

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**

**Carrera de Gestión del Turismo Rural Sostenible**

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

**Propuesta de creación de un departamento de Asesoría Multidisciplinaria  
dentro de la Cooperativa de Turismo Alternativo Sostenible y Servicios  
Múltiples de San Vicente de Ciudad Quesada (Coopesanvicente R.L)**

**Elaborado por:**

**Guillermo Steven Varela Salazar**

**Profesor Asesor:**

**Francisco Céspedes Obando**

**San Carlos, Diciembre 2012**

---

## RESUMEN

---

El presente trabajo trata acerca del diseño de una propuesta para la creación de un departamento de asesoría multidisciplinaria en la Cooperativa de Turismo Alternativo Sostenible y de Servicios Múltiples de San Vicente de Ciudad Quesada (Coopesanvicente R.L). Para dicha labor se realizó entrevistas a los asociados de la cooperativa, profesionales de la comunidad y revisión de los antecedentes existentes.

La idea de esta investigación surge debido a que la comunidad de San Vicente ha estado gestionando proyectos para mejorar las condiciones de vida de los lugareños, lo cual ha hecho que se organicen para incursionar en actividades económicas alternativas como el Turismo Rural Comunitario (TRC) mediante Coopesanvicente. Sin embargo durante más de 6 años de que la cooperativa está realizando labores, aun no se ha consolidado la actividad de manera definitiva.

Lo que busca este trabajo es la utilización de los recursos humanos encontrados en la comunidad para generar sistemas alternativos que permitan fortalecer los vínculos comunales, la gestión de nuevos proyectos, la consolidación de enlaces productivos y la incorporación de nuevos profesionales al entorno económico local.

**Palabras claves:** Asesorías, Turismo Rural Comunitario, Multidisciplinas, Servicios profesionales, Desarrollo Sostenible, Cooperativas de autogestión, Comunidad Rural.

---

## ABSTRACT

---

This document deals with the design of a proposal for the creation of a multidisciplinary advisory department in the Sustainable Tourism Cooperative of San Vicente de Ciudad Quesada (Coopesanvicente R.L). To complete the work were applied interviews to the members of the cooperative and some community professionals, plus the checking of the existing background.

The idea of this research arises because the community of San Vicente has been managing projects to improve the living conditions of local people, which has done to the community to be organized to venture into alternative economic activities such as the Community Based Rural Tourism (CRT) through Coopesanvicente. However, for more than six years of the work done by the cooperative, the activity has not been established definitively.


This work tries to use the human resources found in the community to generate alternative systems that strengthen the communal ties, the management of new projects, the consolidation of productive chain links and the adding of new professionals to the local economy.

**Keywords:** Consulting, Community Based Rural Tourism, Multi-disciplines, Professional Services, Sustainable Development, Cooperatives, Rural Community.


---

**TRIBUNAL EXMANINADOR**

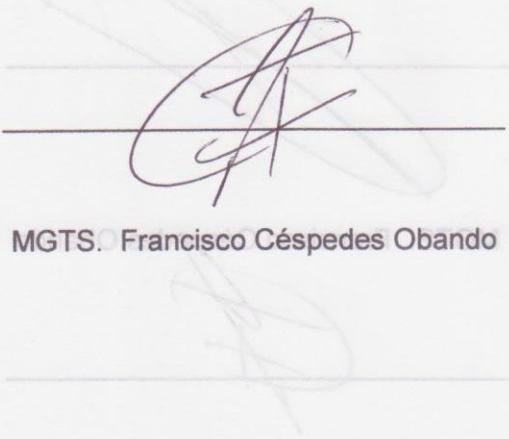
---



M.Sc. Cristian Moreira Segura



MBA. Daniel Francisco Pérez Murillo



MGTS. Francisco Céspedes Obando

---

## AGRADECIMIENTO

---

Agradezco a Dios por darme la fuerza, determinación y perseverancia para realizar este trabajo. Además agradezco a mis padres Guillermo Varela Herrera y Sonia Salazar Acosta por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

También quiero agradecer a mis hermanos Giancarlo Varela y Ashley Fabiana Varela por estar siempre a mi lado siendo ellos los pilares que sustentan mis esfuerzos.

De igual forma agradezco a todos los profesores que durante dos años de estudio han sido una orientación para cumplir uno de mis sueños. Quiero reconocer de manera específica a mi profesor tutor Francisco Céspedes Obando quién me ha brindado su apoyo para realizar este trabajo.

Agradezco a todos los vecinos, amigos y familiares de mi hermoso pueblo San Vicente por dejarme ser parte de una comunidad donde la paz, la solidaridad y el calor humano me hacen estar orgulloso de ser vicentino.

