliados, en los temas de impacto ambiental, innovación, finanzas y emprendedurismo, 3 charlas con consultores nacionales con un costo de ∅450.000, y un consultor internacional con un costo de ∅550.000.
3	3.1	∅2.500.000	Se destinan los ∅2.500.000 para contratar un profesional y realice el estudio de impacto ambiental.
3	3.2	∅10.600.000	Equivale a la contratación de 2 profesionales: un turismólogo y un ecólogo, mínimo con el grado de bachiller, el estudio dura alrededor de un año, a los profesionales se les dará un salario mínimo y las garantías sociales por el año de trabajo.
1	1.1	∅200.000	Utilizar el apoyo de un estudiante practicante universitario, al cual se le brindará un apoyo económico de ∅200.000.
2	2.1	∅200.000	Utilizar el apoyo de un estudiante practicante universitario, al cual se le brindará un apoyo económico de ∅200.000.
3	3.1	∅950.000	Se realizaran 2 reuniones una en La Fortuna alquiler de salones ∅150.000 más alimentación ∅200.000 y una en San José alquiler de salones ∅300.000 más ∅300.000 de alimentación.
<b>4. Programa Certificación</b>			
1	1.1	∅200.000	Utilizar el apoyo de un estudiante practicante universitario, al cual se le brindará un apoyo económico de ∅200.000.
2	2.1	∅100.000	Una reunión informativa, con alimentación.
<b>5. Programa Información</b>			
1	1.1	∅600.000	10 carteles a ∅60.000
1	1.2	∅500.000	10 vitrinas a ∅50.000
1	1.3	∅5.000.000	Se destinan ∅5.000.000 para la elaboración de 200 directorios
2	2.1	∅200.000	Realizar 2 talleres de información y capacitación para los afiliados. 100.000 cada taller.
<b>6. Programa Infraestructura</b>			
1	1.1	∅200.000	Equivale a la programación de 4 reuniones ∅50.000 cada una
2	2.1	∅600.000	Brindar apoyo económico al representante en el consejo municipal ∅50.000 por mes por todo el año.
		∅33.970.000	

## B. Resumen del Presupuesto establecido para el Plan Anual Operativo 2010 de la Cámara de Turismo de Los Chiles.

**Cuadro 30. Resumen del Presupuesto establecido para el Plan Anual Operativo 2010 de la Cámara de Turismo de Los Chiles.**

Programa	Sub-Programa	Objetivo	Meta	Presupuesto	Responsable
1	1.1	2	2.1	Ø150.000	Junta Administrativa-Dirección ejecutiva
		3	3.1	Ø500.000	Dirección Ejecutiva
		3	3.2	Ø2.320.000	Dirección Ejecutiva
		3	3.3	Ø500.000	Dirección Ejecutiva
		4	4.1	Ø2.000.000	Dirección Ejecutiva
		5	5.1	Ø300.000	Dirección Ejecutiva
		6	6.1	Ø1.200.000	Dirección Ejecutiva
	1.2	1	1.1	Ø300.000	Dirección Ejecutiva
	1.3	1	1.1	Ø300.000	Dirección Ejecutiva
		2	2.1	Ø300.000	Junta Administrativa-Dirección ejecutiva
<b>Total</b>				Ø7.870.000	
2	2.1	1	1.1	Ø150.000	Dirección Ejecutiva
		1	1.2	Ø1.200.000	Dirección Ejecutiva
		1	1.3	Ø400.000	Dirección Ejecutiva
	2.2	1	1.1	Ø150.000	Dirección Ejecutiva
		1	1.2	Ø150.000	Dirección Ejecutiva
		2	2.1	Ø200.000	Dirección Ejecutiva
<b>Total</b>				Ø2.250.000	
3	3.1	1	1.1	Ø1.000.000	Dirección Ejecutiva
		2	2.1	Ø1.500.000	Dirección Ejecutiva
		3	3.1	Ø2.500.000	Dirección Ejecutiva
		3	3.2	Ø10.600.000	Dirección Ejecutiva
	3.2	1	1.1	Ø200.000	Dirección Ejecutiva
		2	2.1	Ø200.000	Dirección Ejecutiva
		3	3.1	Ø950.000	Dirección Ejecutiva
<b>Total</b>				Ø16.450.000	
4		1	1.1	Ø200.000	Dirección Ejecutiva
		2	2.1	Ø100.000	Dirección Ejecutiva
<b>Total</b>				Ø300.000	
5		1	1.1	Ø600.000	Dirección Ejecutiva
		1	1.2	Ø500.000	Dirección Ejecutiva

