

## **Resumen**

El presente trabajo consiste en una investigación para llevar a cabo un negocio turístico por medio de un plan de negocios, el cual permita analizar aspectos como mercadeo, organización, dirección y situación financiera del mismo. Dicho negocio radica en un centro de visitantes ubicado en La Legua de Zarcero, sin embargo el acceso a este es por la comunidad de San José de la Montaña. La idea de llevar a cabo el proyecto surge gracias a la necesidad de proteger el Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco, debido a que éste no cuenta con ningún ente que se encargue de regular el ingreso al mismo. Asimismo, se pretende desarrollar turismo educativo y de investigación, además del turismo rural, aprovechando las riquezas naturales y culturales presentes en el sitio.

Palabras clave: centro de visitantes, plan de negocios, turismo educativo, turismo rural.

## **Abstract**

This project consists of an investigation to perform a touristic business through a business plan, which analyzes aspects such as marketing, organization, management and financial condition of the business. This is a visitor's center which is located in La Legua de Zarcero, but the access is through the community of San José de la Montaña. The idea of carrying out this project came about from the need to protect the Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco, due to the fact that it does not have any entity responsible for regulating its entry ways. Also, this project seeks to develop research and educational tourism, as well as rural tourism, taking advantage of the natural and cultural resources on the site.

Key words: visitor center, business plan, educational tourism, rural tourism.

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**  
**Carrera de Gestión del Turismo Rural Sostenible**

**Propuesta de plan de negocios para el adecuado manejo del Centro de  
Visitantes El Jilguero**

**Proyecto de Graduación para optar por el Grado de Bachiller en Gestión del  
Turismo Rural Sostenible**

**Elaborado por:**  
**Gustavo Alonso Rojas Madrigal**

**Profesor Asesor:**  
**M.B.A. Daniel Francisco Pérez Murillo**

**San Carlos, Diciembre 2012**

**Comité asesor**

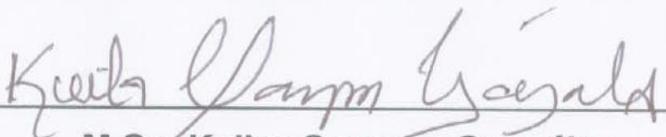
**Coordinador de Práctica Supervisada:**



---

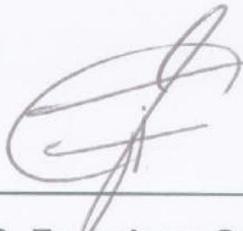
**M.B.A. Daniel Pérez Murillo**

**Lectores a cargo:**



---

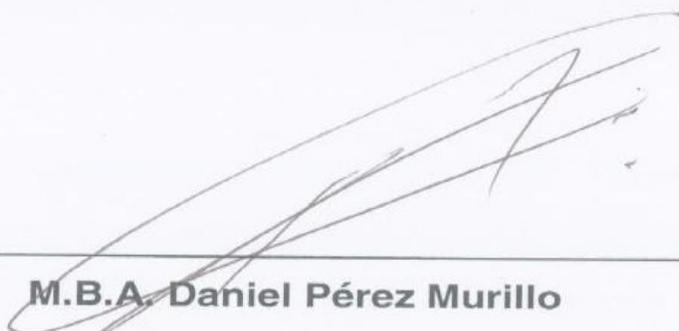
**M.Sc. Keilor Campos González.**



---

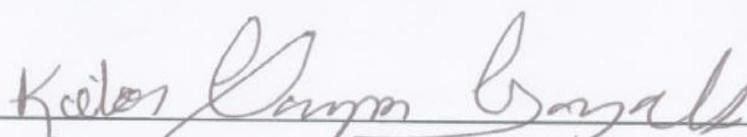
**M.T.S. Francisco Céspedes O.**

**Tribunal examinador**



---

**M.B.A. Daniel Pérez Murillo**



---

**M.Sc. Keilor Campos González.**



---

**M.T.S. Francisco Céspedes O.**

## **Agradecimiento**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios bendito por haberme dado las fuerzas y la consistencia necesaria para poder culminar con este ciclo de estudios que me permitió llevar a cabo.

Asimismo, quiero darle las gracias a Erick Torres, Oscar Quirós y Gerardo Rojas por haberme permitido realizar este trabajo de investigación para una de las empresas más prestigiosas de la Zona Norte: COOPELESCA R.L., y por toda la ayuda que me brindaron durante este periodo.

A todos mis profesores por la formación académica brindada y cada uno de mis compañeros que tuve durante este periodo de estudios, por formar parte de mi vida en este tiempo y permitirme compartir con ellos grandes momentos.

Además, quiero agradecer a mi profesor tutor, Daniel Pérez por su apoyo y ayuda brindada para lograr realizar este trabajo, por su interés para que el mismo resultara de la mejor forma posible.

Por supuesto agradecer a toda mi familia que me apoyó en todo momento, en especial a mi madre, hermano, hermana y sobrinos, por sus consejos y ayuda incondicional.

También a la familia Torres Blanco por toda la ayuda que me brindaron y que de una u otra forma estuvieron involucrados en la realización de este trabajo.

Quiero hacer un agradecimiento muy especial a mi novia Yuliana Torres Blanco, por estar siempre a mi lado, por soportar mis momentos de estrés y por apoyarme cuando más lo necesité. Por no permitirme darme por vencido cuando estuve a punto a hacerlo; por todo el apoyo y cariño que me dio para poder concluir con este importante proyecto. Por esto y mucho más, quiero hacer una mención muy especial para ella en este agradecimiento.

## **Dedicatoria**

Le dedico primeramente este trabajo a Dios, porque es él quien me acompaña en todo momento, por darme salud y por todas las bendiciones que derrama sobre mi vida.

A mi familia y al igual que en el agradecimiento, quiero dedicarle todo este esfuerzo a una persona muy especial en mi vida, mi novia Yuliana Torres Blanco por todo el apoyo que me brindó.

### **Aclaración**

En este documento se utiliza de manera general la categoría gramatical correspondiente a masculino, con el único propósito de agilizar su lectura. No obedece, por tanto, a ningún tipo de discriminación de género.

## Tabla de contenido

Capítulo I. Introducción .....	1
Presentación del Trabajo .....	1
Antecedentes de la Empresa .....	3
Antecedentes de COOPELESCA R.L. ....	3
Antecedentes del Departamento de Gestión Ambiental y Social de COOPELESCA R.L. ....	5
Antecedentes de APANAJUCA. ....	7
Contacto en la empresa.....	8
Antecedentes del Estudio .....	9
Antecedentes del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco. ....	9
Antecedentes de la zona de estudio: San José de la Montaña. ....	12
Antecedentes del proyecto: Centro de Visitantes El Jilguero. ....	13
Planteo del Problema.....	17
Justificación del Problema .....	20
Objetivos del Estudio .....	23
Objetivo general. ....	23
Objetivos específicos.....	23
Alcances y Limitaciones.....	24
Alcances.....	24
Limitaciones.....	24
Capítulo II. Marco Teórico .....	26
Antecedentes teóricos del estudio .....	26
Marco Conceptual.....	39

Turismo.....	39
Turismo rural comunitario (TRC). .....	41
Turismo educativo. ....	42
Desarrollo sostenible. ....	43
Turismo sostenible. ....	44
Centro de visitantes.....	46
Plan de negocios. ....	48
Relaciones Conceptuales para Abordar el Problema .....	49
Capítulo III. Metodología .....	52
Estrategia Metodológica: Tipo de Estudio.....	52
Procedimiento para Seleccionar a los y las Participantes: Población y Muestra ....	52
Instrumentos para Recolectar la Información .....	54
Procedimiento para Analizar y Sistematizar la Información .....	55
Procedimiento para Generar la Propuesta.....	56
Capítulo IV. Resultados .....	59
Análisis Mercadológico y de Direccionalidad .....	59
Producción y Organización .....	71
Situación Financiera .....	72
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	67
Conclusiones .....	67
Recomendaciones .....	68
Bibliografía .....	70
Anexos .....	76

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.1</b> Organigrama de la cooperativa COOPELESCA R.L. ....	4
<b>Figura 1.2</b> Áreas del Departamento de Gestión Ambiental y Social de COOPELESCA R.L. ....	6
<b>Figura 1.3</b> Mapa del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco. ....	10
<b>Figura 1.4</b> Planos de distribución primera planta del Centro de Visitantes de San José de la Montaña. ....	14
<b>Figura 1.5</b> Planos de distribución segunda planta del Centro de Visitantes de San José de la Montaña. ....	15
<b>Figura 1.6</b> Centro de Visitantes El Jilguero. ....	16
 <b>Figura 2.1</b> Metodología de la estrategia de sostenibilidad financiera del PNT. ....	 37
 <b>Figura 3.1</b> Selección de la muestra mediante el programa informático STATS. ....	 53
 <b>Figura 4.1</b> País de procedencia de los turistas que visitaron el PNVA, durante los meses de febrero, abril y julio, 2012. ....	 60
<b>Figura 4.2</b> Motivo de visita de los turistas al PNVA, durante los meses de febrero, abril y julio, 2012. ....	61
<b>Figura 4.3</b> Modo en que se enteraron los turistas sobre el PNVA, durante los meses de febrero, abril y julio, 2012. ....	63
<b>Figura 4.4</b> Modo de acceso de los turistas al PNVA, durante los meses de febrero, abril y julio, 2012. ....	64
<b>Figura 4.5</b> Opinión de los turistas respecto a los precios en el PNVA, durante los meses de febrero, abril y julio, 2012. ....	65
<b>Figura 4.6</b> Opinión de los turistas respecto a la calidad de sanitarios y estacionamiento del PNVA, durante los meses de Febrero, Abril y Julio, 2012. ....	67
<b>Figura 4.7</b> Opinión de los turistas respecto a la calidad de senderos y miradores del PNVA, durante los meses de febrero, abril y julio, 2012. ....	68

<b>Figura 4.8</b> Opinión de los turistas respecto a la calidad de la señalización del PNVA, durante los meses de febrero, abril y julio, 2012.....	70
<b>Figura 4.9</b> Estado de resultados del Centro de Visitantes El Jilguero, proyectado a cinco años.....	66
<b>Figura 4.10</b> Flujo de efectivo para el Centro de Visitantes El Jilguero, proyectado a cinco años.....	66
<b>Figura 6.1</b> Porcentaje de tours ofrecidos en las áreas naturales. 87	
<b>Figura 6.2</b> Servicios adicionales ofrecidos en las áreas naturales. ....	88
<b>Figura 6.3</b> Llegadas de turistas internacionales a Costa Rica por países y/o regiones (en miles de turistas), periodo 2002-2009.....	95
<b>Figura 6.4</b> Llegadas de turistas internacionales a Costa Rica según procedencia, primer semestre 2012. ....	97
<b>Figura 6.5</b> Mercados prioritarios para Costa Rica. ....	98
<b>Figura 6.6</b> Distribución porcentual de las llegadas de turistas internacionales, según vías. ....	99
<b>Figura 6.7</b> Distribución porcentual de turistas según motivo de viaje. 2004-2009..	100
<b>Figura 6.8</b> Participación porcentual de las actividades realizadas por los turistas en Costa Rica por año. 2005-2009 .....	101
<b>Figura 6.9</b> Participación porcentual de las actividades realizadas por los turistas en Costa Rica por año. 2005-2009 Fuente: ICT, 2011.....	102
<b>Figura 6.10</b> Perfil del turista extranjero que visita Costa Rica, 2009. Fuente: ICT, 2009 .....	108
<b>Figura 6.11</b> Visitación estadounidense a Costa Rica según mes, período 2002-2011 .....	109
<b>Figura 6.12</b> Características socio-demográficas de los mejores prospectos del mercado estadounidense para Costa Rica. ....	110
<b>Figura 6.13</b> Características socio-demográficas de los mejores prospectos del mercado estadounidense para Costa Rica .....	110
<b>Figura 6.14</b> Porcentaje de mejores prospectos de EE.UU., según tipo de viaje preferido para realizar en una vacación.....	111

<b>Figura 6.15</b> Demanda internacional según unidades de planeamiento, periodo 2006-2011. ....	113
<b>Figura 6.16</b> Demanda nacional según unidades de planeamiento, II semestre del 2010. ....	114
<b>Figura 6.17</b> Preferencia de compañía para visitar las Llanuras del Norte. ....	116
<b>Figura 6.18</b> Principales actividades realizadas en Llanuras del Norte por turistas extranjeros. ....	120
<b>Figura 6.19</b> Elementos de mayor disfrute en Llanuras del Norte. ....	122
<b>Figura 6. 20</b> Elementos de menor disfrute en Llanuras del Norte. ....	122
<b>Figura 6.21</b> Comparación de turistas nacionales e internacionales que visitan la Zona Norte. ....	124
<b>Figura 6.22</b> Visitantes residentes y no residentes a Áreas Silvestres Protegidas, año 2011. ....	125
<b>Figura 6.23</b> Visitantes residentes y no residentes a Áreas Silvestres Protegidas, año 2011. ....	125
<b>Figura 6.24</b> Número de visitantes a las áreas silvestres protegidas por mes, 2011. ....	127
<b>Figura 6.25</b> Porcentaje de visitación de nacionales y extranjeros en el periodo 1995-2008. ....	130
<b>Figura 6.26</b> Costos de mercadeo para el primer año del Centro de Visitantes El Jilguero, primer año. ....	145
<b>Figura 6.27</b> Proyección de ventas para el primer año del Centro de Visitantes El Jilguero, primer año. ....	147
<b>Figura 6.28</b> Presupuesto de inversiones para el primer año del Centro de Visitantes El Jilguero, primer año. ....	154
<b>Figura 6.29</b> Proyección monetaria de ventas Centro de Visitantes El Jilguero, estimado a cinco años. ....	157
<b>Figura 6.30</b> Presupuesto de gastos generales y administrativos del Centro de Visitantes El Jilguero. ....	164

<b>Figura 6.31</b> Estado de resultados del Centro de Visitantes El Jilguero, proyectado a cinco años.....	167
<b>Figura 6.32</b> Flujo de efectivo para el Centro de Visitantes El Jilguero, proyectado a cinco años.....	169

### Índice de Tablas

<b>Tabla 6.1</b> Principales competidores del Centro de Visitantes El Jilguero. ....	84
<b>Tabla 6.2</b> Actividades ofrecidas en el Centro de Visitantes El Jilguero .....	93
<b>Tabla 6.3</b> Estrategia empresarial del Centro de Visitantes El Jilguero. ....	94
<b>Tabla 6.4</b> Tendencias de los mercados de Norteamérica. 2002-2009.....	103
<b>Tabla 6.5</b> Tendencias de los mercados de Europa. 2002-2009.....	104
<b>Tabla 6.6</b> Tendencias de los mercados de Europa. 2002-2009 .....	105
<b>Tabla 6.7</b> Tendencias de los mercados de Europa. 2002-2009.....	106
<b>Tabla 6.8</b> Región de residencia de los turistas que visitaron las Llanuras del Norte, 2009 .....	115
<b>Tabla 6.9</b> Noches planeadas para pernoctar de los turistas que visitaron las Llanuras del Norte. ....	117
<b>Tabla 6.10</b> Formas en cómo los turistas se interesaron por visitar las Llanuras del Norte. ....	118
<b>Tabla 6.11</b> Medio de transporte utilizado para movilizarse en la zona. ....	119
<b>Tabla 6.12</b> Gasto promedio por persona en la zona de Llanuras del Norte.....	121
<b>Tabla 6.13</b> Cantidad de visitas al PNVA en el periodo 1995-2008 .....	128
<b>Tabla 6.14</b> Visitación turística al PNVA en el año 2011.....	129
<b>Tabla 6.15</b> Características del público meta. ....	133
<b>Tabla 6.16</b> Tarifas del Centro de Visitantes El Jilguero. ....	139
<b>Tabla 6.17</b> Tamaño de materiales del Centro de Visitantes El Jilguero.....	149
<b>Tabla 6.18</b> Necesidad de mano de obra para el Centro de Visitantes El Jilguero. .	150
<b>Tabla 6.19</b> Necesidad de materiales para el Centro de Visitantes El Jilguero.....	152
<b>Tabla 6.20</b> Costos indirectos para el Centro de Visitantes El Jilguero.....	153

<b>Tabla 6.21</b>	Costos totales de producción para el Centro de Visitantes El Jilguero.	155
<b>Tabla 6.22</b>	Organización de personal para el Centro de Visitantes El Jilguero. ....	158
<b>Tabla 6.23</b>	Inversiones del Centro de Visitantes El Jilguero en su primer año de funcionamiento.....	163

### Lista de Abreviaturas

ACTUAR	Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario
APANAJUCA	Asociación Pro-Desarrollo del Parque Nacional del Agua Juan Casto Blanco
COBODES	Conservación del Bosque y Desarrollo Sostenible en Zonas de Amortiguamiento en el Caribe Norte de Costa Rica
COOPELESCA R.L.	Cooperativa de Electrificación Rural de San Carlos
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
MINAET	Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PNAJCB	Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco
PNT	Parque Nacional Tortuguero
PNVA	Parque Nacional Volcán Arenal
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
SIR-ZEE	Sistema de Información Regional de la Zona Económica Especial
TRC	Turismo Rural Comunitario
UTN	Universidad Técnica Nacional

## **Capítulo I. Introducción**

### **Presentación del Trabajo**

La presente propuesta consiste en la elaboración de un plan de negocios aplicado al Centro de Visitantes El Jilguero, ubicado en La Legua de Zarcero, cuyo acceso se da a través de la comunidad de San José de la Montaña, Ciudad Quesada.

Con este plan de negocios se pretende lograr, no solo que dicho centro consiga funcionar de una manera eficiente, sino que además se forme un vínculo entre las organizaciones a cargo del mismo y la comunidad, de manera que ambas partes trabajen en conjunto para un beneficio mutuo, logrando aprovechar la zona turística, mientras se vela por la protección de los recursos presentes en el PNAJCB.

La idea de este trabajo surge debido a la posibilidad que tiene el Centro de Visitantes El Jilguero de convertirse en un negocio turístico, donde se pretende proyectar el mismo hacia un turismo de educación e investigación, aprovechando los potenciales que se encuentran en los alrededores del centro, como la presencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco, el cual cuenta con grandes riquezas naturales que se pueden utilizar a manera de atractivos turísticos. Además de estos elementos naturales, se pretende aprovechar la comunidad como un atractivo cultural. La combinación de los elementos naturales y culturales convierte a esta zona en un destino turístico apropiado para la práctica del turismo educativo, ofreciendo el contacto con la naturaleza y a la vez una aproximación a la forma de vida en el ámbito rural.

Esta investigación está conformada por cinco capítulos que permiten dar una mejor organización a la misma. El capítulo uno abarca la introducción, el segundo está conformado por el marco teórico, que pretende darle un mayor sustento a la propuesta, el capítulo tres trata la metodología, la cual consiste en los métodos o técnicas que se utilizaron para llevar a cabo la investigación, el cuarto capítulo

explica los resultados obtenidos, donde se muestra el análisis de los mismos, y por último se encuentra el capítulo de conclusiones y recomendaciones.

Se espera que este documento funcione como un instrumento de apoyo para futuras investigaciones relacionadas al tema de turismo, ya sea educativo o rural comunitario. Además, que la investigación permita a los emprendedores de proyectos similares a tener una idea de cómo llevar a cabo una correcta planificación. Igualmente se pretende que posibilite un mejor desarrollo de las comunidades rurales, especialmente la comunidad de San José de la Montaña.

## **Antecedentes de la Empresa**

### **Antecedentes de COOPELESCA R.L.**

El día 24 de enero del año 1965 se fundó la empresa COOPELESCA R.L., cuyas siglas significan Cooperativa de Electrificación Rural de San Carlos. Para el año de 1969 esta empresa inició con la distribución de energía eléctrica, basada en una extensión de líneas de 259 kilómetros, que equivalían a un total de 1065 servicios (COOPELESCA, 2012).

Es en los años 80's que esta cooperativa asume la responsabilidad de brindar el servicio de alumbrado público en diferentes sitios del sector. Además, se encargó de brindar un servicio adicional de comunicación para los habitantes de la Zona Norte, a través del medio televisivo llamado TV Norte Canales 14-16. Cabe mencionar que fue hasta la década de 1990, cuando COOPELESCA R.L. comenzó a generar energía eléctrica, primeramente por medio de la Central Hidroeléctrica San Lorenzo, y años después con las centrales hidroeléctricas Chocosuela I, II y III (COOPELESCA, 2012).

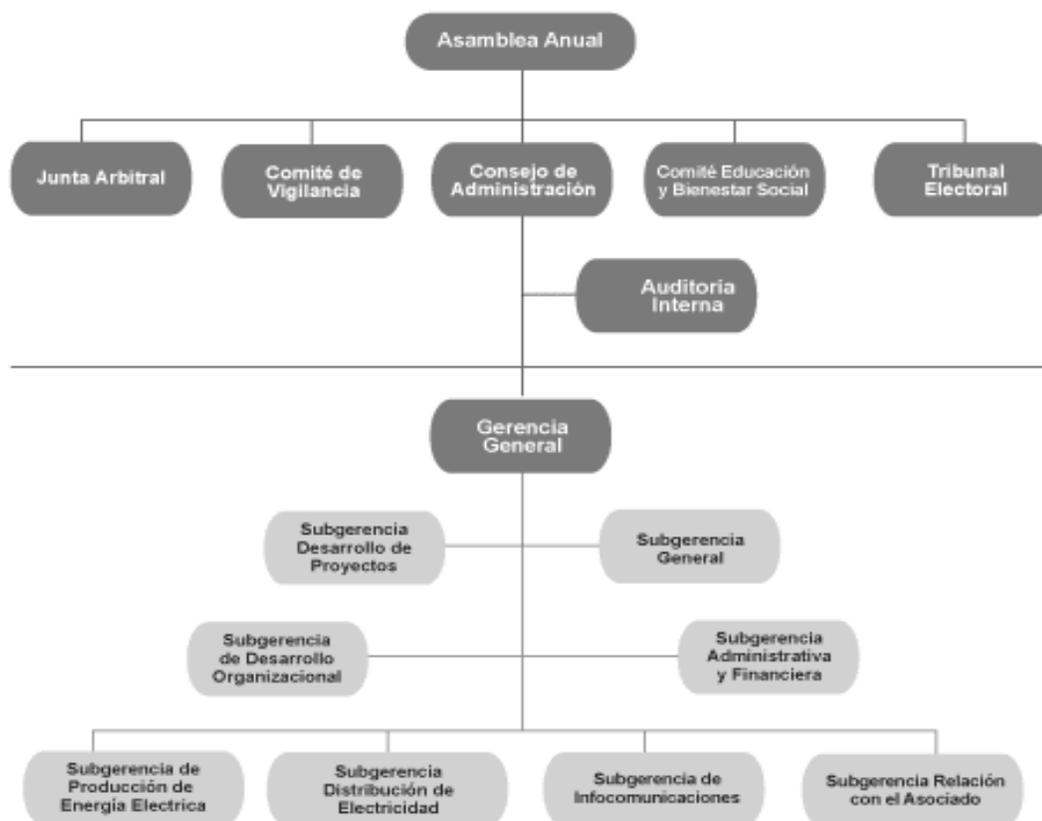
Para el año 2007 la cooperativa comenzó a brindar los servicios de TV Cable e Internet. Meses más tarde en el mismo año, se dio la apertura del Almacén de Materiales Eléctricos y Electrodomésticos, con la idea de brindar costos más bajos a sus asociados. Por otro lado, en el siguiente año se inició la venta de seguros a los mismos.

Entre los años 2009 y 2011, se habilitaron líneas eléctricas entre los pueblos de Peñas Blancas y Muelle de San Carlos, y desde este último hasta Cubujuquí, en Horquetas de Sarapiquí. En este pueblo se inició la construcción de la Central Hidroeléctrica Cubujuquí en el año 2011 (COOPELESCA, 2012). Además, en este mismo año se inauguró una oficina de COOPELESCA R.L. en la Fortuna de San Carlos.

Es importante mencionar que el 05 de junio (Día Internacional del Ambiente) del año 2012, COOPELESCA R.L. recibió por parte del MINAET el premio Guayacán, homenaje que les fue otorgado por los intereses de la cooperativa en cuanto a la conservación de medio ambiente.

Actualmente la cooperativa brinda sus servicios a diferentes cantones de Costa Rica, entre los que se pueden mencionar: San Carlos, Grecia, San Ramón, Sarapiquí y Los Chiles; sin embargo, cabe resaltar que COOPELESCA R.L. no abastece la totalidad de ninguno de estos cantones (Torres, 2012).

### **Organigrama de COOPELESCA R.L.**



**Figura 1.1** Organigrama de la cooperativa COOPELESCA R.L.  
Fuente: COOPELESCA, 2012

La organización de COOPELESCA R.L. tiene dos niveles principales que son: el nivel asociativo (sobre la línea divisoria) y el nivel corporativo (bajo la línea divisoria).

El nivel asociativo está compuesto por la Junta Arbitral, el Comité de Vigilancia, el Consejo de Administración, el Comité de Educación y Bienestar Social y el Tribunal Electoral, quienes a su vez integran una asamblea de delegados. Además, a este nivel pertenece la Auditoría Interna, órgano asesor del Consejo de Administración.

Dentro del nivel corporativo se encuentra la Gerencia General, nombrada por el Consejo de Administración, la cual conforma un equipo gerencial de ocho subgerencias: Subgerencia General, Subgerencia de Desarrollo de Proyectos, Subgerencia de Desarrollo Organizacional, Subgerencia Administrativa y Financiera, Subgerencia de Producción de Energía Eléctrica, Subgerencia de Distribución de Electricidad, Subgerencia de Infocomunicaciones y Subgerencia de Relación con el Asociado.

En el año 2007 COOPELESCA R.L. tomó la decisión de establecer un convenio con APANAJUCA para llevar a cabo el proyecto de la compra de tierras, donándole a esta fundación ¢100 por cada asociado, con lo que se logró la compra de la primer finca: Finca Pozo Verde. Por otro lado, al ir adquiriendo tierras, la idea de un centro de visitantes que regulara el ingreso al parque adquiriría mayor importancia, por lo tanto COOPELESCA R.L. decidió brindar 3 hectáreas en las cuales se realizó la edificación (Rojas G. , Secretario APANAJUCA, 2012).

### **Antecedentes del Departamento de Gestión Ambiental y Social de COOPELESCA R.L.**

Este departamento fue creado primeramente como unidad en el año 2006 y posteriormente en el año 2011 se constituyó como uno de los departamentos de la cooperativa (Quirós, 2012). Actualmente lo conforman un total de ocho funcionarios. El jefe de este departamento es el Ingeniero Forestal Oscar Francisco Quirós Muñoz.

El departamento se encuentra dentro de la Subgerencia de Desarrollo Organizacional y está a cargo de “brindar soporte, asesoría y auditar a las diferentes subgerencias de negocios y soporte en materia ambiental y social, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de la normativa jurídica internacional y nacional, así como de la política ambiental y sus directrices” (Quirós, 2012).

El Departamento de Gestión Ambiental y Social divide sus funciones en tres áreas que son: Área de Producción más Limpia, Área de Gestión Ambiental en Proyectos Productivos y el Área de Comunicación y Promoción y Comunicación Ambiental y Social (Ver figura 1.2 Áreas del Departamento de Gestión Ambiental y Social).

El Área de Producción más Limpia se centra en proyectos que se caracterizan por promover e impulsar el ahorro de los recursos, así como también garantizar el adecuado uso de los desechos (Quirós, 2012).

La segunda área corresponde a la de Gestión Ambiental en Proyectos Productivos. Esta se encarga de realizar estudios de suelo y de impacto ambiental, además de diseñar sistemas de gestión de riesgos, ejecutar y formular planes para el manejo de cuencas, así como también proyectos de eficiencia energética (Quirós, 2012).

Como tercer área se encuentra la de Promoción y Comunicación Ambiental y Social, la cual se encarga de fortalecer todas las capacidades locales con la meta de lograr un buen gestionamiento del desarrollo sostenible (Quirós, 2012).



**Figura 1.2** Áreas del Departamento de Gestión Ambiental y Social de COOPELESCA R.L.

Fuente: Quirós, 2012

Ahora bien, dentro de la cooperativa es este departamento el responsable del proyecto del Centro de Visitantes El Jilguero, debido a que es el encargado de la temática ambiental. Sin embargo, el departamento trabaja en unión con APANAJUCA, la cual es la asociación encargada de administrar el centro.

### **Antecedentes de APANAJUCA.**

APANAJUCA, cuyas siglas significan Asociación Pro-Desarrollo del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco, es una asociación privada sin fines de lucro, creada con el objetivo principal de conservar y proteger este parque.

Esta asociación tiene su sede en Ciudad Quesada, 150 metros al norte y 200 metros al este del Hospital San Carlos, en el edificio del MINAET. Se fundó en el año 1998 y desde entonces ha trabajado en la búsqueda de ayudas o financiamientos socioeconómicos por parte de diferentes instituciones, ya sean privadas o del estado; esto con fines de preservación, tanto del recurso hídrico, como de la biodiversidad presente en el PNAJCB (APANAJUCA, 2011).

En el año 2003, debido a la importancia del recurso acuífero, la asociación impulsa la creación del decreto de ley N° 8392, que cambia el antiguo nombre del parque (Parque Nacional Juan Castro Blanco), a Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco (APANAJUCA, 2011).

APANAJUCA (2011), explica que la organización ha logrado llevar a cabo diversos proyectos en beneficio del PNAJCB, entre los que se pueden mencionar:

- El amojonamiento del parque en su totalidad, con la ayuda de diferentes entidades como el ICE, el SINAC, MINAET, empresas hidroeléctricas, entre otras.
- Recuperación de terrenos que forman parte del Patrimonio Nacional, los cuales están indebidamente en manos de particulares.
- Se creó un fideicomiso con la Cooperativa Cooquite RL, con el objetivo de captar fondos económicos en beneficio del parque. Por otro lado, se estableció

un convenio con COOPELESCA R.L., que brinda un aporte mensual considerable a la asociación para llevar a cabo sus proyectos.

- Se elaboró una boleta de afiliación para que cualquier persona que esté interesada en hacer donativos para la compra de tierras, se le deduzca un porcentaje de su cuenta personal en diferentes entidades financieras.
- Fomento de la educación ambiental, por medio de charlas, días de campo, prácticas de manejo de agua y de reciclaje, entre otras; a diferentes escuelas, colegios, empresas, pueblos aledaños al parque y en fin, al público en general.

Actualmente la asociación continúa con los esfuerzos para la recuperación de las tierras inscritas a nombre de particulares. Asimismo, APANAJUCA se encuentra trabajando en diversos proyectos, uno de los más importantes y que representa mayor interés para la presente investigación es la habilitación del centro de visitantes administrado por esta asociación. Este centro permitirá, entre otros aspectos, promover la educación e investigación ambiental mediante el turismo educativo, mientras que colabora con el desarrollo de la comunidad de San José de la Montaña, llevando a cabo actividades propias del turismo rural.

Como se mencionó anteriormente, la unión de APANAJUCA con COOPELESCA R.L. para la realización del proyecto del Centro de Visitantes El Jilguero, surgió principalmente debido al interés por parte de APANAJUCA por la compra de tierras pertenecientes al parque las cuales estaban en manos de particulares. Al ir adquiriendo tierras, APANAJUCA visualizó el centro como una manera de proteger el parque y regular el ingreso por medio de este centro, obteniendo así el apoyo de la Municipalidad de San Carlos, el ICT, COOPELESCA R.L., entre otros, para la construcción del mismo.

### **Contacto en la empresa.**

La persona que asesorará este proyecto de graduación directamente en la empresa será el jefe del Departamento de Gestión Ambiental y Social de COOPELESCA R.L., el Ingeniero Forestal Oscar Francisco Quirós Muñoz.

## **Antecedentes del Estudio**

La presente investigación surge debido a la necesidad que presentaba el Centro de Visitantes El Jilguero, de una estrategia de negocios que lo ayudará a iniciar con su funcionamiento, colaborando a guiar el mismo mediante el aporte de una base que contribuyera a disminuir errores y a potenciar las fortalezas que el negocio posee.

Por tanto, este estudio colaborará con el Centro de Visitantes El Jilguero, al mostrarles su potencial mercadológico, delimitar sus funciones, determinar las necesidades para iniciar con el negocio, así como mostrarle la factibilidad que el centro posee de acuerdo a su situación financiera, entre otros aspectos; que no estaban establecidos en estudios previos y que el proyecto requería para un mejor funcionamiento.

Además es importante mencionar que el presente trabajo conllevó un interés importante al tratarse de un aporte para un negocio que vela por la protección de los recursos presentes en el PNAJCB, pues como se mencionará en el siguiente apartado, este es un parque cuya importancia es clave debido a su riqueza hídrica, sin dejar de lado los numerosos ecosistemas que en él habitan.

Para un mejor entendimiento de este documento, a continuación se presentan una serie de apartados que describen el área de estudio, para que de esta manera el lector conciba la incidencia de la presente investigación.

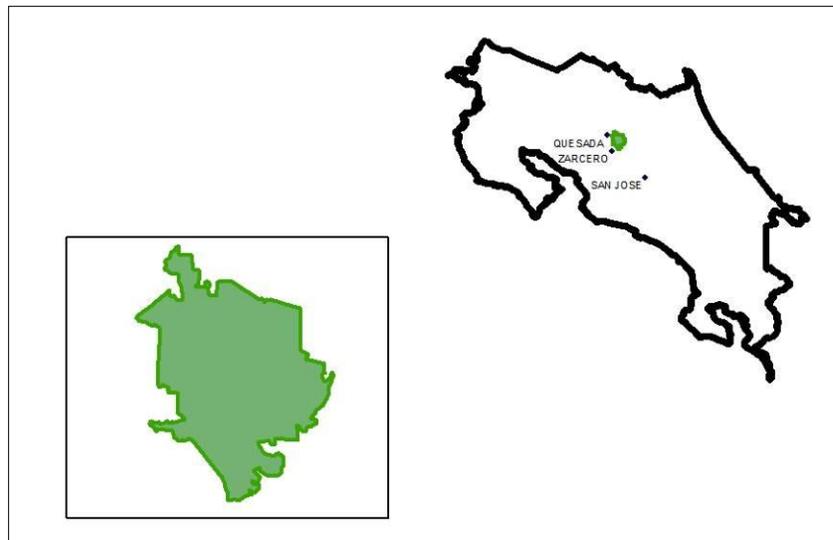
### **Antecedentes del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.**

El PNAJCB está ubicado en la provincia de Alajuela, abarcando cantones como San Carlos, Alfaro Ruiz, Grecia y Valverde Vega, sumando una extensión total de 14458 hectáreas (APANAJUCA, 2011). El mismo forma parte del Área de Conservación Arenal – Huetar Norte (ACA – HN).

Antes de que éste se convirtiera en parque nacional, estuvo clasificado en diversas categorías. En 1968 se denominaba Bosque Nacional Cerro Platanar, con apenas

2500 hectáreas, posteriormente en 1975 pasó de bosque a la categoría de reserva, convirtiéndose en la Reserva Forestal Juan Castro Blanco, donde aumentó su extensión a 14000 hectáreas. Luego, en 1989 elevó su categoría a zona protectora y por último en el año 1992 se declara como parque nacional, su actual clasificación (APANAJUCA, 2011).

Es importante mencionar que antes del año 2003, este parque recibía el nombre de Parque Nacional Juan Castro Blanco; sin embargo, debido al significativo recurso hídrico presente en el parque, se declaró Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco por medio de un proyecto de ley impulsado por APANAJUCA.



**Figura 1.3** Mapa del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.

Fuente: APANAJUCA, 2011.

El 19 de marzo del 2006 se declara de manera oficial el amojonamiento del parque, lo que lo convierte en el primer parque a nivel nacional que tiene sus límites definidos en la totalidad del terreno. Este proyecto estuvo a cargo de APANAJUCA, de la cual es también importante mencionar que el día 28 de enero del año 2008, ha solicitado ante la UNESCO que el PNAJCB se declare patrimonio de la humanidad. (APANAJUCA, 2011).

La biodiversidad con la que cuenta este parque es innegable, la gran presencia flora, fauna, suelos, climas, agua, bosques, entre otros, lo convierten en una verdadera joya natural.

En cuanto a su fauna, el parque cuenta con una inmensa variedad, dentro de lo que se puede mencionar: 57 especies de mamíferos como el mono cara blanca, saínos, león breñero, entre otros; 22 especie de murciélagos, 233 de aves, entre las que sobresalen el quetzal (*Pharomachrus mocinno*), el jilguero (*Myadestes melanops*), gran numero de colibríes, gavilanes, pavas, entre otras; así como también una gran variedad de insectos y ranas (Chichilla, 2012).

En relación a su vegetación, el parque cuenta en su mayoría con la presencia de bosques primarios, los cuales pueden tener edades de más de cien años de vida, en los que se pueden encontrar gran número de especies de plantas y árboles. Dentro de las principales especies de árboles presentes en el parque se pueden mencionar el aguacatillo, robles, jaúl, balsa, entre otros, así como también plantas pertenecientes a las tierras frías como las epifitas, parásitas, musgos, orquídeas, entre muchas más (SINAC, 2012).

Asimismo, se da una gran variedad geomorfológica, la cual está influenciada por la actividad volcánica. Volcanes como el Platanar, Viejo y Porvenir, se encuentran presentes en este parque. Actualmente éstos se mantienen dormidos y funcionan como atractivos turísticos (Chichilla, 2012).

Otra de las principales características que identifican a este parque, es la gran riqueza acuífera, debido a la presencia de varias cuencas hidrográficas. Entre los ríos principales que bañan esta región se pueden mencionar: Río Peje, Río La Vieja, Río Tres Amigos, Río Platanar, Río Toro, entre otros. Es así como “Sus aguas abastecen 200 acueductos rurales, lo que beneficia a más de 200 mil personas” (Chichilla, 2012). Además, debido a la gran presencia de este preciado recurso, se han creado varias plantas generadoras de energía hidroeléctrica, entre las que se encuentran: Hidroeléctricas Altrojas y Toro I, las cuales se encuentran en Bajos del

Toro de Valverde Vega, Hidroeléctrica Toro II en Marsella de Venecia de San Carlos, Hidroeléctrica Caño Grande en Venecia de San Carlos, Hidroeléctrica HidroZarcas en Aguas Zarcas de San Carlos, Hidroeléctrica Matamoros en Quebrada el Palo de Ciudad Quesada, Hidroeléctrica Chocosuela I y Chocosuela II en el distrito Buena Vista de San Carlos. Todas estas empresas hidroeléctricas utilizan para su funcionamiento el agua proveniente del PNAJCB (SINAC, 2012).

### **Antecedentes de la zona de estudio: San José de la Montaña.**

San José de la Montaña es una pequeña comunidad ubicada en las cercanías del PNAJCB. Esta comunidad se localiza a 9 kilómetros del pueblo de Sucre y a 14 kilómetros del centro de Ciudad Quesada, San Carlos.

La comunidad se caracteriza por poseer un clima frío, común del Bosque Tropical Húmedo, además de contar con gran variedad de flora y fauna, de la cual pueden disfrutar los habitantes y visitantes del parque.

Según Arrieta (2010), el nombre actual de esta comunidad surgió gracias a Esperanza Soto, primera maestra de la zona, quien sugirió que se cambiara el nombre de San José de Porvenir al nombre de San José de la Montaña, debido a que ya existía la comunidad de Porvenir.

Además, el mismo recopilador menciona que entre los años 1965 y 1984, se dio un gran número de solicitudes para la explotación minera en este sector; sin embargo, esto no fue posible debido a que las empresas interesadas tuvieron conflictos legales para obtener los permisos, además de que los habitantes sancarleños no estaban de acuerdo con la minería.

Según lo explicado por APANAJUCA (2011), dentro de dicha comunidad pueden encontrarse diversos sistemas productivos que hacen que el sector tenga fuentes de trabajo para aquellas personas que no se desplazan a zonas urbanas a laborar. Entre estos sistemas pueden encontrarse los siguientes:

- a. Agricultura: esta se da principalmente con hortalizas, vegetales, verduras y productos característicos de climas fríos y de altura.
- b. Ganadería: donde se práctica fundamentalmente la ganadería de leche, por lo que el sector cuenta con gran cantidad de lecherías.
- c. Turismo: el turismo se práctica principalmente debido a la influencia del PNAJCB en la zona, que por su riqueza natural, atrae visitantes nacionales e internacionales. Asimismo, se encuentra el Albergue Ecológico Monterreal, el cual brinda los servicios de restaurante y hospedaje, además de caminatas por senderos.

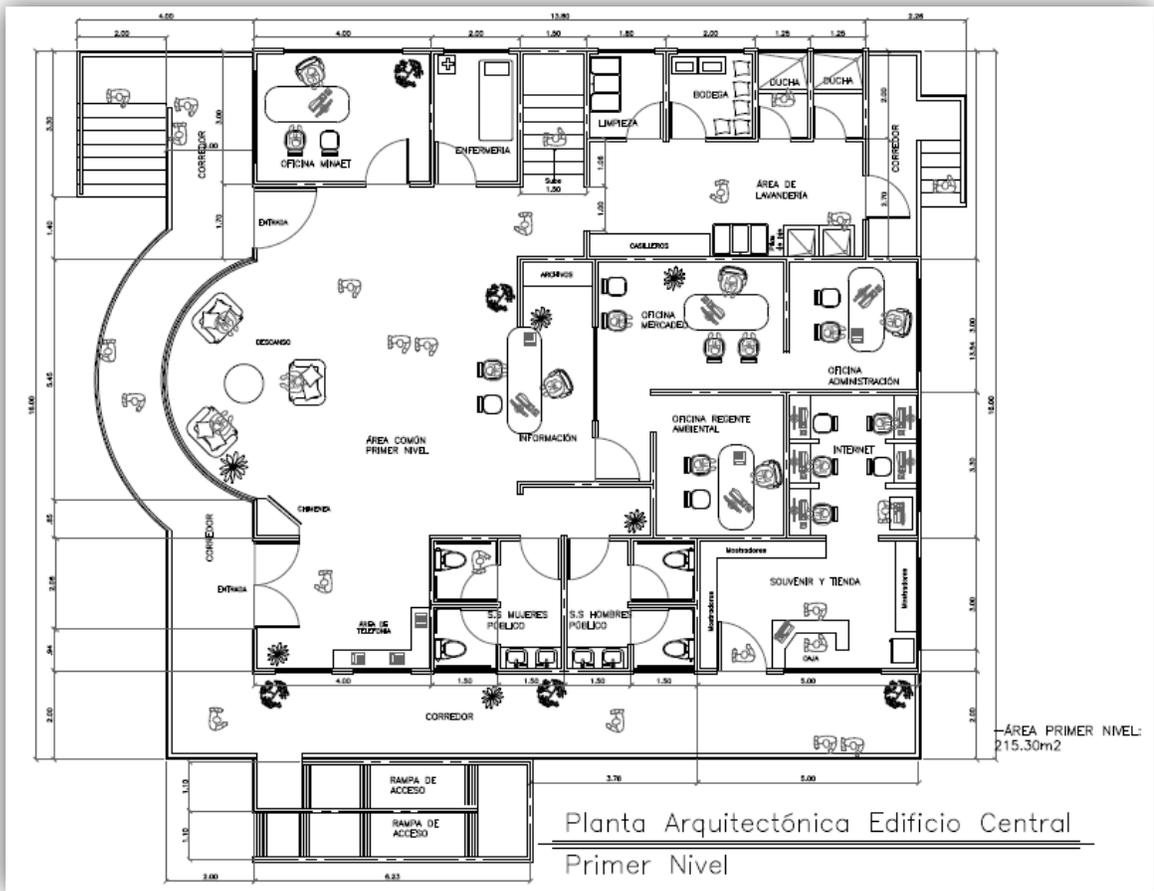
### **Antecedentes del proyecto: Centro de Visitantes El Jilguero.**

El Centro de Visitantes El Jilguero está ubicado en la entrada principal del PNAJCB. Entre los objetivos principales de este centro pueden encontrarse la protección del PNAJCB, la promoción del Turismo Rural Comunitario, el control y la regulación del ingreso de personas al parque, el fortalecimiento de la educación ambiental y la investigación, entre otros (Arrieta, 2010).