Al mismo tiempo agradecer a todos mis compañeros, amigos y personas por todos los momentos compartidos.

Steven Varela Salazar

---

## **DEDICATORIA**

---

Dedico este trabajo a toda mi familia ya que son quienes me han formado como persona y han realizado muchísimos esfuerzos para que yo pueda cumplir uno de mis sueños. Sin duda alguna ellos son quienes me inspiran a seguir adelante todos los días sin importar de las dificultades que se presenten. ¡Gracias por hacerme comprender que la vida no es fácil pero que realmente vale la pena vivirla!

Steven Varela Salazar

---

## **ACLARATORIA**

---

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

---

## Tabla de contenido

---

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 PRESENTACIÓN DEL TRABAJO.....	1
1.2 ANTECEDENTES DE COOPESANVICENTE R.L .....	3
1.3 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	5
1.4 PLANTEO DEL PROBLEMA.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.6 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	7
1.6.1 General .....	7
1.6.2 Específicos .....	7
1.7 ALCANCES / LIMITACIONES DEL PROYECTO .....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL ESTUDIO.....	9
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	15
2.2.1 Turismo .....	15
2.2.2 Gasto Turístico.....	15
2.2.3 Desarrollo Sostenible.....	15
2.2.4 Sostenibilidad.....	16
2.2.5 Turismo Sostenible.....	16
2.2.6 Turismo Rural.....	17
2.2.7 Cooperativas .....	18
2.2.8 Planeación estratégica .....	19
2.2.9 Sistema de encadenamiento productivo o clúster .....	19
2.2.10 Asesoramiento .....	20
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	22
3.1 Tipo de investigación .....	22
3.2 Procedimiento para seleccionar los participantes.....	23
3.3 Descripción de instrumentos para recolectar información.....	24
3.3.1 Análisis Bibliográfico .....	24



3.3.2	Revisión electrónica .....	24
3.3.3	Entrevistas directas a asociados y profesionales.....	24
3.4	Procedimientos para analizar y sistematizar la información.....	26
3.5	Procedimientos para generar la propuesta .....	27
3.5.1	Etapa I. Anteproyecto .....	27
3.5.2	Etapa II. Marco Teórico .....	27
3.5.3	Etapa III: Marco Metodológico.....	28
3.5.4	Etapa IV: Estrategia de conformación del departamento multidisciplinario .	29
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....		30
4.1	ANÁLISIS DE FACTORES .....	30
4.1.1	Conceptualización del Turismo Rural Comunitario.....	30
4.1.2	Elementos que han impedido el desarrollo de proyectos propios en la comunidad.....	31
4.1.3	Importancia de un departamento de Asesoría Multidisciplinaria dentro de Coopesanvicente R.L .....	32
4.2	ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DE ASESORIA.....	36
4.2.1	Compañías asesoras a nivel Nacional.....	36
4.2.2	Compañías asesoras en España.....	42
4.3	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE EL DEPARTAMENTO DE ASESORIA MULTIDISCIPLINARIA DE COOPESANVICENTE .....	46
4.3.1	División Interna del Departamento de Asesoría de Coopesanvicente R.L ..	48
4.3.2	Propuesta de inclusión del departamento de asesorías en el organigrama estructural de Coopesanvicente R.L .....	51
4.3.3	Servicios del departamento. ....	52
4.4	SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	54
4.4.1	Sistema de comercialización para asociados.....	54
4.4.2	Sistema de comercialización externo.....	56
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		57
5.1	Conclusiones.....	57
5.2	Recomendaciones.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....		60
ANEXOS.....		69

---

### Índice de Tablas

---

Tabla N. 1 Número de asociados dispuestos a utilizar el servicio de asesoría .....	33
Tabla N. 2 Integrantes del cuerpo asesor de Coopesanvicente R.L .....	49

---

### Índice de Figuras

---

Figura N. 1 Etapas del proyecto empresarial .....	12
Figura N. 2 Ciclo de desarrollo de las empresas.....	14
Figura N. 3 Etapas del proceso de Asesoramiento .....	21
Figura N. 4 Elementos que han impedido a los asociados desarrollar proyectos .	31
Figura N. 5 Factores para optar por un servicio de asesoría .....	34
Figura N. 6 Organigrama de Consultores Turísticos Asociados.....	37
Figura N. 7 División Multidisciplinaria del departamento de asesoría .....	48
Figura N. 8 Organigrama estructural de Coopesanvicente R.L.....	51

---

### Índice de Apéndices

---

Apéndice N. 1 Encuesta aplicada a Asociados .....	62
Apéndice N. 2 Cuadro Matriz de Profesionales en San Vicente .....	65
Apéndice N. 3 Cuadro Matriz de Estudio de Competencia .....	67

---

### Índice de Anexos

---

Anexo N. 1 Nómina de los Asociados de Coopesanvicente .....	69
---	----

## **CAPITULO I. INTRODUCCIÓN**

---

### **1.1 PRESENTACIÓN DEL TRABAJO**

El Turismo es un aspecto que ha tenido mucha importancia en la economía costarricense en los últimos 20 años, siendo así una de las actividades que genera la mayor cantidad de divisas para el país, seguidos por la producción agrícola y las herramientas tecnológicas.