Programa	Sub-Programa	Objetivo	Meta	Presupuesto	Responsable
		1	1.3	Ø5.000.000	Dirección Ejecutiva
		2	2.1	Ø200.000	Dirección Ejecutiva
<b>Total</b>				Ø6.300.000	
6		1	1.1	Ø200.000	Junta Administrativa- Dirección ejecutiva- Afiliados
		2	2.1	Ø600.000	Dirección Ejecutiva
<b>Total</b>				Ø800.000	
<b>Gran Total</b>				Ø33.970.000	

### 3. Captación de Recursos de la Cámara

Para la captación de recursos de la Cámara se establece una estrategia de punto de equilibrio, que es el momento en el que los ingresos topan los costos. Donde los ingresos vienen a ser la cuota de afiliación a la Cámara y el pago de una mensualidad que se les va a cobrar a los empresarios que quieran afiliarse y recibir los beneficios de la Cámara.

Para definir estas tarifas se tiene que elaborar un análisis de las características financieras de los empresarios que quieran incorporarse, para obtener un ingreso promedio, y a partir de eso fijar la tarifa de afiliación y la cuota de mensualidad. Las cuotas que se fijen tanto de afiliación como la mensualidad, tiene que generar ingresos suficientes para que la Cámara pueda sufragar el alquiler de la oficina, un colaborador que este en la oficina con una jornada de ocho horas diarias, así como el pago de servicios públicos que viene a ser: fluido eléctrico, agua, telefonía fija e internet.

**Gasto mensual aproximado de la futura oficina de la Cámara de Turismo de Los Chiles.**

**Cuadro 31. Gasto mensual aproximado de la futura oficina de la Cámara de Turismo de Los Chiles.**

<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>
Colaborar (Bachiller Universitario)	¢ 354.573*
Alquiler de oficina	¢ 80.000
Electricidad	¢ 15.000
Agua	¢ 5.000
Teléfono	¢ 40.000
Internet	¢ 20.000
<b>Total</b>	<b>¢ 514.573</b>

\* Fuente: Lista de Ocupaciones y Salario Mínimo, Ministerio de Trabajo, I Semestre 2009.

Las cifras utilizadas es un aproximado brindado por los directivos de la Cámara.

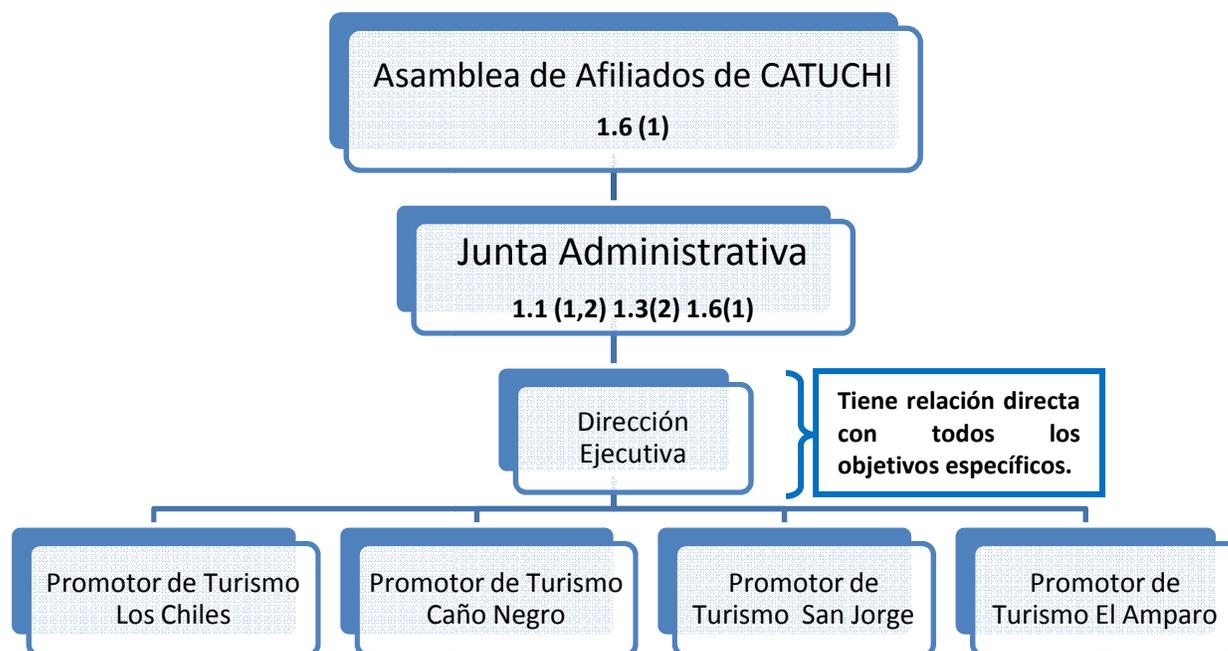
Dado lo anterior la Cámara necesita un ingreso de ¢ 514.573 por mes para sufragar los gastos de mantenimiento de la oficina con un colaborador.