La construcción del mismo inició en el mes de febrero del año 2010. Sin embargo, es importante mencionar que no ha sido un trabajo continuo, ya que la obra ha sido paralizada en varias ocasiones debido a la falta de recursos (Rojas G. , Secretario APANAJUCA, 2012).

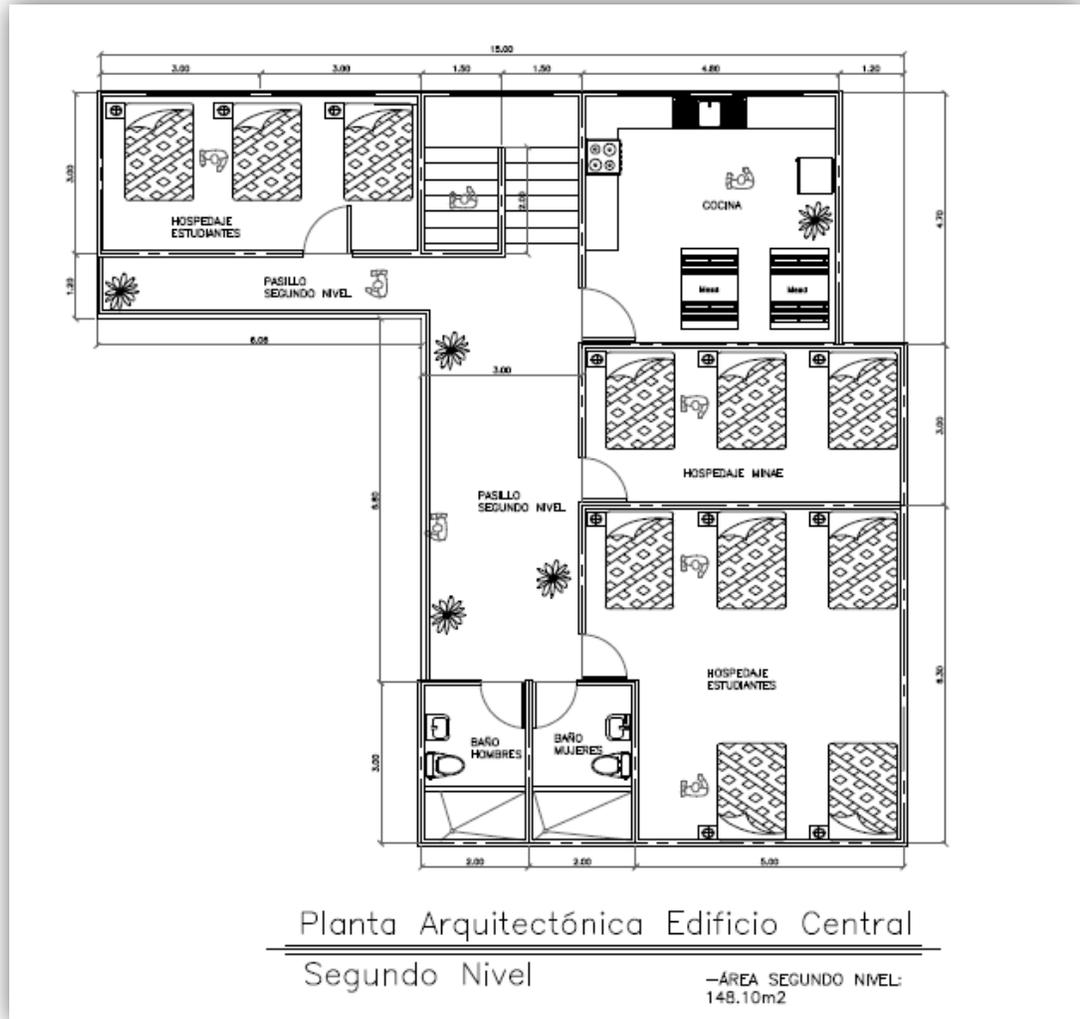
Este centro es una estructura de 363 metros cuadrados, la cual cuenta con dos plantas (ver figura 1.3 y 1.4 Planos de distribución de primera y segunda planta del centro de visitantes). La misma posee todos los requerimientos legales y de seguridad que permiten el recibimiento de turistas, tanto nacionales como internacionales (Arrieta, 2010).

El edificio, que cuenta con salas de recepción, dos aulas ambientales, laboratorios, cocina, baños y servicios sanitarios, tiene como fin ofrecer educación ambiental a estudiantes de instituciones públicas y privadas, y brindar turismo sostenible y científico (Chichilla, 2012).



**Figura 1.4** Planos de distribución primera planta del Centro de Visitantes de San José de la Montaña.

Fuente: APANAJUCA, 2012



**Figura 1.5** Planos de distribución segunda planta del Centro de Visitantes de San José de la Montaña.

Fuente: APANAJUCA, 2012

La obra fue inaugurada oficialmente el día 29 de setiembre del año 2012, con la presencia de la presidenta Laura Chinchilla y diversos funcionarios de distintas entidades de la zona y el país.

Actualmente la edificación del centro está finalizada; sin embargo, se está trabajando en la realización de algunos detalles finales, además se están mejorando algunos de los senderos y habilitando otros nuevos para brindar una mejor calidad en los servicios (Chinchilla, 2012).



**Figura 1.6** Centro de Visitantes El Jilguero.

Fuente: Gustavo Rojas

Debido a que, como se mencionó, aún se están terminando algunos detalles del centro y trabajando en los senderos, el mismo no se ha puesto en marcha. Sin embargo, se espera que éste empiece a funcionar a partir de enero del año 2013.

Para llevar a cabo la construcción de la obra se recibieron varias donaciones de dinero por parte de diferentes instituciones, entre las que sobresalen COOPELESCA R.L., el ICT, el Ministerio de Trabajo y la Municipalidad de San Carlos.

El Centro de Atención de Visitantes del Parque Nacional del Agua, Juan Castro Blanco fue posible por el aporte de ¢16 millones del Ministerio de Trabajo, ¢4.5 millones de la Municipalidad, ¢10 millones de Coopelesca y 50 millones del ICT (La Noticia, 2012).

## **Planteo del Problema**

*¿Cómo lograr que el Centro de Visitantes El Jilguero trabaje de una manera eficiente, colaborando a su vez con el desarrollo de la comunidad de San José de la Montaña?*

El turismo es una actividad que se ha desarrollado con fuerza en todo el país y la Zona Norte no es la excepción. Es notable el crecimiento turístico que han alcanzado sectores como La Fortuna, Sarapiquí, Los Chiles, entre otros (Arrieta, 2010).

Es importante mencionar que el distrito de Ciudad Quesada, junto con Tilarán, forman los centros turísticos secundarios de la unidad de planeamiento de Llanuras del Norte. Asimismo, a pesar de que Ciudad Quesada no es una zona con gran influencia turística, es una ruta de paso hacia destinos de gran importancia en la industria del turismo. Debido a esto, el distrito de Ciudad Quesada se puede ver beneficiado para aumentar la actividad turística y el desarrollo de la misma.

Ejemplo de lo anterior es el establecimiento de diferentes centros y rutas de desarrollo turístico que menciona el SIR-ZEE (2006) para las Llanuras del Norte, entre las que se destaca como más importante “Tilarán - La Fortuna - Ciudad Quesada”, debido a la influencia de La Fortuna, que representa una zona con gran actividad turística, pero donde se hace énfasis en la posibilidad de potenciar a Ciudad Quesada.

No obstante, la idea es que otros atractivos turísticos existentes en este Centro y que se ubican más hacia el este, cerca de Ciudad Quesada, también sean potenciados, como son los casos del Parque Nacional Juan Castro Blanco, el Zoológico La Marina, Ciudad Quesada como tal y algunos sitios con agua termales (Castro & Treviño, 2006).

A raíz de lo anterior, se ha tratado de desarrollar nuevas alternativas de turismo en la zona, como por ejemplo la práctica del Turismo Rural en varias de las comunidades ubicadas en los alrededores de Ciudad Quesada, donde se ofrece al visitante la

cercanía a las zonas rurales y al entorno natural de las mismas, mientras que se colabora con el desarrollo de las comunidades.

Entre los proyectos de turismo rural del sector puede destacarse la comunidad de San Vicente, aledaña tanto al PNAJCB como a la comunidad de San José de la Montaña, donde se ha desarrollado la práctica de este turismo a partir de las potencialidades de la zona, aprovechando la presencia de fincas lecheras y de hortalizas, además de los elementos naturales del sector como cataratas, riqueza de flora y fauna, entre otros.

...cabe mencionar que actualmente sus habitantes han tomado la decisión de incursionar en el turismo rural comunitario y de naturaleza, aprovechando sus recursos agrícolas, pecuarios, naturales y culturales, gestionados por medio de un modelo comunal y cooperativo (Rojas J. , 2011).

Además de estas alternativas de turismo, el proyecto del Centro de Visitantes El Jilguero ubicado dentro del PNAJCB, se convierte en un aliado para el desarrollo del turismo de la zona, el cual puede llegar a funcionar como una herramienta clave para vincular a la comunidad de San José de la Montaña con la actividad turística, además de colaborar con la potenciación de Ciudad Quesada.

Sin embargo, aún no se tiene claro la vocación o dirección que tomará este centro, ni la manera en cómo éste llevará a cabo sus funciones, debido a que si bien se desea que el mismo colabore con el desarrollo de la comunidad de San José de la Montaña, la forma de realizar esta interacción todavía no está establecida.

Además, este centro de visitantes no cuenta con ningún tipo de estrategia de negocio, por lo que es ahí donde radica el tema-problema de esta investigación, debido a que con la presente propuesta se busca solventar esta carencia y dar una base para un funcionamiento más eficaz.

Asimismo, debido principalmente a que hasta el momento este centro no ha iniciado sus labores, el mismo aún no ha enfocado abiertamente sus esfuerzos a colaborar

con el desarrollo de la comunidad de San José de la Montaña, por lo que con esta propuesta se pretende encaminar el trabajo del centro hacia un beneficio mutuo con la comunidad, unificando esfuerzos por parte de las instituciones encargadas del proyecto y los pobladores, por medio del desarrollo de proyectos de turismo rural, impulsando así la actividad turística.

## **Justificación del Problema**

Son diversas las razones que vuelven importante y relevante la presente investigación, debido a que la misma colabora para que el Centro de Visitantes El Jilguero trabaje de una manera eficiente, beneficiando a su vez a la comunidad y protegiendo el ambiente, abarcando de esta manera aspectos sociales, económicos y ambientales. Es por esto que esta investigación tiene implicaciones no solamente para el propio centro o para la zona, sino que conlleva también una importancia a nivel nacional.

El Centro de Visitantes El Jilguero, busca llevar a cabo funciones como la regulación del ingreso de personas al PNAJCB, el control sobre la extracción de especies, entre otros aspectos; por lo que resulta un instrumento de gran importancia para APANAJUCA (asociación a cargo de la administración del centro), de acuerdo a sus intereses por la conservación y protección del parque. Además, este proyecto es importante para COOPELESCA R.L., debido a que esta cooperativa busca involucrarse en actividades que tengan que ver con la conservación y protección de los recursos naturales, pretendiendo darle cada vez más un enfoque de este tipo a la empresa, brindando así su colaboración para la preservación de los mismos.

A su vez, este centro tiene la posibilidad de llegar a convertirse en un negocio turístico, debido a la gran e innegable riqueza natural y cultural presente en el PNAJCB que rodea al centro, donde se pueden llevar a cabo actividades ecoturísticas, de turismo educativo e incluso de turismo rural.

Es por esta razón que el centro busca enfocarse hacia el turismo, mientras que intenta beneficiar a la comunidad de San José de la Montaña, trabajando junto con ésta en la prestación de servicios relacionados con el turismo rural comunitario, que enriquezcan la experiencia del visitante.

Es importante mencionar que el turismo rural comunitario es una nueva alternativa de turismo que juega un papel trascendental, ya que el mismo funciona como un motor

de desarrollo para las comunidades, debido a que éste posibilita un mejoramiento en la economía de estos pueblos, mientras que da una visión distinta de la ruralidad, donde ésta funciona como un espacio para el esparcimiento y el contacto cultural. Los pobladores aprovechan sus actividades tradicionales y las potencialidades de cada pueblo como atractivos turísticos, lo que hace que esta alternativa éste al alcance de la mayoría de las comunidades.

Por lo tanto, este proyecto potenciará la zona beneficiando a la comunidad y sus alrededores, tanto de manera económica, gracias a la generación de empleo e ingresos, como de forma social; logrando así un beneficio mutuo, mientras que se impulsa la visitación turística, debido a que como se mencionó anteriormente, Ciudad Quesada y sus alrededores representan sectores de gran potencial turístico.

De esta forma, el Centro de Visitantes el Jilguero puede convertirse en un negocio turístico, conllevando así un impacto en el turismo costarricense, pues el mismo se transforma en una nueva opción y oportunidad de servicio turístico, de las muchas que se ofrecen en el país, tanto para turistas nacionales como internacionales; e incluso un impacto en el turismo rural comunitario a nivel nacional, debido a que si se implementan en el centro actividades rurales que beneficien a la comunidad en un trabajo mancomunado, muchos de los sectores rurales del país que se enteren o conozcan el sector, podrían tomar éste como ejemplo e iniciar sus propias actividades rural-comunitarias de una forma turística.

Esta propuesta colaborará a que el centro funcione eficientemente, aspecto necesario debido a que se trata del trabajo en un área de conservación, donde deben guiarse los esfuerzos hacia un trabajo en común para que, además de lograr que el negocio sea factible, se conserven y protejan los recursos dentro del PNAJCB, mientras se propicia el desarrollo de las comunidades aledañas, especialmente de San José de la Montaña. Es por esta razón que esta propuesta ayuda al proyecto a esclarecer lo que se debe hacer y la manera en cómo hacerlo, por lo cual se

convierte en una importante herramienta para reconocer oportunidades y potencialidades, mientras que colabora en la tarea de evitar errores.

El desarrollo de esta investigación permitirá conocer diferentes aspectos que giran en torno al Centro de Visitantes, como por ejemplo establecer la forma en cómo se organizará, identificar el mejor nicho de mercado que puede llegar a aprovechar de una mejor manera el centro, realizar un análisis financiero, entre otros. Esto mostrará la factibilidad de la empresa, así como también sus limitantes o debilidades.

## **Objetivos del Estudio**

### **Objetivo general.**

- Formular para el Centro de Visitantes El Jilguero una estrategia de negocios para su adecuado manejo, que ayude a que éste funcione de una manera eficiente, involucrando a la comunidad de San José de la Montaña.

### **Objetivos específicos.**

- Identificar el potencial mercadológico turístico del Centro de Visitantes El Jilguero que permita la correcta direccionalidad del mismo.
- Determinar las necesidades de recursos para el funcionamiento del Centro de Visitantes El Jilguero, así como la identificación de sus funciones.
- Definir la factibilidad del proyecto de acuerdo a sus capacidades de desarrollo económico.

## **Alcances y Limitaciones**

### **Alcances.**

Se desarrolla una propuesta de plan de negocios para ser presentada a COOPELESCA R.L. de San Carlos. Dentro de los principales alcances de esta investigación que hacen que la misma tenga una importancia en el campo de turismo, se pueden mencionar.

- El objeto de estudio que se abarca en esta investigación representa un vínculo entre un espacio rural y un área de conservación, en este caso se trata de la comunidad de San José de la Montaña y el Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco, lo que constituye un aspecto relevante en relación a otros estudios.
- Con la implementación del objeto de estudio (el Centro de Visitantes El Jilguero), se busca también la protección de un área de conservación de gran importancia para Costa Rica, como lo es el PNAJCB, lo que lo convierte en sitio turístico diferenciado al enfocar también sus esfuerzos en la conservación y protección de los recursos y el medio ambiente.
- La presente investigación se da en el ámbito del turismo rural, lo que hace que la misma beneficie el desarrollo de la comunidad de San José de la Montaña, mientras que puede llegar a funcionar como herramienta de apoyo para futuras investigación en esta área.

### **Limitaciones.**

Dentro de las principales limitaciones que se tuvieron para la realización de esta investigación se encuentran:

- Se omitieron algunas partes contenidas dentro de la guía utilizada para realizar el trabajo, excluyéndose así algunos aspectos del plan organizacional

y del plan financiero, debido principalmente al poco tiempo que se contaba para realizar estudios más complejos.

- No se aplicó la metodología en forma exacta, debido a que las encuestas estipuladas no se llevaron a cabo por causa de la poca visitación que recibía el PNVA en la época del año que se cursaba cuando se realizó la investigación, por lo que se decidió utilizar las entrevistas realizadas en los meses de febrero, abril y julio del 2012 por el personal de dicho parque.
- Únicamente se realizó un plan de negocios, sin incluir por ejemplo, el desarrollo de encadenamientos con fincas integrales de la comunidad de San José de la Montaña que puedan categorizarse como un servicio dentro del centro. Es decir, no se realizaron los enlaces pertinentes.
- No se contempló la vinculación de la comunidad de San José de la Montaña con otras comunidades aledañas, con las que se pueden llevar a cabo proyectos o encadenamientos de turismo rural.
- La elaboración de un inventario de atractivos turísticos, que permitiera identificar los puntos más fuertes para ser aprovechados como parte de la oferta de servicio turístico del centro, no se llevó a cabo dentro de esta investigación.

## Capítulo II. Marco Teórico

1

---

### **Antecedentes teóricos del estudio**

Debido a la amplitud temática que gira en torno a la presente investigación, existen numerosos estudios que colaboran en la aproximación teórica de la misma, abarcando estos, temas que van desde la administración de organizaciones sin fines de lucro, hasta planes de negocios para sitios con posadas turísticas y para parques nacionales de Costa Rica. Es por esto que para englobar los antecedentes de este documento, se estudiarán los mismos de una manera jerarquizada, siendo el último en estudiarse, el que conlleva mayores similitudes con el objeto de estudio de esta investigación.

En primera instancia se analizó un plan de negocios venezolano, escrito por Ana Irureta y Roosevelt Lárez en el año 2009, denominado “Plan de negocios para una empresa turística y de recreación en Cumaná, estado de Sucre” la cuál se basó principalmente en proponer una empresa turística y de recreación para la ciudad de Cumaná, ya que como los mismos autores lo mencionan, no existía una empresa de esta índole en dicho sector a pesar de encontrarse en la costa venezolana. Por tanto el propósito del trabajo giró en torno a la creación de esta empresa para responder a las necesidades de recreación de los pobladores de la región y de los turistas que la visitan (Irureta & Lárez, 2009).

Es importante rescatar la situación problemática que propició e impulsó a los autores a tratar el tema en cuestión, debido a que revela la importancia de una correcta planificación en servicios turísticos.

El estado de Sucre se encuentra en la costa Caribe de Venezuela, y una de sus ciudades principales es el puerto de Cumaná. Este estado es caracterizado por una

belleza escénica notoria, además de albergar dos parques nacionales venezolanos, como lo son el Parque Nacional Mochima y el Parque Nacional Península de Paria. A pesar de esto, Sucre recibe una visitación turística muy escasa, compuesta casi en su totalidad por turistas nacionales. La situación se agrava aún más, ya que como lo mencionan los autores, al consultar a los visitantes cómo se enteraron de Sucre y específicamente de Cumaná, éstos respondieron casi en un 100% que fue por medio de la recomendación de amigos o por visitas anteriores, lo que deja ver el débil sistema de promoción de la región y a su vez, la importancia que tiene una promoción estratégica para aumentar la visitación turística (Irureta & Lárez, 2009).

Además, según este mismo recopilador, solo existe un operador turístico para todo el estado de Sucre y son muy pocas las asociaciones cooperativas dedicadas a esta industria. De allí surge la necesidad de una empresa turística y de recreación, pero esclareciéndose a la vez, la necesidad de la buena planificación de la misma, debido a que la actividad turística sin control puede traer impactos sociales, ambientales, culturales, entre otros.

Es importante mencionar que los autores hacen referencia, en el apartado teórico de su trabajo, a que la planificación para centros de servicio turístico debe ir de la mano con un equilibrio ambiental y social.

El desarrollo del turismo debe estar guiado por un plan de acción cuidadosamente planificado, que no se base sólo en hojas de balance y declaraciones de utilidades y pérdidas, también en los ideales y principios de bienestar y felicidad humanos. Los problemas sociales no pueden resolverse sin una economía fuerte y en crecimiento, que el turismo puede ayudar a crear. Un sistema de desarrollo sólido puede tener el feliz resultado de un negocio turístico creciente y la preservación de los recursos naturales y culturales que atrajeron en primer lugar a los visitantes (Irureta & Lárez, 2009).

Esta cita esclarece uno de los aspectos más relevantes para la presente investigación, debido a que establece la necesidad de que la planeación para un

negocio turístico se enfoque también en aspectos de desarrollo social, mientras se conserva la naturaleza y la cultura. Es de esta forma como se desea que trabaje el Centro de Visitantes El Jilguero, unificando sus esfuerzos de laborar de una manera eficiente, mientras se colabora con el desarrollo de la comunidad de San José de la Montaña, promulgando así la conservación natural y cultural de la zona.

Ahora bien, los resultados de este estudio abarcaron el plan de negocios para una empresa turística y de recreación en la ciudad portera de Cumaná, por tanto los autores realizaron previamente una recopilación teórica de las partes que se iban a tomar en cuenta para este plan, analizándose así los siguientes aspectos

- Exposición de motivos
- Descripción de la organización
- Aspectos de mercado
- Análisis de las cuatro P
- Factibilidad de la propuesta.
- Fuentes de financiamiento
- Responsabilidad social y ambiental
- Responsabilidad social corporativa (Irureta & Lárez, 2009).

Por tanto, el plan de negocios que se llevó a cabo en este análisis a manera de resultados, abarcó todos estos puntos mencionados anteriormente, referidos hacia la empresa turística y de recreación en Cumaná de Venezuela, a la que se le llamó A&R Espíritus Aventureros, C.A.; analizando primeramente el turismo del estado de Sucre por medio de una encuesta aplicada a 50 personas en la ciudad de Cumaná, continuando con el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) que podía afectar la empresa, concibiendo las estrategias que potenciaran las fortalezas y oportunidades, y disminuyeran las amenazas y debilidades. Seguidamente, se desarrollaron las partes puntuadas anteriormente, para completar así el plan de negocios.

En cuanto al plan de negocio de esta propuesta se estructuró organizativamente y se propuso la mezcla de mercadeo con base a los resultados derivados de la investigación de mercado realizada, lo que facilitó establecer los servicios a ofertar así como las estrategias contempladas para garantizar el funcionamiento del negocio. (...) Se pudo observar que lo importante que es para este tipo de empresas tener responsabilidad social y con el medio ambiente en el que se desarrollan, ya que, tanto la sociedad, como el medio ambiente, serían sus principales recursos a la hora de convertir al estado Sucre como potencia turística de Venezuela (Irureta & Lárez, 2009).

Es así como el estudio anterior brinda importantes aportes a esta investigación, debido que hace especial énfasis en el equilibrio que debe mantener un negocio turístico con la cultura y la naturaleza en la cual se encuentra, aspecto que se pretende desarrollar en el Centro de Visitantes El Jilguero. Asimismo, se estructura un plan de negocios semejante al que se desarrollará en esta propuesta y se destaca como relevante que este tipo de planes de negocios contemplen el desarrollo de una eficiencia que vaya de la mano con la protección tanto cultural como ambiental.

Ahora bien, se logró abarcar el estudio realizado por Joyce Bautista Pérez en el año 2009 denominado “Posada ecoturística wiwa. Plan de negocio con enfoque de un centro de desarrollo alternativo de ecoturismo”, una investigación colombiana donde el objetivo principal del estudio, según Bautista (2009), consistió en promocionar, por medio de la apertura de una posada turística, el turismo que se brinda en las zonas cercanas, por ejemplo el brindado en el Parque Nacional Tayrona y la Sierra Nevada de Santa Marta, esto de la mano con la actividad ecoturística de la zona donde se ubica el proyecto, denominada Vereda Los Naranjos, además respaldado por un programa colombiano sobre posadas turísticas.

El programa Posadas Turísticas de Colombia es una iniciativa del Gobierno Nacional que se desarrolla a través de la Política Nacional de Vivienda de Interés Social Rural y es coordinada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Cuyo objetivo es condicionar viviendas rurales de Sisben 1 y 2 para alojar turistas,

lo que permite promocionar destinos con atractivos turísticos naturales y mejorar las condiciones económicas de las familias al complementar sus ingresos con la prestación de servicios turísticos (Bautista, 2009).

Como se puede observar en la cita anterior, la presencia del gobierno colombiano en la temática de las posadas turísticas puede considerarse activa según el programa mencionado por el autor, lo que podría tomarse como una recomendación estructural para el gobierno costarricense y para los entes encargados de la temática del turismo en Costa Rica, ya que sería un método que promocióne el turismo rural comunitario y a su vez la conservación y protección ambiental y cultural, debido a que ésta se encuentra ligada al turismo rural, aspecto que pretende lograrse en el Centro de Visitantes El Jilguero.

El estudio de Bautista (2009), solo abarcó la elaboración de un plan de negocios para el proyecto Posadas Ecoturísticas Wiwa, por lo que el plan de negocios en sí representó los resultados de la investigación, conteniendo el mismo, elementos como los siguientes:

- Resumen ejecutivo: que incluyó la descripción y concepto del negocio, así como su localización.
- Estudio de mercado: donde se hizo un análisis del sector y del mercado, así como un estudio de la competencia y su consumidor. Seguidamente se plantearon las estrategias de mercado, producto y precios, para terminar con el marketing mix.
- Estudio técnico: que abarcó aspectos como las características del servicio, aspectos del presupuesto y las necesidades y requerimientos.
- Organización legal: donde se trabajaron aspectos legales, organismos de apoyo a la empresa y el tipo de sociedad, así como el concepto de negocio y la estructura organizacional del mismo.
- Estudio financiero: que trató únicamente la temática de los supuestos financieros necesarios para la empresa.

La importancia de este estudio para la presente investigación recae en que el mismo se enfoca en un plan de negocios para una posada turística, elemento que es clasificado en Costa Rica como turismo rural, por lo que debido a que en el Centro de Visitantes El Jilguero desean llevarse a cabo actividades propias del turismo rural, este plan de negocios puede representar una guía teórica para los aspectos del centro que hagan referencia a las actividades de turismo rural.

Seguidamente, es importante destacar el estudio realizado por Francine Argüello, Alexander Barrantes, Jorge Quirós y Ileana Ruiz, en el año 2001, titulado “Propuesta de un plan de gestión administrativa, sistema de información y control de resultados en organizaciones sin fines de lucro: caso ANAI”, debido a que se abarca temas relacionados con la administración de una organización sin fines de lucro, como es el caso de APANAJUCA, ente encargado del Centro de Visitantes El Jilguero.

Para una mejor comprensión de este estudio, es importante mencionar que la asociación ANAI, es una organización sin fines de lucro en Talamanca, constituida en 1983, dedicada a

...apoyar el desarrollo integral de las comunidades rurales, como ente facilitador, en la formación de pequeñas agroindustrias, la experimentación y promoción de agricultura ecológicamente adaptada al medio, y contribuirá, además, a la conservación de recursos naturales renovables y no renovables (Argüello, Barrantes, Quirós, & Ruiz, 2001).

Ahora bien, es de vital importancia recapitular la definición de organización no gubernamental que realizan Argüello et al (2001), donde se definen estas como

...organizaciones legalmente inscritas, privadas, sin fines de lucro, que reciben apoyo externo aunque también nacional, y cuyo objetivo es el de asistir a organizaciones comunitarias y pequeñas organizaciones en la promoción de proyectos y programas de desarrollo (Argüello, Barrantes, Quirós, & Ruiz, 2001).

Según este mismo recopilador, las organizaciones no gubernamentales tienen fundamentalmente objetivos basados en la movilización y organización de la población para su autodesarrollo. Por tanto estas organizaciones trabajan con poblaciones que van desde la gente en estado de pobreza, las microempresas, grupos ambientalistas, entre otros (Argüello, Barrantes, Quirós, & Ruiz, 2001).

Este estudio abarcó una propuesta de plan de gestión administrativa, sistema de información y control de resultados en organizaciones sin fines de lucro, en este caso analizando a la asociación ANAI, donde se enfocó la propuesta principalmente en la disminución o erradicación de las debilidades que se detectaron en la organización a lo largo del estudio.

En primera instancia se analizó la gestión administrativa de la ANAI, siendo esta la que refiere a los aspectos de administración y organización de una empresa, envolviendo aspectos como el presupuesto, el clima organizacional, entre otros; mientras que se vale de estrategias para alcanzar las metas de la mejor manera.

Se entenderá como estrategia el entramado de los objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción conducentes al logro de esas metas formulando de manera que quede definido el negocio en el cual va a estar la compañía y la clase de compañía que es en el presente y que va a ser en el futuro (Argüello, Barrantes, Quirós, & Ruiz, 2001).

Seguidamente se llevó a cabo un estudio acerca de los sistemas de información, separándolos en sistemas de información gerencial y sistemas contables, entendidos los primeros como “un conjunto de elementos que interactúan entre sí, con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. En un sentido más amplio, un sistema de información no incluye equipo electrónico (Hardware)” (Argüello, Barrantes, Quirós, & Ruiz, 2001, pág. 64). Por otro lado, el sistema contable es identificado por este mismo recopilador como “métodos y registros establecidos para reunir, analizar, clasificar, registrar e informar sobre las transacciones originadas de

las operaciones de una entidad, con el fin de generar información que permita la toma de decisiones de la administración”

Asimismo, los autores analizaron los temas del control dentro de la asociación ANAI, definiendo el control como “la acción necesaria para asegurar que se están alcanzando los objetivos, planes, políticas y estándares” (Argüello, Barrantes, Quirós, & Ruiz, 2001, pág. 73).

Ahora bien, a raíz de estos estudios realizados por los autores, que cabe mencionarse que no estuvieron totalmente delimitados entre sí, sino que se daba una interacción entre todos los elementos mencionados; se logró establecer una amplia propuesta de un plan de gestión administrativa, sistemas de información y control de resultados, que envolvió un gran número de aspectos, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- Se definieron objetivos estratégicos para el sistema administrativo, para el sistema contable, y para el sistema de presupuestos.
- Se estableció una estructura interna que delimitara puestos, así como funciones y tareas.
- Se propuso establecer un control sobre los movimientos de la asociación, como en inventarios, ingresos, egresos, ventas de productos y servicios, así como en lo referente al personal, ya fuese vacaciones, asistencia al trabajo, entre otros.
- Se propuso que las labores de control de presupuesto, así como el acceso a la información y creación de reportes se realice por medio de programas, aprovechando de una mejor manera la tecnología presente en el lugar.
- Asimismo se realizó la sugerencia de generación de información por medio de periódicos, informes mensuales, entre otros.
- Se propuso el establecimiento de manuales de procedimientos novedosos, así como la mejora de los ya existentes.

En general, la investigación realizada por Argüello et al (2001), abarca un gran número de resultados a manera de propuestas que forman parte del plan realizado por estos autores, después de realizar un diagnóstico de los aspectos administrativos, de información y control de esta organización sin fines de lucro.

La relevancia de este estudio en el presente documento recae en que, como se mencionó al iniciar, APANAJUCA es también una organización sin fines de lucro, y el objeto de estudio de esta investigación conlleva también aspectos administrativos en el centro de visitantes administrado por esta asociación, por lo que el análisis de algunos factores que se deben tomar en cuenta al momento de administrar este centro, pueden encontrarse dentro de este estudio, así como la categorización de una asociación sin fines de lucro, la delimitación conceptual de lo que ésta constituye y el abordaje de los objetivos que persiguen este tipo de organizaciones, lo que permitió comparar la iniciativa de APANAJUCA de beneficiar con el centro de visitantes El Jilguero a la comunidad de San José de la Montaña por medio del turismo rural y los objetivos que se proponen este tipo de asociaciones según los autores.

Ahora bien, el siguiente antecedente teórico se aproxima aún más al objeto de estudio de la presente investigación, debido a que hace referencia a una estrategia de sostenibilidad financiera del Parque Nacional Tortuguero; ya que contiene aspectos que se encuentran en el plan de negocios del Centro de Visitantes El Jilguero y que además, puede tomarse en cuenta para el adecuado manejo del mismo, ya que contribuye teóricamente a esta investigación, debido a que el objeto de estudio se encuentra en un parque nacional.

La estrategia de sostenibilidad financiera realizada por la empresa COBODES (Conservación del Bosque y Desarrollo Sostenible en Zonas de Amortiguamiento en el Caribe Norte de Costa Rica) en el año 2006, incluyó diversos aspectos que pretenden abarcarse en la realización del presente estudio, como lo fue el análisis de mercado del PNT (Parque Nacional Tortuguero) y el análisis financiero del mismo.

Asimismo, incluyó un análisis de impactos, elemento de suma importancia al tratarse de un área de conservación y que puede tomarse en cuenta para futuras investigaciones en el PNAJCB y en el Centro de Visitantes El Jilguero propiamente.

La idea de este proyecto surge a partir de la importancia que se le da a una adecuada planificación, y más aún en áreas de conservación; por lo que esta estrategia pretende no solo ser una herramienta de administración financiera, sino que la planificación trace, como lo menciona COBODES (2006), un claro camino de acción para el PNT.

Ahora más que nunca, en pleno siglo XXI, la planificación es el pilar que sustenta una gestión administrativa efectiva y eficaz. Su consideración tal y como se lo merece en el manejo de un Área Silvestre Protegida, no se dio sino hasta los últimos 10 años (COBODES, 2006).

Esta cita rescata la relevancia de la planificación en las áreas de conservación, como es el caso del PNAJCB, por lo que teóricamente puede verificarse la importancia e incluso la necesidad de una planificación eficiente para el Centro de Visitantes El Jilguero.

Este proyecto de una estrategia financiera para el PNT, se llevó a cabo con tres finalidades principales que fueron: realizar una recopilación y síntesis de la historia financiera del sector, presentar de una manera clara los programas que se deben y que se quieren desarrollar en este parque, acompañados de los fondos que se necesitan para llevarlos a cabo y, por último, indicar algunos mecanismos alternativos para obtener fondos (COBODES, 2006).

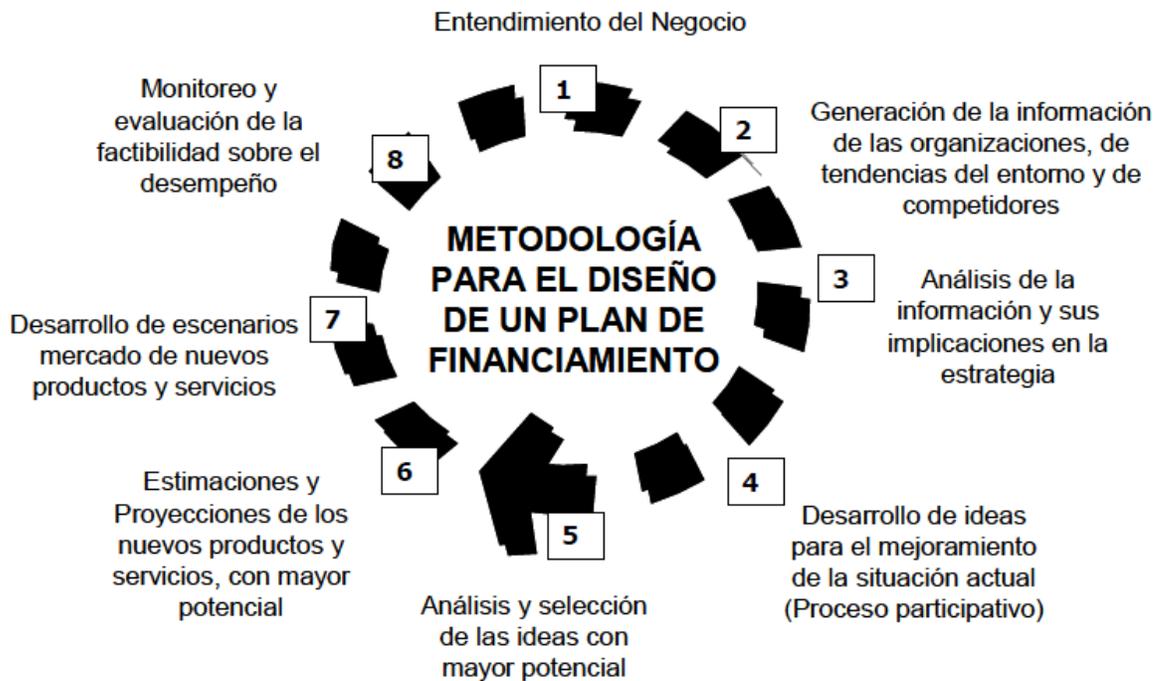
El documento tiene entre sus objetivos, distribuir el recurso financiero presente en el parque a seis programas relevantes dentro del mismo, que en orden de importancia según COBODES (2006) son:

- Programa de administración y planificación: que incluye el recurso humano, los gastos de administración, mercadeo, transporte, entre otros.

- Programa de infraestructura y equipo: donde se contemplan aspectos como las nuevas inversiones y la mantención de la infraestructura existente.
- Programa de protección y control: que busca proteger y vigilar los recursos del área por medio de diversos métodos como patrullaje, demarcación, entre otros.
- Programas de uso público.
- Programas de investigación y desarrollo.
- Programas de gestión comunitaria.

Es importante recalcar que el menor presupuesto es destinado a la gestión comunitaria, aspecto que, dentro del objeto de estudio de la presente investigación conlleva una mayor relevancia, debido a la incidencia del turismo rural en el proyecto y el deseo de que una planificación eficiente del mismo conlleve entre sus objetivos principales la colaboración al desarrollo de la comunidad de San José de la Montaña.

La metodología utilizada por COBODES (2006), en el proceso de realización de este estudio, funciona como guía para posteriores diseños de planes de financiamiento, y por tanto, como una herramienta útil en el segmento financiero del plan de negocios que desea realizarse en el presente estudio. Esta metodología puede apreciarse en la figura 2.1.



**Figura 2.1** Metodología de la estrategia de sostenibilidad financiera del PNT.

Fuente: COBODES, 2006

Como se mostró, para la elaboración de un plan financiero, según COBODES (2006), se inicia con el entendimiento del negocio, seguido de la generación o recopilación de información acerca del mercado que gira entorno al negocio; posteriormente se analiza esta información y se determina como puede influir en la estrategia financiera, luego se generan ideas para mejorar la situación en la que se encuentra actualmente el negocio para ser posteriormente seleccionadas para definir las mejores. Seguidamente se hacen estimaciones sobre el alcance de los productos o servicios propuestos en las ideas, desarrollándose nuevos mercados para finalizar con el monitoreo sobre los nuevos proyectos, servicios y productos (COBODES, 2006).

El estudio inició con un diagnóstico del PNT, describiendo esta área de conservación sobre diversos aspectos, donde se incluyó por ejemplo el plan de manejo del parque. Posteriormente se realizó el análisis de mercado, con un panorama del turismo nacional y después propiamente de la visitación al PNT, para terminar con un análisis

de este mercado refiriéndose a los gastos e ingresos generados por la demanda turística (COBODES, 2006).

Seguidamente se procedió a desarrollar la estrategia de sostenibilidad financiera del PNT, donde se realizaron las proyecciones estimadas en gastos e ingresos y de esta forma un balance proyectado. Posteriormente se realizó una estrategia y plan de acción para los programas mencionados anteriormente, acompañados de una propuesta para darle seguimiento y evaluar los mismos (COBODES, 2006).

Por último, el estudio incluyó un análisis de los impactos que pueden ser generados por el turismo en la zona y en el parque propiamente, donde se estudió específicamente el impacto generado por la industria hotelera, la industria alimenticia, el transporte y los guías turísticos (COBODES, 2006).

Este último apartado es de gran importancia, debido a que el impacto que un negocio turístico puede generar en el entorno natural donde se desarrolla, debería ser analizado antes de iniciar con el mismo, más aún si este negocio se encuentra dentro de un área de conservación, como es el caso del PNT y el PNAJCB, lugar donde se encuentra el objeto de estudio de la presente investigación.

La relevancia de la estrategia financiera desarrollada por COBODES (2006) para el objeto de estudio de esta investigación, recae en que ambas contienen un análisis de mercado y un plan financiero que buscan colaborar en la planificación, por lo que el estudio realizado en el PNT, sirve como una base teórica para estos segmentos de la planificación que desean realizarse en el Centro de Visitantes El Jilguero. Por otro lado, puede llegar a incorporarse en futuras investigaciones dentro del PNAJCB el análisis de los impactos mencionado anteriormente.

Por último, es de gran relevancia destacar que para la realización de los antecedentes teóricos de esta investigación, no se logró recabar información acerca de anteriores planes de negocios realizados propiamente para centros de visitantes, lo que respalda la importancia de esta investigación, ya que la misma constituye una herramienta que colaborará a futuras investigaciones relacionadas con el tema.

## Marco Conceptual

### Turismo.

La conceptualización del turismo que hace el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU en su informe “Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008”, publicado en el año 2010; conlleva una serie de definiciones que resultan importantes para entender el turismo como tal, así como la relación de este concepto con la presente investigación. Por lo tanto, se hará un breve repaso por estos conceptos complementarios.

- a. Para la ONU (2010), el **viajero** es aquella persona que se desplaza de un lugar geográfico a otro por cualquier motivo y cualquier duración, por tanto, el **viaje** es en sí, este desplazamiento desde el momento de salida, hasta el momento de regreso.
- b. Los viajes se dividen en **internos, receptores o emisores** que corresponden respectivamente a los viajes que se realizan dentro de un mismo país, el viaje que recibe un país y el que viaja que emite un país, todos ellos desde el momento de salida del lugar habitual, hasta el regreso. Asimismo, según el tipo de viaje que realice cada viajero, estos últimos se dividen en viajeros internos, receptores o emisores.
- c. Los **visitantes** son personas que realizan viajes a un destino diferente a su lugar de residencia, durante un periodo inferior a un año y con cualquier motivo de visita, mientras que este no sea ser empleado en el destino. El viaje que realizan estos visitantes es denominado **viaje turístico**.
- d. Los viajeros internos, receptores o emisores que realicen viajes turísticos, pasan a ser denominados, según corresponda, **visitantes internos, receptores o emisores**. Según este mismo criterio, los viajes realizados por estos visitantes son denominados como **turismo interno, receptor o emisor**.
- e. Existen también otras formas de turismo que resultan de la combinación de las señaladas anteriormente. Estas son el **turismo interno, el nacional y el**

**internacional.** El primero de ellos se refiere a la unión del turismo interno y el turismo receptor. El segundo, agrupa el turismo interno y el turismo emisor, mientras que el tercero incluye el turismo receptor y el turismo emisor.