No obstante, una rama relativamente nueva en el área turística es el Turismo Rural Comunitario (TRC), donde más que una simple tradición vacacional, éste se convierte en una herramienta alternativa que fomenta el desarrollo de las comunidades rurales y en un mecanismo para mejorar la calidad de vida de los lugareños, salvaguardando así las tradiciones y recursos naturales de los espacios rurales.

La comunidad de San Vicente de Ciudad Quesada ha sido una comunidad modelo de desarrollo sostenible e integral, donde los vecinos han optado prácticas de sostenibilidad ambiental, social y económica que fomente la preservación de los recursos comunales, pero sin dejar de lado la continua incursión en una era globalizada.

El Turismo Rural Comunitario (TRC), pasa a ser un sistema alternativo de desarrollo sostenible en la comunidad, y que debido a la alta capacidad organizativa y de gestión, se han alcanzado logros importantes que fundamentan el “modelo de desarrollo sostenible integral”.

En esta propuesta se trabaja con una de las organizaciones más importantes de San Vicente, la cual es la Cooperativa de Turismo Alternativo Sostenible y Servicios Múltiples de San Vicente (Coopesanvicente R.L), constituida en el año 2007, como resultado de una iniciativa comunal de búsqueda de alternativas de desarrollo.

La propuesta presentada se realizó mediante visitas de campo, entrevistas a lugareños, miembros de Coopesanvicente R.L, análisis de datos, revisión bibliográfica, investigaciones y experiencia personal por parte del autor, ya que es originario de comunidad.

La idea de crear un organismo multidisciplinario en San Vicente surge gracias a la preparación técnica y académica de muchos de los jóvenes y adultos de la comunidad, y que además la fuerte vinculación e identificación comunal hacen posible una estrategia para mejorar la capacidad emprendedora y de innovación en el pueblo.

Lo que se plantea en la propuesta es la creación de un departamento de asesoría multidisciplinaria dentro de Coopesanvicente, la cual estaría conformada por profesionales vicentinos que venderían sus servicios tanto a los asociados de la cooperativa como a empresas u organizaciones externas que así lo requieran.

Por otro lado, hay que mencionar que dicho departamento se convertiría en un servicio complementario comercializado por parte de la cooperativa y que muchos de los asesores optarían por este medio para generar ingresos económicos, y que al mismo tiempo se retroalimentarían los conceptos de emprendimiento y encadenamiento comunal, direccionados por las nuevas ideas de los profesionales y la experiencia de los lugareños.

## 1.2 ANTECEDENTES DE COOPESANVICENTE R.L

---

En el año 2006 un grupo de finqueros solicitaron al Grupo de Transferencia Tecnológica de la Dos Pinos se les impartiera una charla sobre turismo rural, la cual es realizada por el señor Uriel Barrantes director de la Escuela Técnica Agroindustrial de San Carlos Sede Santa Clara, en esta se les explica a los ganaderos sobre que es turismo rural y sobre los componentes de éste para hacer un producto turístico.

Cristian Rodríguez y Johnny Benavides convocan a algunos vecinos a una reunión con el fin de organizar un futuro desarrollo turístico en la comunidad, en esta reunión se decide investigar acerca de la figura jurídica que más les conviene. Posteriormente se tiene una reunión con la señora Roxana Quesada que explica sobre las ventajas que tienen las cooperativas; días después se forma el Comité Pro-cooperativa el cual pasa a ser después el Comité Central de Organización (CCO) integrado por: Guillermo Varela Herrera, Johnny Benavides Varela, Paula Valverde Varela, Cristian Rodríguez Alvarado, Kathya Benavides Morera, Alexander Rojas Arrieta, Wilson Vargas Benavides y Cristian Rojas Arrieta.

A partir del nombramiento del CCO se inicia un proceso de búsqueda de apoyo e información para diseñar una idea que permitiera cooperativizar un desarrollo turístico sostenible en San Vicente, de manera que este no afectara la dinámica local y que permitiera potenciar a San Vicente como un nuevo destino turístico.