Si la Cámara posee 30 afiliados debería cobrar ¢ 17.000 de mensualidad.

La Cámara puede contratar al Director ejecutivo a tiempo parcial y disminuir los costos, si así lo desea.

#### **4. Estructura**

Se propone la siguiente estructura organizativa para la Cámara de Turismo de Los Chiles y se muestra la relación de los órganos con los objetivos específicos.



Fuente: elaboración propia

**Figura 5. Organigrama propuesto para la Cámara de Turismo**

**Relación de los órganos de la Cámara de Turismo con los objetivos específicos del Plan Anual Operativo.**

**Cuadro 32. Relación de los órganos de la Cámara de Turismo con los objetivos específicos del Plan Anual Operativo.**

Órgano	Objetivos a Cargo
La Asamblea de Afiliados	1.6 (1)
Junta Administrativa	1.1 (1,2) 1.3 (2) 1.6 (1)
Dirección Ejecutiva	Todos los objetivos específicos

Fuente: Elaboración Propia

Se recomiendan los siguientes cambios en la estructura para implementar adecuadamente el Plan Anual Operativo.

- Es muy importante obtener las instalaciones para el funcionamiento de la Cámara, ya sea por medio de alquiler, donación o concesión etc.
- Dado la relevancia que tiene el Director Ejecutivo a la hora de llevar a cabo los objetivos, se requiere el nombramiento del mismo lo antes posible.
- Brindar orientación a los comités en el desarrollo de sus funciones dentro de la Cámara.

## **5. Evaluación**

Para la evaluación del Plan se propone que se realicen las siguientes actividades

### **a. Análisis de Ejecución**

- Se recomienda que trimestralmente la Junta Administrativa se reúna con la dirección Ejecutiva y se haga una sección específica para revisar los avances en el Plan. El mecanismo sería que cada responsable de los objetivos exponga rápidamente los avances y los problemas de ejecución que se ha tenido y se haga énfasis en el alcance de los indicadores (que tanto se han cumplido) razones para el incumplimiento en el caso de que no se cumplan, y recomendaciones de los responsables para poder cumplirlos.
- Con base en estos elementos, se recomienda que se llevan a cabo las correcciones relevantes en el plan o en los indicadores.

### D. Modelo de Gestión Estratégica

El modelo de gestión estratégica propuesto consta de cuatro grandes apartados, diagnóstico externo, Diagnóstico Interno, Formulación Estratégica, Implementación de la Estrategia, que se describen en la figura 6



Fuente: elaboración propia, basado en el proceso de Administración Estratégica de Wheelen & Huner (2007).

Figura 6. Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para Cámara de Turismo de La Zona Norte de Costa Rica.

## **1. Diagnóstico Externo:**

El diagnóstico externo para su análisis se tomó en cuenta dos variables el Gran Entorno y el Entorno Cercano.

### **Gran Entorno**

El análisis del Gran entorno se hizo por medio de la herramienta PEST

En la herramienta PEST, no se analizó el factor Tecnológico, se suplió por el Factor Ambiental.

### **Entorno Cercano**

Se utilizaron dos fuerzas de la competencia de la teoría de Porter, los clientes y los competidores, a estos se les llamó Actores del Sector, ya que la Cámara no cuenta con competidores directos.

Oportunidades y Amenazas

Del diagnostico externo se obtienen oportunidades y amenazas

### **Matriz de Evaluación de Factor Externo**

Las oportunidades y amenazas se resumen en la Matriz de Evaluación del Factor Externo.

## **2. Diagnóstico Interno:**

### **Cadena de valor**

Por medio de la cadena de valor se obtienen las debilidades y fortalezas

### **Matriz de Evaluación del Factor Interno**

Las debilidades y fortalezas se resumen en la Matriz de Evaluación del Factor Interno.

## **3. Formulación de la Estrategia**

Se generó la misión y visión de la empresa.

Se aplicó la Matriz de Perfil competitivo para analizar los factores críticos de éxito competitivo de Cámara.