Es así como el turismo representa para la ONU , un tipo o subconjunto de los viajes, que vendrían a ser aquellos que se realizan por un periodo menor a un año y cuyo motivo puede ser ocio, negocios, salud, en fin, cualquiera que no sea ser empleado en el lugar de destino como motivo principal de visita. Es importante mencionar que para que un visitante se clasifique como **turista**, debe de pernoctar al menos una noche en su lugar de destino, en caso contrario se denominará **excursionista**.

Ahora bien, la OMT brindó en el año 1994, una definición de turismo que engloba las relaciones conceptuales planteadas anteriormente.

El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros (OMT, 1994, citado en Sancho, s.f.)

Recopilando los dos análisis realizados acerca de la definición del turismo, para esta investigación se entenderá éste como el viaje que realiza un visitante fuera de su entorno habitual durante un periodo inferior a un año, con cualquier fin o motivación que no sea el ser empleado en el lugar de destino.

Asimismo, este concepto envuelve un término de suma importancia para el respaldo teórico de este documento, se trata del **producto turístico**. Al hablar del producto turístico se hace referencia, según la ONU (2010), no a un producto físico, sino a un conjunto de aspectos comunes pertenecientes a un mismo centro, aspectos como las actividades que se realizan, los servicios brindados, entre otros.

El término anterior permite la clasificación de diferentes tipos de productos turísticos, como por ejemplo: turismo de aventura, turismo de sol y playa, ecoturismo, turismo rural, turismo educativo, entre otros. Estas últimas dos clasificaciones de producto

turístico se definirán con mayor detalle, debido a su significativa importancia en esta investigación.

### **Turismo rural comunitario (TRC).**

Al hablar de turismo rural comunitario se hace referencia a la actividad turística que tiene como principal componente el contacto con la cultura rural. Por tanto, Cabrini (2002) representante de Europa de la OMT en el VII Congreso AECIT, logra explicar que la característica que define el turismo rural es su preocupación por ofrecer a los visitantes un contacto directo y personalizado, dándoles la oportunidad así de disfrutar del ambiente que rodea las zonas rurales, y de participar en las actividades y estilos de vida de la localidad.

Es así como el TRC colabora en el favorecimiento y empoderamiento de las zonas rurales, brindándoles nuevas formas de empleo y desarrollo local, de la mano con la conservación del medio ambiente. Por esto, desde una perspectiva costarricense, el ICT en alianza con el ACTUAR y otras entidades que velan por el TRC en Costa Rica, definieron en el año 2005 el TRC como “experiencias turísticas planificadas e integradas sosteniblemente al medio rural y desarrolladas por los pobladores locales organizados para beneficio de la comunidad” (Bonilla, 2007).

La tendencia de esta forma de producto turístico ha venido mostrando aumentos paulatinos a lo largo de los años, y Costa Rica no es la excepción. Debido a esto, el día 17 del mes de julio del año 2009, la Asamblea Legislativa decretó la Ley N° 8724 de Fomento del Turismo Rural Comunitario cuyo objeto es fomentar la actividad del turismo en las zonas rurales por medio del fortalecimiento de empresas de tipo familiar, o bien, de tipo comunal; esto con el fin de empoderar a los habitantes de zonas rurales para que participen y promulguen el desarrollo de sus comunidades, todo de la mano con la protección y conservación de los recursos naturales de sus comunidades, es decir, el trabajo turístico sostenible (Ley de Fomento del Turismo Rural Comunitario, Ley N° 8724, 2009).

Es importante recalcar que la entidad encargada del TRC en Costa Rica es el ICT, debido a que este es el ente rector de la actividad turística del país en general. Sin embargo, existen otras instituciones que tienen también funciones respecto a esta ley, entre las que se pueden señalar el INA y el IMAS, encargadas de la capacitación y formación de los pobladores de comunidades respecto del TRC y la apertura de oportunidades por medio del mismo, respectivamente (Ley de Fomento del Turismo Rural Comunitario, Ley N° 8724, 2009). Cabe mencionar que para velar por el funcionamiento correcto y el fomento de la actividad del TRC se creó en el año 2001 la Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR).

Ahora bien, recopilando las definiciones y aspectos anteriores acerca del TRC, se define este para la presente investigación como el producto turístico que ofrece un contacto cultural directo de los visitantes con el medio rural, por medio de experiencias turísticas desarrolladas por los pobladores, que a su vez contribuyen con el empoderamiento de las comunidades.

### **Turismo educativo.**

Según Bonilla (2007) el turismo educativo en Costa Rica se encuentra fuertemente ligado al ecoturismo, debido a que las actividades turísticas del país se encuentran principalmente basadas en la naturaleza. Sin embargo, la autora explica que la diferencia recae en que el turismo educativo, y es aquí donde se esclarece el concepto, requiere de planes didácticos, metodológicos y pedagógicos para ser denominado como tal. Es importante mencionar que el turismo educativo incluye las técnicas de aprendizaje mediante la experiencia, es decir, aprender mientras “se hace”.

Asimismo, según un trabajo realizado en la Universidad de Santiago de Compostela por Ewa Pawlowska (2011), se define el turismo educativo como “un segmento especializado del turismo en el que los viajes tienen un alto componente educativo” (Pawlowska, 2011), mencionándolo como el turismo que combina la experiencia

turística con temas educativos. Además esta autora divide este segmento del turismo en tres categorías que se detallan a continuación:

- Turismo científico: este hace referencia a los viajes o visitas relacionadas con la investigación.
- Turismo estudiantil: este incluye los viajes o visitas realizados por los estudiantes y profesores dentro de cualquiera de los tres niveles académicos.
- Turismo de educación continua: enfocándose en programas diseñados para personas retiradas o mayores.

A raíz de todas estas conceptualizaciones, se definirá para el presente trabajo el turismo educativo como una rama del turismo que involucra dentro de las experiencias de los visitantes, actividades relacionadas con la educación, tanto actividades didácticas como prácticas en el campo, que convierten la vivencia educativa en un aprendizaje activo.

### **Desarrollo sostenible.**

Para la presente investigación es también importante mencionar el concepto de desarrollo sostenible, puesto que se pretende que el progreso que se logre en el PNAJCB, en la comunidad de San José de la Montaña y propiamente en el Centro de Visitantes El Jilguero, sea de la mano con la naturaleza.

Es así como Rosalyn Mckeown en el año 2009, tomó la definición de desarrollo sostenible que hace la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, donde describe el mismo como lo menciona la siguiente cita.

El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987, pg. 43, tomado de Mckeown, 2002).

Como se observa en la cita anterior, el desarrollo sostenible tratado por Mckeown (2002), es aquel que puede abarcar las necesidades del presente sin perjudicar el medio, permitiendo de esta forma que las generaciones futuras puedan también satisfacer sus necesidades.

Siguiendo la misma línea, la Organización de las Naciones Unidas hace una distinción entre sostenibilidad y desarrollo sostenible que brinda una conceptualización de este último que es importante mencionar.

¿cuál es la diferencia entre desarrollo sostenible y sostenibilidad? La sostenibilidad suele considerarse como un objetivo a largo plazo (es decir, un mundo más sostenible), mientras que el desarrollo sostenible se refiere a los muchos procesos y caminos que existen para lograr ese objetivo (por ejemplo, la agricultura y silvicultura sostenible, la producción y consumo sostenible, el buen gobierno, la investigación y transferencia tecnológica, la educación y formación, etc.) (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, 2012).

Como lo define la Organización de las Naciones Unidas, el desarrollo sostenible indica los medios que son utilizados para lograr un mundo sostenible, es decir la sostenibilidad. Por tanto, dentro del desarrollo sostenible puede incluirse el turismo sostenible, como un medio para lograr un mundo más sostenible. Este concepto se abordará en el siguiente apartado.

Ahora bien, a raíz de las dos definiciones de desarrollo sostenible brindadas anteriormente, para la presente investigación se definirá este como el desarrollo que logra sufragar las necesidades presentes en equilibrio con el medio, permitiendo que las generaciones futuras puedan también satisfacer sus necesidades.

### **Turismo sostenible.**

Del concepto abarcado anteriormente se desliga un concepto de mayor relevancia para este trabajo, el turismo sostenible, pues este tipo de servicio es el que desea ofrecerse en el Centro de Visitantes El Jilguero.

Primeramente, el turismo sostenible es definido por Cabrini (2002) al entrelazarlo en su definición con el desarrollo sostenible, como se muestra en la siguiente cita.

El desarrollo sostenible del turismo atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. El DST se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida (Cabrini, 2002).

De la cita anterior se rescata que Cabrini (2002) define el turismo sostenible como aquel que lleva a cabo la tarea de atender a los turistas mientras que protege el medio, propiciando así que sigan existiendo las mismas oportunidades en el futuro, es decir que conceptualiza este tipo de turismo como aquel que logra sufragar las necesidades propias de la venta del servicio turístico mientras que respeta la cultura y la naturaleza donde se lleva a cabo.

Asimismo, Arthur Pedersen en su informe llamado “Gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial: Manual práctico para administradores de sitios del Patrimonio Mundial” (2005), hace importantes aportes a este concepto, pues si bien no hace una definición como tal, rescata elementos que se mencionan en la mayoría de definiciones de turismo sostenible.

Todas las definiciones se refieren a la preservación de los recursos para las futuras generaciones; la utilización del turismo al servicio de la protección del medio ambiente; la limitación de los efectos socioeconómicos negativos, y la producción de beneficios económicos y sociales para la población (Pedersen, 2005).

Perdersen (2005) menciona que las definiciones de turismo sostenible deben contener, entre otros aspectos la preservación en pro de las generaciones futuras, la

utilización del turismo como medio de colaboración para la protección ambiental, lo que conduce a señalar la importancia del proyecto del Centro de Visitantes El Jilguero, pues este desea llevar a cabo la prestación de servicios turísticos mientras se propicia la protección ambiental.

Por tanto, tomando en cuenta estas definiciones, para la presente investigación se conceptualizará turismo sostenible como aquel tipo de turismo que cumple la tarea de brindar servicios turísticos pero de una manera equilibrada, es decir, de la mano con la naturaleza, propiciando la conservación y protección de la misma.

### **Centro de visitantes.**

Ahora bien, dado que el objeto de estudio es el Centro de Visitantes El Jilguero, es importante definir lo que significa en sí un centro de visitantes, para brindar al lector una herramienta teórica que le facilite la comprensión del documento.

En primera instancia, Claudio Bertonatti en su documento “Los centros de visitantes y de interpretación” (2009), define un centro de visitantes como se menciona en la siguiente cita

Un centro de visitantes es un lugar donde se recibe información de un sitio turístico a través de personal calificado o piezas de comunicación (normalmente, folletos). Puede estar contenido dentro de un centro de interpretación (no así, viceversa) (Bertonatti, 2009).

La cita anterior explica el concepto de centro de visitantes como un lugar donde la principal función es brindar información a los visitantes. Sin embargo, para el negocio del Centro de Visitantes El Jilguero, el proyecto en sí va más allá de esta función, por lo que se indaga más a fondo la conceptualización hecha por Bertonatti (2009).

El mismo recopilador hace referencia a que las cinco funciones de un centro de visitantes hacen referencia a dar la bienvenida, orientar al visitante, sensibilizar a los visitantes sobre los valores del lugar, atender las necesidades del visitante e interpretar el lugar (Bertonatti, 2009). Donde es importante mencionar que dentro de

la tercera función en lo que respecta al Centro de Visitantes El Jilguero, podría ubicarse el turismo educativo, que permite la educación ambiental para enseñar a los visitantes a conservar no solo los recursos presentes en el PNAJCB, sino también la protección de la naturaleza en general.

Seguidamente se tomó en cuenta la definición hecha por Parrino (s.f.), donde trabaja como sinónimos a un centro de visitantes y a un centro de información turística, pero mencionando que el primero de ellos abarca la prestación de servicios turísticos, como se menciona en la siguiente cita.

Como concepto de base podemos afirmar que los **Centros de información turística** son aquellos espacios físicos que existen "para dar la bienvenida a los visitantes, hacer más grata su experiencia y facilitarles información de forma que permanezcan más tiempo en la localidad" (OMT, 1993 Desarrollo Turístico Sostenible, guía para planificadores locales. Organización Mundial del Turismo, Madrid, 1993)

Los **Centros de visitantes** incluyen a la definición precedente la prestación y venta de servicios al turista y la orientación más precisa de este en el entorno a través de señalamiento interpretativo sobre el destino (Parrino, s.f.).

Como se mostró, para Parrino (s.f.) los centros de información turística son los entes que se utilizan para dar la bienvenida a los visitantes a un lugar, mientras que se intenta mejorar su experiencia en el sitio, mientras que, los centros de visitantes además de llevar a cabo estas funciones, tienen la diferencia de que se caracterizan por vender servicios al turista.

Gracias a las dos definiciones anteriores, para esta investigación se entenderá "centro de visitantes" como aquel ente que además de dar la bienvenida y orientar a los visitantes haciendo grata su experiencia, brinda también algún tipo de servicio al turista, ya sea turístico o de otra naturaleza.

## **Plan de negocios.**

Son muchas las definiciones existentes de lo que es un plan de negocios, dentro de las que se destaca la conceptualización que hace el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, donde especifica que un plan de negocios es una herramienta que “servirá para entender todas las implicaciones de montar una empresa, transformar su idea en un plan estructurado y hacerlo realidad” (Díaz, 2010).

Asimismo, este recopilador establece que las partes de un plan de negocios son las siguientes:

- Análisis de riesgos: donde se busca clarificar las amenazas y riesgos tanto externos como internos del negocio.
- Plan de implementación: incluyéndose aquí la direccionalidad de la empresa, lo que el autor llama “ruta crítica de los procesos” (Díaz, 2010).
- Plan financiero: donde se determinarán los aspectos económicos de las empresas.
- Resumen ejecutivo: donde se explicará de una manera clara y concreta los aspectos más importantes del negocio.

Sin embargo, para la presente investigación, la definición que hace el Instituto Tecnológico de Costa Rica en un documento denominado “Guía para emprendedores: La generación de ideas de negocios, el planeamiento del inicio de la empresa y mecanismos de apoyo en Costa Rica.” (s.f.), adquiere una importancia significativa, pues fue a partir de este documento que se elaboró la estrategia de manejo para el Centro de Visitantes El Jilguero.

El TEC (s.f.), define un plan de negocios como se aprecia en la siguiente cita:

... es una herramienta de apoyo muy valiosa para cualquier persona interesada en crear su propia empresa. El objetivo del Plan de Negocios es evaluar la factibilidad de la nueva empresa y brindar al emprendedor(a) las bases para el lanzamiento

de dicha aventura empresarial (TEC, s.f.).

Según este mismo recopilador, las partes del plan de negocios son las siguientes:

- Secciones iniciales: donde se realiza un resumen ejecutivo, la presentación de personas y la naturaleza del proyecto.
- Planteamiento estratégico: dentro de este apartado se contempla la direccionalidad de la empresa, la definición del negocio y el diagnóstico externo.
- Plan de mercadeo: abarcándose en esta sección lo referente a la investigación de mercados, el mercadeo estratégico y la mezcla de mercado.
- Plan técnico y organizacional: donde a grandes rasgos se contemplan las necesidades de equipo, materiales y mano de obra del proyecto, así como las valoraciones de costos.
- Plan financiero y económico: en este segmento se contemplan los aspectos monetarios del negocio, como la definición de sus presupuestos, sobre los que se obtiene un flujo de caja.

Por lo tanto, para la presente investigación se definirá un plan de negocios como la herramienta que permite al emprendedor tener las bases para el inicio de su empresa, ya sean organizacionales, de mercadeo o financieras, para así por medio de este plan estructurado, llevar a la realidad el proyecto.

Ahora bien, las partes que se trabajarán en el presente documento son las contempladas por el TEC (s.f.). Sin embargo, es importante mencionar que no se abarcaron todos los aspectos que mencionaban cada una de las partes, sino que se llevó a cabo una selección de los más relevantes para este proyecto.

### **Relaciones Conceptuales para Abordar el Problema**

La importancia de la conceptualización de lo que es el turismo para el presente trabajo, recae en que la actividad turística constituye el servicio que se brindará en el Centro de Visitantes El Jilguero, por lo que la correcta definición del mismo logrará

aclarar confusiones al momento de definir aspectos de la direccionalidad de la empresa, el estudio de mercado, entre otros.

Ahora bien, la segmentación del turismo en Turismo Rural Comunitario y Turismo Educativo, incurre en que ambas constituyen los dos tipos de producto turístico que desea ofrecerse en el centro de visitantes, por lo que su diferenciación colaborará a identificar las actividades del negocio, así como los productos y servicios que se ofrecerán.

Primeramente, la importancia de la definición del TRC dentro de esta investigación recae en que con el funcionamiento del Centro de Visitantes El Jilguero se pretende beneficiar a la comunidad de San José de la Montaña, ya que se promulgará el desarrollo económico de la misma mediante la generación de empleo y la creación de proyectos en conjunto con la comunidad.

Asimismo, la definición del turismo educativo representa uno de los conceptos primordiales para relacionar los aspectos teóricos con el accionar y la dirección del Centro de Visitantes El Jilguero, debido a que aparte de ser este tipo de producto turístico el que quiere ofrecerse en el centro, la técnica del aprendizaje por medio de la experiencia que puede llevarse a cabo en espacios naturales y culturales, logrará enriquecer la experiencia del visitante y el servicio brindado en el centro.

Ahora bien, el conceptualizar desarrollo sostenible y turismo sostenible, es preciso y vital para la presente investigación, puesto que en el Centro de Visitantes El Jilguero, debido a su ubicación en un parque nacional y al interés de la administración por la preservación ambiental, desea ofrecer un servicio turístico que vaya en equilibrio con el ambiente, velando por la conservación del parque.

Seguidamente se vuelve necesario definir lo que es un centro de visitantes, puesto que es este el tipo de ente que representa el objeto de estudio de la presente investigación y su conceptualización colaborará al lector para comprender de una mejor manera lo que implica este negocio.

Por último, un plan de negocios contempla diversos aspectos administrativos que colaboran con la estructuración de manejo de las empresas. Por lo tanto, es importante definir el mismo y determinar las partes que se llevarán a cabo en el negocio que se contempla en esta investigación, puesto que esta es la herramienta base para iniciar con el funcionamiento del Centro de Visitantes El Jilguero, la cual permitirá tener una mejor organización y planificación del mismo.

## Capítulo III. Metodología

2

---

### **Estrategia Metodológica: Tipo de Estudio**

Este proyecto representa una investigación mixta, ya que como lo menciona Hernández, Fernández, y Baptista (2010), ésta es la combinación que resulta de la investigación cualitativa y cuantitativa; debido a que para la elaboración de una propuesta de plan de negocios se realizaron diferentes estudios, siendo algunos de ellos de carácter cuantificable, mientras que otros solamente pueden ser analizados desde un punto de vista cualitativo.

En primer lugar puede decirse que la investigación es de carácter cuantitativo, debido a que para la elaboración de la misma se tomaron en cuenta algunas encuestas realizadas en el PNVA, cuyos resultados fueron porcentualizados y por tanto cuantificables o medibles. Además de esto, el análisis financiero es de carácter meramente cuantitativo, pues se realizó para medir la situación económica del Centro de Visitantes El Jilguero.

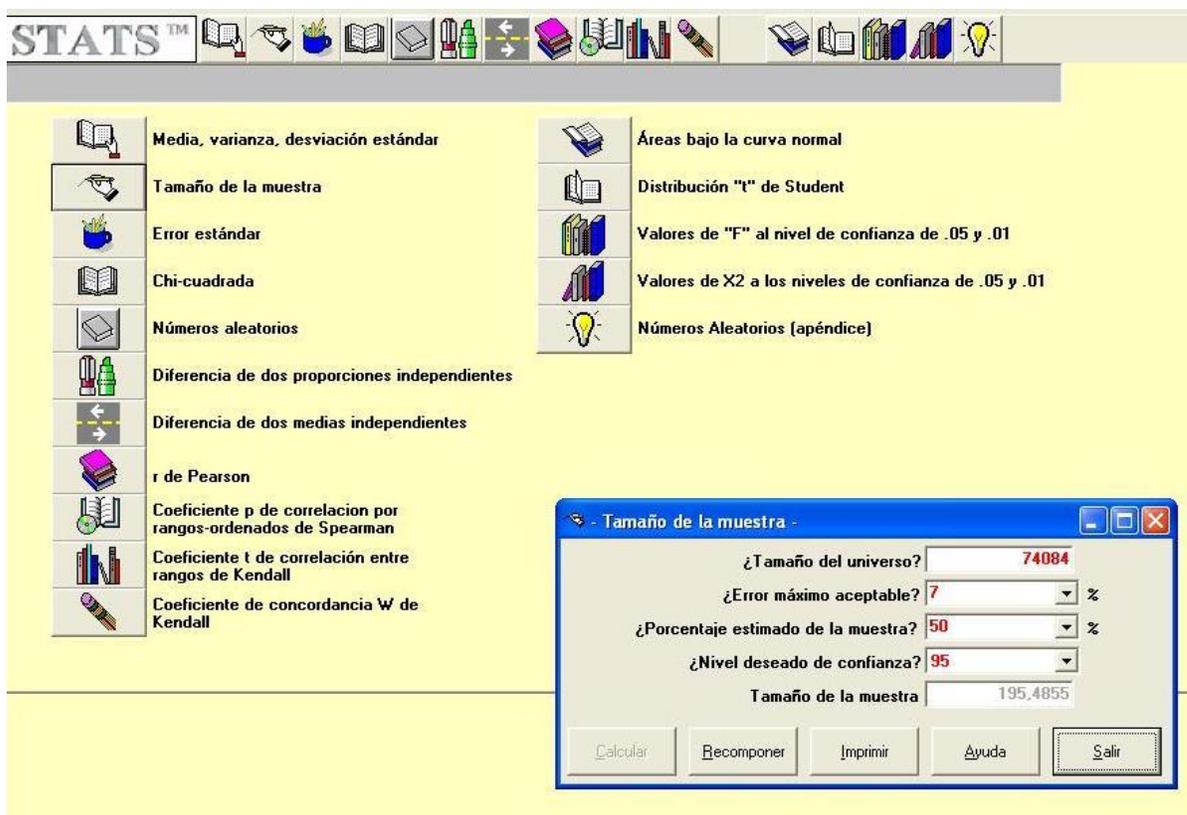
Asimismo, la mayoría de los análisis y estudios que se incluyeron para la realización de la actual propuesta, fueron de carácter cualitativo, como por ejemplo el análisis de mercadeo y el análisis organizacional, los cuales permitieron describir ciertas características del centro de visitantes.

### **Procedimiento para Seleccionar a los y las Participantes: Población y Muestra**

La presente investigación tomó como población para su realización a los turistas que visitan el PNVA, puesto que se desea investigar cuáles son las percepciones que éstos tuvieron en su visita al parque, para posteriormente utilizar los resultados y darle una correcta direccionalidad al Centro de Visitantes El Jilguero, ubicado en el PNAJCB.

Debido a que ésta es una población que no puede determinarse de una manera exacta, dado que no se tiene la certeza de cuántas personas visitan el parque durante el año, se tomó una muestra para la aplicación de la encuesta que ayudó a reflejar la percepción turística del PNVA. La muestra fue de carácter aleatorio, donde cada uno de los miembros de la población tuvo la misma posibilidad de ser elegido, debido entre otros aspectos, a que no se requirió de miembros específicos para obtener la información que represente la totalidad la población.

Por esto, se eligió una muestra de 196 sujetos con base en la visitación turística al PNVA del año 2011, la cual fue de 74,084 visitantes. La forma como se obtuvo la muestra fue mediante el programa informático STATS, contenido en el libro Metodología de la investigación de los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) indicado en la figura 3.1, estableciendo previamente los parámetros solicitados.



STATS

**Figura 3.1** Selección de la muestra mediante el programa informático STATS.

Fuente: Elaboración propia mediante el programa informático STATS.

La encuesta se aplicó en el PNVA, ya que éste junto con el PNAJCB, son los únicos parques nacionales dentro del Área de Conservación Arenal Huetar Norte, por lo que al encontrarse en la misma zona, es uno de los parques nacionales que pueden brindar percepciones más asertivas sobre lo que el visitante puede opinar al visitar del PNAJCB. Sin embargo, es importante mencionar que no puede negarse la posibilidad de que exista un margen de error, dado que el Volcán Arenal representa un atractivo de mayor jerarquía que los presentes en el PNAJCB.

### **Instrumentos para Recolectar la Información**

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, cuyo respectivo instrumento fue una escala tipo likert. A continuación se detallarán cada uno de ellos para una mejor comprensión.

La técnica que se aplicó es la encuesta. Esta implica la elaboración de una serie de preguntas o ítems para obtener información de manera directa de cada uno de los encuestados, quienes al ser el sujeto de estudio, constituyeron la fuente más confiable de recolección de información para desarrollar el documento.

Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio. La información acumulada puede emplearse en un análisis cuantitativo (Rojas R. , 1998, p. 221)

Como se muestra en la cita anterior, la encuesta es una técnica que se emplea en análisis cuantitativos, lo que respalda su elección para la recopilación de información dentro de esta investigación, debido a que se pretende conocer la percepción de la población que visita el PNVA mediante la porcentualización de las respuestas obtenidas después de la aplicación del instrumento.

El instrumento correspondiente a la encuesta que se utilizó es la escala tipo likert, la cual implica una serie de elementos, denominados ítems, que fueron evaluados por

cada turista según su percepción al visitar el parque, para posteriormente evaluar los resultados con la idea de aplicarlos para el funcionamiento del Centro de Visitantes El Jilguero.

...la escala likert es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de estímulo. En general, cada reactivo de la escala tiene cinco categorías de respuesta... (Malhotra, 2004).

Como se menciona en la cita anterior, la escala se determinó por cinco respuestas que en orden descendente corresponden a: muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo. Estas respuestas contestan a 13 ítems que evaluaron las características que incluyen tanto el servicio brindado en el parque así como aspectos de su infraestructura y del aprendizaje obtenido en el mismo.

Dado que la escala se implementó a turistas extranjeros y nacionales, se elaboró la misma en idioma español y en inglés, para que cada informante seleccionara el idioma más conveniente para la comprensión de la escala al momento de responder la misma (Ver anexo 1 y anexo 2. Encuesta para visitantes del Parque Nacional Volcán Arenal).

### **Procedimiento para Analizar y Sistematizar la Información**

Para lograr sistematizar de la mejor manera la información obtenida a través de las encuestas realizadas y de esta forma lograr analizar los resultados arrojados por cada una de ellas, se llevó a cabo el proceso de tabulación de la encuesta aplicada a los turistas que visitan el Parque Nacional Volcán Arenal.

Esta tabulación consistió en el análisis de cada uno de los ítems que contenía la escala tipo likert aplicada a los encuestados, donde se tomó cada uno de las interrogantes por separado y se determinó las veces en que se daba cada una de las cinco opciones de respuesta para el ítem en cuestión.

De esta forma logró definirse cuál era la respuesta que se repetía mayor cantidad de veces, es decir la moda, en cada una de las preguntas realizadas; y a su vez determinar el promedio de respuesta obtenido para cada una de ellas, lo que permitió establecer el promedio de percepción que tienen los turistas acerca los diversos aspectos cuestionados sobre el PNVA.

De tal forma, puede sintetizarse el proceso de análisis y sistematización de la información obtenida por medio de las encuestas en los siguientes pasos.

- Hacer un conteo de las 196 respuestas para cada uno de los 13 ítems.
- Determinar para el primer ítem cuál fue la respuesta que se repitió mayor cantidad de veces (moda) y cuál es el promedio ponderado de repuesta.
- Repetir el paso anterior con cada uno de los ítems.
- Definir, gracias a la información obtenida en los pasos anteriores, cuál es la percepción del visitante del PNVA sobre el mismo, según los aspectos planteados en cada ítem.

Fue de esta manera como se logró determinar la forma en cómo el visitante percibe el PNVA, cuál es el aspecto en que el parque le pareció mejor y cuál aspecto fue el más débil, para así determinar los puntos que deben tomarse en cuenta al darle direccionalidad al Centro de Visitantes El Jilguero.

### **Procedimiento para Generar la Propuesta**

En lo que respecta a la realización del primer objetivo específico, se llevó a cabo el análisis de aspectos como la demanda, la oferta, temas relacionados con la promoción del centro, así como también el estudio del sector competitivo al que se enfrenta el mismo, entre otros; incluyéndose éstos en una investigación de mercados que se muestra en el plan de negocios contenido en este documento (Ver anexo 4: Plan de negocios para el Centro de Visitantes EL Jilguero). Para esto, se recopiló información mediante distintas visitas a COOPELESCA R.L., en las cuales el Ing.

Oscar Quirós colaboró en el suministro de dicha información. También se realizó una visita al ICT en Ciudad Quesada para obtener información sobre la situación turística en la zona.

Una vez analizada esta información, se trabajó en cuanto a la direccionalidad que se le pretende dar a la empresa, tomando en cuenta aspectos como la misión y la visión, así como la definición del negocio, entre otros. Para esto se realizaron visitas al PNVA con el propósito de aplicar encuestas a los turistas que visitaban dicho parque, en las cuales se evaluaba la percepción de los mismos respecto a los servicios brindados y al parque en general. Sin embargo, debido a la poca visitación turística que se presentaba en el PNVA en el momento en que se realizó la presente investigación, no se pudo aplicar esta metodología de forma exacta, ya que no se llevaron a cabo las 196 encuestas planeadas. Por lo tanto, esta información se obtuvo por medio de la colaboración de la administración del parque, quienes facilitaron las encuestas realizadas por su personal durante los meses de febrero, abril y julio del 2012, sumando un total de 161 encuestas, las cuales eran congruentes con las encuestas planificadas.

En relación al segundo objetivo, al igual que en el primero, se realizaron visitas a COOPELESCA R.L., con el fin de recopilar información acerca del centro, y la manera en cómo se pretendía llevar a cabo las funciones del mismo. Esto con la idea de determinar algunos aspectos como por ejemplo, las necesidades de materiales, recurso humano, entre otras. Asimismo, se realizaron visitas al MINAET de Ciudad Quesada, para reunir información referente a los temas mencionados anteriormente, la cual fue brindada por el secretario de APANAJUCA, Gerardo Rojas. Además, se realizaron visitas de campo al Centro de Visitantes EL Jilguero, con la idea de evaluar los aspectos mencionados anteriormente.

Para el cumplimiento del tercer objetivo, se llevó a cabo una visita al MINAET de Ciudad Quesada, para obtener información de los presupuestos de ingresos y de inversiones del centro de visitantes. Esta información fue brindada por el secretario

de APANAJUCA, Gerardo Rojas. Asimismo, se desarrolló un estado de resultados y un flujo de efectivo, con la finalidad de establecer la situación financiera del centro de visitantes y así definir la factibilidad del mismo. Es válido mencionar que para llevar a cabo este proceso de análisis financiero, se consultó la colaboración del gerente financiero de COOPELESCA R.L., Erick Torres Blanco.

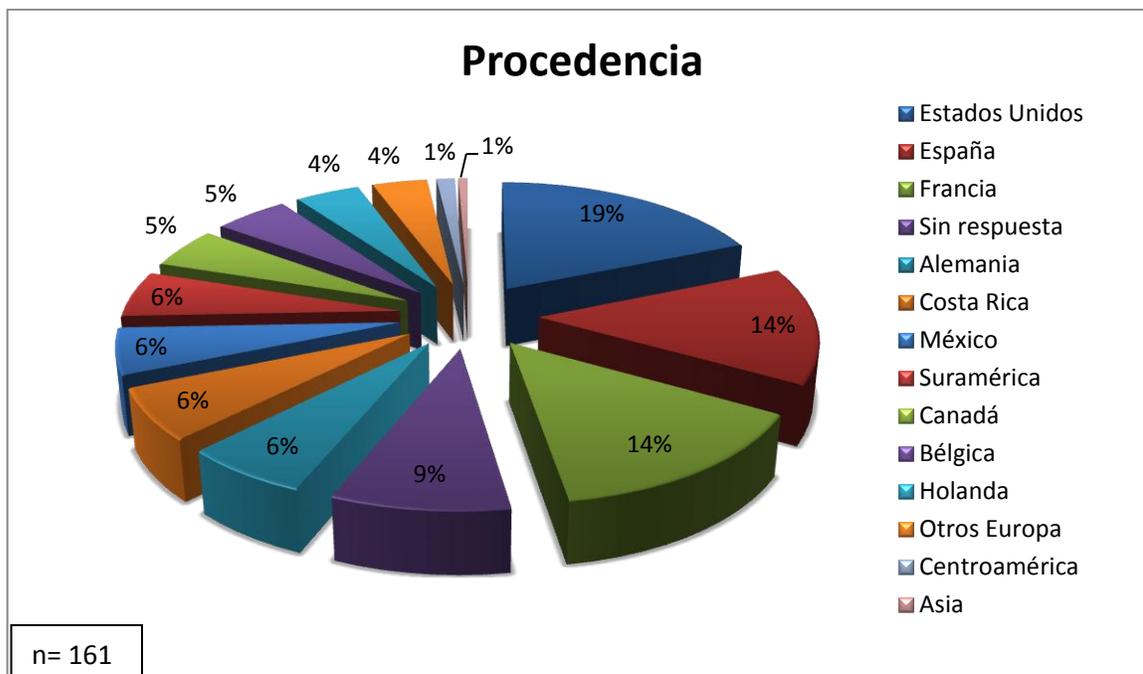
## **Capítulo IV. Resultados**

### **Análisis Mercadológico y de Direccionalidad**

Para el análisis mercadológico del Centro de Visitantes El Jilguero, se desarrolló una investigación de mercados tanto a nivel nacional como a nivel regional, específicamente en la Zona Norte (Ver anexo 4: Plan de negocios Centro de Visitantes El Jilguero); donde además se trabajó con una encuesta aplicada a los turistas que visitaron el PNVA durante los meses de febrero, abril y julio del presente año.

Esta encuesta colaboró en la determinación de la percepción de los turistas que visitaron el PNVA en los meses mencionados anteriormente, en cuanto a diversos aspectos relacionados con el servicio ofrecido, así como algunos datos generales de su visita. Esto permite definir cuáles son los aspectos que el Centro de Visitantes El Jilguero debe tomar en cuenta para lograr brindar un buen servicio. Por tanto, para una mejor comprensión de este apartado, a continuación se presenta la interpretación de los datos arrojados por dichas encuestas.

En primera instancia, se presenta los datos más generales relacionados a la visita de los turistas al PNVA, como por ejemplo la procedencia y el motivo que generó la visita de los mismos al parque, así como también la manera en cómo se enteraron del sitio y el medio en qué ingresaron al lugar.



Word

**Figura 4.1** País de procedencia de los turistas que visitaron el PNVA, durante los meses de febrero, abril y julio, 2012.

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas del PNVA.

Como puede observarse en la figura 4.1, el país de procedencia con mayor porcentaje es Estados Unidos, seguido de España y Francia. Posteriormente se presentan una serie de países de procedencia con menores porcentajes, tales como Alemania, México, Suramérica y Costa Rica propiamente.

De lo anterior pueden rescatarse que se corrobora lo mencionado en la investigación de mercados adjuntada al final de este documento (Ver anexo 4. Plan de Negocios del Centro de Visitantes El Jilguero), donde se menciona el mercado estadounidense como el principal emisor de turistas a Costa Rica.

Ahora bien, el motivo de visita al parque se basó principalmente en el descanso, acompañado del turismo educativo en una proporción menor, como se aprecia en la figura 4.2.



Word

**Figura 4.2** Motivo de visita de los turistas al PNVA, durante los meses de febrero, abril y julio, 2012.

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas del PNVA.

En el figura 4.2, se puede observar que el mayor porcentaje de visitación al PNVA en los meses estudiados, fue por motivo de descanso, correspondiendo a un 87% de la visitación total. Seguidamente un 5% de la visitación perteneció al turismo educativo y un mismo porcentaje no respondió a la pregunta. Por último puede observarse que un menor porcentaje corresponde a la categoría de turismo de investigación.

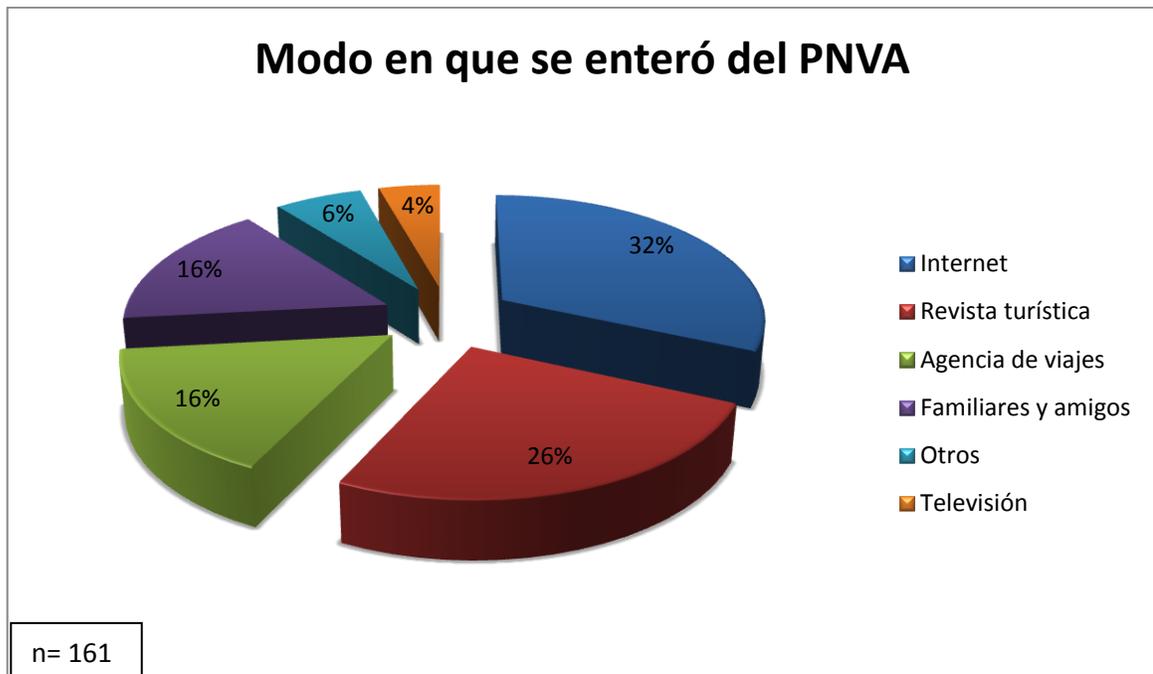
De lo anterior puede deducirse que si bien para este parque el mayor número de turistas asiste por motivo de descanso, el porcentaje de interés para el Centro de Visitantes El Jilguero es el referente al turismo educativo y de investigación, pues las funciones del centro estarán enfocadas a las actividades que corresponden a este tipo de producto turístico. Debido a esto, es importante recalcar que la elección de este tipo de turismo para el Centro de Visitantes El Jilguero se debe a dos razones principales que se mencionaran a continuación.

En primera instancia, la principal razón por la que se decide implementar este tipo de producto turístico es debido a la ubicación del centro de visitantes, pues éste se encuentra dentro de un área de conservación, como lo es el PNAJCB, por lo que si el negocio se enfoca en el turismo educativo, se cumplirá la tarea de protección y conservación de los recursos del parque, función que representa uno de los principales motivos de creación del centro, como se mencionó anteriormente, mientras que al mismo tiempo se genera en el visitante una concientización sobre la importancia de preservar los recursos y se le brinda educación ambiental.

Seguidamente puede decirse que, dado a que el público meta al que se desea dirigir los servicios son las escuelas, colegios y universidades; el centro cuenta con un mercado estable, el cual permite que el mismo pueda mantener sus labores, debido a la numerosa presencia de estas instituciones en el país. De igual manera, este público meta posibilita la elaboración de convenios con instituciones educativas extranjeras, que permitan que el centro sea visitado por turistas extranjeros. Asimismo, se desea ofrecer el servicio a investigadores tanto nacionales como internacionales, lo que amplía el mercado de visitación del centro.

A raíz de esto, es importante recalcar que debido a que el centro de visitantes se dedicará principalmente al turismo educativo y de investigación, se espera un mayor porcentaje de visitación de este tipo que el recibido en el PNVA, pues este último no se especializa en este tipo de servicio.

Seguidamente se cuestionó a los encuestados acerca del modo en que se enteraron sobre el PNVA, correspondiendo los mayores porcentajes al internet, y a las revistas turísticas con un porcentaje, como se observa en la figura 4.3.



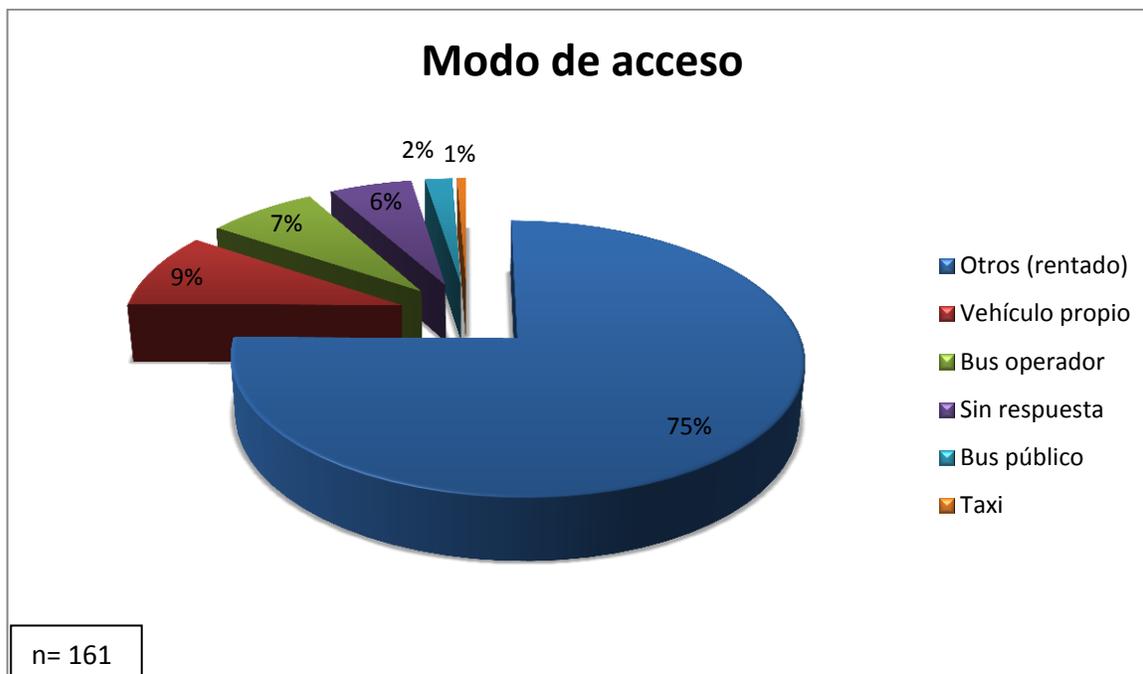
Word

**Figura 4.3** Modo en que se enteraron los turistas sobre el PNVA, durante los meses de febrero, abril y julio, 2012.

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas del PNVA.