Uno de los primeros contactos que se tuvieron fue con el señor Álvaro González Viceministro de Trabajo y Seguridad Social, encargado del área de cooperativas en este ministerio, el cual ofrece su apoyo al proyecto cooperativo de San Vicente al mismo tiempo que contacta al señor Freddy González Presidente del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) para que ayudara en el proceso, el cual cita al CCO a una reunión en San José, para proporcionar la información correspondiente y asignar una persona para que guíe el proceso de formación.

Posterior a eso se recibe la invitación de el señor Alfredo Aguilar Director Ejecutivo de la Oficina para el Desarrollo de la Zona Norte también conocida como la Zona Económica Especial (ZEE), a una reunión donde esta organización ofrece todo su apoyo a la iniciativa de desarrollo turístico en San Vicente a través de su Programa de Incremento de la Competitividad de las PYMES, el cual se convierte en ese momento en un órgano asesor, capacitador y promotor de la idea que se implementaba en la comunidad, el cual es liderado en ese momento por el señor Ronny Rodríguez, Eduardo Araya y José Solera.

Además se empieza a tener contacto y colaboración de otras organizaciones importantes tales como: la Unión Regional de Cooperativas de la Zona Norte (URCOZON) a través de su gerente el Señor Luís Corella Víquez y del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR).

Uno de los acontecimientos que más ayudaron en el desarrollo de la idea de cooperativización en San Vicente fue la inscripción de la comunidad en el Programa Bandera Azul Ecológica, el cual se convierte en uno de los principales pilares de promoción e identidad de la comunidad facilitando a su vez el trabajo que ya venía realizando el CCO. Esto permite que más instituciones se unan al trabajo de cooperativización entre las que destacan del Instituto Nectandra, la Universidad de Costa Rica (UCR), la Universidad de Cooperación Internacional (UCI), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Ministerio de Ambiente y Energía a través de la Administración de Parque Nacional del agua Juan Castro Blanco entre otras, que no solo vienen a colaborar con el desarrollo turístico sino también con el trabajo del Comité Bandera Azul Ecológica de San Vicente.

En el año 2007 la comunidad de San Vicente es galardonada con la Bandera Azul Ecológica gracias al trabajo que se realizó en el año 2006 en el campo de la conservación y el ambiente, lo que permite al CCO acercarse más a las altas autoridades del gobierno y hacer que en Marzo de ese año estuviera en la comunidad el señor Ministro de Turismo Carlos Ricardo Benavides, conociendo sobre el trabajo que se estaba desarrollando en San Vicente, el cual felicita al CCO por el trabajo realizado y ofrece la colaboración por parte de este ministerio para apoyar la iniciativa.

### 1.3 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

---

La cooperativa de Turismo Alternativo Sostenible y Servicios Múltiples de San Vicente (COOPESANVICENTE), ha tenido ciertos problemas en cuanto a la ejecución de algunas de sus labores desde su creación en el año del 2007, esto debido a que la falta de emprendimientos de proyectos turísticos dentro de la comunidad ha hecho que la Cooperativa no pueda comercializar al máximo a San Vicente como un destino turístico rural comunitario.

El tratar de crear un proyecto turístico o adaptar las instalaciones que se tienen dentro de las fincas y casas de los asociados no es un proceso fácil de llevar a cabo, esto principalmente porque el factor económico y de financiamiento es una de las más grandes barreras que se presentan para poder desarrollar los proyectos.

San Vicente al ser una comunidad en donde sus principales actividades económicas y productivas se basan en la agricultura y en la ganadería de leche, hace que muchos de los asociados no posean el capital suficiente para poder desarrollar un proyecto nuevo.

La adaptación y el mejoramiento de las fincas es un elemento clave en una etapa inicial, donde aunque no se puede tener las mejores instalaciones o brindar los mejores servicios para la atención de turistas, permitiría que la Cooperativa pueda comercializar en pequeña escala la comunidad de San Vicente, generando así ingresos económicos alternativos que propiciarían un continuo mejoramiento de los proyectos.

Es en este punto en donde se observa que la innovación y creatividad son elementos fundamentales para encontrar maneras alternativas de adaptación de las micro-empresas, ya sean de producción agrícola, ganadera o de servicios complementarios que se puedan desarrollar dentro de la comunidad.

## **1.4 PLANTEO DEL PROBLEMA**

---

¿Cuáles son las causas o elementos que intervienen en la gestión de proyectos turísticos alternativos por parte de los asociados a COOPESANVICENTE R.L?

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

---

La cooperativa ha tratado de incentivar algunos de los asociados para desarrollar proyectos que permitan establecer a San Vicente como una comunidad autogestionaria de productos y servicios turísticos sostenibles y alternativos, no obstante, pese al esfuerzo que se ha realizado para mejorar los emprendimientos no se ha visto una respuesta positiva por parte de los interesados durante los últimos 2 años.