Se elaboraron los objetivos estratégicos

Se generaron los programas a base de los objetivos estratégicos

#### **4. Implementación de la estrategia**

Se generó el Plan Anual Operativo (PAO) tomando en cuenta los programas

Se generó un apartado de presupuesto

Se elaboró la estructura de la Cámara y se especificó la relación existente entre los órganos y los objetivos específicos.

Se propuso una evaluación periódica del Plan Anual Operativo.

## CONCLUSIONES

- Para la puesta en marcha del Plan Anual Operativo, es de suma importancia que la Cámara de Turismo de Los Chiles, contrate a un Director Ejecutivo, para que realice las tareas de implementación, funcionamiento y evaluación del mismo.
- Es necesario que la Cámara tenga claro el origen de los recursos para desarrollar el Plan Anual Operativo. De lo contrario el Plan corre el riesgo de no implementarse.
- Se elaboró el modelo de gestión estratégica para las Cámaras de Turismo de la Zona Norte de Costa Rica, compuesto por cuatro etapas Diagnóstico externo, Diagnóstico Interno, Formulación de la Estrategia e Implementación de la Estrategia.
- El modelo de gestión estratégica propuesto puede ser adaptado, según lo determinen las Cámaras cuando lo ejecuten.
- Para la Cámara de Turismo de Los Chiles, los elementos del análisis FODA, que representaron mayor importancia fueron las Oportunidades y Amenazas, de acuerdo a la evaluación realizada por medio de las matrices de evaluación tanto del factor externo como del factor interno.
- El bajo índice de desarrollo social que tiene el cantón de Los Chiles, se ve reflejado en el nivel educativo que presentan los colaboradores de las empresas turísticas entrevistadas.
- La presencia de organizaciones como PROMES, FORETUR, FLACSO, UNA. Representan oportunidades de apoyo, capacitación, desarrollo y fortalecimiento para la Cámara muy importantes.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Cámara de Turismo de Los Chiles, la contratación de un profesional en Turismo para que desempeñe las funciones de Director Ejecutivo.
- Se sugiere a las Cámaras de Turismo de la Zona Norte la utilización del modelo de gestión estratégica propuesto, para la elaboración del Plan Estratégico.
- Se sugiere que el director ejecutivo de cada Cámara diseñar una etapa de sensibilización en el modelo, para que por medio de esta etapa se les clarifique y muestre la importancia de poseer un plan estratégico bien estructurado, a los directivos de las Cámaras y sus los afiliados, para aumentar las posibilidades de implementación del plan.
- Se recomienda brindar orientación a los promotores de turismo, en el desarrollo de sus funciones dentro de la Cámara.
- Se sugiere a la Cámara elaborar un análisis de prioridades en la implementación del plan anual operativo, debido al elevado costo de implementación del plan.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bloomsbury Business Library - Business & Management Dictionary. (2007). *Business Source Complete*. Retrieved setiembre 11, 2009, from Business Source Complete: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26743498&lang=es&site=ehost-live>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Hernández. S, R., Fernández.C, C., & Baptista.L, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta Edición ed.). México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- ICT. (2009). *Instituto Costarricense de Turismo*. Retrieved Octubre 29, 2009, from <http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/categoria.asp?idcate=31>
- ICT. (2009). *Instituto Costarricense de Turismo*. Retrieved Setiembre 27, 2009, from Legislación Empresas: [http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/es\\_leyes.asp](http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/es_leyes.asp)
- MIDEPLAN. (2007). *Índice de Desarrollo Social 2007*. Retrieved Octubre 12, 2009, from Ministerio de Planificación Nacional: <http://www.mideplan.go.cr/sides/social/indx10.htm>
- MINAET. (2009). *Estrategia Nacional de Cambio Climático*. Retrieved Octubre 13, 2009, from MINAET: <http://www.encc.go.cr/>
- Ministerio de Hacienda. (2009). *Ley de Asociaciones*. Retrieved Octubre 3, 2009, from Ministerio de Hacienda: [www.hacienda.go.cr/.../Ley/Ley%20218-Ley%20de%20Asociaciones.DOC](http://www.hacienda.go.cr/.../Ley/Ley%20218-Ley%20de%20Asociaciones.DOC)
- OMT. (2009). *Organización Mundial del Turismo*. Retrieved Setiembre 18, 2009, from Barometro OMT del Turismo Mundial: <http://unwto.org/facts/eng/barometer.htm>
- Palomo, S. (2006). *Turismo Responsable*. Retrieved Octubre 24, 2009, from Turismo Responsable: <http://turismoresponsablehoy.org/>
- PIC-ZEE. (2009). *Planificación Estratégica de FORETUR*. San Carlos, Alajuela, Costa Rica.
- Porter, M. (1997). *Ventaja Competitiva*. México: Mc Graw Hill 3ra edición.
- Programa Estado de la Nación. (2007). *Diversidad de destinos y desafíos del turismo en Costa Rica: los casos de Tamarindo y La Fortuna*. San José, CR: LIL S.A.
- PROMES. (2009, Mayo). *Información del Proyecto*. Retrieved Octubre 16, 2009, from Proyecto PROMES: [http://proyectopromes.org/home/Archivos\\_PROMES/Informac/Ficha\\_Promes.pdf](http://proyectopromes.org/home/Archivos_PROMES/Informac/Ficha_Promes.pdf)