Además de los dos principales medios que se mencionaron anteriormente, un 16% de los encuestados también destacaron las agencias de viajes y el método de “boca a boca”, referido este último a los familiares y amigos que les recomendaron el sitio. Por último, un 6% de los visitantes entrevistados habló que se enteraron por otros medios y solamente un 4% comentó sobre la televisión como fuente primaria. A raíz de esto puede aportarse para el Centro de Visitantes El Jilguero que uno de los medios de promoción a los que debe prestarse mayor atención es el internet, ya sea por medio de las redes sociales o páginas web, pues este representa, según los resultados obtenidos, el método más efectivo.

Asimismo, otro de los datos generales sobre la visitación que se consultó en la encuesta, fue el modo de ingreso al PNVA, donde se obtuvieron las seis opciones de respuesta que se muestran en la figura 4.4.



Word

**Figura 4.4** Modo de acceso de los turistas al PNVA, durante los meses de febrero, abril y julio, 2012.

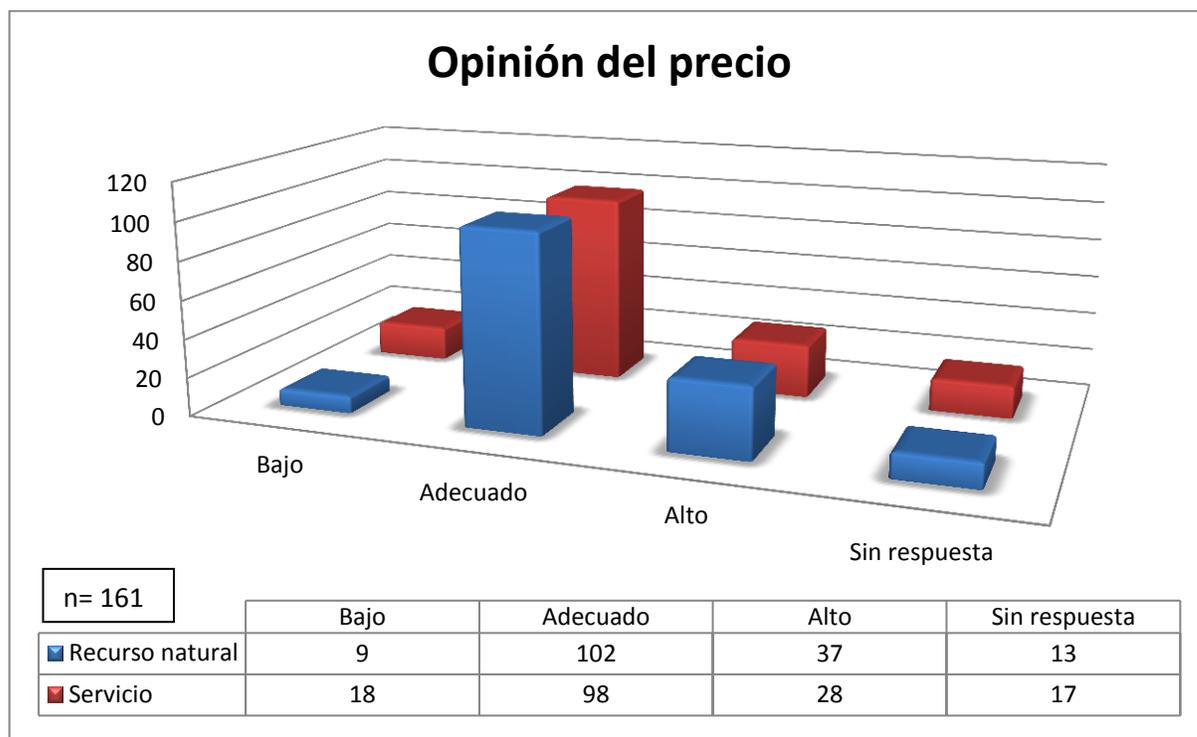
Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas del PNVA.

Como se logra observar en la figura 4.4, el medio de transporte que más utilizaron los turistas para ingresar al PNVA fue el auto rentado, el cual representa un 75% del total, mientras que seguidamente el vehículo propio y bus de agencia o tour operador representan porcentajes similares. Siendo así, el bus público y el taxi los medios menos utilizados.

De lo anterior se puede rescatar que la mayoría turistas que visitan el PNVA organiza su viaje en forma independiente, pues como se muestra en la figura 4.4, la mayor parte de los encuestados ingresó con un auto rentado o propio. Sin embargo, si bien para efectos del Centro de Visitantes El Jilguero se espera visitación independiente, el público que representa mayor interés será los grupos de escuelas, colegios y universidades, los cuales ingresarán en bus privado o busetas de sus centros educativos.

Seguidamente se presentará los datos referentes a las opiniones o percepciones que tuvieron los turistas con respecto al servicio recibido en el PNVA, en los cuales se tomaron en cuenta aspectos como la calidad de los senderos, precios, rotulación e infraestructura. De esta forma, se logró apreciar la condición de estos aspectos según los turistas que visitaron el parque y la importancia de velar por estos aspectos en el Centro de Visitantes El Jilguero.

En cuanto a los precios que se ofrecen en el PNVA, se establecieron dos categorías para determinar la opinión de los turistas respecto a los mismos, éstas son: el precio según los recursos naturales presentes en el parque y los precios según el servicio o la atención recibida.



Word

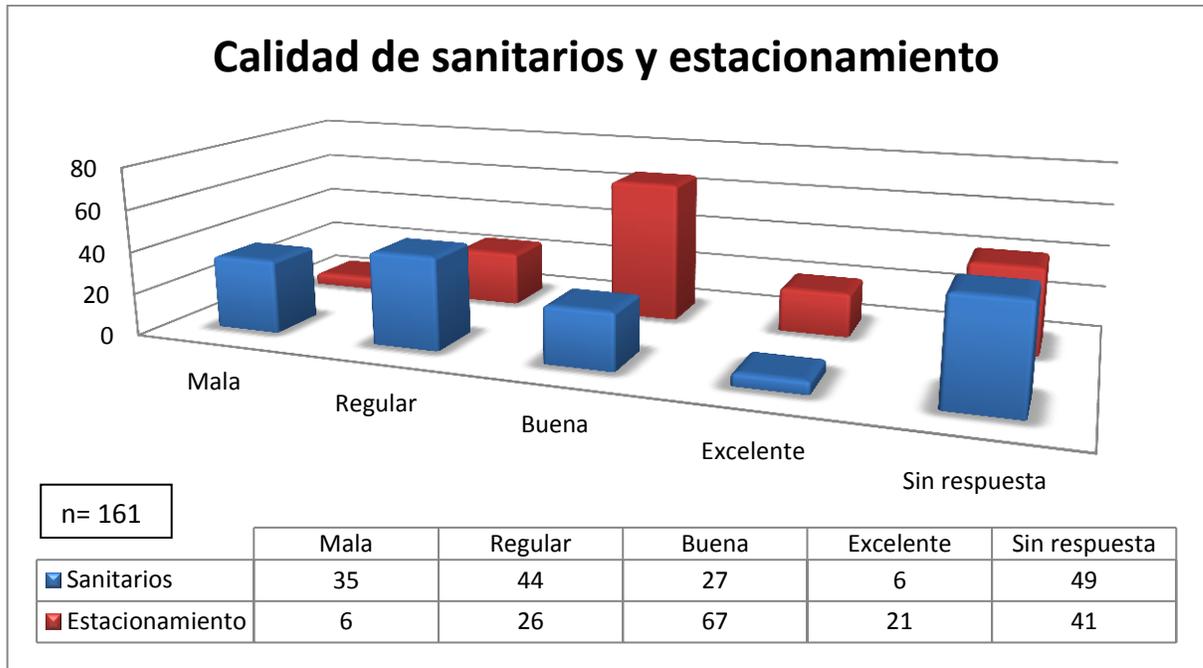
**Figura 4.5** Opinión de los turistas respecto a los precios en el PNVA, durante los meses de febrero, abril y julio, 2012.

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas del PNVA.

La figura 4.5, muestra como la mayoría de los turistas consideran que el precio establecido en el PNVA respecto a estas dos categorías principales (recursos naturales y servicio), es adecuado, donde del total de encuestados, 102 personas consideraron que los precios son adecuados tomando en cuenta los recursos naturales del parque, mientras que un total de 98 turistas consideraron que los precios son adecuados según el trato o servicio que éstos recibieron. Referente a esto, puede decirse que la mayoría de turistas que visitan el PNVA consideran que los precios están bien establecidos de acuerdo a estos dos aspectos.

Debido a esto, es importante recalcar la relevancia que tiene para el centro de visitantes, el establecimiento de precios adecuados tomando en cuenta los recursos presentes en el parque. Asimismo, la figura 4.5 ayuda a recalcar lo importante de prestar un buen servicio a los visitantes, pues éstos percibirán los precios adecuados o inadecuados tomando también en cuenta el servicio que se les brinde, lo que a largo plazo puede llegar a incidir en la decisión de visitar el centro nuevamente o en la recomendación que pueda brindarse de éste.

Posteriormente, se presentará la opinión de los turistas respecto a la infraestructura del parque, tomando en cuenta el estado de las instalaciones, como los sanitarios, el parqueo, los miradores, entre otros.



Word

**Figura 4.6** Opinión de los turistas respecto a la calidad de sanitarios y estacionamiento del PNVA, durante los meses de Febrero, Abril y Julio, 2012.

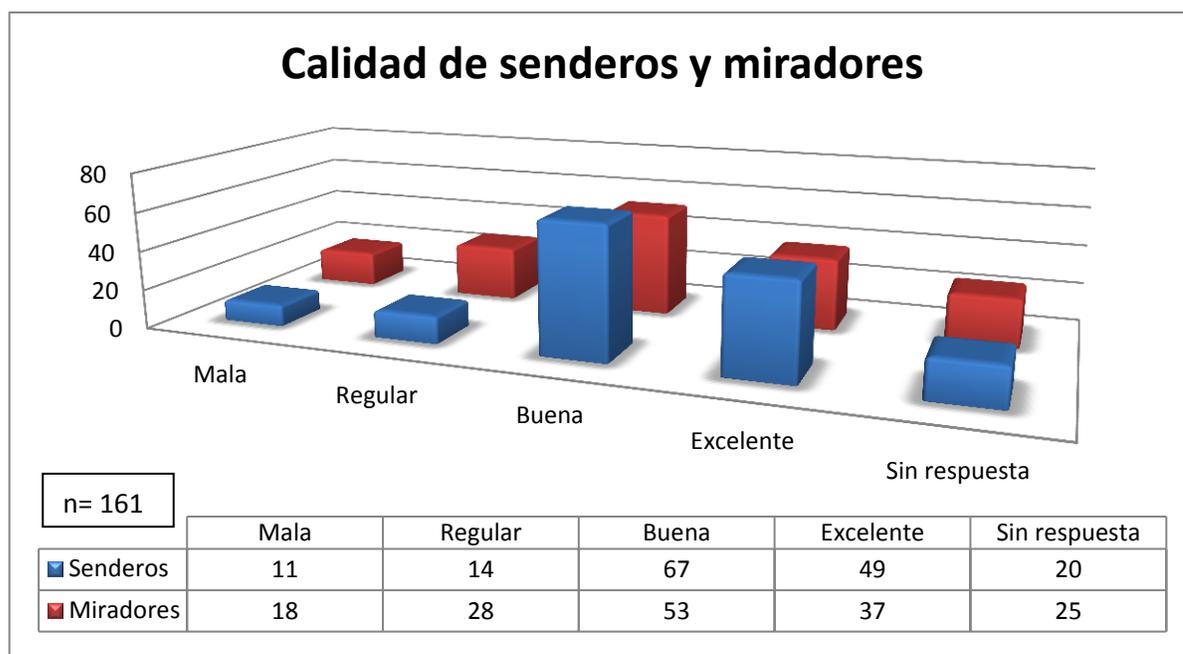
Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas del PNVA.

En relación al estado de los sanitarios y el estacionamiento del PNVA, la mayoría de los turistas consideraron que en el caso de los sanitarios, los mismos no se encuentran en buenas condiciones, dato que puede apreciarse al observar la cantidad de personas que los percibieron entre malos y regulares. Sin embargo, el mayor porcentaje de personas no dio respuesta a esta interrogante, lo que puede suponerse que fue por el hecho de que éstos no hicieron uso de los sanitarios. Asimismo, puede explicarse de igual manera que un amplio porcentaje tampoco dio respuesta a la condición del estacionamiento. A pesar de esto, la mayoría de los turistas que opinaron respecto a este elemento, consideró que la calidad del mismo es buena.

Es así como la figura 4.6 logra aportar para el centro de visitantes, la relevancia de mantener en buen estado tanto los servicios sanitarios como el estacionamiento, debido a que, aunque si bien es cierto no todos los turistas hacen uso de estos

servicios, si los mismos se descuidan, las personas que hagan uso de los mismos recibirán una mala impresión del centro, lo que al igual que como se mencionó en la figura 4.5, puede llegar a afectar a largo plazo la imagen del centro.

De igual forma, se preguntó a los turistas su opinión respecto a la calidad de los senderos y miradores presentes en el PNVA, donde la opinión de los mismos fue muy similar para cada uno de los aspectos.



Word

**Figura 4.7** Opinión de los turistas respecto a la calidad de senderos y miradores del PNVA, durante los meses de febrero, abril y julio, 2012.

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas del PNVA.

Como lo muestra la figura 4.7, la percepción que tuvieron los turistas en relación a la calidad de los senderos, fue en su mayoría buena, mientras que un importante porcentaje considera que es excelente.

Para el caso de los miradores se cumple un patrón muy similar, ya que la mayoría de los turistas considera de buena calidad el estado de los mismos, y en un menor porcentaje, excelente; mientras que pocos consideran su estado entre malo y

regular. Esto hace indicar que el estado de los senderos y miradores es del agrado de la mayoría de los turistas que visitaron el parque.

Es importante mencionar la relevancia que tiene el darle un mantenimiento adecuado a estos elementos para el caso del Centro de Visitantes El Jilguero, ya que el turista va hacer uso directo de ellos, por lo que la comodidad y confort de los mismos dentro del centro es trascendental para dar una buena impresión y satisfacer así sus expectativas.

En cuanto a la señalización del sitio, como logra observarse en la figura 4.8, la mayoría de los turistas considera que la misma es buena. Sin embargo, un porcentaje importante considera que la calidad de la señalización es mala y un 19% piensa que es regular. Esto hace indicar que en cuanto a este aspecto, el PNVA debe mejorar para lograr brindar una mejor ubicación a los turistas y permitirles así llegar al parque de manera más sencilla. Esto puede considerarse, al observar que únicamente el 9% de los turistas considera que la señalización es excelente.



Word

**Figura 4.8** Opinión de los turistas respecto a la calidad de la señalización del PNVA, durante los meses de febrero, abril y julio, 2012.

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas del PNVA.

De la figura 4.8 logra concluirse que para el caso del Centro de Visitantes El Jilguero, es importante trabajar en este aspecto, de manera que permita que los visitantes logren guiarse de una mejor manera y llegar al sitio con mayor seguridad. Otro tipo de señalización importante es la adecuada rotulación de los senderos y de las especies vegetales presentes en los mismos, para brindar una mayor información a los turistas y una mejor interacción con la naturaleza, aspecto relevante en el centro, ya que se quiere potenciar la educación ambiental.

Los resultados arrojados por estas encuestas y por el análisis de mercado que se realizó en el cuarto anexo del presente trabajo, indican que el PNAJCB, el cual posee grandes riquezas naturales y culturales, puede aprovechar estos factores para la práctica del turismo. Además de esto, gracias a sus condiciones, el Centro de Visitantes El Jilguero puede direccionar sus funciones en el ámbito del turismo educativo y de investigación, donde se pueden llevar a cabo diferentes actividades

que permitan fortalecer esta temática, como caminatas guiadas por senderos, actividades de turismo rural que permitan un intercambio y un aprendizaje cultural, actividades de reforestación que impulsen la conservación de los recursos naturales; entre otras.

Además, para llevar a cabo dichas actividades, existe un mercado potencial presente tanto en la zona como en el resto del país, como lo son las escuelas, colegios y universidades, así como también todas aquellas personas interesadas en realizar investigaciones dentro del parque, como por ejemplo, biólogos, ecologistas, científicos, entre otros.

---

### **Producción y Organización**

Dado a que el Centro de Visitantes El Jilguero pretende enfocarse principalmente en un turismo de educación e investigación, el mismo producirá o brindará sus servicios relacionados con actividades que impulsen esta modalidad de turismo. Es por esto que dentro de las principales funciones del centro, se encuentra la protección y conservación del PNAJCB así como la promoción de la educación ambiental, de manera que permita lograr un cambio de conciencia en los niños, jóvenes y adultos, en cuanto a la conservación de los recursos naturales se refiere. Además, otra de sus principales funciones es la regulación del ingreso de personas al parque, ya que no existe ningún ente que se encargue de dicha labor.

Por otra parte, otro de los intereses del centro es funcionar como un negocio turístico, que permita la generación de ganancias para poder así llevar a cabo una mejor labor a la hora de proteger y conservar los recursos naturales presentes en el parque. De esta manera, se pretende lograr un mejor desarrollo comunal en San José de la Montaña, generando fuentes de empleo para los pobladores e involucrando a familias campesinas en la actividad turística.

Asimismo, para llevar a cabo todas estas funciones, el centro requiere de cierta disposición de materiales y mano de obra, así como también de la inversión en varios aspectos determinantes para poder brindar un mejor servicio a los visitantes. Estas necesidades se pueden observar con mayor detenimiento en el cuarto anexo, específicamente en el apartado de Plan Técnico y Organizacional. De esta forma el centro logra organizarse, tanto a nivel de recurso humano como también a nivel de materiales y equipo, logrando así determinar cuánta inversión económica se deberá realizar para poder llevar a cabo sus labores de una manera más eficiente.

### **Situación Financiera**

Dado al estudio de la situación financiera, se puede decir que la factibilidad del Centro de Visitantes El Jilguero es positiva, por lo que se puede llevar a cabo la realización de este negocio turístico con un alto nivel de confianza de acuerdo los resultados.

En el trabajo que se realizó para el plan financiero del centro, se logró determinar que el mismo posee una gran factibilidad en términos económicos, lo que indica que la actividad turística por medio de este proyecto es de gran utilidad y se convierte en una opción importante para lograr desarrollar este centro como un negocio turístico.

Además, mediante este plan financiero, se logró establecer cada uno de los movimientos y comportamientos monetarios del centro, los cuales para el cierre del primer año, representan resultados sustanciosos. Este plan se enfatizó en los primeros cinco años de funcionamiento del centro, para los cuales según las proyecciones realizadas, los resultados también son beneficiosos para el mismo.

Es así como se logra determinar que la elaboración correcta de una estrategia de manejo para el centro de visitantes, permite planificar y organizar de una mejor manera lo que se quiere llevar a cabo. De esta forma, se da una guía que sirve de gran utilidad y genera muchas ventajas para poder alcanzar los objetivos.

Asimismo, se determina que en los aspectos de mercadeo, producción, finanzas, entre otros; el centro posee una gran factibilidad, ya que se cuenta con el mercado necesario para trabajar, las técnicas adecuadas para mercadear el centro, una situación financiera positiva, entre otros aspectos, que permiten que la elaboración de este proyecto turístico se pueda llevar a cabo.

A continuación, se presenta el estado de resultados elaborado para el centro, así como también el flujo de efectivo, para respaldar la información brindada anteriormente, ya que ambos muestran que los resultados obtenidos según las proyecciones establecidas son positivos para el negocio, lo que afirma la factibilidad y viabilidad que posee el centro para llevarse a cabo como un negocio turístico.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>																	
Ventas	3.512.500	3.512.500	3.542.500	3.562.500	3.512.500	3.522.500	3.552.500	3.512.500	3.512.500	3.532.500	3.552.500	3.562.500	42.390.000	46.629.000	51.291.900	56.421.090	62.063.199
<b>TOTAL INGRESOS BRUTOS</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.542.500</b>	<b>3.562.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.522.500</b>	<b>3.552.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.532.500</b>	<b>3.552.500</b>	<b>3.562.500</b>	<b>42.390.000</b>	<b>46.629.000</b>	<b>51.291.900</b>	<b>56.421.090</b>	<b>62.063.199</b>
Utilidad bruta	3.512.500	3.512.500	3.542.500	3.562.500	3.512.500	3.522.500	3.552.500	3.512.500	3.512.500	3.532.500	3.552.500	3.562.500	42.390.000	46.629.000	51.291.900	56.421.090	62.063.199
<b>MENOS:</b>																	
Gastos de ventas	120.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120.000	1.120.000	1.120.000	2.120.000	-
Gastos gener. y administra.	958.247	958.247	958.247	958.247	958.247	958.247	997.148	997.148	997.148	997.148	997.148	997.148	11.732.371	12.905.608	14.196.169	15.615.786	17.177.365
<b>Total gastos</b>	<b>1.078.247</b>	<b>958.247</b>	<b>958.247</b>	<b>958.247</b>	<b>958.247</b>	<b>958.247</b>	<b>997.148</b>	<b>997.148</b>	<b>997.148</b>	<b>997.148</b>	<b>997.148</b>	<b>997.148</b>	<b>11.852.371</b>	<b>14.025.608</b>	<b>15.316.169</b>	<b>17.735.786</b>	<b>17.177.365</b>
<b>RESULTADO PROYECTADO</b>	<b>2.434.253</b>	<b>2.554.253</b>	<b>2.584.253</b>	<b>2.604.253</b>	<b>2.554.253</b>	<b>2.564.253</b>	<b>2.555.352</b>	<b>2.515.352</b>	<b>2.515.352</b>	<b>2.535.352</b>	<b>2.555.352</b>	<b>2.565.352</b>	<b>30.537.629</b>	<b>32.603.392</b>	<b>35.975.731</b>	<b>38.685.304</b>	<b>44.885.834</b>

Excel

**Figura 4.9** Estado de resultados del Centro de Visitantes El Jilguero, proyectado a cinco años.

Fuente: Elaboración propia.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	3.512.500	3.512.500	3.542.500	3.562.500	3.512.500	3.522.500	3.552.500	3.512.500	3.512.500	3.532.500	3.552.500	3.562.500	42.390.000	46.629.000	51.291.900	56.421.090	62.063.199
<b>TOTAL INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.542.500</b>	<b>3.562.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.522.500</b>	<b>3.552.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.532.500</b>	<b>3.552.500</b>	<b>3.562.500</b>	<b>42.390.000</b>	<b>46.629.000</b>	<b>51.291.900</b>	<b>56.421.090</b>	<b>62.063.199</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.542.500</b>	<b>3.562.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.522.500</b>	<b>3.552.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.532.500</b>	<b>3.552.500</b>	<b>3.562.500</b>	<b>42.390.000</b>	<b>46.629.000</b>	<b>51.291.900</b>	<b>56.421.090</b>	<b>62.063.199</b>
<b>EGRESOS</b>																	
Gastos de mercadeo y ventas	120.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120.000	1.120.000	1.120.000	2.120.000	-
Gastos gener. y administ.	830.504	830.504	830.504	830.504	830.504	830.504	865.935	865.935	865.935	865.935	865.935	865.935	10.178.631	13.059.348	14.349.909	15.769.526	17.331.104
Inversión en activos	3.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.500.000	-	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>4.450.504</b>	<b>830.504</b>	<b>830.504</b>	<b>830.504</b>	<b>830.504</b>	<b>830.504</b>	<b>865.935</b>	<b>865.935</b>	<b>865.935</b>	<b>865.935</b>	<b>865.935</b>	<b>865.935</b>	<b>13.798.631</b>	<b>14.179.348</b>	<b>15.469.909</b>	<b>17.889.526</b>	<b>17.331.104</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>- 938.004</b>	<b>2.681.996</b>	<b>2.711.996</b>	<b>2.731.996</b>	<b>2.681.996</b>	<b>2.691.996</b>	<b>2.686.565</b>	<b>2.646.565</b>	<b>2.646.565</b>	<b>2.666.565</b>	<b>2.686.565</b>	<b>2.696.565</b>	<b>28.591.369</b>	<b>32.449.652</b>	<b>35.821.991</b>	<b>38.531.564</b>	<b>44.732.095</b>
<b>SALDO AL INICIO EN CAJA</b>		<b>- 938.004</b>	<b>1.743.993</b>	<b>4.455.989</b>	<b>7.187.985</b>	<b>9.869.982</b>	<b>12.561.978</b>	<b>15.248.543</b>	<b>17.895.108</b>	<b>20.541.673</b>	<b>23.208.238</b>	<b>25.894.804</b>		<b>28.591.369</b>	<b>61.041.021</b>	<b>96.863.012</b>	<b>135.394.576</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>-938.004</b>	<b>1.743.993</b>	<b>4.455.989</b>	<b>7.187.985</b>	<b>9.869.982</b>	<b>12.561.978</b>	<b>15.248.543</b>	<b>17.895.108</b>	<b>20.541.673</b>	<b>23.208.238</b>	<b>25.894.804</b>	<b>28.591.369</b>	<b>28.591.369</b>	<b>61.041.021</b>	<b>96.863.012</b>	<b>135.394.576</b>	<b>180.126.671</b>

Excel

**Figura 4.10** Flujo de efectivo para el Centro de Visitantes El Jilguero, proyectado a cinco años.

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- Las condiciones con las que cuenta el centro de visitantes en relación al mercado, organización, situación financiera, entre otras; lo convierte en un claro candidato para desarrollarse como un negocio turístico, mediante el cual se logre impulsar una nueva modalidad de turismo en los alrededores de Ciudad Quesada.
- El Centro de Visitantes El Jilguero posee un gran potencial mercadológico turístico, dado que la Zona Norte del país es una de las que posee una gran influencia en cuanto a la actividad turística se refiere, debido a que cuenta con lugares de gran potencial para desarrollar dicha actividad y además de esto mantiene una importante visitación turística activa durante todo el año, estos factores son determinantes para que este proyecto pueda incursionar en la actividad turística.
- En la Zona Norte existe un gran número de instituciones educativas, como escuelas, colegios y universidades, las cuales permiten que las intenciones de enfocar o direccionar las actividades y servicios del centro hacia un turismo especializado en la educación e investigación ambiental, sean factibles.
- El Centro de Visitantes El Jilguero cumple un papel muy importante en cuanto a la protección y conservación del PNAJCB se refiere, dado a que se convierte en la única organización que se encarga de velar por el resguardo del mismo. De esta forma intenta mantener los recursos naturales presentes en el parque y evitar así el deterioro y mal uso de los mismos.
- El Centro de Visitantes El Jilguero se convierte en un motor para el desarrollo comunal de San José de la Montaña, ya que el mismo ofrece fuentes de empleo directos para los vecinos de la comunidad. Además de esto, intenta involucrar a los pobladores en la actividad turística rural. De esta forma se demuestra el compromiso comunal que posee el proyecto.

- La necesidad de recurso humano que requiere el centro para llevar a cabo sus labores es poca, ya que las actividades que se pretenden realizar no requieren de un gran número de empleados. Dado a esto, la organización del personal y la división de las labores no están segmentadas por departamentos. Debido a lo anterior se puede decir que el tamaño del negocio no es muy amplio, principalmente a que el mismo está iniciando con sus labores.
- En cuanto a la factibilidad del negocio en relación a su situación financiera, se puede determinar que el mismo cuenta con una gran posibilidad de llevar a cabo sus ideas y objetivos. El estudio financiero arrojó datos positivos que permiten dar a conocer que el negocio cuenta con buenas bases en términos de dinero para lograr desarrollarse y mantenerse en el mercado turístico.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda a la organización llevar a cabo una revisión de la misión y la visión establecida en el plan de negocios, mediante la técnica de Philips 66, la cual consiste en hacer pequeños grupos con los actores principales, con la intención de que cada uno brinde su idea acerca de estos dos puntos. Luego se comparan las opiniones o ideas de cada grupo, para posteriormente formar una idea general. Esto es importante para que todos los miembros de la organización se involucren y brinden sus aportes.
- Dado a que esta propuesta de plan de negocios representa una parte para el correcto funcionamiento del centro, se recomienda a la organización llevar a cabo una completa promoción y mercadeo del centro de visitantes, que permita al mismo darse a conocer para lograr mantenerse activo dentro de la actividad turística.
- Debido a que la visitación turística no es igual para cada mes del año, se recomienda a la administración del centro diseñar una estrategia de mercadeo que permita atraer diferentes tipos de turistas en las distintas épocas del año, de manera que se logre contar con una visitación constante al centro durante todo el año.

- Otra de las sugerencias para la organización es analizar la posibilidad de llevar a cabo como parte de las actividades del centro, la actividad de *canopy*, ya que ésta es una de las principales prácticas que realizan los turistas que visitan la Zona Norte. Una revisión del Plan de Manejo del PNAJCB, podría permitir idear una forma de diseñar este proyecto. Además esto sería una ventaja competitiva, ya que se estaría innovando en el sentido de que prácticamente ningún centro dedicado a la educación e investigación ambiental ofrece esta actividad.
- Otra recomendación es mejorar el acceso hacia el centro de visitantes mediante la reparación del camino. Se sugiere a la organización, negociar con la Municipalidad de San Carlos y otras instituciones como el ICT, para que brinden la colaboración necesaria para llevar a cabo estas reparaciones.
- Dado a que dentro de los servicios que se pretenden ofrecer en el centro de visitantes, se encuentran actividades de turismo rural, se recomienda a la administración del centro, incentivar a la mayoría de pobladores para que se involucren en la actividad turística, de modo que el beneficio que se obtenga dentro de la comunidad sea a nivel general. De esta forma se crea una mejor organización comunal de modo que un mayor número de familias se verían beneficiadas.

## Bibliografía

- APANAJUCA. (2011). Asociación Pro-Desarrollo del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco (APANAJUCA). San Carlos: APANAJUCA.
- APANAJUCA. (2012). Distribución Infraestructura Principal Primer Nivel. San Carlos: APANAJUCA.
- APANAJUCA. (2012). Distribución Infraestructura Principal Segundo Nivel. San Carlos: APANAJUCA.
- Argüello, F., Barrantes, A., Quirós, J., & Ruiz, I. (2001). Propuesta de un plan de gestión administrativa, sistema de información y control de resultados en organizaciones sin fines de lucro: Caso ANAI (Tesis inédita de licenciatura). San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Arrieta, J. A. (2010). Propuesta para la creación de alianzas estratégicas en la prestación de servicios turísticos entre la comunidad de San José de la Montaña y el Centro de Visitantes administrado por APANAJUCA. (Tesis inédita de bachillerato). San Carlos: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Bautista, J. (2009). *Posada Ecoturística Wiwa: plan de negocio con enfoque de un centro de desarrollo alternativo de ecoturismo (Tesis inédita de bachillerato)*. Santa Marta, Colombia: Universidad Sergio Arboleda.
- Bermúdez, F. (2009). Plan de turismo sostenible en el Parque Nacional Volcán Arenal. Fortuna, San Carlos.
- Bertonatti, C. (2009). *Los centros de visitantes y de interpretación*. Obtenido de <http://claudiobertonatti.files.wordpress.com/2009/09/ber-tonatti-2009-centros-de-visitantes-y-de-interpretacion.pdf>
- Bonilla, M. (2007). Turismo educativo: programando el aprendizaje al aire libre. *Tecnitur*(122), 24-25.

- Cabrini, L. (2002). Turismo, desarrollo rural y sostenibilidad. *VII Congreso AECIT*. Jaén, España: Organización Mundial del Turismo.
- Castro, S., & Treviño, M. (2006). *Módulos validados*. SIR-ZEE.
- Chichilla, E. (7 de Octubre de 2012). *Parque Nacional del Agua será imán turístico*. Obtenido de sitio web de al Día:  
[http://www.aldia.cr/ad\\_ee/2012/octubre/07/nacionales3344796.html](http://www.aldia.cr/ad_ee/2012/octubre/07/nacionales3344796.html)
- COBODES. (2006). *Estrategia de Sostenibilidad Financiera. Parque Nacional Tortugero*. San José. Costa Rica.
- COOPELESCA. (Agosto de 2012). *Coopelesca corporativa*. Obtenido de Coopelesca:  
[http://www.coopelesca.co.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=14](http://www.coopelesca.co.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=14)
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. ONU. (2010). *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008*. Madrid/Nueva York: Naciones Unidas.
- Díaz, S. (2010). *Manual para la elaboración de planes de negocios*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia:  
<http://www.emprendimientouao.org/wp-content/uploads/2012/06/Manual-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-planes-de-negocios.pdf>
- Dirección de Planeamiento y Desarrollo, ICT. (2007). *Plan General de Uso de la Tierra y Desarrollo Turístico para la Unidad de Planeamiento Turístico de Llanuras del Norte de Costa Rica*. San José, Costa Rica.
- Hernández, Ó. (2009). *Estadística elemental para ciencias sociales*. San José. Costa Rica: Comisión editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Hernández, R., Fernández, C., & Pilar, L. (1999). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill/interamericana editores, S.A.
- ICT. (2009). *Perfil del turista de la Zona Norte*. Instituto Costarricense de Turismo.
- ICT. (2009). *Perfil del turista que visitó Llanuras del Norte*. Ciudad Quesada, San Carlos: Oficina Regional Llanuras del Norte: Instituto Costarricense de Turismo.
- ICT. (2011). *Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2010-2016*. San José: Instituto Costarricense de Turismo.
- ICT. (2012). *Estadísticas de Demanda Turística: Anuarios*. Obtenido de Sitio web del Instituto Costarricense de Turismo:  
[http://www.visitcostarica.com/ict/backoffice/treeDoc/files/5143\\_Anuario\\_de\\_Turismo\\_2011.pdf](http://www.visitcostarica.com/ict/backoffice/treeDoc/files/5143_Anuario_de_Turismo_2011.pdf)
- ICT. (2012). *Estadísticas de Demanda Turística: Llegadas internacionales*. Obtenido de Sitio web del Instituto Costarricense de Turismo:  
[http://www.visitcostarica.com/ict/backoffice/treeDoc/files/1171\\_Llegadas\\_internacionales\\_mes.pdf](http://www.visitcostarica.com/ict/backoffice/treeDoc/files/1171_Llegadas_internacionales_mes.pdf)
- ICT. (2012). *Estadísticas de Demanda Turística: Más información de interés*. Obtenido de Sitio Web del Instituto Costarricense de Turismo:  
[http://www.visitcostarica.com/ict/backoffice/treeDoc/files/442D\\_Pisos\\_demanda\\_internacional\\_UPT\\_TODOS\\_LOS\\_PUERTOS\\_2006-2011.pdf](http://www.visitcostarica.com/ict/backoffice/treeDoc/files/442D_Pisos_demanda_internacional_UPT_TODOS_LOS_PUERTOS_2006-2011.pdf)
- ICT. (2012). *Estadísticas de Demanda Turística: Turismo Interno*. Obtenido de Sitio web del Instituto Costarricense de Turismo:  
[http://www.visitcostarica.com/ict/backoffice/treeDoc/files/D144\\_6\\_TurismoInterno\\_II\\_Sem\\_2010.pdf](http://www.visitcostarica.com/ict/backoffice/treeDoc/files/D144_6_TurismoInterno_II_Sem_2010.pdf)
- Irureta, A., & Lárez, R. (2009). *Plan de negocio para una empresa turística y de recreación en Cumaná, Estado de Sucre*. (Tesis inédita de licenciatura).

Obtenido de

[http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/424/1/TESIS\\_AlyRL.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/424/1/TESIS_AlyRL.pdf)

La nacion. (16 de Abril de 2010). *Costa Rica impulsa producción de las tecnologías limpias*. Obtenido de Renewables B2B:

[http://www.renewablesb2b.com/ahk\\_costa\\_rica/es/portal/index/news/show/ccd99d7328301cad](http://www.renewablesb2b.com/ahk_costa_rica/es/portal/index/news/show/ccd99d7328301cad)

La Noticia. (29 de Setiembre de 2012). *Parque del Agua tiene nuevo centro de protección e investigación ambiental*. Obtenido de

[http://lanoticia.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=582:parque-del-agua-tiene-nuevo-centro-de-proteccion-e-investigacion-ambiental&catid=90:nacionales&Itemid=561](http://lanoticia.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=582:parque-del-agua-tiene-nuevo-centro-de-proteccion-e-investigacion-ambiental&catid=90:nacionales&Itemid=561)

Ley de Fomento del Turismo Rural Comunitario, Ley N° 8724. (2009). 191. A.L.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.

Marín, M., & Thomas, H. (Agosto de 2000). *Ciencia y tecnología en América Latina*.

Recuperado el 25 de Mayo de 2012, de

<http://es.scribd.com/doc/50222484/69/La-situacion-de-la-Biotecnologia-en-America-Latina>

Mckeown, R. (Julio de 2002). *Manual de Educación para el Desarrollo Sostenible*.

Obtenido de Universidad de Tennessee:

[http://www.esdtoolkit.org/Manual\\_EDS\\_esp01.pdf](http://www.esdtoolkit.org/Manual_EDS_esp01.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, I. C. (2012). *Educación para el Desarrollo Sostenible. Libro de consulta*. Obtenido de

<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002167/216756s.pdf>

Parrino, S. (s.f.). *Centro de Visitantes*. Obtenido de

<http://www.google.co.cr/url?sa=t&rct=j&q=centro%20de%20visitantes%20defin>

icion&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.profenturismo.org.ar%2Fupload%2FPARRINO%2520-%2520Centro%2520de%2520Visitantes%5B1%5D.doc&ei=23vKUPTtGJD29gTX9oDYDQ&u

- Pawlowska, E. (2011). *El turismo académico. Un análisis económico para el caso de Galicia*. (U. d. Compostela, Ed.) Obtenido de [http://dspace.usc.es/bitstream/10347/3376/1/9788498877243\\_content.pdf](http://dspace.usc.es/bitstream/10347/3376/1/9788498877243_content.pdf)
- Pedersen, A. (2005). *Gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial: Manual práctico para administradores de sitios del Patrimonio Mundial*. París. Francia: Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO.
- PNVA. (2012). *Registro de visitación turística*. Fortuna, San Carlos.: Parque Nacional Volcán Arenal.
- ProChile. (2009). *1er Taller de Capacitación en Fortalecimiento Empresarial Exportador: Plan de negocios*. Chile: ProChile.
- Quesada, G. (14 de Febrero de 2012). Producirán electricidad con basura. *San Carlos al Día*, págs. <http://www.sancarlosaldia.com/noticias/notas-generales/produciran-electricidad-con-basura.html>.
- Quirós, O. F. (2012). Departamento de Gestión Ambiental y Social. San Carlos: COOPELESCA.
- Rojas, G. (28 de Octubre de 2012). Secretario APANAJUCA. (G. Rojas Madrigal, Entrevistador)
- Rojas, G. (7 de Agosto de 2012). Secretario APANAJUCA. (G. Rojas Madrigal, Entrevistador)
- Rojas, J. (2011). Propuesta para el fortalecimiento de los encadenamientos productivos y de servicio para el desarrollo del turismo en la comunidad de

- San Vicente, Ciudad Quesada (Tesis inédita de bachillerato). San Carlos: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Rojas, R. (1998). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México D.F.: Plaza y Valdés Editores.
- Saldarriaga, A., & Olmos, C. (2009). *editorial: Grupo ambiental aliados con el planeta*. Obtenido de Aliados con el planeta:  
[http://www.aliadosconelplaneta.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48:editorial&catid=46:editorial&Itemid=57](http://www.aliadosconelplaneta.com/index.php?option=com_content&view=article&id=48:editorial&catid=46:editorial&Itemid=57)
- Sancho, A. (s.f.). *Introducción al turismo*. Organización Mundial del Turismo.
- SINAC . (2012). *SINAC en números: Informe Anual Estadísticas SEMEC 2011*. San José, Costa Rica: Sistema Nacional de Áreas de Conservación.
- SINAC. (2012). *Parque Nacional Juan Castro Blanco*. Obtenido de sitio web del SINAC: [http://www.sinac.go.cr/acahn\\_juancastro\\_general.php](http://www.sinac.go.cr/acahn_juancastro_general.php)
- Soto, M. (22 de Marzo de 2012). Zoológico británico recrea hábitat de rana tica. *La Nación*.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y admnistración de proyectos e investigación*. México: Limusa Editorial.
- TEC. (s.f.). *Guía para emprendedores: La generación de ideas de negocios, el planeamiento del inicio de la empresa y mecanismos de apoyo en Costa Rica*. Escuela de administración de empresas. Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Torres, E. (12 de Julio de 2012). Gerencia Financiera COOPELESCA R.L. (G. Rojas Madrigal, Entrevistador)
- Vargas, D. (27 de Setiembre de 2012). Propietario Albergue Ecológico Monterreal. (G. Rojas, Entrevistador)

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta en español para visitantes del Parque Nacional Volcán Arenal.

Escala de percepción sobre el Parque Nacional Volcán Arenal

Buenos días/Buenas tardes. Mi nombre es Gustavo Rojas, soy estudiante de la carrera de Gestión del Turismo Rural Sostenible del Instituto Tecnológico de Costa Rica, y estoy aplicando una encuesta con el objetivo de identificar las diferentes expectativas de los turistas que visitan el Parque Nacional Volcán Arenal. La información que usted suministre será de estricto uso didáctico y por tanto confidencial.

Instrucciones: marque con una equis (X) dentro de la casilla, según corresponda:

**1= Muy malo,**

**2= Malo,**

**3= Regular**

**4= Bueno y**

**5 = Muy bueno.**

	1	2	3	4	5
1. Estado de las vías de acceso al parque.					
2. Infraestructura adecuada (parqueo, sanitarios, recepción, etc.)					
3. Limpieza o aseo de las instalaciones.					
4. Atención o servicio brindado por los funcionarios.					
5. Información brindada por los funcionarios (brochures, mapas, etc.).					
6. Calidad de los senderos (estado, demarcación, topografía, seguridad)					
7. Rotulación de especies y senderos.					
8. Limpieza o aseo de áreas abiertas (zonas verdes, senderos, miradores).					
9. Disponibilidad de basureros en las diferentes áreas del parque.					
10. Planes de emergencia o rutas de evacuación.					
11. Precios.					
12. Aprendizaje obtenido en el parque.					
13. Experiencia de la visita al parque.					

## Anexo 2. Encuesta en inglés para visitantes del Parque Nacional Volcán Arenal.

### Scale of perception of the Arenal Volcano National Park

Good morning / afternoon. My name is Gustavo Rojas; I am a student of the career of Sustainable Rural Tourism Management of the Instituto Tecnológico de Costa Rica and I am applying a survey for my final graduation project, for various purposes which will be useful to identify the different expectations of tourists which visit the Arenal Volcano National Park. The information you provide will be strictly educational and confidential.