La falta de proyectos turísticos en la comunidad ha hecho que la cooperativa no pueda comercializar a San Vicente como destino turístico rural, lo que al mismo tiempo ha generado que muchos de los asociados pierdan el interés que tenían hacia las labores que realizaba la cooperativa al ver un estado pasivo con respecto al turismo rural.

Como consecuencia directa de esta problemática, se identifica que los esfuerzos cooperativa-comunidad se han debilitado a lo largo del tiempo y se ha creado un modelo pasivo en la generación de microempresas dentro de San Vicente.

Este modelo pasivo en la generación de microempresas es quizás el mayor factor que impide la inmersión de San Vicente a un sistema de encadenamiento productivo, enfocado al desarrollo de actividades turísticas rurales y alternativas.

Por lo tanto, si se pudiera constituir un departamento de asesorías dentro de la cooperativa para que facilite el proceso de emprendimiento en la comunidad, es probable que se disminuya considerablemente la falta de proyectos turísticos que impiden que San Vicente pueda ser colocado en el mercado como una comunidad rural sostenible, reactivando al mismo tiempo los encadenamientos productivos.



De este modo, los esfuerzos cooperativa-comunidad se consolidarían, permitiendo así que labores de encadenamiento, comercialización e innovación puedan ser ejecutadas por la cooperativa, con el fin de fortalecer con el tiempo los emprendimientos generados por el sistema que se pretende formular en esta propuesta.

## **1.6 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

---

### **1.6.1 General**

- Diseñar una propuesta para la creación de un departamento de asesoría multidisciplinaria dentro de la Cooperativa de Turismo Alternativo Sostenible y Servicios Múltiples de San Vicente de Ciudad Quesada.

### **1.6.2 Específicos**

- ✓ Identificar los principales factores que impiden a los asociados de Coopesanvicente desarrollar proyectos turísticos dentro de la comunidad.
- ✓ Caracterizar los servicios que ofrecen tres empresas de asesoría turística Nacional y dos a nivel Internacional.
- ✓ Proponer la estructura administrativa y operativa para una oficina de asesoría multidisciplinaria dentro de Coopesanvicente R.L.

## 1.7 ALCANCES / LIMITACIONES DEL PROYECTO

---

Con el desarrollo de esta propuesta se pretende dar un énfasis en la creación de un modelo de asesoría dentro de la Cooperativa de Turismo Alternativo de San Vicente, la cual brinde servicios a sus asociados para que puedan tener un pilar que dirija sus micro empresas de la mejor manera.

Con la creación de este ente asesor, también se puede considerar en brindar servicios para empresas turísticas de la Zona Norte del país, en donde se elabore de manera alternativa un sistema de asesorías que permita generar ingresos económicos para la Cooperativa, haciendo que de esta manera la propuesta que se presenta tenga un sistema lucrativo fuerte con el cual se logre reducir costos que se puedan presentar, al ablandar en cierta manera los servicios para los asociados mediante un mecanismo de pago más beneficioso.

Este modelo de asesoría está delimitado a la Cooperativa y los asociados de la comunidad de San Vicente, por lo que los servicios y los sistemas de trabajo planteados poseen características particulares que no podrían ser utilizados de igual manera dentro de otras organizaciones o comunidades sin antes adaptarlos para su aplicación.

Por motivos de tiempo esta investigación no posee un plan de negocios concreto, para lo que se recomienda realizarlo posteriormente y así poder respaldar la idea propuesta.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

---

### **2.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL ESTUDIO**

Para poder desarrollar un sistema asesor es importante revisar cierta información bibliográfica que permita tener una idea más amplia de las bases teóricas referentes a emprendedurismo, organización de empresas y administración en general.

El conocer de manera integral la estructura administrativa y operativa de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) permite establecer criterios basados en el análisis de dichas estructuras para así poder adaptar los modelos dentro de la Cooperativa. También es importante conocer estudios previos relacionados al Turismo Rural realizados en la comunidad.

En uno de los estudios efectuados dentro de la comunidad de San Vicente por una estudiante del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sede San Carlos, acerca de los encadenamientos productivos y de servicio en la comunidad, se determinó en las conclusiones del trabajo que “San Vicente cuenta con un gran potencial para el desarrollo del turismo rural encadenado, donde se integra la producción y los servicios de manera horizontal con visión de sostenibilidad social y ambiental” (Rojas, 2012).

Sin embargo la autora recalca que Coopesanvicente R.L no ha cumplido con las expectativas de los asociados dado a la falta de presupuesto para lograr un buen funcionamiento, y que además existen problemas internos entre los empresarios de la comunidad, lo cual es otra de las razones por la que no se ha logrado fortalecer los encadenamientos productivos y de servicio.