- RAE Real Academia Española. (2009). *Real Academia Española*. Retrieved agosto 25, 2009, from Real Academia Española: [http://buscon.rae.es/drael/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=modelo](http://buscon.rae.es/drael/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=modelo)
- RAMSAR. (2009). *La Lista RAMSAR de Humedales de Importancia Internacional*. Retrieved Noviembre 2, 2009, from RAMSAR: [http://www.ramsar.org/cda/ramsar/display/main/main.jsp?zn=ramsar&cp=1-31-218^7791\\_4000\\_2\\_\\_](http://www.ramsar.org/cda/ramsar/display/main/main.jsp?zn=ramsar&cp=1-31-218^7791_4000_2__)
- RIACES. (2003). *Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior*. Retrieved agosto 20, 2009, from Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior: <http://www.riaces.net/glosario.html>
- Rodríguez, B, R. (2009, Mayo). Alcance de la Investigación (enfoque cualitativo). ITCR-SSC, Alajuela, Costa Rica.
- San Carlos Al Día. (2009, Setiembre). *San Carlos Al Día*. Retrieved Setiembre 30, 2009, from San Carlos Al Día: <http://www.sancarlosaldia.com/noticias/notas-generales/aprueban-proyecto-de-ley-de-turismo-rural-comunitario.html>
- SARUKHÁN, J. (1998). *Biblioteca Digital*. Retrieved agosto 20, 2009, from Biblioteca Digital: [http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/070/htm/sec\\_82.htm](http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/070/htm/sec_82.htm)
- SIR-ZEE. (2009). *Comisiones ZEE*. Retrieved Noviembre 12, 2009, from SIR-ZEE: <http://www.sirzee.itcr.ac.cr/modules.php?op=modload&name=Comisiones&file=comisiones#>
- SIR-ZEE. (2009). *Gobiernos Locales*. Retrieved Octubre 14, 2009, from SIR-ZEE: [http://www.sirzee.itcr.ac.cr/modules.php?op=modload&name=MuniChi&file=historia\\_munichiles](http://www.sirzee.itcr.ac.cr/modules.php?op=modload&name=MuniChi&file=historia_munichiles)
- Thompson, A., & Strickland, A. (2003). *Administración Estratégica*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Wheelen, T., & Huner, D. (2007). *Administración Estratégica y política de Negocios: conceptos y casos*. México D.F: Prentice Hall.
- Wordreference. (2009). *Wordreference.com*. Retrieved septiembre 11, 2009, from Wordreference.com: <http://www.wordreference.com/definicion/c%C3%A1mara>

## ANEXOS

**Anexo 1.** Instrumento de para la caracterización de los clientes (Afiliados y Turistas) de la Cámara de Turismo de Los Chiles.

### Instrumento para la caracterización de las empresas turísticas, afiliadas a la Cámara de Turismo de Los Chiles

#### 1. Descripción de la empresa

A. Nombre de la empresa

B. Nombre del Propietario

C. Nacionalidad: Costarricense  Extranjero

D. El propietario es de la zona:  Sí ( )  No ( )

D. Localización

E. Principal Servicio  Servicio Adicional

F. ¿En qué año inició la empresa?

G. Posee Internet  Sí ( )  No ( )

H. Número de empleados  Hombres  Mujeres

I. ¿Cuántos tienen conocimiento de otro idioma?

#### J. Formación académica de los empleados

Primaria  Secundaria  Universitaria

K. Capacitaciones recibidas  Sí ( )  No ( ) Cuales

#### L. Capacitaciones que cree necesarias

Idioma  Servicio al cliente  Administración  Manip Alimentos  Otros

## 2. Descripción del Turista

### A. Porcentaje de turistas nacionales y extranjeros que los visitan

Nacionales  Extranjeros

### B. Rango de edad de los turistas que los visitan

25>  26-35  36-50  >50

### C. ¿Como viaja el turista?

Solo  En pareja  En Familia  Grupos

### D. ¿Que es lo que más le atrae al turista de la zona?