Instructions: Mark with a cross (X) in the box, as appropriate:

**1 = Very bad**

**2 = Bad**

**3 = Regular**

**4 = Good and**

**5 = Very good**

	1	2	3	4	5
1. Condition of the access roads to the park.					
2. Adequate infrastructure (parking, restrooms, reception, etc.).					
3. Cleanness of the installations.					
4. Service provided by staff.					
5. Information provided by staff (brochures, maps, etc.).					
6. Quality of the trails (condition, demarcation, topography, security)					
7. Lettering of the trails and species					
8. Cleanness of open areas (parks, trails, viewpoints).					
9. Availability of garbage collectors in different areas of the park.					
10. Emergency plans and evacuation routes.					
11. Price.					
12. Learning from the park.					
13. Experience of visiting the park.					

Anexo 3. Logotipo del Centro de Visitantes El Jilguero



Anexo 4. Plan de negocios para el Centro de Visitantes El Jilguero.

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**  
**Carrera de Gestión del Turismo Rural Sostenible**

**Plan de negocios del Centro de Visitantes El Jilguero**

**Elaborado por:**  
**Gustavo Alonso Rojas Madrigal**

**San Carlos, Diciembre 2012**

## **Resumen Ejecutivo**

El negocio al cual se aplica el presente plan de negocios, se trata de un centro de atención a visitantes denominado Centro de Visitantes El Jilguero, ubicado en La Legua de Zarceró, pero cuyo ingreso se da por medio de la comunidad de San José de la Montaña, Ciudad Quesada. Este centro está dedicado a la actividad turística, especializado en la prestación de servicios. El mismo pretende llevar a cabo actividades ligadas al turismo de educación e investigación, con la intención de proteger los recursos naturales presentes en el Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco, mientras que se impulsa la educación e investigación ambiental y el desarrollo de la comunidad de San José de la Montaña.

El mercado al cual se pretende enfatizar las funciones del centro son especialmente escuelas, colegios, universidades y personas interesadas en la investigación, como por ejemplo biólogos, científicos, ambientalistas, entre otros; los cuales tengan un interés especial por la protección y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente. Es por esto que existe un mercado positivo para la realización de este proyecto, ya que se aprovecharían los centros educativos que se encuentran en la zona, así como también en el resto del país.

Para llevar a cabo lo anterior se pretende aprovechar las riquezas, tanto naturales, como también las culturales que rodean al centro, esto mediante la utilización del parque y la comunidad. Ambos elementos se pretenden combinar para llevar a cabo actividades que permitan un mayor enriquecimiento y aprendizaje por parte de los visitantes. Esto hace que este proyecto se logre diferenciar de otros centros, ya que este permite una articulación con una comunidad rural, beneficiando así su desarrollo, al mismo tiempo que se vela por la protección de un área protegida.

La administración de este centro está a cargo de APANAJUCA, una asociación sin fines de lucro que vela por la protección y conservación del PNAJCB, la cual recibió apoyo para la construcción del mismo, por parte de otras instituciones como el ICT, el MINAET, el Ministerio de Trabajo, COOPELESCA R.L., entre otras.

## **Presentación de las Personas**

En la realización del proyecto del centro de visitantes, se encuentra involucrada APANAJUCA, siendo ésta la encargada de la administración del centro. Sin embargo, en el proyecto se han interesado mayoritariamente dos miembros de la asociación, los cuales corresponden al presidente y el secretario. A continuación se presenta la información principal de cada uno de ellos.

### **Presidente de APANAJUCA**

- Datos personales:  
Nombre: Adrian González Quesada  
Edad: 58 años  
Puesto: Presidente de la asociación
- Capacitación y estudios: Bachiller profesional y comerciante.
- Motivación: motivación en cuanto al tema ambiental, especialmente para la defensa y protección del PNAJCB, así como la intención de manejar el Centro de Visitantes El Jilguero de la menor manera posible.

### **Secretario de APANAJUCA**

- Datos personales:  
Nombre: Gerardo Rojas Barquero  
Edad: 59 años  
Puesto: Secretario y director ejecutivo de APANAJUCA
- Capacitación y estudios: Ingeniero Forestal.
- Motivación: mucha motivación ambiental para la defensa y protección del Parque y manejar este centro de visitantes.

## **Naturaleza del Proyecto**

El Centro de Visitantes El Jilguero surge gracias a la necesidad de regular la entrada de personas al PNAJCB, debido a que éste no contaba con ninguna medida que permitiera la vigilancia del mismo, por lo que era simple llevar a cabo actividades que perjudicaban el estado natural de los ecosistemas presentes en este parque, por ejemplo se daba la caza ilegal de animales, la extracción de flora y fauna para su comercialización, la deforestación, entre otras.

APANAJUCA, ente que se encarga de la administración de este centro, realiza proyectos de compra de tierras pertenecientes al parque, las cuales están en manos de particulares, con la idea de dedicarlas a la protección. Conforme esta asociación ha ido adquiriendo cada vez más terrenos, surge la necesidad de proteger estos terrenos, de manera tal que el acceso de personas al parque sea debidamente regulado. Es por esta razón que el Centro de Visitantes El Jilguero, colabora con esa tarea, además de impulsar la educación e investigación ambiental.

Este centro pretende centrarse en la prestación del servicio turístico de tipo educativo y de investigación, donde su principal mercado son los centros educativos de la zona, así como también personas interesadas en la investigación y educación ambiental. Dentro de sus principales actividades se pueden mencionar: charlas educativas, tours por algunas fincas de la comunidad que permitan al visitante tener un contacto directo con los pobladores, de manera que puedan conocer sus formas de vida tradicional y así recibir educación cultural; entre otras actividades que permitan conocer y valorar las riquezas naturales presentes en el parque, como actividades de reforestación, caminatas guiadas, tours de avistamiento de aves, entre otras.

Todas estas actividades representan un beneficio, tanto para el cliente como para el medio ambiente, los recursos naturales y la comunidad, debido a que los visitantes van a recibir educación ambiental que les permita obtener una visión distinta en cuanto a la protección y conservación de la naturaleza. Además, más allá de brindar

un contacto con la naturaleza, se brinda la oportunidad de un enriquecimiento cultural, donde se pone en acercamiento al visitante con la comunidad, que en este caso representa un espacio rural, donde se puede apreciar de forma directa la manera en cómo logran subsistir los habitantes de estos pueblos. Esto representa un beneficio de desarrollo para la comunidad. Es así como se brinda un valor agregado a la experiencia del visitante, ya que además de participar en actividades de educación ambiental y colaborar con la preservación del planeta, se obtiene un intercambio cultural.

Es por esta razón que las actividades a realizar en este centro representan una ventaja en comparación con la competencia (la cual será analizada más adelante) a la cual se enfrenta el mismo, ya que si bien es cierto existen otros negocios dedicados a la temática de la educación ambiental, la mayoría de éstos no se encuentran en un área de conservación, además del hecho de que éstos no realizan actividades educativas por medio del aprovechamiento de comunidades rurales, como lo pretende realizar el Centro de Visitantes El Jilguero.

## Planeamiento Estratégico

### Diagnóstico externo.

#### *Sector competitivo.*

Dado que el Centro de Visitantes El Jilguero busca llevar a cabo actividades turísticas enfocadas principalmente en el sector de la educación y la investigación ambiental, con la idea de generar mayor conciencia en las personas que visitan el sitio, se ha realizado una recopilación de información de los principales centros o instituciones que realizan actividades similares en el país, con la idea de analizar sus servicios y actividades, para así compararlas con las actividades que se desean llevar a cabo en el centro de visitantes. La tabla 6.1 muestra una lista de las actividades y servicios con sus respectivos precios, de los principales competidores del Centro de Visitantes El Jilguero.

**Tabla 6.1** Principales competidores del Centro de Visitantes El Jilguero.

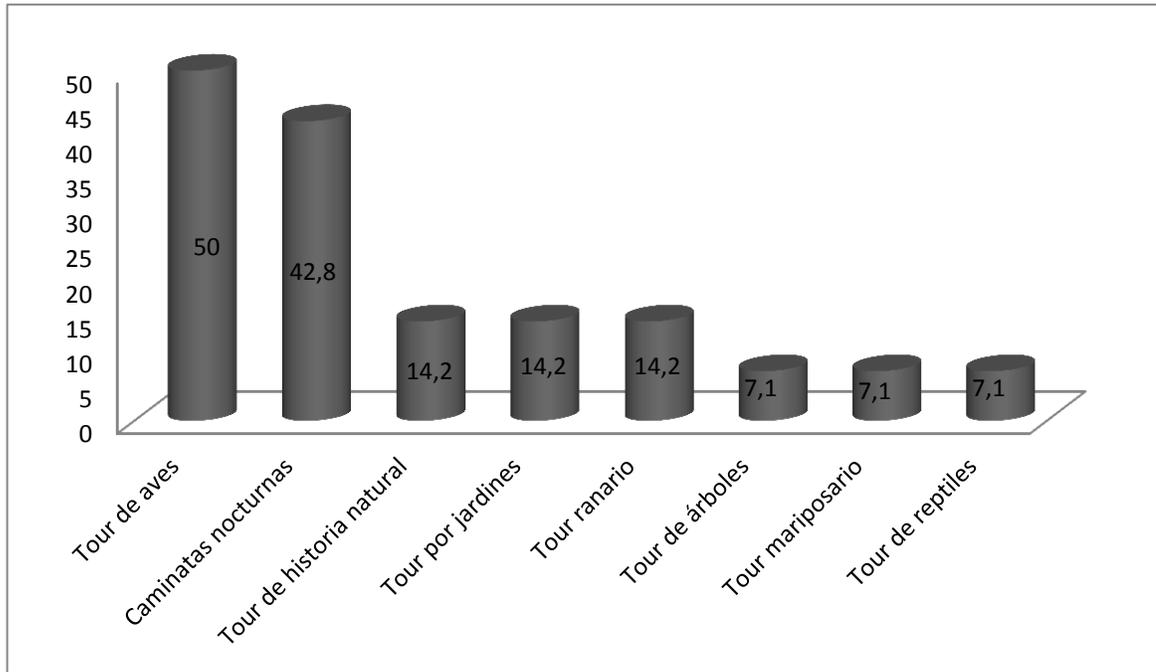
Empresa	Servicios / actividades	Precio p/p	
OET (Organización de Estudios Tropicales).	1. Caminatas guiadas y nocturnas	1. \$22	
	2. Observación de aves	2. \$65	
	a. Estación Biológica Palo Verde.	3. Hospedaje	3. \$98 por noche
		4. Alimentación	4. \$14
		5. Tienda de <i>souvenirs</i>	
		6. Biblioteca	Entrada al parque \$10
		7. Talleres educativos	
b. Estación Biológica las Cruces.	1. Caminatas guiadas / nocturnas	1. \$24 / \$65	
	2. Tour de historia natural		
	3. Tour de arboles		
	4. Observación de aves	4. \$65	
	5. Tour a jardines		
	6. Hospedaje	6. \$98 por noche	
c. Estación Biológica La Selva	7. Alimentación	7. \$14	
	8. Tienda de <i>souvenirs</i>		
	9. Talleres educativos		
	1. Caminatas guiadas	1. \$32	
	2. Caminatas nocturnas	2. \$70	
	3. Observación de aves	3. \$70	
	4. Hospedaje	4. \$98 por noche	
	5. Alimentación	5. \$14	
	6. Biblioteca		
	7. Tienda de <i>souvenirs</i>		

	8. Talleres educativos	
	9. Aula	
Fundación Neotrópica	1. Caminatas	
a. Centro de Estudios y Empoderamiento Comunal Dr. Álvaro Wile Trejos	2. Biblioteca	
	3. Hospedaje	
	4. Alimentación	
	5. Charlas y talleres	
	6. Aula	
Centro Científico Tropical	1. Tour de historia natural	1. \$10+\$4entrada
a. Reserva Biológica Bosque Nuboso de Monteverde	2. Caminata nocturna	2. \$17+\$4entrada
	3. Observación de aves	3. 65\$
	4. Biblioteca	
	5. Tienda de <i>souvenirs</i>	
	6. Alimentación	6. variado
	7. Hospedaje	7. \$54 (incluye 3 comidas)
	8. Talleres educativos	
Reserva Biológica La Tirimbina	1. Caminatas Historia natural	1. \$22
	2. Caminatas nocturnas	2. \$20
	3. Observación de aves	3. \$24+desayuno
	4. Tour de ranas	4. \$20
	5. Hospedaje	5. \$48 (incluye alimentación)
	6. Alimentación	6. variado
	7. Programa educativos	
Veragua Rain Forest	1. Tour al ranario	\$66 (ranario+ mariposario+ insectario+ reptiles+caminata guiada)
	2. Tour al mariposario	
	3. Tour al insectario	
	4. Tour de reptiles	
	5. Caminatas guiadas	
	6. Alimentación	6. \$10
	7. Tienda de <i>souvenirs</i>	
	8. Talleres educativos	
Instituto Nectandra	1. Caminatas	
	2. Tours a los jardines	
	3. Alimentación	
	4. Talleres y capacitaciones	
Asociación Conservacionista de Monteverde (Bosque Eterno de los Niños)	1. Observación de aves	
a. Estación Biológica San Gerardo	2. Caminatas	3. \$ 30 por noche (incluye alimentación)
	3. Hospedaje	
	4. Alimentación	
	5. Aula	
	1. Caminatas	2. \$37 por noche (incluye alimentación)
b. Estación Biológica Pocosol	2. Hospedaje	
	3. Alimentación	
	4. Aula	
	1. Caminatas guiadas	1. \$10
c. Centro de Visitantes Bajo del Tigre	2. Caminatas nocturnas	2. \$10
	3. Tour de aves	3. \$10 (nacionales)
	4. Tienda de <i>souvenirs</i>	
	5. Educación ambiental para niños y niñas	

d. Centro Educativo Finca Steller	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caminatas</li> <li>2. Aula</li> <li>3. Educación ambiental para niños y niñas</li> <li>4. Vivero de árboles nativos</li> </ol>	Entrada general. \$10 (extranjeros) ¢2mil (nacionales)
Sarapiquí Conservation Learning Center	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hospedaje en casas</li> <li>2. Alimentación</li> <li>3. Biblioteca</li> <li>4. Educación Ambiental</li> <li>5. Proyecto de reforestación</li> <li>6. Actividades culturales</li> <li>7. Turismo rural</li> <li>8. Tour de aves</li> <li>9. Aula</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. \$28 (incluye alimentación)</li> <li>5. \$20</li> <li>8. \$18</li> <li>9. \$28 (grupos de 30 personas)</li> </ol>
Centro para Investigación y Educación SOLTIS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caminatas guiadas</li> <li>2. Hospedaje</li> <li>3. Alimentación</li> <li>4. Educación ambiental</li> <li>5. Aulas</li> <li>6. Transporte</li> <li>7. Laboratorio</li> </ol>	\$ 55 (incluye hospedaje, 3 tiempos de comida y una caminata guiada mas uso de todas las instalaciones)

Fuente: Elaboración propia

De la información anterior se deslga que de las 14 áreas naturales estudiadas, brindan diferentes tipos de tours 13 de ellos. A continuación se presenta la figura 6.1, con el porcentaje de tours realizados en las diferentes empresas.



**Figura 6.1** Porcentaje de tours ofrecidos en las áreas naturales.

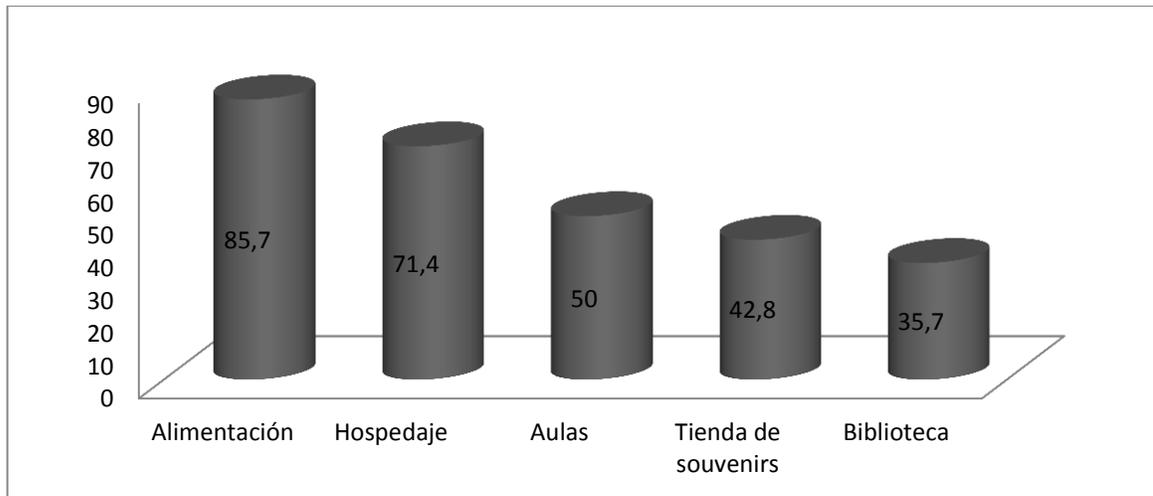
Fuente: Elaboración propia.

La totalidad de las empresas o instituciones estudiadas brindan el servicio de caminatas. Dentro de ellas pueden encontrarse: caminatas guiadas por senderos, caminatas nocturnas, tour de aves, tours de historia natural, entre otras. Esto hace indicar que la actividad de caminatas es muy común a realizarse en los centros dedicados a la educación y la investigación ambiental, por lo que resulta una actividad importante para ofrecer a los visitantes del Centro El Jilguero.

Como se puede observar la figura 6.1, el tour de aves es una de las actividades más ofrecidas en algunos de los sitios estudiados. Esta actividad cobra relevancia en el Centro de Visitantes El Jilguero debido a la gran cantidad de aves que se encuentran en el PNAJCB (Chichilla, 2012), lo que se convierte en una ventaja para poder llevar a cabo dicha actividad.

Además de los servicios de caminatas, estos centros brindan a los visitantes la opción de llevar a cabo otro tipo de actividades, así como la posibilidad de disfrutar

de otros servicios, como alimentación, hospedaje, tienda de *souvenirs*, entre otros. En la figura 6.2 se puede observar el porcentaje de cada uno de esos servicios, según los lugares que los ofrecen.



**Figura 6.2** Servicios adicionales ofrecidos en las áreas naturales.

Fuente: Elaboración propia.

El servicio de alimentación se presenta en la mayoría de los casos, ya que de los 14 centros solamente dos de ellos no ofrecen el servicio de alimentación. Estos centros son: Centro de Visitantes Bajo del Tigre y Centro Educativo Finca Steller. Al igual que el servicio de hospedaje, el de alimentación es uno de los más comunes en este tipo de centros.

Asimismo, el servicio de hospedaje se brinda en muchos de los centros, haciendo indicar que este es un servicio de gran importancia para las personas que visitan centros de este tipo. Sin embargo, tres de los centros o instituciones estudiadas no ofrecen el hospedaje como uno de sus servicios, estos centros son: Instituto Nectandra, Centro de Visitantes Bajo del Tigre y Centro Educativo Finca Steller.

Las tiendas de *souvenirs* son una opción muy valiosa en estos centros, ya que como se observa en el gráfico anterior, un 42,8% del total de las instituciones o empresas estudiadas brindan este servicio. Además, muchos de los centros ofrecen dentro de

sus instalaciones ciertas facilidades para los visitantes. Entre estas facilidades se pueden mencionar las aulas, con un 42,8%, las cuales están a disposición para llevar a cabo distintas actividades, como presentaciones, charlas, talleres, entre otras. Asimismo, el servicio de biblioteca se ofrece en menor porcentaje, un 35,7%. Sin embargo, este servicio es de gran importancia para las personas que suelen visitar este tipo de sitios, ya que los mismos están dedicados en mayor parte al turismo educativo o de investigación, por lo que una biblioteca con material de apoyo como libros, informes, revistas científicas, entre otros; les resulta de gran ayuda para poder llevar a cabo sus investigaciones de una mejor manera.

Ahora bien, al tratarse de centros donde la educación ambiental o la investigación son temas de gran importancia, siendo así la forma principal de operar, actividades para reforzar estos elementos como charlas educativas, talleres de educación ambiental, programas de investigación, entre otros; cobran gran relevancia dentro de las actividades principales que ofrecen estos sitios.

De los 14 centros solamente dos de ellos no cuentan con actividades educativas, estos centros son: Estación Biológica San Gerardo y Estación Biológica Pocosol. Sin embargo, los 12 centros restantes realizan actividades como programas ambientales para escuelas y colegios, talleres de educación ambiental (entre las se encuentran talleres especiales para niños y niñas), charlas educativas, capacitaciones, entre otras.

Asimismo, varios de los centros brindan otro tipo de servicios o actividades adicionales que resultan de gran importancia para sus intenciones de apoyar la educación ambiental y la investigación, además de brindar el mejor servicio posible a los visitantes. Por ejemplo, el Centro para Investigación y Educación SOLTIS ofrece dentro de sus facilidades un laboratorio equipado con microscopios y estereoscopios con los que realizan estudios básicos como análisis de muestras y comparaciones físicas de especies, además brinda el servicio de transporte local. Asimismo, el centro Sarapiquí Conservation Learning Center dentro de sus servicios adicionales

brinda la práctica de actividades culturales y Turismo Rural, además de poseer un proyecto de reforestación, en el que los visitantes tienen la oportunidad de sembrar árboles nativos para la recuperación del bosque lluvioso. Igualmente, el Centro Educativo Finca Steller posee un vivero para la producción de árboles nativos.

Es así como los 14 centros analizados anteriormente representan los principales competidores del Centro de Visitantes El Jilguero. El análisis presentado colabora no solo con en el conocimiento de cuál es la competencia a la que debe enfrentarse este centro, sino que brinda una perspectiva de cuáles servicios pueden facilitarse en el Centro de Visitantes el Jilguero.

### ***Factores críticos de éxito.***

Para que el proyecto logre mantenerse vigente dentro del mercado turístico, donde sea capaz de competir con otros negocios, es necesario que se lleve a cabo el cumplimiento de ciertos factores, los cuales son indispensables para que el negocio se encamine de la mejor manera posible y logre el éxito esperado. Dentro de algunos de los factores se pueden mencionar:

- a. **Protección de los recursos naturales:** es importante no perder de vista el objetivo principal con el que fue creado el centro, el cual se trata de la protección de los recursos naturales presentes en el PNAJCB, de esta forma se asegura la permanencia de negocio, ya que siempre va a contar con la riqueza natural del mismo, la cual es fundamental como producto turístico, indispensable para el tipo de turismo que se desea practicar, el cual depende de las potencialidades naturales. De lo contrario, si se degradan o sobre utilizan los recursos naturales, no existiría qué ofrecer a los visitantes. Además, al tratarse de un área protegida administrada por el Estado, se garantiza una perdurabilidad de la protección de la misma, ya que existen leyes que amparan a estas áreas, donde las actividades son reguladas y los recursos naturales protegidos a nivel nacional.

- b. Cartera amplia de clientes:** mantener un número importante de clientes activos es fundamental, éstos permitirán que el negocio pueda brindar sus servicios con regularidad, de manera tal que no se estanque en la actividad, causando así la conclusión de sus labores. Mantener el interés de visitación por parte de escuelas, colegio y universidades es fundamental para la vigencia del negocio, ya que estos son los clientes potenciales a los que se desea ofrecer los servicios.
- c. Publicada y promoción:** la publicidad y promoción que se le brinde al centro va a permitir que el mismo se dé a conocer de una mejor manera, de forma que logre atraer un mayor número de visitantes. Seleccionar métodos de publicidad adecuados es fundamental para darle una imagen al centro, de manera que éste se logre identificar como un negocio de servicios turísticos y alcance atraer la atención de los clientes. También diseñar constantes paquetes promocionales, como rebajas en los precios, paquetes especiales para grupos, entre otros, forma parte de las estrategias para mantener la atracción de los clientes.
- d. Recurso humano calificado:** el personal con el cual se pretende llevar a cabo las labores del negocio, es importante que sea profesional y calificado, de manera que se logre asegurar la prestación de servicios de calidad, además de realizar las funciones de la empresa de buena forma. La productividad del recurso humano es esencial para cumplir con las metas y objetivos establecidos.
- e. Generación de ganancias:** el aspecto económico es la base para que todo negocio se mantenga en pie, esta no es la excepción para el Centro de Visitantes El Jilguero, el cual debe generar ganancias para poder cubrir sus necesidades, así como también para poder mantenerse dentro de la actividad turística de una manera competitiva. Es importante que cada cliente o

visitante que acceda a los servicios del centro, represente una ganancia en términos de dinero, de forma que se logre obtener cada vez recursos para lograr la continuidad del negocio.

### **Direccionalidad de la empresa.**

Una vez realizado el análisis competitivo que rodea al Centro de Visitantes el Jilguero, se presentarán algunos aspectos relacionados a la direccionalidad del mismo, tales como la misión y visión, la definición del negocio y la estrategia empresarial.

#### ***Visión.***

Ser un centro de atención a visitantes reconocido en el ámbito del turismo educativo y de investigación, ofreciendo servicios de gran calidad a todos los visitantes de una forma sostenible, de manera que se logre un ambiente armonioso con la naturaleza.

#### ***Misión.***

Funcionar como un negocio impulsador de la conservación, educación e investigación ambiental, protegiendo los recursos presentes en el Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco, mientras se genera un cambio en la conciencia de los visitantes, de manera tal que éstos logren valorar las riquezas naturales mediante la práctica de acciones sostenibles.

#### ***Definición del negocio.***

El Centro de Visitantes El Jilguero, es un negocio dedicado a la actividad turística. El mismo pretende proyectarse hacia actividades que tengan que ver con la prestación de servicios, ofreciendo a sus visitantes principalmente el producto turístico de tipo educativo y de investigación. La idea de esto es generar la protección de los recursos naturales que están presentes en el PNAJCB. Al mismo tiempo, se pretende generar un cambio en la cultura de las personas, tanto de niños como jóvenes y adultos que

visiten el centro, de manera que contribuyan de una mejor forma para la protección del medio ambiente.

Lo anterior se pretende lograr mediante distintas actividades que permitan darle al visitante no solo la oportunidad de aprender por medio de talleres o charlas educativas, sino que además puedan contribuir directamente en la producción de un beneficio al medio ambiente, como lo es la participación en proyectos de reforestación, entre otros.

Es importante mencionar que no se pretende descartar la participación en cuanto al turismo tradicional o convencional, ya que el centro estará a disposición de todas aquellas personas que lo único que desean es visitar o conocer el PNAJCB, funcionando así como un regulador en cuanto al ingreso de personas y las actividades que estos realizan en el mismo.

A continuación se presenta la tabla 6.2, con los principales productos turísticos y las respectivas actividades que se pretende ofrecer en el Centro de Visitantes El Jilguero.

**Tabla 6.2** Actividades ofrecidas en el Centro de Visitantes El Jilguero

<b>Producto Turístico</b>	<b>Turismo educativo</b>	<b>Turismo de Investigación</b>	<b>Turismo Rural</b>
<b>Actividades</b>	a. Camitas guiadas por senderos cortos. b. Caminatas guiadas por senderos largos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tour a las minas</li> <li>• Tour a Pozo Verde</li> <li>• Tour a la Laguna El Congo</li> <li>• Tour a las fallas</li> </ul> a. Charlas educativas b. Tour de reforestación	a. Hospedaje*  * El investigador puede llevar a cabo cualquiera de las actividades, además de sus proyectos de investigación necesarios. Con la ventaja que a éste se le ofrece el servicio de hospedaje.	a. Tour a las fincas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tour de ordeño</li> <li>• Tour de verduras y hortalizas</li> <li>• Tour de biodigestores</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## Estrategia empresarial.

Para mostrar la estrategia empresarial del centro, se presentará una matriz con los objetivos empresariales para cada una de las cuatro aéreas primordiales que funcionan como base para la iniciación de cualquier negocio o empresa.

**Tabla 6.3** Estrategia empresarial del Centro de Visitantes El Jilguero.

<b>Mercadeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una visitación activa y constante de estudiantes, tanto de escuelas como de colegios y universidades al centro, así como también investigadores, nacionales o internacionales, que permita el crecimiento y la permanencia del mismo en la industria del turismo.</li> <li>• Idear estrategias adecuadas de promoción y publicidad que permitan la atracción de estos clientes potenciales, manteniendo así una visitación especializada y debidamente seleccionada.</li> </ul>
<b>Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar la prestación de servicios especializados para investigadores, de manera que éstos tengan la posibilidad de realizar sus investigaciones en el parque.</li> <li>• Lograr que los servicios ofrecidos estén al alcance, no solo de los investigadores, sino también de los estudiantes.</li> <li>• Velar por la protección y conservación del PNAJCB, regulando el ingreso al mismo y controlando las actividades que se lleven a cabo dentro del parque.</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear documentos financieros que permitan mantener una claridad en el conocimiento de la situación financiera del centro.</li> <li>• Analizar la información financiera de forma constante, de manera que permita tomar decisiones adecuadas para el crecimiento de la empresa.</li> </ul>
<b>Recurso Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear estrategias que permitan las buenas relaciones entre los funcionarios del centro, de manera que se estimulen para llevar a cabo las acciones de la mejor manera posible.</li> <li>• Mantener un control constante por medio de reuniones periódicas, que permitan una mejor toma de decisiones.</li> <li>• Capacitar constantemente al personal, de manera que los empleados mejoren sus habilidades laborales, de modo que permitan un funcionamiento profesional del centro.</li> <li>• Brindar capacitaciones a los pobladores de la comunidad que están relacionados con la actividad de centro de visitantes, de manera que éstos puedan prepararse de una mejor manera para la práctica del turismo.</li> <li>• Fomentar las buenas relaciones entre los pobladores de manera que logren trabajar en conjunto para que se dé un beneficio mutuo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Plan de Mercado

### Investigación de los mercados.

En el presente apartado se caracterizará los diferentes mercados que atiende Costa Rica, y así lograr identificar el segmento que decide visitar parques nacionales en nuestro país. De esta forma se pretende definir el perfil de turista que visitará el Centro de Visitantes de San José de la Montaña. Por lo tanto, se iniciará de forma general, identificando las características de los turistas a nivel nacional; luego se reducirá el análisis a un enfoque regional, es decir, se analizará el turista que suele visitar la Zona Norte del país y a su vez cuáles de estos deciden visitar los parques nacionales de la zona.

### *Turismo a nivel nacional.*

#### a. Procedencia

En la actualidad Costa Rica mantiene una visitación promedio de dos millones de turistas internacionales al año, siendo estos turistas de procedencia muy variada. Sin embargo, cabe mencionar que el país con mayor emisión de turistas a nuestro país es Estados Unidos.

País y/o región	Año									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Gran total	1.088	1.131	1.113	1.238	1.453	1.679	1.725	1.980	2.089	1.923
América del Norte	516	519	509	612	755	895	876	954	977	920
Canadá	53	53	49	55	74	87	88	102	110	102
Estados Unidos	430	429	422	511	634	758	731	790	807	770
México	33	37	38	46	47	50	56	61	60	48
Centroamérica	286	320	321	313	360	415	478	593	649	589
Caribe	9	9	9	10	12	12	12	15	15	16
América del Sur	96	104	89	84	87	88	91	109	114	110
Europa	151	151	158	192	208	233	235	272	289	250
Otras zonas	29	29	28	28	31	35	34	38	45	38

**Figura 6.3** Llegadas de turistas internacionales a Costa Rica por países y/o regiones (en miles de turistas), periodo 2002-2009.

Fuente: ICT, 2011

Como se puede observar en la figura 6.3, Norteamérica representa la región que visita en mayor cantidad el país, siendo Estados Unidos, como se mencionó anteriormente, el país con mayor presencia de turistas en Costa Rica. Además, América Central por su parte brinda un importante número de visitación, siendo la región que ocupa el segundo puesto en relación a este tema. Sin embargo, este dato puede suponerse debido a que muchos centroamericanos ingresan al país por motivos de trabajo o cuestiones políticas.

Un dato interesante es que, para los años 2002 y 2009 la visitación a Costa Rica descendió levemente en comparación con sus respectivos años anteriores. Esto puede explicarse por dos situaciones importantes que se dieron en esos periodos: los atentados del 11 de setiembre del 2001 en Estados Unidos y la crisis económica mundial del 2008 (ICT, 2011).

Para demostrar la situación actual en cuanto a la visitación turística internacional a Costa Rica, a continuación se presenta la figura 6.4, con los detalles del número de visitantes según el país de procedencia que ingresaron a Costa Rica durante el primer semestre del año 2012.

PAÍSES Y/O ZONAS	Mes												Ene.-Dic.
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>272.718</b>	<b>228.597</b>	<b>239.386</b>	<b>195.456</b>	<b>160.185</b>	<b>189.257</b>	0	0	0	0	0	0	<b>1.285.599</b>
<b>AMÉRICA DEL NORTE</b>	<b>117.698</b>	<b>121.800</b>	<b>138.885</b>	<b>92.860</b>	<b>79.480</b>	<b>103.607</b>	0	0	0	0	0	0	<b>654.330</b>
Canadá	25.475	25.797	23.023	11.028	6.672	5.050							97.045
Estados Unidos	88.043	92.139	110.993	76.780	67.965	93.667							529.587
México	4.180	3.864	4.869	5.052	4.843	4.890							27.698
<b>AMÉRICA CENTRAL</b>	<b>102.705</b>	<b>58.011</b>	<b>53.282</b>	<b>64.591</b>	<b>50.750</b>	<b>57.398</b>	0	0	0	0	0	0	<b>386.737</b>
Guatemala	4.660	4.257	4.591	4.596	4.877	4.598							27.579
El Salvador	5.590	4.666	5.341	5.625	4.832	6.394							32.448
Belice	84	54	79	50	45	78							390
Honduras	4.048	2.381	2.761	2.972	2.765	2.774							17.701
Nicaragua	77.424	38.608	34.016	44.680	32.324	36.108							263.160
Panamá	10.899	8.045	6.494	6.668	5.907	7.446							45.459
<b>CARIBE</b>	<b>1.160</b>	<b>929</b>	<b>1.002</b>	<b>1.071</b>	<b>1.012</b>	<b>1.027</b>	0	0	0	0	0	0	<b>6.201</b>
Cuba	442	282	308	322	309	245							1.908
República Dominicana	479	409	395	469	408	388							2.548
Jamaica	40	50	49	42	62	75							318
Puerto Rico	1	2	1	0	6	4							14
Trinidad y Tobago	68	80	78	81	77	105							489
Otros	130	106	171	157	150	210							924
<b>AMÉRICA DEL SUR</b>	<b>15.228</b>	<b>11.894</b>	<b>11.264</b>	<b>10.354</b>	<b>9.954</b>	<b>9.572</b>	0	0	0	0	0	0	<b>68.266</b>
Argentina	4.133	2.768	2.473	1.813	1.573	1.495							14.255
Bolivia	181	129	132	161	171	122							896
Brasil	1.634	1.399	1.272	1.005	1.208	939							7.457
Chile	1.060	1.132	736	732	710	699							5.069
Colombia	3.776	2.546	2.797	2.706	2.445	2.599							16.869
Ecuador	556	417	469	426	535	362							2.765
Paraguay	83	63	57	72	89	51							415
Perú	923	937	862	791	806	687							5.006
Uruguay	354	258	285	245	229	272							1.643
Venezuela	2.528	2.245	2.181	2.403	2.188	2.346							13.891
<b>EUROPA</b>	<b>31.389</b>	<b>32.066</b>	<b>30.162</b>	<b>22.478</b>	<b>15.214</b>	<b>14.207</b>	0	0	0	0	0	0	<b>145.516</b>
Alemania	5.454	6.391	7.119	3.817	2.406	2.251							27.438
Austria	843	889	658	390	258	276							3.314
Bélgica	1.197	1.319	1.249	762	389	416							5.332
Dinamarca	734	577	314	250	166	254							2.295
España	3.371	3.072	3.904	3.462	3.039	3.320							20.168
Finlandia	259	237	175	119	84	69							943
Francia	4.656	5.658	4.410	3.765	1.933	1.330							21.752
Holanda	2.560	2.607	2.195	1.767	1.200	1.242							11.571
Irlanda	208	217	226	209	227	151							1.238
Italia	2.727	2.096	1.607	1.373	1.193	1.163							10.159
Noruega	455	420	465	306	210	229							2.085
Polonia	224	294	268	155	140	126							1.207
Portugal	164	139	230	176	274	126							1.109
Reino Unido	3.342	3.808	3.587	2.637	1.722	1.674							16.770
República Checa	180	195	189	130	75	52							821
Rusia	487	264	279	319	302	149							1.800
Suecia	1.327	1.189	766	569	281	251							4.383
Suiza	2.158	1.900	1.663	1.553	837	748							8.859
Otros	1.043	794	858	719	478	380							4.272
<b>ASIA - ORIENTE MEDIO</b>	<b>3.101</b>	<b>2.917</b>	<b>3.731</b>	<b>3.106</b>	<b>2.818</b>	<b>2.552</b>	0	0	0	0	0	0	<b>18.225</b>
China (Rep. Popular)	419	432	669	502	477	471							2.970
China (Taiwan)	212	164	249	137	138	137							1.037
Corea (Sur y Norte)	309	235	394	313	251	238							1.740
Israel	987	1.040	1.078	1.106	838	767							5.816
Japón	516	482	532	376	311	339							2.556
Otros	658	564	809	672	803	600							4.106
<b>ÁFRICA</b>	<b>176</b>	<b>160</b>	<b>210</b>	<b>163</b>	<b>190</b>	<b>143</b>							<b>1.042</b>
<b>OTRAS ZONAS</b>	<b>1.261</b>	<b>820</b>	<b>850</b>	<b>833</b>	<b>767</b>	<b>751</b>							<b>5.282</b>

**Figura 6.4** Llegadas de turistas internacionales a Costa Rica según procedencia, primer semestre 2012.

Fuente: ICT, 2012

Según el ICT (2011), existe una lista de países prioritarios en cuanto a la visitación a Costa Rica se refiere. Para esto se han tomado en cuenta diferentes aspectos como el volumen de turistas de cada país, así como también la cantidad de divisas que estos mercados han generado a Costa Rica. La figura 6.5 es congruente con la presentada anteriormente (figura 6.4) al tratar ambas sobre la visitación internacional que ha recibido Costa Rica durante el primer semestre del presente año.

Posición	Mercado geográfico
1	Estados Unidos
2	Canadá
3	México
4	España
5	Alemania
6	Reino Unido
7	Francia
8	Holanda
9	Italia
10	Suiza
11	Argentina
12	Brasil
13	Chile

**Figura 6.5** Mercados prioritarios para Costa Rica.

Fuente: ICT, 2011

Es importante notar que, dentro de los mercados prioritarios que se presentan en la figura anterior, no se incluye el mercado centroamericano, a pesar de que tanto en la figura 6.3 como en la 6.4 esta región representa el segundo lugar en cuanto a cantidad de turistas emitidos hacia Costa Rica, pero como se supuso anteriormente, esto puede deberse a motivaciones de negocios.

#### b. Forma de viajar

El ingreso de turistas a Costa Rica se da tanto por vía aérea, como marítima y terrestre, sin embargo, es relevante hacer énfasis en que la forma principal de ingreso al país se da por la vía aérea, la cual representa más del 70% del ingreso de turistas.

Año	Vía		
	Aérea	Terrestre	Marítima
2000	73,6	24,2	2,2
2001	71,8	27,2	1,0
2002	71,7	27,7	0,6
2003	74,9	24,1	1,0
2004	74,9	24,5	0,7
2005	74,1	25,1	0,8
2006	71,4	28,2	0,4
2007	68,5	31,2	0,2
2008	68,2	31,7	0,2
2009	68,6	31,3	0,1
Promedio	72,1	27,1	0,8

**Figura 6.6** Distribución porcentual de las llegadas de turistas internacionales, según vías.

Fuente: ICT, 2011

Es importante mencionar que en el porcentaje de ingreso por vía marítima no se toman en cuenta a los excursionistas de cruceros, ya que los mismos no corresponden a la categoría de turistas, pues estos no pernoctan en el país (ICT, 2011).

### c. Motivo de viaje

Los motivos por los cuales los turistas de diferentes partes del mundo visitan Costa Rica son muy variados. Muchos vienen con la finalidad de vacacionar y tomar unos días de relajación en diferentes sitios del país, o bien, sus viajes son inspirados por la necesidad de visitar familiares que viven en el país. Son estas y otras razones las cuales motivan al turista internacional a visitar Costa Rica.

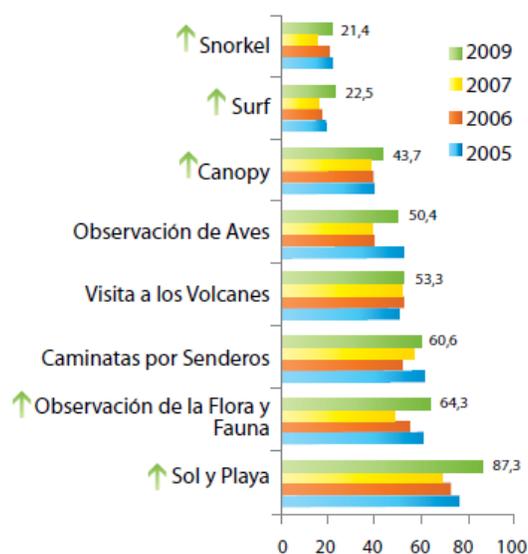
Motivo principal	Año					Promedio
	2004	2005	2006	2007	2009	
Placer, ocio, vacaciones	70,5	72,6	65,2	71,5	73,9	70,7
Negocios y motivos profesionales	17,2	16,2	17,1	14,0	11,0	15,1
Visita a familiares y/o amigos	8,6	8,2	10,7	9,1	10,4	9,4
Otros motivos	3,7	3,0	7,0	5,3	4,7	4,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Figura 6.7** Distribución porcentual de turistas según motivo de viaje. 2004-2009.

Fuente: ICT, 2011

Como se puede observar la figura 6.7, el motivo principal por el cual los turistas internacionales deciden visitar Costa Rica es el deseo de vacacionar y disfrutar de un tiempo de ocio y placer. Esto representa aproximadamente un 70% de los motivos de viaje a Costa Rica, de lo cual se puede decir que el país es catalogado como un destino turístico importante para muchos turistas que viven fuera de nuestras fronteras.

Costa Rica se caracteriza por la oportunidad que brinda a los visitantes de realizar diversas actividades, ya sea de ocio, aventura, esparcimiento, entre otros; ofreciéndoles una amplia gama de opciones para divertirse o relajarse. A continuación se presentarán dos figuras que contienen las principales actividades que los turistas internacionales practicaron en el país durante el periodo 2005-2009.