En ese estudio se determinó mediante entrevistas que “la mayoría de los empresarios turísticos de la comunidad muestran disposición para desarrollar una economía basada en encadenamientos locales” (Rojas, 2012)

Una de las recomendaciones que ofrece Rojas (2012) es que la Cooperativa contrate profesionales en el área turística, a los cuales se les deleguen las responsabilidades de gestionar de manera sostenible el desarrollo turístico de San Vicente.

Analizando la información del estudio realizado por Rojas (2012), se observa que San Vicente posee el potencial para desarrollar Turismo Rural Comunitario de una manera integral e incluyente de una economía basada en los encadenamientos locales.

La falta de presupuesto de la Cooperativa es una de las limitaciones que han impedido el funcionamiento de la misma, pero no se logra identificar en el estudio cuáles han sido los factores que han impedido a los empresarios gestionar sus propios proyectos. De acá surge uno de los objetivos que posee este trabajo de investigación.

En otra investigación referente a la explotación de los atractivos turísticos en la comunidad de San Vicente, del Instituto Tecnológico de Costa Rica, se establece que: “San Vicente es un área está dotada por un potencial natural y cultural; cuya riqueza se ve reflejada en la organización comunitaria y en los esfuerzos de la comunidad por alcanzar cada vez el progreso.” (Castro, 2007).

La capacidad organizativa de la comunidad ha sido una de los elementos que ha caracterizado a San Vicente durante mucho tiempo, y que el progreso comunal se ha convertido en el camino por el cual han direccionado muchas de sus labores.

Castro (2007) rescata en una de las conclusiones de la propuesta que las personas de la comunidad que están interesados en desarrollar Turismo Rural Comunitario están consientes que dicha actividad viene a ser complementaria con sus actividades cotidianas, y que su estilo de vida no debería ser sustituido por la misma, lo que para eso la autora recomienda una unión entre los miembros de la comunidad y así fortalecer su identidad y mantener sus tradiciones.

Para realizar la propuesta la autora aplicó 27 entrevistas a interesados en el Turismo Rural Comunitario para así conocer la perspectiva de una parte de la

comunidad. Por lo tanto, dentro de la comunidad existen factores como la organización interna, alianzas, encadenamientos productivos y conciencia comunal para desarrollar el Turismo Rural Comunitario.

Ahora, si se analiza un poco la materia administrativa acerca de las empresas, se obtienen definiciones, elementos, etapas y sistemas que hacen posible la correcta operación de las organizaciones.

De acuerdo con Sanchís & Ribeiro (1999) la empresa es “un conjunto ordenado de elementos materiales y humanos que pretenden la consecución de unos objetivos determinados”. De esto se puede recalcar que el trabajo en conjunto entre los elementos materiales y humanos son la esencia para que una organización pueda ejecutar sus actividades de la forma más adecuada, y que por ende si alguno de estos dos elementos falla en su funcionalidad y sincronización también fallará el *modus operandi* de la organización al considerarse un sistema integrado.

En el caso de Coopesanvicente R.L se logra observar que existe un cierto nivel de desincronización en cuanto a las labores que desempeña la cooperativa en su área administrativa y sus integrantes (sector operativo/ asociados), principalmente debido a que los asociados no logran obtener un respaldo por parte de la organización que les facilite y los guíe en la generación de sus ideas empresariales para que puedan ser integradas al sistema de encadenamiento de la comunidad, y a la falta de presupuesto para que el área administrativa comience a gestionar labores.

Por otro lado, los autores mencionados establecen procesamientos teóricos para la creación de un proyecto general, las cuales se resumen en los siguientes pasos:

1. Surgimiento de la idea
2. Análisis y aprobación de la idea
3. Diseño de objetivos, justificación y presentación del proyecto
4. Definición de las actividades
5. Organización de la empresa

6. Elaboración de los documentos contables
7. Disposición de los elementos jurídicos

Con esto se observa de manera general algunos de los procedimientos que deben ser tomados en cuenta para desarrollar una idea nueva o proyecto empresarial sin importar su naturaleza, y que además son bases teóricas en las cuales un departamento de asesoría de empresas turísticas debe tener en cuenta para poder asesorar de manera sistemática y con fundamentos teóricos.

Seguidamente la Figura N. 1 Etapas del proyecto empresarial de Sanchís & Ribeiro (1999), presenta de manera esquematizada los pasos previamente señalados pero de una manera más amplia.

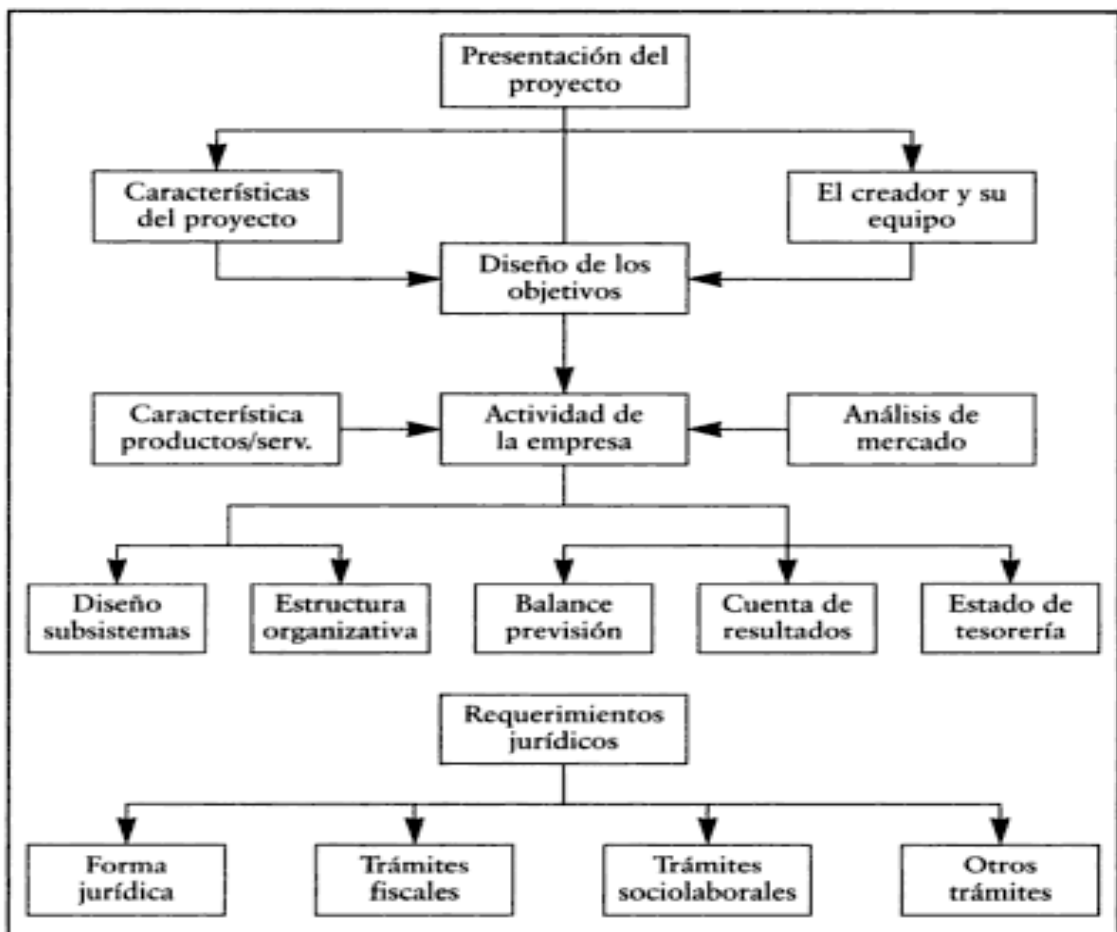


Figura N. 1 Etapas del proyecto empresarial

Fuente: Sanchís & Ribeiro, 1999: 26.

Según Sanchís & Ribeiro (1999) las empresas o proyectos empresariales son sistemas básicos dentro de una sociedad y un sistema económico que sirven de pilar para el desarrollo de la economía tanto interna como externa, y que a su vez son dependientes del entorno en el cual se desenvuelva.

El departamento de asesoría multidisciplinaria al ser un proyecto que se planea integrar a los servicios que ofrece Coopesanvicente, deberá compartir la misma filosofía de la cooperativa, pero los objetivos deben ser especificados a las tareas que desarrolle el departamento como tal, y sus labores deben estar en sincronización tanto con el área administrativa como operativa.

Por otro lado, Rodríguez (2002) afirma que en una empresa que ofrece servicios debe considerar elementos tales como la demanda de los consumidores, necesidad o moda actual e histórica, calidad del servicio que se piensa vender, características de ese servicio, determinar los costos totales de operación y el margen de utilidad que se piensa obtener; esto para recopilar la mayor cantidad de información relevante al proyecto y que de acuerdo con los datos analizados se pueda determinar de manera previa las estrategias que se deben plantear para poder desarrollar la idea.