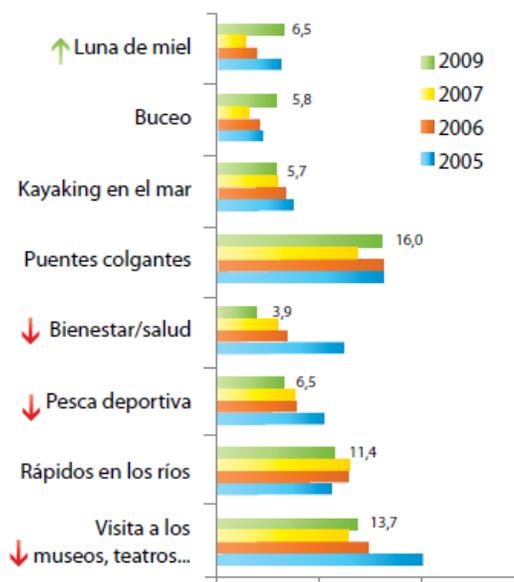


**Figura 6.8** Participación porcentual de las actividades realizadas por los turistas en Costa Rica por año. 2005-2009

Fuente: ICT, 2011

En este primer grupo, se muestra claramente cuáles de las actividades tuvieron un ascenso en cuanto a su práctica por parte de los turistas internacionales durante el periodo 2005-2009, destacando actividades de sol y playa, la observación de aves, *canopy*, surf y snorkel. El resto de las actividades no mostraron cambios significativos, o sea, se mantuvieron constantes durante ese periodo.

También es importante observar como la actividad de *canopy* es una de las que aumentó para el año 2009. Considerando que la práctica de esta actividad se lleva a cabo principalmente en zonas de bosque y que es una de las más gustadas por los turistas, surge la posibilidad de poder implementar esta actividad como uno de los atractivos en el centro. Dado que las condiciones naturales del parque son favorables para llevar a cabo dicha actividad, ya que por ejemplo sus diversas zonas de vida incluyen bosques que van desde los 20 hasta los 50 metros de altura (APANAJUCA, 2011), sería una buena implementación para ofrecer como uno de los servicios. De esta manera se lograría una mayor diferenciación con respecto al sector competitivo, ya que sería el primer centro de visitantes en el ámbito del turismo educativo y de investigación en contar con dicha actividad.



**Figura 6.9** Participación porcentual de las actividades realizadas por los turistas en Costa Rica por año. 2005-2009  
Fuente: ICT, 2011

Para el segundo grupo, actividades como la pesca deportiva, bienestar y salud y la visita a los museos y teatros; tienden a disminuir, mientras que la única actividad que muestra una tendencia de crecimiento es la de luna de miel. El resto de las actividades se mantienen constantes, o sea, no hay cambios significativos en ellas durante ese periodo.

#### d. Caracterización de la demanda según país o zona de residencia

Para lograr caracterizar de una manera más detallada los mercados que visitan Costa Rica, se presentará una serie de tablas (tablas 6.4, 6.5, 6.6 y 6.7) que muestran diferentes particulares de estos mercados internacionales al momento que deciden visitar el país. También se pretende mostrar algunas diferencias en cuanto a ciertas actitudes o decisiones que toman los diferentes mercados para realizar sus viajes o estadías.

**Tabla 6.4** Tendencias de los mercados de Norteamérica. 2002-2009.

	<b>Estados Unidos</b>	<b>Canadá</b>	<b>México</b>
<b>Motivo de viaje</b>	74% Vacación (+) 10% Negocios (-) 10% Visita a familia (=)	80% Vacación (+) 8% Negocios (-) 7.5% Visita a familia (+)	45% Vacación (+) 43% Negocios (-) 8% Visita a familia (=)
<b>Porcentaje Revisita</b>	32%(Min: 30%, Max: 34%) (-)	28%(Min: 23%, Max: 35%) (+)	19%(Min: 7%, Max: 32%) (=)
<b>Perfil Demográfico</b>			
<b>Edad promedio</b>	41 años	40 años	40 años
<b>Universidad o más</b>	82% - 87%	72% - 86%	71% - 87%
<b>Ingresos (miles \$US)</b>	\$80 a \$140	\$50 a \$100	
<b>¿Cómo se enteró de CR?</b>	51% recomendación amigos (=) 9% estuvo antes (=) 8% internet (+) 7% artículo, anuncio (=)	65% recomendación amigos (-) 11% artículo, anuncio (=) 11% estuvo antes (+) 8% internet (+)	57% recomendación amigos (+) 16% agencia viajes (-) 14% artículo, anuncio (-) 7% internet (+)
<b>Acompañantes</b>	32% Pareja (+) 23% Familia (+) 21% Solo (=) 19% Amigos (-)	37% Pareja (=) 23% Solo (=) 21% Familia (+) 17% Amigos (-)	30% Pareja (-) 29% Familia (+) 24% Solo (-) 10% Amigos (+)
<b>Gasto por persona (\$US)</b>	Decrecieron \$100 diarios (2009)	Decrecieron \$80 diarios (2009)	Decrecieron ligeramente \$117 diarios (2009)
<b>Estadía</b>	11 noches	16 noches	7 noches
<b>Actividades (+)</b>	Obser. aves, Surf	Obser. aves, Obser. flora y fauna, Surf	
<b>Arreglo de la vacación</b>	74% Independiente (+) Paq. Turístico 23% (-)	78% Independiente (+) Paq. Turístico 20% (-)	Independiente 50%(=) Paq. Turístico 45%(+)

Fuente: ICT, 2011

Simbolización:

(+) = aumentó

(-) = disminuyó

(=) = se mantuvo

**Tabla 6.5** Tendencias de los mercados de Europa. 2002-2009.

	<b>Alemania</b>	<b>España</b>	<b>Francia</b>
<b>Motivo de viaje</b>	81% Vacación (+) 7% Negocios (-) 9% Visita a familia (-)	83% Vacación (=) 10% Negocios (-) 5% Visita a familia(+)	83% Vacación (+) 10% Negocios (-) 5% Visita a familia (-)
<b>Porcentaje Revisita</b>	21%(Min: 15%, Max: 31%) (-)	8%(Min: 5%, Max: 12%) (=)	14%(Min: 7%, Max: 20%) (+)
<b>Perfil Demográfico</b>			
<b>Edad promedio</b>	38 años	36 años	42 años
<b>Universidad o más</b>	62% - 85%	71% - 85%	71% - 88%
<b>¿Cómo se enteró de CR?</b>	61% recomendación amigos (=) 17% artículo, anuncio (-) 10% internet (+) 10% agencia (+)	67% recomendación amigos (+) 20% agencia (-) 13% artículo, anuncio (-) 8% internet (+)	59% recomendación amigos (-) 17% artículo, anuncio(-) 14% agencia viajes (-) 8% Web site CR (+)
<b>Acompañantes</b>	40% Pareja (=) 21% Amigos (-) 21% Solo (=) 15% Familia (+)	63% Pareja (=) 13% Amigos (=) 11% Familia (=) 10% Solo (+)	44% Pareja (=) 20% Amigos (-) 16% Solo (=) 16% Familia (+)
<b>Gasto por persona (\$US)</b>	Decrecieron \$74 diarios (2009)	Decrecieron \$116 diarios (2009)	Leve decrecimiento \$94 diarios (2009)
<b>Estadía</b>	19 noches	13 noches	16 noches
<b>Actividades (+)</b>	Sol y playa, Obser. aves, Caminatas	Sol y playa, Obser. aves, Obser. flora y fauna, Snorkel	Caminatas por senderos, Canopy, Puentes colgantes
<b>Arreglo de la vacación</b>	68% Independiente (-), pero en 2009 (+)	41% Independiente (+), pero en 2009 (-)	Independiente 63%(=) Paq. Turístico 36%(+)

Fuente: ICT, 2011

Simbolización:

(+)= aumentó

(-)= disminuyó

(=)= se mantuvo

**Tabla 6.6** Tendencias de los mercados de Europa. 2002-2009

	<b>Inglaterra</b>	<b>Holanda</b>	<b>Austria</b>
<b>Motivo de viaje</b>	84% Vacación (+) 8% Negocios (-) 4% Visita a familia(+)	85% Vacación (=) 7% Negocios (-) 6% Visita a familia(-)	84% Vacación (+) 6% Negocios (-) 6% Visita a familia (=)
<b>Porcentaje Revisita</b>	10%(Min: 4%, Max: 18%) (+)	10%(Min: 5%, Max: 12%) (+)	11%(Min: 1%, Max: 17%) (-)
<b>Perfil Demográfico</b>			
<b>Edad promedio</b>	38 años	37 años	34 años
<b>Universidad o más</b>	75% - 88%	65% - 82%	64% - 85%
<b>¿Cómo se enteró de CR?</b>	54% recomendación amigos (+) 22% artículo, anuncio (-) 13% internet (+) 13% agencia (=) Comercial en TV (+)	60% recomendación amigos (=) 20% artículo, anuncio (-) 15% internet (+) 13% agencia (+)	67% recomendación amigos (+) 20% artículo, anuncio (-) 17% internet (-) 14% agencia (-)
<b>Acompañantes</b>	36% Pareja (+) 22% Solo (-) 22% Amigos (-) 16% Familia (+)	56% Pareja (=) 16% Solo (-) 15% Amigos (-) 11% Familia (+)	47% Pareja (-) 21% Amigos (-) 22% Solo (+) 9% Familia (+)
<b>Gasto por persona (\$US)</b>	Leve decrecimiento \$95 diarios (2009)	Constantes \$87 diarios (2009)	Constantes \$83 diarios (2009)
<b>Estadía</b>	14 noches	16 noches	18 noches
<b>Actividades (+)</b>	Sol y playa, Snorkel, Surf	Sol y playa, Obser. aves, Obser. flora y fauna, Caminatas	Sol y playa, Obser. aves, Canopy
<b>Arreglo de la vacación</b>	58% Independiente (+)	58% Independiente (-), pero en 2009 (+)	69% Independiente (=)

Fuente: ICT, 2011

Simbolización:

(+)= aumentó

(-)= disminuyó

(=)= se mantuvo

**Tabla 6.7** Tendencias de los mercados de Europa. 2002-2009.

	<b>Bélgica</b>	<b>Italia</b>	<b>Suiza</b>
<b>Motivo de viaje</b>	80% Vacación (+) 12% Negocios (-) 7% Visita a familia(-)	71% Vacación (+) 17% Negocios (-) 11% Visita familia (+)	84% Vacación (+) 5% Negocios (-) 4% Visita a familia (=)
<b>Porcentaje Revisita</b>	14%(Min: 7%, Max: 22%)	33%(Min: 18%, Max: 46%) (-)	20%(Min: 10%, Max: 30%) (-)
<b>Perfil Demográfico</b>			
<b>Edad promedio</b>	37 años	37 años	37 años
<b>Universidad o más</b>	67% - 94%	53% - 91%	53% - 83%
<b>¿Cómo se enteró de CR?</b>	63% recomendación amigos (=) 18% artículo, anuncio (-) 16% internet (=) 14% agencia (=)	68% recomendación amigos (=) 15% artículo, anuncio (-) 14% internet (=) 10% agencia (+)	70% recomendación amigos (=) 14% internet (+) 13% agencia (+) 12% artículo, anuncio (-)
<b>Acompañantes</b>	48% Pareja (+) 18% Familia (-) 17% Amigos (-) 16% Solo (+)	34% Pareja (=) 28% Solo (=) 23% Amigos (-) 11% Familia (+)	39% Pareja (+) 26% Solo (-) 19% Amigos (-) 12% Familia (+)
<b>Gasto por persona (\$US)</b>	Crecientes \$113 diarios (2009)	Crecientes \$91 diarios (2009)	Crecimiento leve \$91 diarios (2009)
<b>Estadía</b>	14 noches	16 noches	16 noches (2009)
<b>Actividades (+)</b>	Sol y playa, Obser. flora y fauna, Volcanes, Obser. aves	Sol y playa, Obser. aves, Obser. flora y fauna, Volcanes, Caminatas, Snorkel, Canopy	Obser. aves, Obser. flora y fauna, Canopy
<b>Arreglo de la vacación</b>	57% Independiente (-), pero en 2009 (+)	81% Independiente (=), pero en 2009 (-)	79% Independiente (-)

Fuente: ICT, 2011

Analizando las tablas 6.4, 6.5, 6.6 y 6.7; que muestran algunos de los mercados internacionales que visitaron Costa Rica durante el periodo 2002-2009, se pueden identificar varias diferencias entre los mercados norteamericanos y los europeos, e incluso, entre los mismos mercados de los países europeos.

Se puede notar que la crisis económica del 2008 no afectó de igual forma a todos los mercados, algunos países europeos como Bélgica, Italia y Suiza; no sufrieron a causa de este fenómeno. Como se observa en la tabla anterior, el gasto por persona aumentó para el 2009. Sin embargo, desafortunadamente para Costa Rica, sus principales mercados como lo es Norteamérica, específicamente los Estados Unidos,

sí se vieron afectados por la recesión, lo que generó que para el año 2009 los gastos diarios por persona disminuyeran.

También con los datos anteriores se puede notar cómo los turistas han cambiado la forma de organizar su viaje. Por ejemplo, se puede notar el aumento en el uso de internet para obtener información de los sitios que deseaban visitar.

El internet ha permitido a los viajeros indagar por ellos mismos sobre las características de los destinos, los precios, la conectividad aérea, etc. e incluso permite interactuar “en línea” con otros viajeros que ya estuvieron con el destino o al menos conocer su opinión sobre el sitio y los servicios (Trip Advisor por ejemplo) (ICT, 2011, págs. 96-97).

Otro dato interesante que se observa, es el cambio que se dio en los mercados en cuanto a la tendencia de viajar en familia, la cual aumentó en la mayoría de países, siendo únicamente los belgas los que disminuyeron en esta modalidad. España por su parte, se mantuvo constante en cuanto a los viajes en familia se refiere.

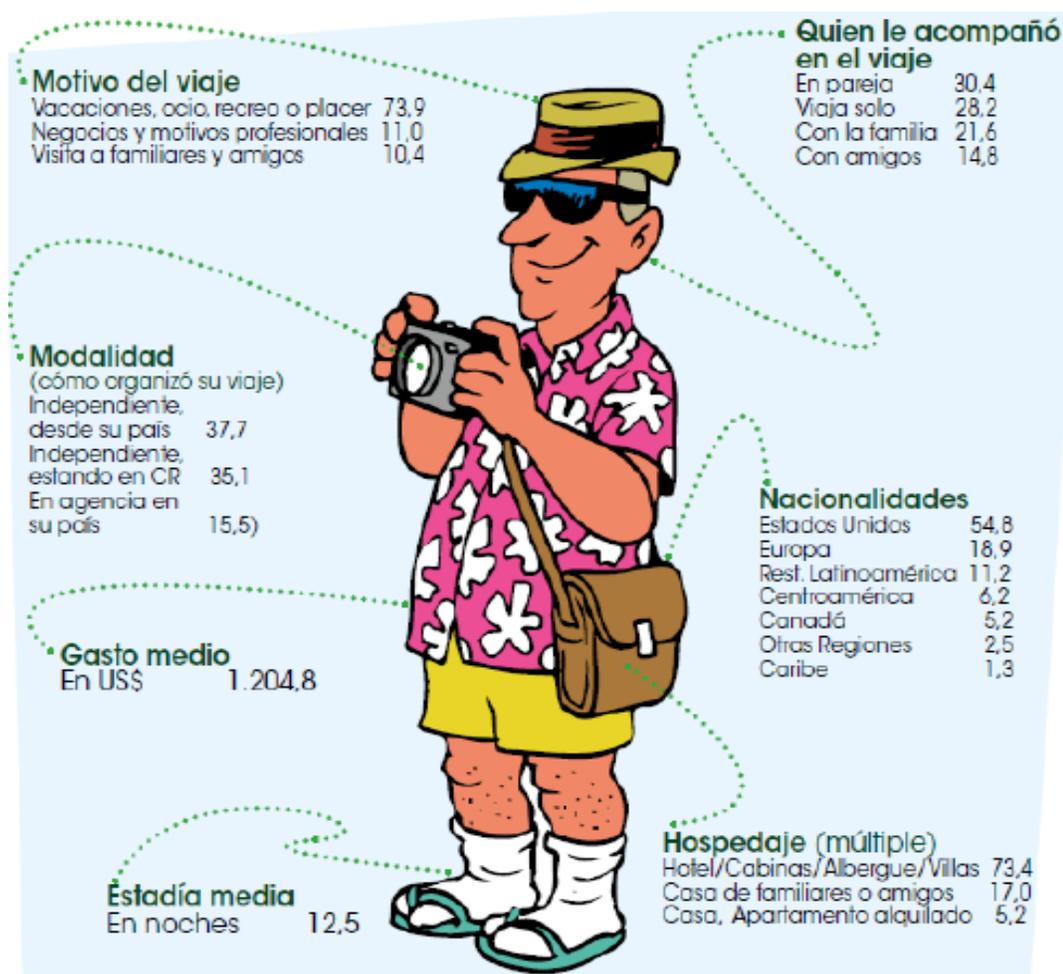
Si se toman en cuenta aspectos como la edad, el género, ingresos familiares, nivel educativo y estado civil, se puede decir que éstos no han sufrido grandes cambios y que prácticamente el perfil de los turistas internacionales que visitan Costa Rica sigue siendo el mismo.

Costa Rica sigue recibiendo turistas con altos niveles de educación, viajeros experimentados, con ingresos medios altos y altos. Estos turistas en promedio tienen una vacación en el país que ronda las 11 noches y un gasto promedio cercano a los \$1200 dólares, continúan visitando al menos tres zonas del país y muy importante su evaluación de la experiencia vivida en Costa Rica sigue siendo satisfactoria (ICT, 2011, pág. 97).

Un dato interesante para ser tomado en cuenta es que, según las cuatro tablas anteriores (tablas 6.4, 6.5, 6.6 y 6.7), el mercado norteamericano, además de ser el mercado internacional que más visita Costa Rica, es el que realiza actividades

relacionadas con los servicios que desean ofrecerse en el Centro de Visitantes El Jilguero, como la observación de aves, y la observación de flora y fauna. De igual manera, el mercado francés y el suizo, son dos de los países que muestran interés por las actividades de la naturaleza. Por tanto, logra apreciarse que el mercado internacional que mayormente puede aprovecharse para el centro de visitantes, es el norteamericano, seguido por algunos países europeos.

Ahora bien, para retomar y sintetizar toda la información brindada anteriormente, a continuación se presenta la figura 6.10, que resume el perfil del turista que visita Costa Rica, basada en la información obtenida hasta el año 2009.



**Figura 6.10** Perfil del turista extranjero que visita Costa Rica, 2009.

Fuente: ICT, 2009

e. Caracterización del mercado estadounidense

Son muchos los turistas de diferentes partes del mundo que visitan Costa Rica durante distintas épocas del año; sin embargo, el país tiene un mercado muy importante que genera mayor número de visitación, superando de esta forma a los demás mercados, se trata del mercado estadounidense. Costa Rica representa una gran opción de viaje para estas personas, lo que genera que la mayoría de visitantes extranjeros provengan de este país, lo que los convierte en un mercado potencial para el costarricense, como se puede observar en la figura 6.11.

MES	Año									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>TOTAL</b>	<b>422.215</b>	<b>510.751</b>	<b>633.640</b>	<b>758.134</b>	<b>731.236</b>	<b>790.315</b>	<b>807.162</b>	<b>770.129</b>	<b>830.993</b>	<b>858.829</b>
Enero	39.551	42.788	54.340	66.095	72.761	69.209	75.469	69.586	76.276	81.587
Febrero	42.198	44.760	62.019	71.945	72.561	71.420	79.748	66.367	79.446	83.787
Marzo	46.650	50.106	72.622	90.193	86.052	83.719	98.821	81.591	95.926	102.549
Abril	34.547	40.368	52.249	63.650	63.199	65.713	70.171	67.904	69.381	72.936
Mayo	31.615	35.744	44.350	60.659	55.581	61.873	62.685	61.125	62.681	62.118
Junio	40.341	46.203	56.985	75.428	70.383	80.881	82.660	78.381	84.462	86.000
Julio	39.394	74.401	62.644	80.576	68.418	81.924	82.233	79.344	85.245	86.623
Agosto	32.413	39.308	49.645	57.000	52.492	59.526	63.243	62.783	65.090	59.716
Setiembre	19.048	20.919	29.197	34.519	31.389	35.043	31.085	34.749	37.288	34.883
Octubre	22.353	25.805	34.091	38.096	34.813	39.748	37.756	36.730	39.149	39.093
Noviembre	30.784	37.403	48.537	50.541	50.610	61.709	51.021	53.784	56.984	61.463
Diciembre	43.321	52.948	66.961	69.432	72.977	79.550	72.270	77.785	79.065	88.074

**Figura 6.11** Visitación estadounidense a Costa Rica según mes, período 2002-2011

Fuente: ICT, 2012

Algunas de las principales características socio-demográficas de los turistas estadounidenses (el género, su situación económica, estado civil, edad, entre otras), que visitaron Costa Rica en años anteriores, se pueden ver reflejadas en las figuras 6.12 y 6.13.

Variable	2003	2005	2007	2009
<b>Género</b>	%	%	%	%
Masculino	47.9	48.6	46.5	48.3
Femenino	52.1	51.4	53.5	51.7
<b>Rangos de edad (años)</b>				
18 – 24	2.3	2.8	2,2	2,5
25 – 34	18.5	18.8	17,3	20,5
35 – 44	17.5	18.9	17,7	15,9
45 – 54	23.5	20.2	23,1	21,1
55- 64	20.3	24.2	22,1	23,5
65 – 74	13.0	10.5	11,5	12,3
75 y más	5.0	4.4	6,0	4,2
Edad promedio	49.7	48.7	50.0	49.0
<b>Estado civil</b>	%	%	%	%
Casado(a)	63.3	63.3	66,7	71,5
Convive con su pareja	8.1	11.0	7,9	6,1
Divorciado o separado	10.1	25.6	9,8	6,5
Viudo(a)	3.5		3,0	2,6
Nunca se ha casado, soltero	15		12,6	13,4

**Figura 6.12** Características socio-demográficas de los mejores prospectos del mercado estadounidense para Costa Rica.

Fuente: ICT, 2011

Variable	2003	2005	2007	2009
<b>Nivel de escolaridad</b>				
Secundaria o menos	8.3	6.4	8,6	7,0
1 a 3 años de Universidad	24.8	20.8	21,0	20,4
Graduado de Universidad	26.1	30.8	31,9	32,4
Attended graduate school	8	8.4	7,2	7,7
Maestría	22.3	26.3	22,7	25,4
Doctorado	10.6	7.3	8,6	7,1
<b>Ingreso anual</b>				
Menos de 25 mil dólares	5.6	3.8	4,8	3,9
De 25 a menos de 50 mil dólares	16	13.2	12,3	10,5
De 50 a menos de 75 mil dólares	20.4	16.1	17,4	13,9
De 75 a menos de 100 mil dólares	21.4	20	20,9	21,1
De 100 a menos de 125 mil dólares	14.1	17	16,9	18,0
De 125 a menos de 150 mil dólares	8.1	11.2	12,5	13,0
De 150 a menos de 200 mil dólares	7.9	9.7	8,0	10,1
200 mil y más dólares	6.5	8.9	2,1	3,8
<b>Ingreso anual medio</b>	\$ 95,517.6	\$ 107.262,0	\$ 103.599,5	\$ 111.874,5

**Figura 6.13** Características socio-demográficas de los mejores prospectos del mercado estadounidense para Costa Rica

Fuente: ICT, 2011

Como se observa en la figura 6.12, se puede decir que el rango de edad que sobresale en los turistas estadounidenses que visitan Costa Rica, es de 25 a 64 años, lo que indica que son personas adultas jóvenes y adultas que visitan el país en mayor cantidad. También la mayoría de estas personas se caracterizan por estar casados, lo que podría indicar que viajan con sus parejas o con sus familias.

Aparte de lo anterior, observando la figura 6.13, se puede notar que el nivel de escolaridad de estos prospectos es elevado, ya que la mayoría de ellos son graduados de la universidad. Esto indica que son personas profesionales, que a su vez poseen ingresos económicos altos que oscilan entre 50mil y 100mil dólares, lo cual “en Estados Unidos podrían considerarse pertenecientes a estratos de clase media y alta” (ICT, 2011, pág. 102).

Por otra parte, se podrá observar en la figura 6.14, cuales son los tipos de viajes que prefieren realizar los visitantes estadounidenses durante sus vacaciones en nuestro país, para lo cual el ICT hizo un análisis entre los años 1999 y 2009.

Tipo de viaje preferido	1999	2001	2003	2005	2007	2009
Visitar lugares de interés de un destino	70.3	69.3	70.6			
Viaje educativo orientado a experimentar diferentes culturas y tradiciones	69.4	65.4	72.3			53.0
Sol y playa	64.5	61.9	58.4		66.7	72.7
Crucero oceánico	64.7	66.3	58.9		67.2	71.1
Viaje de actividades al aire libre (rafting, bicicleta, montañismo)	37.3	38.5	40.7			
Ecoturismo	54.6	55.9	59.6	44.8	39.9	49.4
Bienestar (spa, relajación, mejoramiento de su condición física, etc.)	-	33.2	38.5	16.9	25.9	17.1
Viaje de interés o hobby especial (teatro, jardines, música, vino, etc.)	-	-	45.8	-		39.9
Viaje de servicio voluntario a una comunidad	-	-	-	15.8		47.6
Vacación "Elderhostel" (tercera edad)	-	-	-	15.3		
Viaje en jet privado	-	-	-	10.9		

**Figura 6.14** Porcentaje de mejores prospectos de EE.UU., según tipo de viaje preferido para realizar en una vacación.

Fuente: ICT, 2011

Se puede observar como una de las principales actividades o tipo de viaje que practican los turistas estadounidenses es el viaje educativo orientado a experimentar diferentes culturas y tradiciones, sin embargo para el año 2009 esta modalidad disminuyó, lo que indica que había una preferencia por otros tipos de viajes. Un ejemplo de esto es la preferencia por viajes de sol y playa, la cual es una actividad que la mayoría de los turistas provenientes de Estados Unidos disfruta en Costa Rica, ésta aumentó considerablemente a través de los años, alcanzando para el 2009 en porcentaje de 72.7.

El ecoturismo es otra de las actividades que estos prospectos practican bastante en el país, como se observa en la tabla anterior, esta actividad es una de las principales con un 49.4% para el año 2009, sin embargo en años anteriores muestra porcentajes más altos. Además, los viajes de bienestar muestran una baja en sus porcentajes para el año 2009, caso contrario con los viajes de voluntariado, lo cuales muestran una alza, 47.6% para el mismo año.

Desde un punto de vista general, puede observarse como el turismo internacional que visita Costa Rica ha mostrado una tasa creciente a través de los años, con ligeras bajas en años afectados por situaciones externas a nuestro país, lo que permite llegar a la conclusión de que Costa Rica sigue representando un gran atractivo turístico para los mercados internacionales, lo que posibilita que esta industria siga creciendo en el país.

### ***Turismo a nivel regional: Llanuras del Norte.***

Las Llanuras del Norte de Costa Rica se caracterizan por ser la zona que ocupa el tercer lugar a nivel nacional en cuanto a la visitación de turistas extranjeros (ICT, 2012). Sin embargo, en este apartado se hará una descripción o caracterización tanto del turismo internacional como del turismo nacional que visita esta zona.

Para comprobar lo mencionado, se mostrará la figura 6.15, que presenta la cantidad de turistas internacionales según unidad de planeamiento de Costa Rica.

Unidad de Planeamiento Turístico	2006		2007		2008		2009		2010		2011		
	%	Estimación de Turistas	%	Estimación de Turistas	%	Estimación de Turistas	%	Estimación de Turistas	%	Estimación de Turistas	%	Estimación de Turistas	
<b>Total de turistas<sup>2</sup></b>		<b>1.445.954</b>		<b>1.612.710</b>		<b>1.644.023</b>		<b>1.519.604</b>		<b>1.683.386</b>		<b>1.770.188</b>	
Estimación de la distribución por UPT	Valle Central	74,2	1.073.086	69,0	1.114.048	73,0	1.200.430	83,8	1.273.816	79,4	1.336.805	80,1	1.417.843
	Guanacaste Norte	25,7	371.734	24,1	368.686	26,6	437.437	33,0	500.960	31,1	523.971	30,1	533.173
	Llanuras del Norte	25,5	368.156	23,8	377.903	25,0	410.557	26,9	409.167	27,0	455.267	26,6	471.683
	Pacífico Medio	26,3	380.710	23,1	370.093	22,8	375.081	28,5	432.448	24,2	406.756	23,1	409.557
	Monteverde	13,6	196.819	12,9	203.191	13,9	227.925	13,8	209.124	13,2	222.525	14,9	264.335
	Puntarenas e Islas del Golfo	9,2	132.768	10,5	167.637	10,3	169.457	11,2	170.916	12,4	208.712	11,0	194.857
	Caribe Sur	9,8	141.279	8,4	134.444	10,1	165.930	9,5	144.758	9,5	159.904	10,5	185.931
	Caribe Norte	9,0	129.897	7,3	117.099	10,9	178.496	9,8	148.796	8,3	139.366	9,1	161.396
	Península de Osa (Pacífico Sur)	4,8	69.277	4,6	74.585	4,9	79.990	9,7	147.815	7,9	133.026	7,2	127.872
	Guanacaste Sur	7,4	106.517	9,1	143.062	7,0	115.327	7,3	111.677	6,1	103.060	7,0	123.798
	Puerto Limón	2,7	39.491	1,9	30.501	0,2	3.640	3,4	52.327	3,4	57.634	4,0	71.550

**Figura 6.15** Demanda internacional según unidades de planeamiento, periodo 2006-2011.

Fuente: ICT, 2012

Como se logra observar en la figura 6.15, las Llanuras del Norte en cuanto a la visitación de turistas extranjeros, es solo superada por el Valle Central, lo que puede deberse a que es por esta zona donde se da la mayor cantidad de ingresos internacionales, debido a la presencia del principal aeropuerto internacional del país, el Aeropuerto Juan Santamaría; y Guanacaste Norte, que puede explicarse por la incidencia del turismo de sol y playa en el país. Esto refleja que la zona de la Llanuras del Norte posee grandes atractivos turísticos y de gran calidad para el turismo internacional.

Ahora bien, la visitación en cuanto a turistas nacionales muestra un comportamiento diferente para la unidad de planeamiento de Llanuras del Norte, aspecto que puede observarse en la figura 6.16.

Variable de interés	TOTAL	ZONA DE RESIDENCIA		
		Área Metropolitana	Resto GAM	Fuera GAM
<b>Unidad de planeamiento turístico en la que durmieron (%)</b>	<b>100.00</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Guanacaste Norte	27.8	23.2	23.0	32.7
Valle Central	18.6	10.1	7.0	28.9
Puntarenas, Golfo de Nicoya	16.3	24.9	21.2	9.3
Pacífico Medio	9.4	12.8	15.8	4.3
Caribe Norte	9.2	8.9	6.0	10.8
Llanuras del norte	8.8	10.6	13.6	5.4
Guanacaste Sur	5.5	4.7	8.1	4.6
Caribe Sur	2.8	3.4	1.8	2.9
Sub Unidad Sarapiquí	1.0	0.6	2.2	0.7
Sub Unidad Polo Turístico de Papagayo	0.5	0.6	1.2	0.2
Sub Unidad Volcanes de Guanacaste	0.3	0.3	0.2	0.3

**Figura 6.16** Demanda nacional según unidades de planeamiento, II semestre del 2010.

Fuente: ICT, 2012

Como puede observarse, en cuanto a la visitación de turistas nacionales, esta unidad ocupa el sexto lugar. Es superada por unidades como Guanacaste Norte, que lleva el mayor porcentaje de visitación interna; el Valle Central, Puntarenas, Pacífico Medio y Caribe Norte; lo anterior indica que la Zona Norte no tiene la misma influencia para el turismo internacional como para el turismo nacional.

#### a. Caracterización del mercado internacional

Según el ICT (2009), las características principales de los turistas extranjeros que visitan la Zona Norte son las siguientes:

- Edades entre los 20 y 40 años.
- En su mayoría casados.
- Universitarios o con estudios en post grado.

Además, en entrevistas realizadas por el ICT en diferentes sitios de la Zona Norte, el turismo internacional que visita esta región es en su mayoría de procedencia europea, siendo este mercado el que más consume los productos y servicios

turísticos de las Llanuras del Norte, seguida por el estadounidense y el mercado latinoamericano, como se muestra en la tabla 6.8.

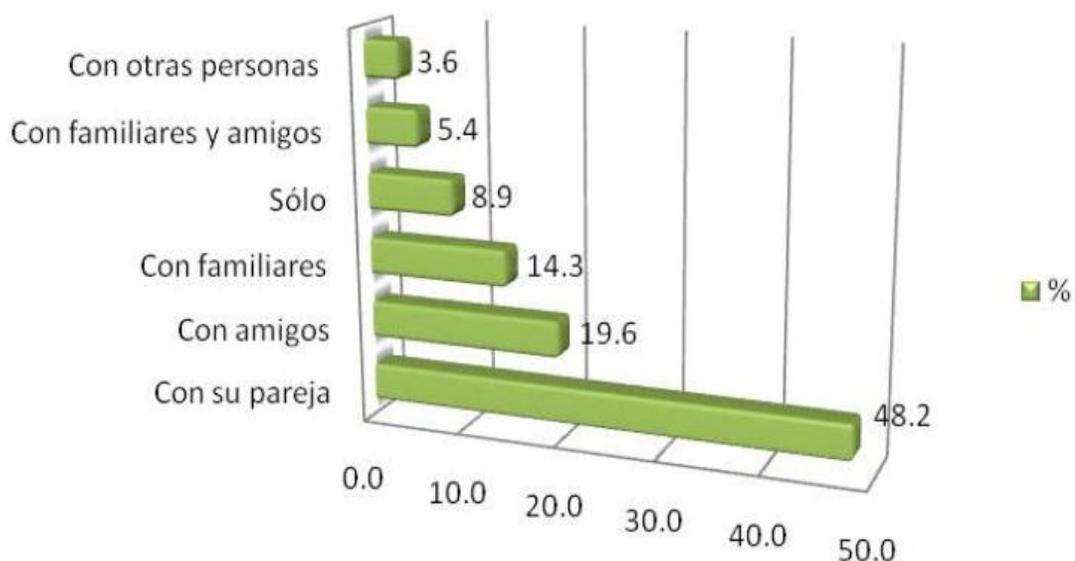
**Tabla 6.8** Región de residencia de los turistas que visitaron las Llanuras del Norte, 2009

<b>País de residencia</b>	<b>Llanuras del Norte %</b>
Europa	46.4%
U.S.A	36.6%
América Latina	9.8%
Canadá	4.5%
Otras zonas	1.8%
Centroamérica	0,9%
Total	100.00%

Fuente: ICT, 2009

Como puede observarse, a diferencia de la demanda turística a nivel nacional, en el caso de la unidad de planeamiento de Llanuras del Norte, el mercado europeo es el que representa mayor visitación, y no así el estadounidense, que ocupa el segundo lugar. Sin embargo, este hecho puede explicarse a que se toma en cuenta Europa en su totalidad, y no así Estados Unidos, que representa un solo país.

Además, los turistas prefieren viajar en su mayoría con su pareja, representando este un 48,2% de la preferencia para visitar la zona. Esta y otras preferencias logran apreciarse en la figura 6.17.



**Figura 6.17** Preferencia de compañía para visitar las Llanuras del Norte.

Fuente: ICT, 2009

Como puede observarse en la figura 6.17, los turistas prefieren visitar la zona en compañía de su pareja, seguido de la compañía de amigos, que representa un 19.6%; posteriormente viajan con familiares, mostrando un porcentaje de 14.3%, mientras que los turistas muestran menores preferencias en viajar solos, con amigos y familiares unidos o con otras personas.

En cuanto la estadía en la Zona Norte, ésta tiene un promedio de 2,98 noches (Dirección de Planeamiento y Desarrollo, ICT, 2007). Este dato puede corroborarse en la tabla 6.9.

**Tabla 6.9** Noches planeadas para pernoctar de los turistas que visitaron las Llanuras del Norte.

<b>Número de noches de hospedaje en la zona</b>	<b>Llanuras del Norte %</b>
1 a 3 noches	87.5%
4 a 6 noches	10.7%
7 a 9 noches	0.9%
10 a 12 noches	0%
13 a 15 noches	0%
16 a 18 noches	0%
19 a 20 noches	0%
21 y más noches	0.9%
Total	100.00%
Estadía media	2

Fuente: ICT, 2009

Si se compara este número con la cantidad de noches que pernoctan los turistas extranjeros en el país, según el Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2002-2012, se obtiene que estos gastan aproximadamente el 25% de su tiempo en la zona.

La forma en cómo se enteraron los turistas extranjeros de los productos y servicios que se ofrecen en las Llanuras del Norte es muy variada. Esta va desde las recomendaciones de amigos o familiares, hasta por medio de agencias de viajes.

**Tabla 6.10** Formas en cómo los turistas se interesaron por visitar las Llanuras del Norte.

Forma en cómo se interesó en la zona	Llanuras del Norte %
Un amigo y/o familiar le recomendó visitar la zona	59.80%
Obtuvo información a través de internet	22.30%
Otros motivos	19.60%
Una agencia de viajes en Costa Rica le sugirió visitar la zona	10.70%
Oficina de información turística le recomendó visitar la zona	6.30%
Vio alguna publicidad, folletos sobre la zona y le interesó	4.50%
Una agencia de viajes en su país le sugirió visitar la zona	2.7%

Fuente: ICT, 2009

En la tabla 6.10, se puede apreciar que el modo más común de cómo se enteraron los turistas de la zona es la recomendación de amigos o familiares, seguido por la información que se obtiene por internet; mientras que el método menos efectivo es las agencias de viajes en el país de procedencia, aspecto que puede mejorarse si se entablan relaciones con agencias de viajes internacionales para promocionar las Llanuras del Norte.

Por otro lado, el medio de transporte más común que estos turistas utilizaron para llegar a la Zona Norte, fue el autobús de una agencia de viajes, mientras que la renta de vehículos fue el segundo medio más utilizado. También el uso del autobús público es otra de las principales formas que utilizan los extranjeros para arribar a este destino.

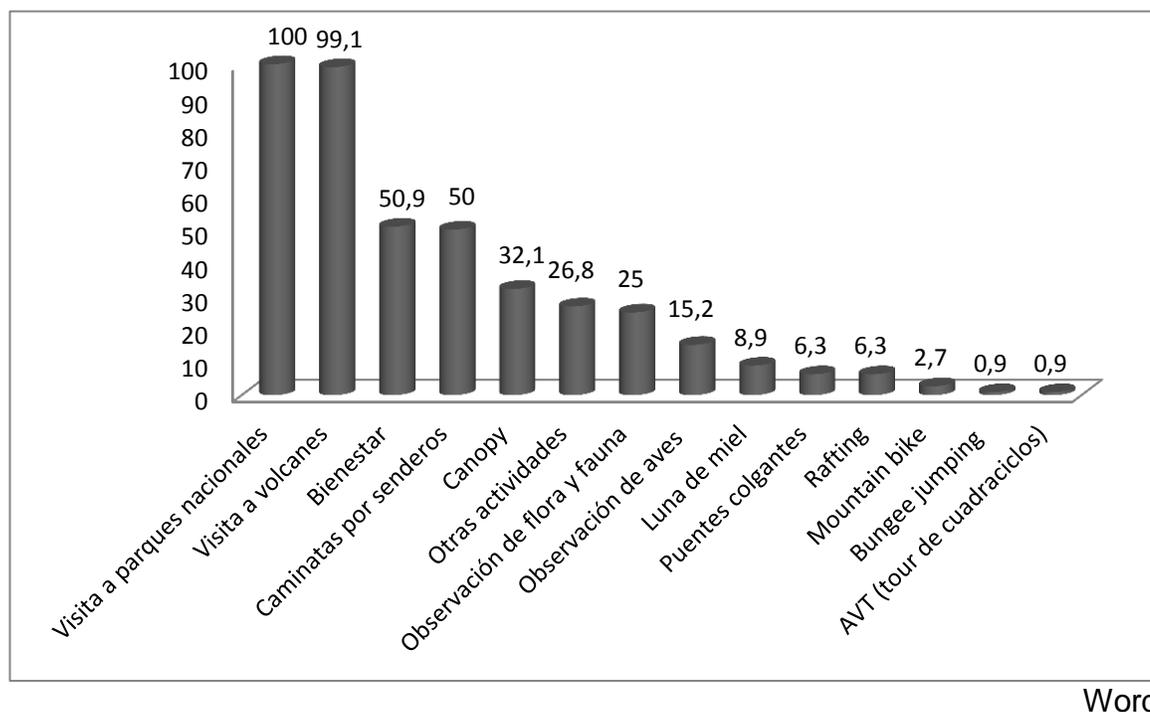
**Tabla 6.11** Medio de transporte utilizado para movilizarse en la zona.

Medio de Transporte	Llanuras del Norte %
Autobús de una agencia de viajes	42.0%
Automóvil alquilado	34.8%
Autobús público	9.8%
Otro medio	3.5%
Automóvil privado	6.3%
Bote, lancha	0,9%

Fuente: ICT, 2009

En cuanto al tipo de hospedaje utilizado por los visitantes extranjeros, los hoteles son los que ocupan el mayor porcentaje, con un 74,1%; mientras que un 22,7% de los entrevistados prefirió utilizar cabinas para su estadía en la zona (Dirección de Planeamiento y Desarrollo, ICT, 2007).

Ahora bien, durante su estadía en la Zona Norte, los turistas realizan diferentes actividades como visitas al Volcán Arenal, visitas a aguas termales, observación de flora y fauna, *canopy*, entre otras. Algunas de estas actividades son practicadas con más frecuencia que otras. En la figura 6.18 se muestran dichas actividades con sus respectivos porcentajes.



**Figura 6.18** Principales actividades realizadas en Llanuras del Norte por turistas extranjeros.  
Fuente: Elaboración propia con datos del ICT, 2009.

Como puede verse en la figura 6.18 mostrada anteriormente, todos los turistas que arribaron a la Zona Norte, visitaron parques nacionales de la zona, aspecto que respalda la importancia del proyecto del Centro de Visitantes El Jilguero como negocio turístico, pues esta actividad que muestra preferencia entre los turistas sería la realizada en el centro, acompañada de otras actividades por las que los turistas mostraron interés como la visita a volcanes, ya que en el PNAJCB se encuentran varios volcanes dormidos; caminatas por senderos, observación de flora y fauna, observación de aves, entre otros.

Es importante mencionar el gasto promedio por persona de los turistas en la Zona Norte, oscilando este entre los \$500 y los \$2000, como se aprecia en la tabla 6.12.

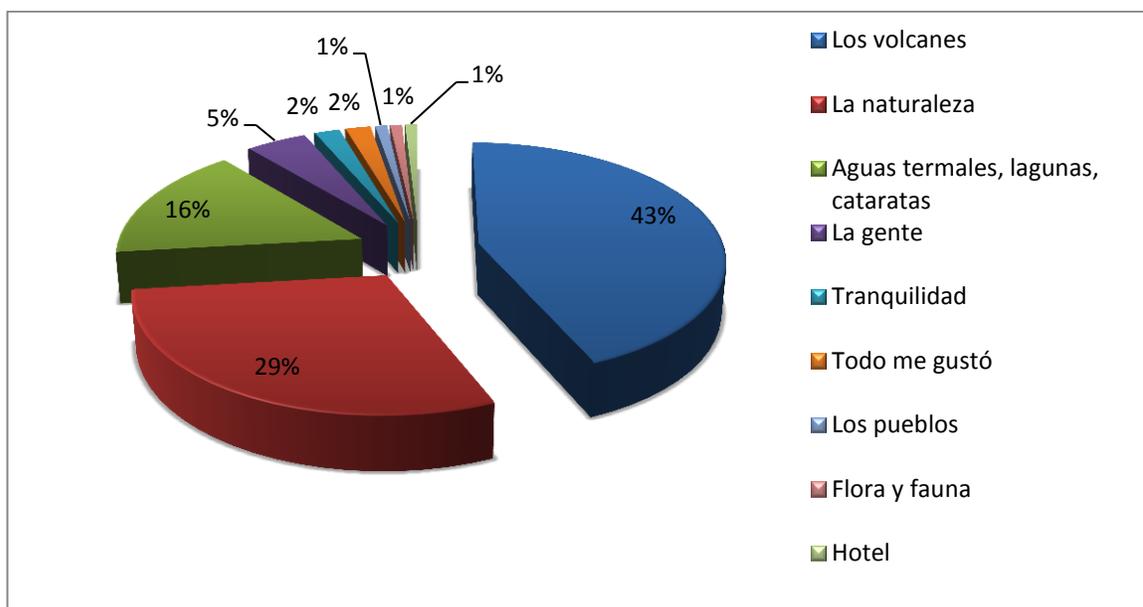
**Tabla 6.12** Gasto promedio por persona en la zona de Llanuras del Norte.

<b>Gasto promedio por persona en la zona</b>	<b>Llanuras del Norte %</b>
Menos de \$500	77.2%
De \$500 a \$1000	19.8%
De \$1000 a \$1500	0%
De \$1500 a \$2000	3%
De \$2000 a \$2500	0%
De \$2500 y más	0%
Total	100.00%
Media	415.35

Fuente: ICT, 2009

La tabla 6.12 muestra que la mayoría de turistas gastan alrededor de \$500 en la zona, representando así un 77.2%, seguidos por los visitantes que gastan entre los \$500 y los \$1000, que obtuvieron un porcentaje de 19.8%. Aparte de estas dos categorías, existe un 3% de extranjeros que gasta aproximadamente entre \$1500 y \$2000 para así conformarse un promedio de gasto por persona de \$415.35 durante su estadía en la Zona Norte.

Además es importante mencionar que los entrevistados comentaron que lo que más le gustó de la zona fue sus volcanes y naturaleza, mientras que al cuestionárseles sobre lo que menos les gustó, hicieron referencia a las carreteras y la presencia de mosquitos y zancudos. Estos aspectos se muestran en las siguientes dos figuras (6.19 y 6.20).



Word

**Figura 6.19** Elementos de mayor disfrute en Llanuras del Norte.

Fuente: Elaboración propia con datos del ICT, 2009



Word

**Figura 6. 20** Elementos de menor disfrute en Llanuras del Norte.

Fuente: Elaboración propia con datos del ICT, 2009

## b. Caracterización del mercado nacional

En cuanto la procedencia o lugar de residencia de los entrevistados, se logró identificar que los turistas nacionales que más visitan las Llanuras del Norte son provenientes de las provincias de Alajuela y San José. Además la forma más común en cómo se enteraron de los productos y servicios de la Zona Norte fue mediante la recomendación de un familiar o amigo.

La forma en cómo planearon su viaje a la zona fue principalmente de manera individual, sin embargo existen turistas utilizaron paquetes ofrecidos por alguna agencia de viajes. Además el 29% de los visitantes nacionales realiza su viaje a la zona acompañados de sus familiares, un 19,4% lo hace con sus amigos, mientras que un 12,1% realizan su viaje con amigos y familiares (Dirección de Planeamiento y Desarrollo, ICT, 2007). Los medios de transporte más utilizados son el transporte público (bus) y el carro privado.

En cuanto a la estadía de los turistas en las Llanuras del Norte, se obtuvo que la mayoría no se hospedaron en el sitio, sino que realizaron visitas de un sólo día, por lo que en este caso serían simplemente excursionistas. Sin embargo existen turistas que si pernoctan en la zona, un 10,9% lo hacen en hoteles, un 17,6 se hospedan en cabinas y el mismo porcentaje en casas de familiares o amigos (Dirección de Planeamiento y Desarrollo, ICT, 2007). Con lo anterior se puede mencionar que la zona de las Llanuras del Norte no es un sitio en el cual el turismo nacional se hospede con frecuencia y cuando lo hacen, el promedio es de una noche.

En cuanto a las actividades realizadas, es muy similar al caso con los turistas internacionales. “Las visitas al volcán, a las aguas termales, las caminatas por el pueblo y observación de aves son las más frecuentes, con porcentajes de 35; 37,8; 41,2 y 34,5% respectivamente” (Dirección de Planeamiento y Desarrollo, ICT, 2007, pág. 47). Otra de las actividades que los visitantes suelen realizar es la compra de artesanías o regalos.

Como último aspecto está, que igual que en el caso de los turistas internacionales, lo que más gustó a los turistas nacionales fue la naturaleza presente en la zona, mientras que entre los aspectos que menos disfrutaron está la calidad de los servicios y los precios.

A manera de resumen, se presentará la figura 6.21, con las principales características, tanto de los turistas internacionales como de los nacionales, con la idea de comparar ambos mercados de una manera más sencilla.

<b>Turistas</b>	<b>Internacional</b>	<b>Nacional</b>
Modalidad de viaje	Independiente	Independiente
Con quién viaja?	Pareja	Familia
Transporte utilizado	Bus de agencia Bus público	Bus público Auto privado
Hospedaje utilizado	Hoteles 1 a 4 estrellas	Sin declaratoria
Estadía media	3 noches	1 noche
Actividades	Volcán Aguas termales	Volcán Aguas termales
Lo que más les gustó	Naturaleza	Naturaleza
Lo que menos les gustó	Precios	Precios

**Figura 6.21** Comparación de turistas nacionales e internacionales que visitan la Zona Norte.

Fuente: Dirección de Planeamiento y Desarrollo, ICT, 2007

### ***Visitación turística a parques nacionales de Costa Rica.***

Los parques nacionales forman parte del conjunto de aéreas silvestres protegidas de nuestro país, las cuales están bajo la administración del SINAC (Sistema Nacional de Áreas de Conservación). Las áreas silvestres protegidas están seleccionadas en diferentes categorías, entre las que se pueden mencionar los parques nacionales propiamente, reservas biológicas, monumentos nacionales, reservas forestales, refugios de vida silvestre, humedales, entre otras. Cada año estas áreas protegidas reciben un número importante de visitación turística, tanto nacional como internacional, aspecto que se muestra en las siguientes figuras (figuras 6.22 y 6.23).

Área de Conservación - ASP	Residentes				No residentes				Total Residentes	Total No residentes
	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
ACAHN	3.436	4.335	3.381	2.291	22.633	15.405	13.055	13.963	13.443	65.056
Arenal P01	2.721	3.731	3.253	2.228	22.112	15.020	12.959	13.892	11.933	63.983
Caño Negro (mixto) V04	715	544	102	63	487	385	96	71	1.424	1.039
Juan Castro Blanco P03	0	60	26	0	34	0	0	0	86	34
ACAT	5.276	6.579	3.527	2.918	4.109	2.410	2.096	2.879	18.300	11.494
Palo Verde P21	1.546	1.179	577	401	1.432	555	284	489	3.703	2.760
Volcán Tenorio P22	3.730	5.400	2.950	2.517	2.677	1.855	1.812	2.390	14.597	8.734
ACCV	84.827	76.136	75.318	57.193	65.037	42.477	40.697	37.008	293.474	185.219
Alberto Manuel Brenes B01	108	110	75	75	0	0	0	27	368	27
Braulio Carrillo P02	3.935	3.664	3.085	2.382	1.240	499	609	408	13.066	2.756
Grecia R06	2.423	1.486	1.101	769	37	0	39	0	5.779	76
Monumento Nacional Guayabo MNGO01	4.448	5.165	6.263	4.392	1.560	1.090	1.270	1.077	20.268	4.997
Volcán Irazú P23	33.958	29.299	30.791	23.430	14.898	8.134	10.105	8.325	117.478	41.462
Volcán Poás P05	39.955	36.412	33.090	25.634	47.302	32.754	28.363	26.898	135.091	135.317
Volcán Turrialba P04	0	0	913	511	0	0	311	273	1.424	584
ACG	18.864	15.261	9.571	12.160	22.727	11.805	12.115	11.825	55.856	58.472
Bahía Junguilla V25	3.729	2.406	1.641	2.137	222	116	78	48	9.913	464
Estación Experimental Forestal Horizontes EEFHO02	220	312	313	174	32	27	99	12	1.019	170
Guanacaste P08	26	3	0	0	69	18	0	42	29	129
Rincón De La Vieja P09	3.749	3.731	2.790	2.222	17.983	8.932	10.051	9.294	12.492	46.260
Santa Rosa P10	11.140	8.809	4.827	7.627	4.421	2.712	1.887	2.429	32.403	11.449
ACLAC	11.022	12.401	10.880	8.632	17.096	9.760	13.467	10.412	42.935	50.735
Barbilla P19	184	110	139	127	28	2	19	18	560	67
Cahuita P16	10.803	12.253	10.641	8.481	17.047	9.736	13.435	10.369	42.178	50.587
Hitoy Cerere B06	35	38	100	24	21	22	13	25	197	81
ACLAP	5.358	7.510	4.465	3.869	1.636	831	1.090	826	21.202	4.383
Chirripo P17	1.069	1.367	728	1.450	623	362	416	456	4.614	1.857

**Figura 6.22** Visitantes residentes y no residentes a Áreas Silvestres Protegidas, año 2011.

Fuente: SINAC, 2012

Área de Conservación - ASP	Residentes				No residentes				Total Residentes	Total No residentes
	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Internacional La Amistad P18	15	107	13	157	58	20	57	38	292	173
Río Macho R07	16	0	88	28	25	0	24	1	132	50
Tapantí Macizo Cerro de la Muerte P24	4.258	6.036	3.636	2.234	930	449	593	331	16.164	2.303
ACMIC	256	235	286	206	572	555	605	802	983	2.534
Isla Del Coco P20	256	235	286	206	572	555	605	802	983	2.534
ACOPAC	32.817	28.026	22.805	23.821	84.782	57.258	49.357	49.092	107.469	240.489
Carara P25	1.697	2.352	1.589	1.677	6.507	4.148	3.144	3.918	7.315	17.717
Isla San Lucas V59	953	502	521	878	30	0	1	0	2.854	31
La Cangreja P26	448	114	70	50	420	0	9	1	682	430
Los Quetzales P28	299	438	316	216	302	43	102	179	1.269	626
Manuel Antonio P15	28.765	23.268	19.303	21.000	76.887	52.185	45.217	44.981	92.336	219.270
Playa Hermosa-Punta Mala (mixto) V49	655	1.352	1.006	0	636	882	884	13	3.013	2.415
ACOSA	47.038	24.076	15.892	1.556	32.456	10.872	17.919	5.808	88.562	67.055
Corcovado P12	813	1.176	468	786	11.092	4.594	4.500	4.868	3.243	25.054
Golfito (mixto) V02	212	0	101	25	206	0	2	20	338	228
Isla Del Caño B02	1.239	1.149	2.678	745	6.683	3.047	3.172	920	5.811	13.822
Marino Ballena P14	44.760	21.747	12.636	0	14.374	3.216	10.210	0	79.143	27.800
Piedras Blancas P13	14	4	9	0	101	15	35	0	27	151
ACT	13.986	5.688	4.635	3.938	23.245	8.793	2.398	6.277	28.247	40.713
Barra Honda P06	573	820	761	412	510	189	255	229	2.566	1.183
Cabo Blanco N01	549	726	285	259	2.803	1.227	1.202	259	1.819	5.491
Camaronal (mixto) V20	7.923	3.316	3.316	2.650	9.340	1.725	878	4.470	17.205	16.413
Cipanci V60	135	243	0	0	7.577	5.392	0	0	378	12.969
Diría P27	112	141	111	51	26	18	16	6	415	66
Marino Las Baulas De Guanacaste P07	4.318	0	0	285	2.519	0	0	862	4.603	3.381
Monte Alto Z26	338	416	162	0	181	152	47	0	916	380
Ostional V06	38	26	0	281	289	90	0	451	345	830
ACTo	6.904	5.219	7.859	6.632	26.103	14.613	25.917	19.404	26.614	86.037
Tortuguero P11	6.904	5.219	7.859	6.632	26.103	14.613	25.917	19.404	26.614	86.037
<b>Total</b>	<b>229.784</b>	<b>185.466</b>	<b>158.619</b>	<b>123.216</b>	<b>300.396</b>	<b>174.779</b>	<b>178.716</b>	<b>158.296</b>	<b>697.085</b>	<b>812.187</b>

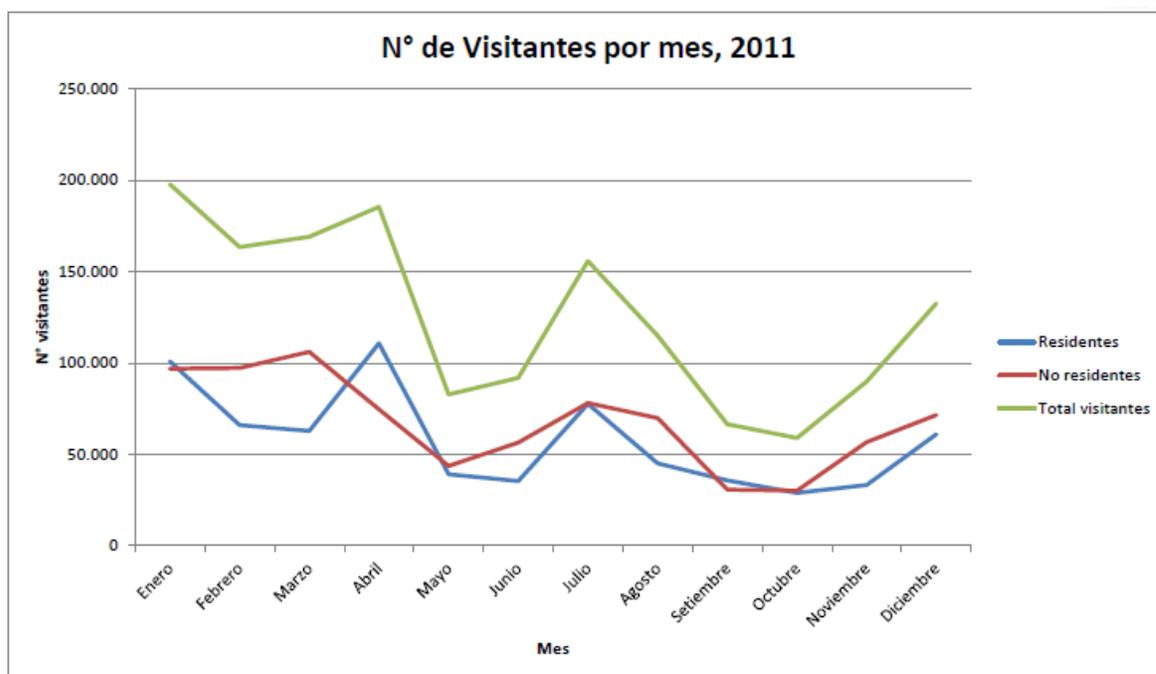
**Figura 6.23** Visitantes residentes y no residentes a Áreas Silvestres Protegidas, año 2011.

Fuente: SINAC, 2012

Para efectos de esta investigación, se tomarán en cuenta únicamente las visitas a los parques nacionales. Como se puede observar en el cuadro anterior, si se compara la visitación nacional con la internacional a estos parques, al sumar los totales de cada grupo se obtiene como resultado que la presencia de turistas no residentes para el año 2011 fue mayor a la de los turistas residentes, obteniendo así para el primer grupo 752,704 visitas, mientras que para el segundo un total de 625,306. Con esto se puede destacar que los turistas internacionales visitaron en mayor cantidad los parques nacionales de Costa Rica en comparación con los turistas nacionales. Sin embargo es importante rescatar que la visitación a los parques nacionales es una actividad con gran relevancia para el turismo nacional.

Es importante hacer hincapié en cuanto a la visitación total que recibió el PNVA durante el año 2011, la cual fue de 75,916 turistas, incluyendo nacionales e internacionales. Este es un factor que se debe tomar en cuenta para los intereses del centro, ya que todos estos turistas que visitan el PNVA, se podrían aprovechar para la visitación al Centro de Visitantes El Jilguero, debido no solamente a que forman parte de la misma área de conservación (Área de Conservación Arenal Huetar Norte), sino también a que el centro está ubicado en un parque nacional.

Por otra parte, el comportamiento de la visitación a las áreas silvestres protegidas, en la cuales se encuentran los parques nacionales, durante todo un año varía constantemente, debido a las diferentes épocas del año, donde en algunos meses se suele viajar o vacacionar en mayor cantidad que en otros. A continuación se presenta la figura 6.24, que muestra el comportamiento mes a mes de la visitación a las áreas silvestres protegidas para el año 2011.



**Figura 6.24** Número de visitantes a las áreas silvestres protegidas por mes, 2011.  
Fuente: SINAC , 2012

Como se muestra en la figura 6.24, durante el año se dan tres fechas importantes de visitación, en las cuales se presenta un alza significativa. Estos tres picos se dan en los periodos de diciembre-enero (vacaciones de fin y principio de año), abril (semana santa) y julio (vacaciones de medio año). Como se mencionó anteriormente existen épocas del año a la cuales se dedica mayor cantidad de tiempo para vacacionar, siendo los meses anteriormente mencionados los más comunes, debido a esto la visitación aumenta considerablemente.

### ***Visitación turística a los parques nacionales de Llanuras del Norte.***

#### **a. Parque Nacional Volcán Arenal**

El Parque Nacional Volcán Arenal (PNVA) se ubica a tan solo 17 kilómetros del centro de La Fortuna de San Carlos, uno de los principales puntos turísticos de la zona de Llanuras del Norte. Este, al igual que el PNAJCB, forma parte del Área de Conservación Arenal Huetar Norte.

La visitación a este parque no ha presentado importantes variaciones desde el año 1995 hasta la actualidad, sino que revela un aumento periódico de visitación con muy leves discontinuidades en algunos años.

**Tabla 6.13** Cantidad de visitas al PNVA en el periodo 1995-2008

<b>AÑO</b>	<b>Residentes</b>	<b>% del total</b>	<b>No residentes</b>	<b>% del total</b>	<b>Total</b>	<b>% de Cambio</b>
1995	19.494	74,8	6.581	35,2	26.075	
1996	21.229	78,1	5.937	21,9	27.166	4,2
1997	27.079	72,1	10.464	27,9	37.543	38,2
1998	13.131	57,8	9.573	42,2	22.704	-39,5
1999	16.898	54,2	14.284	45,8	31.182	37,3
2000	11.741	54,4	9.838	45,6	21.579	-30,8
2001	11.102	50,3	10.960	49,7	22.062	2,2
2002	12.993	46,5	14.946	53,5	27.939	26,6
2003	12.169	26,2	34.348	73,8	46.517	66,5
2004	13.938	25,3	41.206	74,7	55.144	18,5
2005	11.537	19,4	47.784	80,6	59.321	7,6
2006	12.647	18,9	54.263	81,1	66.910	12,8
2007	14.769	17,6	69.094	82,4	83.863	25,3
2008	15.862	17,8	73.501	82,2	89.363	6,6

Fuente: Bermúdez, 2009

Como puede observarse en la tabla 6.13, la visitación al PNVA ha mostrado un aumento constante, con descensos únicamente en los años 1998 y 2000, mostrando para el año 2008, una visitación anual de 89 363 turistas, tanto residentes como no residentes, lo que representa un número considerable de turistas que visitan este parque.

Ahora bien, la tabla 6.14 muestra una visitación turística más actualizada, correspondiente al 2011, según el mes de visita y el carácter de ingreso al parque, ya sea los nacionales o extranjeros recibidos de manera directa, los exonerados, los que compran su tiquete en la fundación de parques o quienes adquieren su entrada en un paquete propar, con la fundación “Amigos de los parques”.

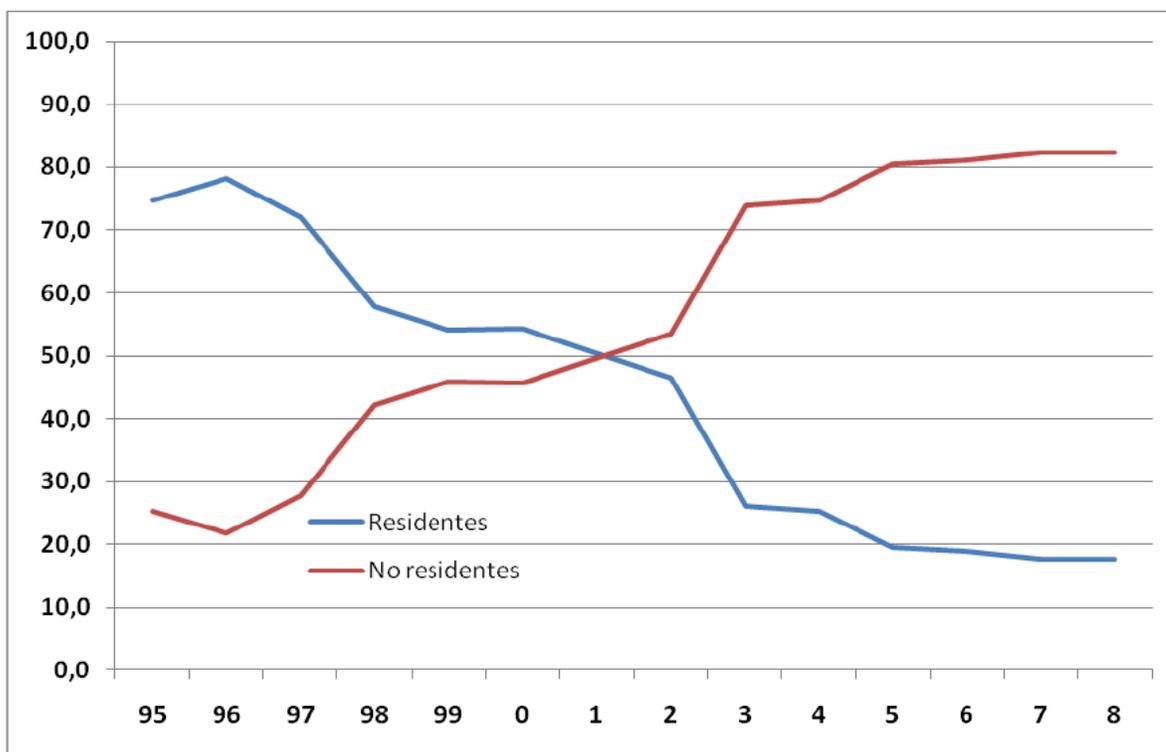
**Tabla 6.14** Visitación turística al PNVA en el año 2011.

<b>Mes</b>	<b>Nacionales</b>	<b>Extranjeros</b>	<b>Exonerados</b>	<b>Recibidos</b>	<b>M-Propar</b>	<b>Total</b>
Enero	1421	4256	15	744	0	6436
Febrero	649	5115	10	1781	0	7555
Marzo	717	5804	10	1244	0	7775
Abril	2415	5569	6	1090	111	9191
Mayo	765	3235	10	410	24	4444
Junio	623	3937	12	632	12	5216
Julio	1687	5591	6	541	13	7838
Agosto	959	5527	10	245	82	6823
Setiembre	586	1841	5	254	0	2686
Octubre	757	2175	0	530	2	3464
Noviembre	568	3974	3	1109	119	5773
Diciembre	899	5035	1	765	183	6883
Total	12046	52059	88	9345	546	74084

Fuente: PNVA, 2012

Como se puede observar, la visitación experimentó un descenso con respecto al 2008, aunque siguió manteniendo un número significativo de visitación turística, siendo el mes de abril el que mostró mayores ingresos de turistas; mientras que por el contrario, el mes de setiembre presentó el menor número de visitación con únicamente 2,686 personas.

Otro dato importante es la nacionalidad de los turistas que visitan el PNVA, donde en las dos tablas anteriores se refleja que el mayor porcentaje de visitación corresponde a los extranjeros, a partir del año 2002.



**Figura 6.25** Porcentaje de visitación de nacionales y extranjeros en el periodo 1995-2008.  
Fuente: Bermúdez, 2009

Como se observa en la figura 6.25, la visitación de turistas nacionales al parque era mayor a la de los turistas extranjeros entre el periodo 1995-2001; sin embargo, a partir de este último año la demanda internacional comienza a superar la nacional. A pesar de esto, es importante mencionar que el comportamiento se mantuvo relativamente igual para ambos segmentos durante este periodo, debido a que la visitación no residente se mantuvo en ascenso, en contraposición con la residente, la cual descendía.

Por otro lado, la visitación extranjera a este parque proviene principalmente de Norteamérica, con países como Estados Unidos y Canadá; Centroamérica y Europa, con países como España, Alemania, Francia e Italia (PNVA, 2012). Esto responde también al perfil del turista que visita Costa Rica mencionado con anterioridad, donde se destacó la visitación estadounidense.

b. Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco

La visitación al PNAJCB, representa una pequeña proporción si se compara con la recibida por el PNVA. Esto puede explicarse por el hecho de que este parque no ha recibido la promoción necesaria, ni un manejo dirigido a su desarrollo en la industria del turismo. A raíz de esto, el PNAJCB recibió para el 2011 únicamente 120 turistas (86 nacionales y 34 extranjeros), según registros del SINAC (ver tabla 6.25 y 6.26. Visitantes residentes y no residentes a Áreas Silvestres Protegidas, año 2011). Sin embargo, a pesar de la baja visitación registrada el año anterior; para el presente año, se lleva un registro de alrededor de 1,500 personas, donde solamente en la Semana Santa, se recibió a más de 200 visitantes (Vargas, 2012).

Es importante mencionar que, según este mismo recopilador, la visitación está compuesta por un 90% de turistas nacionales y tan solo un 10% de turistas internacionales, donde se destacan estadounidenses, alemanes, canadienses, españoles, entre otros. Nuevamente se puede explicar este factor por el hecho de la falta de una promoción adecuada del lugar como un punto de interés turístico.

Entre las actividades que se realizan con mayor frecuencia en el parque pueden destacarse las caminatas por senderos o por el bosque, la fotografía de especies tanto de flora como de fauna, la investigación científica, entre otras; por lo que puede decirse que los principales motivos de visitación al parque son el disfrute y el conocer el parque, especialmente sectores como pozo verde y las minas antiguas (Vargas, 2012).

**Mercadeo estratégico.**

Dentro de este apartado se determinará el público meta al que se desea dirigir el centro, para así crear un perfil del cliente potencial al centro de visitantes. Asimismo, dentro del mercadeo estratégico se desarrollará también la imagen promocional de la empresa.

***Público meta.***

El público meta hace referencia a la construcción de un perfil del cliente que se desea atraer al centro de visitantes, tomando en cuenta para esto las características demográficas, psicográficas y geográficas de los mismos. En la tabla 6.15 se detalla las principales características del público meta.

**Tabla 6.15** Características del público meta.

<b>Variables</b>	<b>Mercado potencial del Centro de Visitantes</b>
Demográficas	<p>Escolaridad: se recibirán personas de escuelas, colegios, universidades y personas que tengan interés en investigación, como biólogos, ecologistas, botánicos, entre muchos otros.</p> <p>Edad: la edad del público meta oscilará entre los 6 y los 65 años. Este rango se desliga de la escolaridad que se desea atender.</p>
Psicográficas	<p>Actividades: se priorizarán personas que gusten de actividades en contacto con la naturaleza y el medio ambiente, entre las que se puede mencionar caminatas por senderos, observación de flora y fauna, reforestación, entre otras. Segmento de mercado: se recibirá personas interesadas en el aprendizaje, educación e investigación ambiental.</p> <p>Los tres principales grupos de mercado en los que se enfocará el centro son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudiantes de escuela: este grupo permitirá mantener una visita constante al centro de visitantes.</li> <li>2. Estudiantes de colegios y universidades: será un mercado con mayor nivel de importancia debido a su nivel académico.</li> <li>3. Investigadores: éstos serán tanto nacionales como internacionales, siendo el grupo más importante, debido a los estudios y aportes que estos brindarán al centro.</li> </ol>
Geográficas	<p>Procedencia: se atenderá principalmente un mercado nacional. Sin embargo, dado que la naturaleza del proyecto no está estrictamente dirigida a una nacionalidad específica, se recibirán también visitantes extranjeros.</p> <p>De acuerdo a los tres principales grupos, se recibirán:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudiantes procedentes de escuelas principalmente de la zona, así como también del Valle Central y resto del país.</li> <li>2. Colegiales y universitarios de la Zona Norte, principalmente, aunque también del Valle Central y el resto del país.</li> <li>3. Investigadores, de cualquier zona del país, así como también de procedencia extranjera, con la característica que ambos muestren interés por estudiar elementos presentes en el parque.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

A raíz de esto puede concluirse que el perfil del visitante tendrá las siguientes características:

- a. Edades entre los 6 y los 65 años.
- b. Personas interesadas en el medio ambiente.
- c. Personas interesadas en la investigación.
- d. Estudiantes de escuelas, colegios y universidades.
- e. Personas a las cuales les gusta las caminatas y el contacto con la naturaleza.
- f. Procedencia tanto nacional como extranjera.

Tomando en cuenta el análisis y la selección del público meta con el cual se aspira trabajar en el Centro de Visitantes El Jilguero, se pretende que las actividades a realizar en el mismo estén enfatizadas principalmente al turismo educativo y de investigación, con la intención de generar una educación ambiental a los visitantes y de esta formar hacer conciencia en ellos para proteger los recursos naturales presentes tanto en el parque como en el resto del país.

#### ***Imagen promocional.***

- a. Nombre:

El nombre que recibe el proyecto es: Centro de Visitantes El Jilguero. Esto se debe a que, “Jilguero” es el nombre común del ave *Myadestes melanops*, la cual es significativa en esta zona por su común presencia.

Con este nombre se intenta hacer hincapié en la riqueza natural que rodea al centro, impregnando en su nombre uno de sus principales elementos, las aves.

- b. Eslogan:

El eslogan o frase que se desea utilizar para la representación del centro de visitantes es: “Velando por la protección, la educación y la investigación ambiental”. Con esta frase se hace referencia tanto a los esfuerzos por conservar la naturaleza

presente en el parque, como también a las intenciones que se tienen por colaborar con la educación e investigación ambiental de las personas que visiten el centro.

c. Logotipo:

Con el logotipo se busca darle una imagen al centro, con el cual el mismo se pueda identificar. En este caso el logotipo muestra el ave del cual se tomó el nombre para el centro, así como también un techo, el cual representa la estructura física del centro de visitantes. (Ver anexo 3. Logotipo del Centro de Visitantes El Jilguero.)

**Mercadeo táctico.**

Dentro de este apartado se llevará a cabo el análisis de “las cuatro P” del centro de visitantes, que se refieren a: producto, precio, plaza y promoción. A continuación se detallan cada una de ellas.

***El producto.***

El producto turístico que se desea ofrecer se clasifica no como un producto físico, sino como un servicio, dado que no se trata de la venta de un producto que el cliente adquiere, sino que lo que se vende es un servicio de consumo inmediato. Por tanto, el servicio que se desea ofrecer es el turismo educativo o de investigación. Este tipo de turismo es aquel que se especializa en el aprendizaje y la educación ambiental y está muy ligado al ecoturismo (Bonilla, 2007); por lo que se pretende brindar actividades que permitan que el cliente obtenga un aprendizaje en cuanto al medio ambiente.

Dentro de las actividades que se desean ofrecer a los visitantes se encuentran caminatas por senderos, charlas educativas, actividades de reforestación, entre otros; además se brindará el espacio para llevar a cabo actividades dedicadas a la investigación.

Hasta el momento se encuentran en proceso de habilitación tres senderos cortos en las cercanías del centro de visitantes, uno de ellos es el *Sendero de las Aves*, el cual

tiene una longitud de dos kilómetros. En éste se pueden observar gran número de aves que usualmente se encuentran en el parque. Estos senderos están diseñados para todas aquellas personas interesadas en la observación y estudio de la flora y fauna del lugar. Además, existen dos senderos de mayor extensión para personas que gusten de caminatas más extensas, estos se dirigen respectivamente a la Laguna Pozo Verde, una de las bellezas naturales y principales atractivos del parque; y a las antiguas minas, símbolo de la historia socioeconómica que se dio en el parque, debido a la extracción de azufre que se pretendía llevar a cabo en las mismas.

Para las actividades de reforestación, existe un convenio entre APANAJUCA, COOPELESCA R.L. y la UTN (Universidad Técnica Nacional), el cual consiste en el mantenimiento de un vivero forestal de especies de árboles de altura, los cuales serán utilizados para la reforestación de distintas zonas dentro del parque. Con este proyecto se pretende aprovechar la participación de escuelas, colegios y universidades para llevar a cabo dicha tarea, con la idea de extender la cobertura boscosa dentro del parque, mientras se promueva la educación y conservación ambiental. Además, se pretende explicar a los visitantes cómo funciona un vivero de este tipo, mostrándoles cada uno de los pasos o etapas, hasta el momento en que los árboles pasan a ser sembrados en el campo.

Otro de los atractivos, son los tours a algunas de las fincas de la comunidad, en las cuales se pretende practicar el turismo rural. Algunas de las actividades que se pretenden llevar a cabo son la demostración del ordeño tradicional, la fabricación de queso y algunos productos lácteos, también demostrar los procesos de producción de hortalizas, el funcionamiento de biodigestores, entre otras. Esto con la idea de incluir a la comunidad como un atractivo especial, donde se pueda lograr un intercambio cultural y un aprendizaje en cuanto a la forma de vida de estos pueblos.

Otra de las formas como se pretende incluir a la comunidad dentro de la actividad turística, es que ésta se encargue de brindar el servicio de alimentación, ya sea

alguna familia en específico o alguno de los grupos de la comunidad, como el comité de desarrollo, el grupo de mujeres, entre otros; de manera que la misma se vea beneficiada en este aspecto y logre obtener mayores ganancias.

Por otra parte, gracias a tipo de topografía presente en el parque, la cual presenta muchas fallas en distintos puntos del mismo, se pretende aprovechar estas condiciones como atractivo. Se realizarán tours a algunas de las fallas más accesibles y fáciles de observar, con la intención de que los visitantes conozcan acerca de cómo se han ido formando las misma, mediante charlas, la cuales se darán en los puntos estratégicos durante los recorridos.

Asimismo, se pretende mostrar a los visitantes aquellas áreas que han logrado recuperarse mediante la regeneración natural, las cuales en el pasado eran zonas abiertas con poca vegetación. Esto con la intención motivar a los visitantes a realizar prácticas como la reforestación y mostrarles la importancia para el ambiente.

Uno de los temas que más se pueden aprovechar para la investigación, es la presencia de la rana vibicaria (*Lithobates vibicaria*), conocida como la rana de ojos verdes. Esta rana es endémica de Costa Rica y Panamá y es común en las partes húmedas como por ejemplo los bosques nubosos, la misma se encuentra en peligro crítico de extinción. Su distribución en el país solía ser amplia, sin embargo la misma fue disminuyendo debido a que fue afectada, junto con otro grupo de anfibios, por un hongo, el cual atacaba la piel de estos animales. En la actualidad hay tres sitios en el país, donde se sabe con certeza que existen poblaciones de este ejemplar, Monteverde, Zarcero y el PNAJCB (Soto, 2012). Es por esta razón que la presencia de esta rana en el parque hace que el mismo tenga una importancia científica y natural, donde se puede llevar a cabo investigaciones acerca de esta importante rana.

Como otra de las actividades que se pueden realizar en el centro, está la de “encendido de la chimenea”, la cual consiste en darle la oportunidad al visitante de participar en encender la chimenea que se encuentra dentro de las instalaciones del

centro. El visitante podrá, preparar y trasladar la leña, acomodarla dentro de la chimenea y encenderla, esto con ayuda de un guía, el cual conoce con exactitud cómo llevar a cabo todos estos pasos de la mejor manera para evitar accidentes. De esta forma se le brinda al cliente la mayor seguridad para que disfrute con tranquilidad de esta curiosa y peculiar actividad.

Otro de los servicios que se pretende ofrecer, es el establecimiento de una tienda de souvenirs, en la cual se vendan productos representativos del parque, con la idea que el visitante logre adquirir algún recuerdo respecto a su visita al mismo.

Es así como se pretende, con la combinación de todas estas actividades y atractivos, llevar a cabo un servicio diferenciado y de calidad, donde el cliente logre disfrutar de una experiencia única, permitiéndole gozar de la naturaleza y la cultura presentes en el sitio, al mismo tiempo que se les brinda una educación en estos ámbitos.

### ***El precio.***

Para el establecimiento de los precios de las actividades y servicios del centro, se tomó como guía los precios que ofrece la competencia, con la idea establecer tarifas similares de manera que estos sean accesibles para todas las personas. En la tabla 6.16 se especifican algunos de los precios que se pretenden establecer para cada actividad.

**Tabla 6.16** Tarifas del Centro de Visitantes El Jilguero.

Actividad o Servicio	Precio	
	Nacionales ¢	Extranjeros \$
Entrada al parque	1,500	5
Caminatas guiadas en senderos cortos	2,500	10
Caminatas guiadas en senderos largos	5,000	15
Alquiler de las aulas medio día	12,500	25
Alquiler de las aulas todo el día	25,000	50
Tours a las fincas	3,000	10
Alimentación	2,000	6
Tour de reforestación	3,000	10
* Paquete especial	10,000	20

Fuente: elaboración propia.

\* El paquete especial estará enfocado principalmente en escuelas, colegios y universidades, siendo estos grupos de un promedio de 30 personas. Este paquete incluye: uso del aula, tour por senderos cortos, tours a las fincas, tour de reforestación y alimentación.

### ***La plaza.***

Debido a que el producto que se desea ofrecer se trata de un servicio turístico, este se clasifica como un servicio de consumo final o directo, es decir, el servicio que se le brindará a los clientes, en este caso a los turistas, será disfrutado por éstos en la medida en que ejecuten las actividades que se ofrecen en el centro.

El producto será vendido de manera directa en el Centro de Visitantes El Jilguero, ya que no existe la posibilidad de dar el servicio fuera del PNAJCB. Lo cual quiere decir que para que los turistas disfruten del mismo deberán visitar el centro.

Sin embargo la información respectiva para dar a conocer el centro será distribuida en diferentes puntos o sectores, de manera que el mismo pueda ser destacado por el mercado. Los lugares principales donde se desea dar información para dar a conocer los servicios del centro pueden subdividirse como se detalla a continuación.

Con respecto al primer grupo de clientes, en este caso las escuelas principalmente de la zona, se visitará las mismas con el fin de brindar información a los directores y maestros para que se enteren de los servicios que ofrece el centro y de esta manera se interesen en visitar el mismo.

En cuanto a los colegios y universidades, se realizará la misma metodología. En el caso de los colegios, se brindará la información a los directores y profesores. Para las universidades, se divulgará la información a las facultades de dichos centros educativos con la idea de realizar convenios o promociones para incentivarlos a que visiten el centro.

Para el tercer grupo que se refiere a los investigadores, se realizará la publicidad necesaria para lograr dar a conocer el centro, tanto a investigadores nacionales como internacionales, de manera que estos se interesen por realizar estudios en el parque. Se pretende también realizar convenios con las universidades nacionales

para que enlacen o contacten universidades fuera de Costa Rica, de manera que se logre una promoción a nivel internacional.

### ***La promoción.***

Dado que el Centro de Visitantes El Jilguero es un proyecto nuevo que intenta incursionar en la actividad turística y no es muy conocido por gran parte del mercado; el mismo requiere de una promoción adecuada que permita dar a conocer los servicios que éste ofrece, con la intención de lograr atraer a la mayor cantidad de personas, tanto de la Zona Norte, como del país en general y el mercado internacional. De esta forma el centro podrá mantenerse activo dentro de la industria del turismo de una forma competitiva y así brindar en aumento un servicio de calidad a los visitantes.

Para la adecuada publicidad del centro de visitantes, se intentará dar a conocer el mismo mediante distintas técnicas o estrategias de propaganda en diferentes lapsos de tiempo (corto, mediano y largo plazo), utilizando cada técnica según convenga para cada periodo.

- a. Corto plazo: este lapso corresponde al primer año de funcionamiento del centro, meses en los cuales la empresa aún no es conocida por gran parte del mercado y el factor económico de la misma no es el más óptimo. Se pretende llevar a cabo la promoción del centro mediante métodos que no requieran de gran inversión económica. Algunos de estos métodos son:
  - Redes sociales: el uso de las redes sociales es un método de publicidad muy efectivo y cómodo, el cual no requiere de ningún gasto ni esfuerzo mayor, por el contrario es sumamente accesible para lograr tener una comunicación con gran cantidad de personas de una manera sencilla. Algunas de estas redes sociales que se pretenden utilizar son Facebook, Twitter, entre otras.

- Brochures o folletos publicitarios: la creación de estos materiales permite darle una propaganda sencilla al centro de visitantes, ya que posibilita dar una descripción detallada sobre los servicios que éste brinda. Los mismos se pueden repartir a los visitantes, de manera que éstos puedan mostrarlos a personas que aún no visitan el centro. Además éstos también pueden ser repartidos en puntos estratégicos como el ICT, el MINAET, el PNVA, y otros establecimientos. Es importante mencionar que se realizó la búsqueda del presupuesto necesario para la impresión de 1000 brochures para el primer año de funcionamiento, los cuales tendrían un costo de ¢120000 en la imprenta Impresos del Norte, en Ciudad Quesada.
  - Marketing directo: se pretende contactar algunas de las escuelas, colegios y universidades de la zona mediante llamadas, correos electrónicos o visitas directas; para ofrecer los servicios del centro, de manera que éstos se interesen en visitar y conocer el mismo para recibir educación ambiental y participar de las distintas actividades.
- b. Mediano plazo: este tiempo se trata de los primeros dos o tres años de la empresa. Una vez que el centro de visitantes haya logrado darse a conocer en el ámbito regional y tenga una mayor firmeza económica, se optará por realizar métodos publicitarios que logren llamar la atención de mayor cantidad de personas. Entre estos pueden mencionarse:
- Ferias de turismo o eventos especiales: la participación en este tipo de eventos es una forma oportuna de dar a conocer los servicios del centro, ya que en estos acontecimientos se da una participación significativa de personas y organizaciones, tanto de la zona como de otras regiones del país. Con la presencia de “stands” en ferias, se logra brindar información de manera directa a todas aquellas personas que

visiten el puesto, dándoles una idea más clara de los servicios ofrecidos en el centro.

- Agencias de viajes y tour operadores locales: se negociará con distintas agencias de viajes, tour operadores y centros de información turística, para que éstos brinden información y den a conocer los servicios del centro de visitantes. De esta manera, se logrará atraer, no solo a clientes directos, sino también a todas aquellas personas que hagan uso de estas agencias.
  - Medios de comunicación: la promoción del centro a través de medios de comunicación masiva como la radio o la televisión son opciones muy importantes para dar a conocer el mismo a una mayor cantidad de personas. Una opción muy valiosa es la publicidad que pueda brindar el medio televisivo TV Norte Canales 14-16 de COOPELESCA R.L.
  - Marketing directo: para este periodo se pretende ampliar la presencia en las instituciones educativas, abarcando centros tanto de la región como de todo el país, lo que se logrará por medio de correos electrónicos, llamadas, entre otros. De este modo se dará a conocer el centro a escuelas, colegios, universidades y cualquier tipo de entidad educativa que posibilite la visita al centro de personas interesadas en la educación e investigación ambiental.
- c. Largo plazo: el largo plazo hace referencia a los tres o más años de iniciada la empresa. Al cumplir este periodo, se espera que el centro haya alcanzado la madurez en cuanto a su participación en la industria turística, de manera tal que esté en condiciones para darse a conocer a niveles que trasciendan nuestras fronteras. Es por esto que se pretende crear estrategias de

promoción que permitan llamar la atención del mayor número de clientes posible. Algunas de las estrategias para este periodo son:

- Sitio web: se pretende contar con una página web propiamente del centro de visitantes, para lograr darlo a conocer tanto a nivel nacional como internacional. Esto será una herramienta muy importante, donde los usuarios podrán acceder y conocer de forma detallada cada uno de los servicios y la manera en cómo trabaja el centro. El uso de una página web en la actualidad es muy importante para lograr promocionar a mayor escala los productos o servicios de cualquier empresa, es por esto que la creación del sitio web del Centro de Visitantes El Jilguero ayudará a atraer una mayor cantidad de personas. Además, la misma permite dar un mejor servicio a los turistas, ya que representa un ahorro de tiempo y dinero a la hora de querer conocer acerca de los servicios del centro.
- Agencias de viajes internacionales: se pretende promocionar el centro de visitantes por medio de agencias de viajes internacionales, de manera tal que las mismas logren dar a conocer los servicios del centro a nivel internacional, abarcando así mercados más amplios que permitan una mayor visitación al centro.

### **Presupuesto de mercadeo.**

Seguidamente se presenta el total de gastos que presenta el centro para mercadear el mismo durante su primer año de funcionamiento, los cuales son necesarios para dar a conocer sus servicios una vez que el negocio es puesto en marcha.

CUENTA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Brochures	120.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120.000
Total gastos de mercadeo y ventas	120.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120.000

Excel

**Figura 6.26** Costos de mercadeo para el primer año del Centro de Visitantes El Jilguero, primer año.  
Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la figura 6.26, los costos de mercadeo que presenta el Centro de Visitantes El Jilguero para el primer año, son únicamente aquellos referentes a la impresión o fabricación de los brochures, dado a que esta forma de mercadeo es la única que requiere inversión según las técnicas de mercadeo y promoción que se utilizarán a corto plazo (primer año), la cual equivale a un total de ¢120,000. Esta inversión se llevará a cabo en el primer mes (enero), ya que se pretende fabricar la totalidad de brochures necesarios para todo el año, debido a que representa menor gasto, en lugar de llevar a cabo varias impresiones durante el año.

Sin embargo, es importante mencionar que para los próximos años el centro requerirá hacer otras inversiones para su mercadeo y promoción. Para el segundo y tercer año, lo cual representa el mediano plazo, deberá invertir en la promoción a través de medios de comunicación, dicha inversión está estimada en un ¢1,000,000. Anual. Además, para el largo plazo, se invertirá en la creación de una página web para el centro de visitantes, la cual está valorada en alrededor de ¢2,000,000.

## **Plan Técnico y Organizacional**

### **Proyección de ventas.**

A continuación se presenta la proyección de ventas del Centro de Visitantes el Jilguero en lo que respecta al primer año. Esta proyección consiste en una lista de los principales servicios y actividades que ofrece el centro, así como la cantidad de unidades que se pretende vender por mes, acompañada del total de personas que se recibirá por cada actividad.

Servicio o Actividad	Promedio de personas por actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1	Total personas año 1
Entrada general	1	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	360
Caminatas guiadas senderos cortos (nacionales)	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96	960
Caminatas guiadas senderos cortos (extranjeros)	2	1	1	3	3	1	2	3	1	1	2	3	3	24	48
Caminatas guiadas senderos largos (nacionales)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	192
Caminatas guiadas senderos largos (extranjeros)	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	24
Tour a las fincas (nacionales)	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	120
Tour a las fincas (extranjeros)	2	1	1	2	4	1	1	3	1	1	2	3	4	24	48
Tours de reforestacion (nacionales)	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	240
Tours de reforestacion (extranjeros)	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	60
Alimentación (nacionales)	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	180
Alimentación (extranjeros)	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	180
Alquiler del aula medio día	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	180
Alquiler del aula todo el día	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	180
Paquete especial	30	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96	2.880
		64	64	67	69	64	65	68	64	64	66	68	69	792	5.652

Excel

**Figura 6.27** Proyección de ventas para el primer año del Centro de Visitantes El Jilguero, primer año.  
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 6.27, para finalizar el primer año se espera tener 5652 productos vendidos, mientras que se espera recibir un estimado de 5186 personas que visiten el centro y lleven a cabo las diversas actividades que se muestran en la figura. Este número corresponde a un 7% de la visitación recibida en el PNVA en el año 2011.

Asimismo, las principales actividades y servicios que se brindaran en centro fueron divididos en unidades para nacionales y en unidades para extranjeros, debido a que los precios de los servicios a ofrecer son diferentes para los casos asignados, además de que se espera una mayor visitación por parte del turismo nacional al centro de visitantes.

También se puede observar el número estimado de personas que realizarán cada actividad, lo que permite tener un aproximado de cuánto dinero generará al final del año cada una de las actividades individualmente. Es aquí importante mencionar que, como se aprecia en la tabla, el número de visitantes extranjeros varía en algunos meses del año, lo que se debe a las diferentes épocas en las cuales el país recibe mayor o menor visitación internacional.

### **Tamaño de materiales.**

Para demostrar la cantidad de materiales con la que cuenta el Centro de Visitantes El Jilguero, se presentará la tabla 6.17 que indica detalladamente la cantidad que se posee de cada material, así como también el área de trabajo en la cual se utilizará el mismo.

Un dato interesante para tomar en cuenta es que la totalidad del material que se posee hasta la fecha es donado por diferentes instituciones que colaboraron con el centro, entre las que se puede mencionar, a manera de ejemplo, la empresa Dos Pinos, que donó elementos como los basureros, los pupitres y los escritorios. Debido a esto, no existe un monto establecido para determinar el costo total de estos materiales.

Este hecho representa una gran ventaja en términos de dinero, ya que toda la inversión que era necesaria para la compra de este equipo no tuvo que, lo que significó un ahorro de dinero para la administración del centro.

**Tabla 6.17** Tamaño de materiales del Centro de Visitantes El Jilguero.

<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Área de trabajo</b>	<b>Observaciones</b>
Coffeemaker	1	Cafetería	Donado
Tostadora	1	Cafetería	Donado
Microondas	1	Cafetería	Donado
Refrigeradora	1	Cafetería	Donado
Computadora de escritorio	1	Administración	Donado
Proyector	1	Aula	Donado
Mesa de reuniones	1	Sala de conferencias	Donado
Juego de sala	1	Recepción	Donado
Pantalla plana	1	Recepción	Donado
Panel solar	1	Exterior	Donado
Pupitres	38	Aula	Donados
Escritorios	2	Aula y administración	Donados
Basureros	6	Distribuidos	Donados
Juego de mesa	2	Recepción	Donados
Casilleros	1	Limpieza	Donado
Palas	2	Mantenimiento	Donados
Sacho	1	Mantenimiento	Donado
Machete	1	Mantenimiento	Donado
Azadón	1	Mantenimiento	Donado
Macanas	2	Mantenimiento	Donados
Martillo	1	Mantenimiento	Donado
Botas de campo	6	Mantenimiento	Donados

Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó previamente y como fue detallado en la tabla 6.17, no se contemplan los costos de estos materiales, debido a que cada uno de los mismos fue donado por diversas instituciones. Por lo tanto, la tabla anterior únicamente contempla la descripción de materiales, la cantidad y el área de trabajo al que pertenece.

### **Necesidades de mano de obra.**

En cuanto a la necesidad de mano de obra que requiere el centro para su correcto funcionamiento, se debe contar una cantidad relativamente escasa, debido a que por

tratarse de un negocio que está iniciando con sus labores, no necesita una gran cantidad de empleados. Por el contrario, para llevar a cabo la oferta de servicios del mismo y la correcta labor de sus funciones se requiere de poco personal mientras el negocio crece y logra tomar fuerza en cuanto a su funcionamiento.

En la tabla 6.18 se detalla el recurso humano que se contratará para que labore en el centro, así como el salario destinado para cada uno de estos puestos.

**Tabla 6.18** Necesidad de mano de obra para el Centro de Visitantes El Jilguero.

Proceso	Puestos	N° de personas	Salario mensual	Horas diarias
Administración	Administrador	1	¢ 200,000	8
Supervisión	Supervisor	1	¢ 100,000	
Guiado Turístico	Guías	2	¢ 12,000 (por c/tour senderos largos) ¢ 8,000 (por c/tour senderos cortos)	8
Limpieza	Miscelánea	1	¢ 40,000	3 (dos días a la semana)

Fuente: elaboración propia.

En esta tabla 6.18 puede observarse que para el caso de los guías turísticos, el salario de éstos está determinado por la cantidad de tours que los mismos realicen durante el mes, de esta forma cada guía recibirá su salario en relación a este término. Como se detalla en la tabla, cada guía recibirá una paga de ¢12,000 por cada tour que realicen en los senderos de mayor extensión, los cuales son los que conducen, entre otros, a pozo verde y a las minas. Asimismo, por cada tour que se realice en los senderos cortos, los cuales son los que están más cercanos a las instalaciones del centro, cada guía recibirá un pago de ¢8,000.

En el caso de la miscelánea, se contratará a una mujer de la comunidad de San José de la Montaña para que realice la limpieza y el aseo de las instalaciones dos veces a

la semana, en jornadas de tres horas diarias. Es así como ésta cumplirá un horario de seis horas semanales, con lo que recibirá un salario mensual de ¢40,000.

En lo que respecta al supervisor, este tendrá un salario mensual de ¢100,000 al mes, pero no tendrá un horario definido, si no que se encargará únicamente de realizar constantes supervisiones en el centro de visitantes. Cabe mencionar que este supervisor será uno de los miembros de APANAJUCA, asociación encargada de la administración del centro.

### **Necesidades de materiales.**

El Centro de Visitantes El Jilguero, al estar basado en la prestación de servicios, tiene como principal insumo a los turistas o clientes que visiten el centro. Sin embargo, el mismo necesita de una serie de materiales que son necesarios para llevar a cabo otras funciones y para lograr dar un servicio más completo.

Para indicar la cantidad de materiales con los que debe contar el centro anualmente, se indicarán los mismos con sus respectivos precios en la tabla 6.19.

**Tabla 6.19** Necesidad de materiales para el Centro de Visitantes El Jilguero.

<b>Material</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Costo/u ¢</b>	<b>Total ¢</b>
Champú de manos	60 bolsas de 250ml	840	50,400
Jabón de baño	16 paq. de 3 jabones 110g	1,250	20,000
Papel higiénico	25 bultos de 24 rollos	14,160	354,000
Desinfectante	48 galones de 3785ml	2,440	117,120
Jabón lava platos	6 cajas de 1000 gramos	885	5310
Esponja lava platos	12	270	3240
Servilletas mayordomo	24 rollos	580	13,920
Servilletas	48 paq. de 100 servilletas	325	15,600
Fósforos	2 paq. de 10 cajas	250	500
Calculadora	1	2,900	2,900
Lapicero	1 caja de 12 lapiceros	1,980	1,980
Lápiz	1 caja de 12 lápices	1,400	1,400
Grapadora	1	1,575	1,575
Sacabocados	1	875	875
Tijeras	1	800	800
Goma	6	600	3,600
Clips	12 cajitas de 100 clips	200	2,400
Folders	2 paq. de 100	5,000	10,000
Papel	2 redmas de 500 hojas	3,250	6,500
Escoba para piso	2	1,250	2,500
Pala para basura	2	615	1,230
Escoba para cielos	2	2,090	4,180
Gancho/palo de piso	2	1,250	2,500
		<b>TOTAL</b>	<b>622,530</b>

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, una vez contemplada la tabla 6.19, es importante mencionar que para detallar este último aspecto referente a los costos, se contemplaron los precios de la Librería El Arte, ubicada en Ciudad Quesada, San Carlos, en lo que refiere a los materiales de oficina; mientras que los precios de los productos de supermercado, se tomaron de la Distribuidora Delicias Internacionales S.A.

### **Costos indirectos.**

En lo que respecta a los costos indirectos de la empresa, estos serán únicamente referentes a la electricidad y al servicio de contaduría, además de los gastos de mantenimiento de equipo y las depreciaciones; debido a que el Centro de Visitantes El Jilguero hasta el momento no contempla tener internet o teléfono, ya que en el sector aún no se ofrece ninguno de estos servicios. Asimismo, el servicio de agua se obtendrá directamente del recurso hídrico que existe en el PNAJCB.

**Tabla 6.20** Costos indirectos para el Centro de Visitantes El Jilguero.

<b>Concepto</b>	<b>Costo mensual ¢</b>	<b>Total anual ¢</b>
Electricidad	20,000	240,000
Contador	25,000	300,000
Mantenimiento equipo	25,000	300,000
Depreciaciones	58,333	700,000
<b>Total costos indirectos anual</b>		<b>1,540,000</b>

Fuente: Elaboración propia

Otros gastos indirectos con los que deberá enfrentarse el centro son una póliza de seguros para cubrir a los visitantes que adquieran los servicios, de esta forma se pretende proteger la integridad de los mismos en caso de sufrir algún accidente o altercado. Asimismo, se contará con una póliza para asegurar las instalaciones del centro de visitantes. Sin embargo, estas pólizas aún no se han tramitado, por lo que no se cuentan dentro de los gastos indirectos por el momento.

### **Inversión para la producción.**

A continuación se presenta las principales inversiones que se deben realizar en el Centro de Visitantes El Jilguero durante su primer año de funcionamiento, las cuales son necesarias para dar un mejor servicio a los visitantes. La totalidad de estas inversiones se realizarán durante el mes de enero.

	Cantidad	Precio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Juego de Camarotes	2	250.000	500.000												500.000
Puentes	2	350.000	700.000												700.000
Rotulación especies	1	600.000	600.000												600.000
Habilitación de senderos	1	700.000	700.000												700.000
Ranchos	2	500.000	1.000.000												1.000.000
<b>Inversión total por mes</b>			<b>3.500.000</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>3.500.000</b>

Excel

**Figura 6.28** Presupuesto de inversiones para el primer año del Centro de Visitantes El Jilguero, primer año.  
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 6.28, las principales inversiones que se realizarán se basan en la mejoría de las condiciones del centro, como por ejemplo los senderos, los cuales se estarán habilitando y mejorando para propiciar mejores condiciones para los visitantes. En éstos se estarán instalando algunas barandas, principalmente en los sectores que cuentan con cierto grado de inclinación, así como también dos puentes y el drenaje de los mismos; para facilitar el paso de los turistas y velar así por su seguridad. También se crearán dos ranchos diseñados para que los visitantes tengan la opción de descansar y poder consumir sus propios alimentos.

Otra de las inversiones que se realizará es la adecuada rotulación, tanto de instalaciones como también de los senderos y las principales especies presentes en los mismos. De esta forma se estará dando una mayor divulgación de la información referente a los recursos naturales. Asimismo, se invertirá en la compra de dos juegos de camarotes los cuales son necesarios para ofrecer el servicio de hospedaje a los investigadores que realicen sus trabajos en el parque, o bien para aquellos estudiantes que pretendan realizar sus prácticas o proyectos en el centro.

### **Costos de producción.**

Los costos de producción se componen de tres elementos importantes: los costos de materiales, los costos de mano de obra y los costos indirectos. El detalle de cada uno de ellos y el total de los costos de producción se muestran en la tabla 6.21.

**Tabla 6.21** Costos totales de producción para el Centro de Visitantes El Jilguero.

<b>Componente de costo</b>	<b>Costo total ¢</b>
Materiales	622,530
Mano de obra	9,569,841
Costo de fábrica o indirecto	1,540,000
<b>Total</b>	<b>11,732,371</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 6.21, los costos de producción contemplan primeramente los costos de materiales, que en este caso serían de ¢622,530. Estos costos abarcan lo estipulado en la tabla 6.19, donde se hace el detalle de los materiales que se necesitan para el centro de visitantes y se describen los precios de cada uno de ellos.

Puede también apreciarse que los costos de producción más altos son los de mano de obra, incluyéndose en ellos los salarios que se brindarán a los funcionarios del centro de visitantes, es decir, la sumatoria del salario de los dos guías turísticos, el administrador, el supervisor y la miscelánea. Es importante destacar que debido a que el salario de los guías depende de la cantidad de tours que estos realicen, ya sean cortos o largos, para poder hacer un estimado de estos salarios se calcularon los mismos con la cantidad de tours estimada en la proyección de ventas.

En lo que respecta a los costos indirectos, como se mencionó en la tabla 6.20, se toma en cuenta el pago del servicio de electricidad y el servicio de contaduría, representando cada uno de ellos ¢20,000 y ¢25,000 mensuales respectivamente. Asimismo, se contemplan también los costos de depreciaciones y mantenimiento de equipo, donde el primero de ellos corresponde a ¢58,333 y el segundo representa ¢25,000 mensuales.

Ahora bien, no puede dejarse de lado la comparación de los costos de producción con los precios que se pretende establecer en el centro, debido a que la estipulación de estos costos sirve como guía para calcular dichos precios, pues se busca que los mismos brinden una ganancia que pueda solventar los costos y brindar ingresos a la empresa.

La figura que se muestra a continuación (figura 6.29) ayudará en la comparación de los costos con los precios de los servicios ofrecidos en el centro de visitantes. Contenidos en la figura se muestran el desglose de los precios y el total de ganancia anual.

Servicio o Actividad	Promedio de personas por actividad	Precio de venta unitario	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrada general	1	1.500	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	540.000	594.000	653.400	718.740	790.614
Caminatas guiadas senderos cortos (nacionales)	10	2.500	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.194.400	3.513.840
Caminatas guiadas senderos cortos (extranjeros)	2	5.000	10.000	10.000	30.000	30.000	10.000	20.000	30.000	10.000	10.000	20.000	30.000	30.000	240.000	264.000	290.400	319.440	351.384
Caminatas guiadas senderos largos (nacionales)	4	5.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	960.000	1.056.000	1.161.600	1.277.760	1.405.536
Caminatas guiadas senderos largos (extranjeros)	2	7.500	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	180.000	198.000	217.800	239.580	263.538	
Tour a las fincas (nacionales)	5	3.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000	396.000	435.600	479.160	527.076
Tour a las fincas (extranjeros)	2	5.000	10.000	10.000	20.000	40.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	20.000	30.000	40.000	240.000	264.000	290.400	319.440	351.384
Tours de reforestacion (nacionales)	5	3.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	720.000	792.000	871.200	958.320	1.054.152
Tours de reforestacion (extranjeros)	5	5.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000	330.000	363.000	399.300	439.230
Alimentación (nacionales)	15	2.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000	396.000	435.600	479.160	527.076
Alimentación (extranjeros)	15	3.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	540.000	594.000	653.400	718.740	790.614
Alquiler del aula medio día	15	12.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	187.500	2.250.000	2.475.000	2.722.500	2.994.750	3.294.225
Alquiler del aula todo el día	15	25.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	4.500.000	4.950.000	5.445.000	5.989.500	6.588.450
Paquete especial	30	10.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	28.800.000	31.680.000	34.848.000	38.332.800	42.166.080
<b>TOTAL</b>			<b>3.512.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.542.500</b>	<b>3.562.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.522.500</b>	<b>3.552.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.532.500</b>	<b>3.552.500</b>	<b>3.562.500</b>	<b>42.390.000</b>	<b>46.629.000</b>	<b>51.291.900</b>	<b>56.421.090</b>	<b>62.063.199</b>
<b>Incremento % anual</b>																<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>

Excel

**Figura 6.29** Proyección monetaria de ventas Centro de Visitantes El Jilguero, estimado a cinco años.

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la figura 6.29, la ganancia obtenida para el primer año de funcionamiento del Centro de Visitantes El Jilguero es de ¢42,390,000 y los siguientes cuatro años muestran una tasa de crecimiento del 10%, que corresponde a un 5% que representa la inflación y 5% el aumento vegetativo, que se trata del aumento en la visitación al centro. Este número se obtuvo mediante el cálculo del precio por persona según la actividad que realice y dichos resultados se obtendrían si se llegara a realizar la cantidad de servicios que se tienen estipulados.

De esta forma puede verse que las ganancias que se esperan obtener el primer año de funcionamiento rebasan la cantidad que debe invertirse para el funcionamiento del centro, es decir los costos de producción analizados en la tabla 6.35; por lo que los precios que pretenden utilizarse brindarán ingresos favorables a la organización.

Cabe mencionarse que los precios se establecieron utilizándose como base la investigación de mercados y los precios utilizados por la competencia con la idea de establecer precios similares a ésta, de manera que sean accesibles para el mercado que desea recibirse.

### Estudio Organizacional

A continuación se presenta la forma en cómo se organizará la empresa según los puestos requeridos para llevar a cabo sus funciones. Cabe mencionarse que debido a que la empresa se encuentra en su etapa inicial, no cuenta con un número amplio funcionarios, por lo que las funciones se distribuyen entre el personal descrito en la siguiente tabla 6.22.

**Tabla 6.22** Organización de personal para el Centro de Visitantes El Jilguero.

Puestos	Cantidad de personas	Salario bruto anual ¢	Cargas patronales	Salario neto anual ¢
Supervisor	1	1,230,000	9.17% (Seguro)	1,117,209
Guías	2	2,066,400	9.17% (Seguro)	1,876,911
Administrador	1	2,460,000	9.17% (Seguro)	2,234,418
Miscelánea	1	492,000	9.17% (Seguro)	446,884
<b>Total salario bruto:</b>		<b>6,248,400</b>	<b>Total salario neto:</b>	<b>5,675,422</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 6.22, la empresa cuenta con tres personas para el sector de producción, que corresponden al supervisor y a los dos guías turísticos. En lo que respecta al supervisor, este tendrá a cargo las inspecciones del centro para ver la manera en cómo se está trabajando, y verificar si puede mejorarse en algún aspecto, además de revisar constantemente el funcionamiento de la empresa. De la misma forma, los guías turísticos tendrán a su cargo el brindar el servicio turístico a los visitantes, llevando a cabo los diversos tours que se ofrecerán.

Asimismo, las otras dos personas se ubican en el sector de administración, siendo así el administrador y la miscelánea, ésta encargada de la limpieza, mientras que el administrador estará a cargo de las funciones referentes a la gestión administrativa de la empresa, encargado del equipo de cómputo y las funciones de oficina, además de encontrarse en el área de recepción. Por otro lado, la miscelánea realizará las funciones de mantenimiento y limpieza dos días por semana.

Cabe destacarse que la mayoría del personal mencionado anteriormente forma parte de la comunidad de San José de la Montaña, siendo únicamente el supervisor el trabajador que no es vecino de esta comunidad, sino que corresponde a uno de los miembros de la asociación APANAJUCA.

Es importante recalcar que para años posteriores es conveniente asignar personal en los sectores de mercadeo y recursos humanos, para conseguir de esta forma una especialización de las funciones del centro y así el mejoramiento de las mismas y de los servicios ofrecidos, debido a que por el momento estas funciones estarán a cargo de la empresa APANAJUCA, y no propiamente del personal del Centro de Visitantes El Jilguero.

## **Plan Financiero-Económico**

El presente plan financiero contempla los aspectos más relevantes en cuanto a la situación económica del Centro de Visitantes El Jilguero, tanto desde su inicio, como proyecciones a un plazo de cinco años, con la finalidad de lograr definir la factibilidad económica del negocio.

Este plan consta de seis partes principales que ayudarán a detallar la situación financiera del centro. Sin embargo, existen aspectos que ya se detallaron con anterioridad en el presente plan de negocios, por lo que únicamente se retomaran en este apartado.

### **Presupuesto de ingresos en unidades.**

El presupuesto de ingresos en unidades hace referencia a la cantidad de las diferentes actividades que se llevarán a cabo en el centro de visitantes durante su primer año de funcionamiento, así como el número de personas que realizarán cada una de estas actividades. El detalle de este presupuesto puede apreciarse en la figura 6.27.

Como se muestra en la figura 6.27, se distribuyó la cantidad de servicios y actividades que se desea ofrecer en cada mes del primer año de funcionamiento de la empresa, dividiendo las mismas entre nacionales y extranjeros, debido a que como se ha abarcado en diversas ocasiones, se espera que el centro reciba un porcentaje mayor de visitación nacional, al estar enfocado en el turismo educativo y querer recibir escuelas, colegios y universidades. Además, puede notarse que el porcentaje de personas internacionales varía en algunos meses del año, lo que corresponde a los meses de mayor y menor visitación turística extranjera a la Zona Norte.

Este presupuesto muestra un estimado de 5,652 personas que gozarán de las diferentes actividades durante el primer año de funcionamiento del centro. Sin embargo, esto no implica que éste sea el mismo número de personas que ingresen

al parque, porque como se muestra en la figura 6.27, una persona podría realizar dos tipos de tour, y utilizar el servicio de alimentación a la vez.

Es así como se muestra en esta figura (figura 6.27) la cantidad total de actividades y servicios que se llevarán a cabo durante el primer año, correspondiendo estas a 792, así como también la cantidad de personas que se espera recibir para realizar cada una de estas actividades.

Es importante mencionar que este presupuesto de ingresos en unidades, así como el siguiente a analizar, el cual hace referencia al presupuesto de ingresos monetarios, representan únicamente una estimación, debido a que es un dato que no puede manejarse con total certeza, pues depende de numerosos factores tanto internos como externos del negocio.

### **Presupuesto de ingresos monetarios.**

Este presupuesto es de suma importancia pues mediante la estimación monetaria de los ingresos del Centro de Visitantes El Jilguero, se logrará la aproximación a la eficacia de la empresa, mostrándole a la misma, el volumen de ventas que se desea tener en términos de dinero, lo que a su vez permite ilustrar las ganancias estimadas para cada uno de los doce meses del primer año de funcionamiento del negocio.

Como se muestra en la figura 6.29, donde se realizó el presupuesto de ingresos para el centro de visitantes, cada una de las actividades y servicios tiene un precio unitario, que se multiplicó por la cantidad de personas que desea atenderse en cada una de las actividades, para así obtener los ingresos monetarios para cada uno de los servicios que se esperan brindar en el centro cada mes. Es importante recordar que, como se mencionó en el apartado anterior, la variación de los ingresos en algunos meses se explica debido a la diferenciación en la visitación extranjera en ciertas épocas del año. Además, es importante hacer notar que algunos de los precios varían entre los visitantes extranjeros y los nacionales, lo que también explica esta variación en los ingresos en ciertos meses del año.

Asimismo, en la figura 6.29 logra observarse que para el primer año de funcionamiento del Centro de Visitantes El Jilguero, se espera un total de ingresos de ¢42,390,000 que se obtiene de la sumatoria de los ingresos obtenidos por cada actividad en cada uno de los meses del año.

Es importante mencionar que dicha figura (figura 6.29) muestra los ingresos anuales proyectados para los próximos cinco años de funcionamiento del centro, con un crecimiento del 10% anual, que se compone de un 5% de aumento vegetativo, es decir el crecimiento que se da en cuanto a la visitación, y un 5% de aumento causado por la inflación.

Este presupuesto es fundamental, puesto que de los datos obtenidos se logrará estimar el estado de resultados de la empresa, al comparar el mismo con los gastos que se tendrán durante este primer año, además de que, como se dijo al inicio de este apartado, permite al negocio determinar su factibilidad en términos económicos.

### **Presupuesto de inversiones.**

El presupuesto de inversiones estipula las inversiones en activos fijos que se realizarán en el centro de visitantes durante su primer año de funcionamiento, lo que permite tener claro el presupuesto que se necesita para tales inversiones. Es importante hacer énfasis en que dentro de este apartado no se contemplan los gastos operativos o de mercadeo, pues estos elementos se trabajarán en la siguiente sección.

La figura 6.28, adjunta en el plan técnico y organizacional, muestra las cinco inversiones que desean realizarse en el centro de visitantes durante su primer año de funcionamiento, correspondiendo las mismas a los elementos que se muestran en la siguiente tabla 6.23.

**Tabla 6.23** Inversiones del Centro de Visitantes El Jilguero en su primer año de funcionamiento.

<b>Inversión</b>	<b>Costo unitario ¢</b>	<b>Costo total ¢</b>
Juego de camarotes	250,000	500,000
Puente	350,000	700,000
Rotulación de especies	600,000	600,000
Habilitación de senderos	700,000	700,000
Ranchos	500,000	1,000,000
<b>Total costo de inversiones</b>		<b>3,500,000</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 6.23, se planea una inversión de ¢500,000 para dos juegos de camarote, que se colocarán en la habitación del centro para aquellos investigadores o estudiantes que pretenden realizar estudios en el PNAJCB. Asimismo se desea invertir ¢600,000 para la rotulación de las principales especies de plantas y árboles presentes en los senderos, aspecto que cabe mencionar, se desea realizar con material reciclable.

De igual manera, se tiene un estimado de ¢1,400,000 para el mejoramiento de los senderos, divididos los mismos en la colocación de dos puentes, el drenaje y algunas barandas. Además, se pretende invertir un millón en la edificación de dos ranchos para el descanso de los visitantes.

Cabe mencionarse que todas estas inversiones están planeadas para el primer mes de funcionamiento del centro de visitantes, como se muestra en la figura 6.28, por lo que es probable que sea en este mes donde se obtengan las menores ganancias.

### **Presupuesto de costos generales y administrativos.**

Los costos que se presentarán a continuación son todos aquellos que se deben realizar en el centro de visitantes en su primer año de funcionamiento, incluyéndose en la figura 6.30 aquellos que responden a gastos administrativos y de producción. Es importante mencionar que debido a que el negocio no se encuentra subdividido en departamentos, todos los costos se agruparon en una misma tabla, excluyéndose únicamente los costos de mercadeo.

CUENTA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Salarios	508.000	508.000	508.000	508.000	508.000	508.000	533.400	533.400	533.400	533.400	533.400	533.400	6.248.400
Vacaciones y aguinaldo	63.466	63.466	63.466	63.466	63.466	63.466	66.639	66.639	66.639	66.639	66.639	66.639	780.633
Cargas sociales	137.160	137.160	137.160	137.160	137.160	137.160	144.018	144.018	144.018	144.018	144.018	144.018	1.687.068
Preaviso y Cesantía	69.410	69.410	69.410	69.410	69.410	69.410	72.880	72.880	72.880	72.880	72.880	72.880	853.740
Utiles de oficina y Aseo	51.878	51.878	51.878	51.878	51.878	51.878	51.878	51.878	51.878	51.878	51.878	51.878	622.530
Mantenimiento equipo	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000
Depreciaciones	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	700.000
Contabilidad	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000
Energía eléctrica	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000
<b>TOTAL GAST.GENERAL.</b>	<b>958.247</b>	<b>958.247</b>	<b>958.247</b>	<b>958.247</b>	<b>958.247</b>	<b>958.247</b>	<b>997.148</b>	<b>997.148</b>	<b>997.148</b>	<b>997.148</b>	<b>997.148</b>	<b>997.148</b>	<b>11.732.371</b>

Excel

**Figura 6.30** Presupuesto de gastos generales y administrativos del Centro de Visitantes El Jilguero.

Fuente: Elaboración propia

La figura 6.30 muestra el desglose de todos los costos generales y administrativos que tendrá el centro de visitantes durante su primer año de funcionamiento, contemplándose en primer lugar el pago de salarios de sus funcionarios, donde es importante mencionar que a partir del séptimo mes se muestra el cambio correspondiente al 5% de aumento salarial impuesto por el Código de Trabajo.

Seguidamente se muestran los gastos de vacaciones y aguinaldo, correspondiendo los mismos a ₡780,633 anuales y las cargas sociales que suman ₡1,687,068. Este último aspecto hace referencia al 27% que la empresa debe aportar a la Caja Costarricense de Seguro Social, según el total de su planilla.

Unido a estos tres gastos de mano de obra, se suma la cantidad que la empresa debe tener de preaviso y cesantía, lo cual equivale a un total de ₡853,740 para el primer año. Sin embargo, es importante mencionar que no siempre la empresa utiliza este dinero, debido a que puede que durante el año no se den despidos de personal. Por lo tanto, se dice que los gastos de preaviso y cesantía representan para la empresa un gasto que no implica salida de efectivo.

Asimismo, entre los gastos de la empresa se contemplan la necesidad de materiales que se abarcaron en la tabla 6.33, que suman un total de ₡622,530; representando estos los únicos gastos de materiales, debido a que como se ha mencionado en varias ocasiones, los materiales de centro no representa costo alguno pues los mismos fueron donados por diversas empresas.

Por último se contemplan los gastos indirectos de la empresa, entre los que se detallan el mantenimiento de materiales, las depreciaciones, el pago del servicio de contabilidad y el pago de energía eléctrica, sumando un total de ₡1,540,000. Sin embargo, al igual que en el caso del preaviso y la cesantía, las depreciaciones son también consideradas como un gasto que no implica la salida de efectivo para la empresa.

Unido a estos costos, se contemplan los gastos de ventas y mercadeo que se abarcaron en la figura 6.26, donde se muestra que en el primer mes de trabajo de la empresa se tendrá el gasto de la impresión de brochures para la publicidad del centro. Por tanto éstos serán sumados al total de gastos del primer año de funcionamiento del centro.

Además, aunado a estos primeros costos de mercadeo, para el segundo, tercero y cuarto año de funcionamiento se contemplan los gastos de la promoción a mediano y largo plazo respectivamente. Estos gastos corresponden a ¢1,000,000 que se utilizará durante el segundo y tercer año para el pago de la publicidad por medios de comunicación. Asimismo, en el cuarto año se dispondrá de ¢2,000,000 para la creación de una página web.

### **Estado de resultados proyectado.**

Ahora bien, una vez contemplados las proyecciones de ventas para el primer año y las estimaciones de las mismas para los siguientes cuatro años de funcionamiento de la empresa, puede realizarse el estado de resultados, comparando estas ventas con los gastos generales y administrativos presentados en la figura 6.30, abarcando también los gastos de mercadeo y ventas que se mencionaron anteriormente.

Este estado de resultados puede apreciarse de una mejor manera en la figura siguiente (figura 6.31).

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>																	
Ventas	3.512.500	3.512.500	3.542.500	3.562.500	3.512.500	3.522.500	3.552.500	3.512.500	3.512.500	3.532.500	3.552.500	3.562.500	42.390.000	46.629.000	51.291.900	56.421.090	62.063.199
<b>TOTAL INGRESOS BRUTOS</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.542.500</b>	<b>3.562.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.522.500</b>	<b>3.552.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.532.500</b>	<b>3.552.500</b>	<b>3.562.500</b>	<b>42.390.000</b>	<b>46.629.000</b>	<b>51.291.900</b>	<b>56.421.090</b>	<b>62.063.199</b>
Utilidad bruta	3.512.500	3.512.500	3.542.500	3.562.500	3.512.500	3.522.500	3.552.500	3.512.500	3.512.500	3.532.500	3.552.500	3.562.500	42.390.000	46.629.000	51.291.900	56.421.090	62.063.199
<b>MENOS:</b>																	
Gastos de ventas	120.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120.000	1.120.000	1.120.000	2.120.000	-
Gastos general, y administra.	958.247	958.247	958.247	958.247	958.247	958.247	997.148	997.148	997.148	997.148	997.148	997.148	11.732.371	12.905.608	14.196.169	15.615.786	17.177.365
<b>Total gastos</b>	<b>1.078.247</b>	<b>958.247</b>	<b>958.247</b>	<b>958.247</b>	<b>958.247</b>	<b>958.247</b>	<b>997.148</b>	<b>997.148</b>	<b>997.148</b>	<b>997.148</b>	<b>997.148</b>	<b>997.148</b>	<b>11.852.371</b>	<b>14.025.608</b>	<b>15.316.169</b>	<b>17.735.786</b>	<b>17.177.365</b>
<b>RESULTADO PROYECTADO</b>	<b>2.434.253</b>	<b>2.554.253</b>	<b>2.584.253</b>	<b>2.604.253</b>	<b>2.554.253</b>	<b>2.564.253</b>	<b>2.555.352</b>	<b>2.515.352</b>	<b>2.515.352</b>	<b>2.535.352</b>	<b>2.555.352</b>	<b>2.565.352</b>	<b>30.537.629</b>	<b>32.603.392</b>	<b>35.975.731</b>	<b>38.685.304</b>	<b>44.885.834</b>

Excel

**Figura 6.31** Estado de resultados del Centro de Visitantes El Jilguero, proyectado a cinco años.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura adjunta anteriormente, es decir la figura 6.31, al sumar todos los ingresos obtenidos en el Centro de Visitantes El Jilguero, se logra determinar la utilidad bruta, es decir, los ingresos totales. Para obtener el resultado proyectado se le resta a la utilidad bruta los gastos generales y de ventas, obteniendo de esta manera la utilidad neta, o sea, las ganancias obtenidas, las cuales equivalen a ¢30,537,629 para el primer año.

### **Flujo de efectivo.**

El presente flujo de efectivo logra determinar el excedente o el déficit de caja de cada uno de los meses del primer año de funcionamiento del centro de visitantes, por medio de la resta que se aplica a los ingresos, de los gastos y las inversiones. De esta manera contribuye al negocio a tener una estimación del saldo de caja y a intentar mantenerse cercano a esta base.

El flujo de caja del Centro de Visitantes El Jilguero se presenta en la figura 6.32 de una manera detallada.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS CORRIENTES	3.512.500	3.512.500	3.542.500	3.562.500	3.512.500	3.522.500	3.552.500	3.512.500	3.512.500	3.532.500	3.552.500	3.562.500	42.390.000	46.629.000	51.291.900	56.421.090	62.063.199
<b>TOTAL INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.542.500</b>	<b>3.562.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.522.500</b>	<b>3.552.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.532.500</b>	<b>3.552.500</b>	<b>3.562.500</b>	<b>42.390.000</b>	<b>46.629.000</b>	<b>51.291.900</b>	<b>56.421.090</b>	<b>62.063.199</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.542.500</b>	<b>3.562.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.522.500</b>	<b>3.552.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.512.500</b>	<b>3.532.500</b>	<b>3.552.500</b>	<b>3.562.500</b>	<b>42.390.000</b>	<b>46.629.000</b>	<b>51.291.900</b>	<b>56.421.090</b>	<b>62.063.199</b>
EGRESOS																	
Gastos de mercadeo y ventas	120.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120.000	1.120.000	1.120.000	2.120.000	-
Gastos gener. y administ.	830.504	830.504	830.504	830.504	830.504	830.504	865.935	865.935	865.935	865.935	865.935	865.935	10.178.631	13.059.348	14.349.909	15.769.526	17.331.104
Inversión en activos	3.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.500.000	-	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>4.450.504</b>	<b>830.504</b>	<b>830.504</b>	<b>830.504</b>	<b>830.504</b>	<b>830.504</b>	<b>865.935</b>	<b>865.935</b>	<b>865.935</b>	<b>865.935</b>	<b>865.935</b>	<b>865.935</b>	<b>13.798.631</b>	<b>14.179.348</b>	<b>15.469.909</b>	<b>17.889.526</b>	<b>17.331.104</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>- 938.004</b>	<b>2.681.996</b>	<b>2.711.996</b>	<b>2.731.996</b>	<b>2.681.996</b>	<b>2.691.996</b>	<b>2.686.565</b>	<b>2.646.565</b>	<b>2.646.565</b>	<b>2.666.565</b>	<b>2.686.565</b>	<b>2.696.565</b>	<b>28.591.369</b>	<b>32.449.652</b>	<b>35.821.991</b>	<b>38.531.564</b>	<b>44.732.095</b>
SALDO AL INICIO EN CAJA		- 938.004	1.743.993	4.455.989	7.187.985	9.869.982	12.561.978	15.248.543	17.895.108	20.541.673	23.208.238	25.894.804	-	28.591.369	61.041.021	96.863.012	135.394.576
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>- 938.004</b>	<b>1.743.993</b>	<b>4.455.989</b>	<b>7.187.985</b>	<b>9.869.982</b>	<b>12.561.978</b>	<b>15.248.543</b>	<b>17.895.108</b>	<b>20.541.673</b>	<b>23.208.238</b>	<b>25.894.804</b>	<b>28.591.369</b>	<b>28.591.369</b>	<b>61.041.021</b>	<b>96.863.012</b>	<b>135.394.576</b>	<b>180.126.671</b>

Excel

**Figura 6.32** Flujo de efectivo para el Centro de Visitantes El Jilguero, proyectado a cinco años.

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la figura 6.32, para obtener el flujo de caja de cada uno de los meses y así lograr el total anual, se le restó a los ingresos los gastos generales y administrativos, así como los gastos de mercadeo y las inversiones que planean hacerse, lo que dio como resultado el saldo de caja de cada mes. Es elemental hacer énfasis en que los gastos generales y administrativos con los que se trabajó para el presente flujo de caja no incluyen las depreciaciones ni los gastos de preaviso y cesantía, pues como se mencionó anteriormente, éstos no representan salidas de efectivo para la empresa. Ya que son un ahorro que el negocio hace para cubrir estos aspectos determinado momento.

En lo que respecta al primer mes es importante mencionar que, como puede apreciarse en la figura 6.32, el saldo de caja fue negativo, debido a que en este mes se planea realizar todas las inversiones, unido al hecho de que los gastos de mercadeo se realizarán en este mes. Por lo tanto, este fue el único mes que resultó en déficit para el negocio.

Asimismo, para lograr determinar el total de efectivo con el que se dispone, al flujo neto se le suma el saldo de inicio de caja, es decir el saldo con que se terminó en el mes anterior. Como se observa en la figura anterior, para el primer mes el saldo de caja inicial es igual a cero, dado a que el negocio no cuenta con ningún monto de efectivo a favor, debido a que es en ese momento que inicia labores. Sin embargo para el segundo mes, al sumar el flujo neto más el saldo de caja inicial, da como resultado el saldo acumulado. Este proceso se repite mes a mes, lo que permite determinar el total de efectivo para todo el año.

En conclusión, todos los aspectos mostrados en este plan de negocios indican que el Centro de Visitantes El Jilguero es cien por ciento factible para llevar a cabo sus actividades y así formar parte de la industria turística. Mostrando así números favorables en cuanto a sus intereses de funcionar como un negocio capaz de competir en dicha industria.