Además el autor define cuatro etapas por las cuales todo proyecto debe atravesar durante el tiempo de constitución y operación:

**a) Etapa preliminar:** Básicamente enfocada a la elaboración previa de los objetivos, metas y planes para poder conformar la empresa.

**b) Iniciación de la empresa:** Es el periodo en el cual la empresa brinda sus bienes o servicios a un mercado específico.

**c) Etapa de crecimiento:** Normalmente toda empresa alcanza cierto nivel de crecimiento tras haber permanecido en el mercado por un periodo de más de 5 años.

**d) Etapa de expansión o consolidación:** Es cuando la empresa genera nuevas alternativas de diversificación de sus servicios, busca expandir su mercado o

verse inmerso en nuevos perfiles de clientes los cuales le permita una consolidación fuerte a lo largo de la vida de operación del proyecto.

El autor mencionado establece de manera general las diferentes etapas de vida por la que los proyectos deben atravesar. El conocer estas etapas logra visualizar el comportamiento que debe ir teniendo todo tipo de empresas y en caso de que no se cumpla, se deben realizar ciertas modificaciones estratégicas que hagan que el proyecto se logre desarrollar de acuerdo con la teoría pero sin dejar de lado los elementos prácticos que se puedan ir presentando.

A continuación la Figura N. 2 Ciclo de desarrollo de las empresas de Rodríguez (2002), donde se muestra el periodo de vida de la empresa y su relación con los ingresos totales o nivel de crecimiento que la misma va desarrollando con el tiempo.

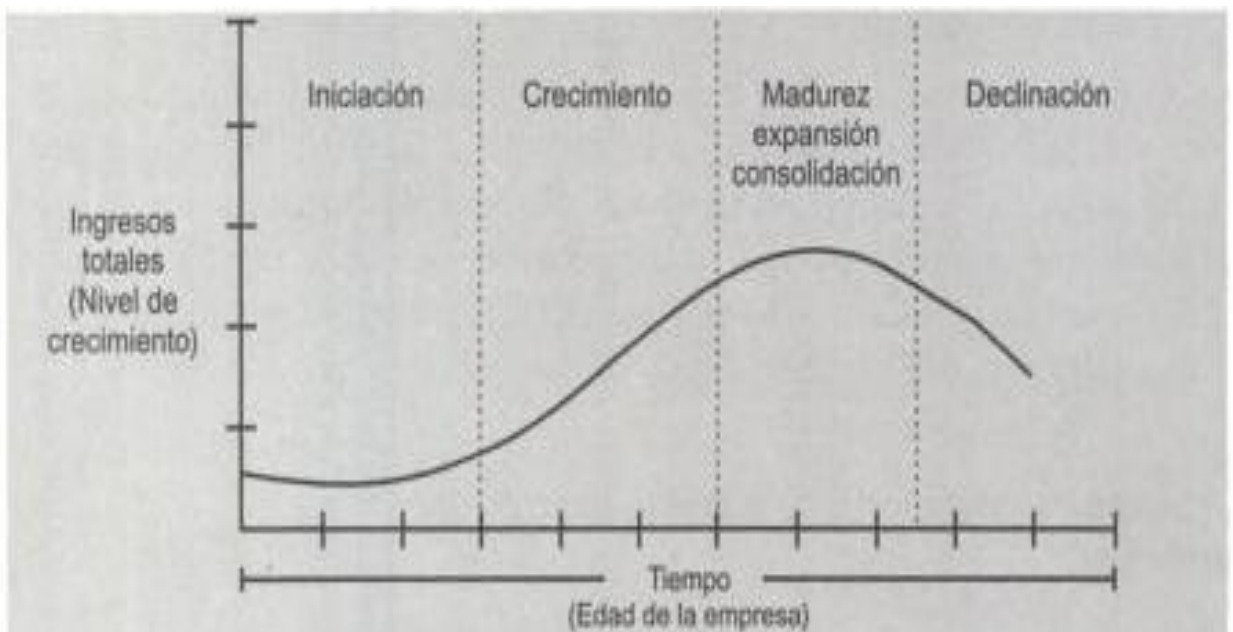


Figura N. 2 Ciclo de desarrollo de las empresas

**Fuente:** Rodríguez, 2002: 142



## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

---

### **2.2.1 Turismo**

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico. (Organización Mundial del Turismo, 2012)

Para efectos de la investigación es importante conocer este concepto ya que se trabaja con la Cooperativa de Turismo Alternativo de San Vicente la cual busca insertarse en la actividad turística.

### **2.2.2 Gasto Turístico**

Hace referencia a la suma pagada por la adquisición de bienes y servicios de consumo, y de objetos valiosos, para uso propio o para regalar, durante los viajes turísticos y para los mismos. (Organización Mundial del Turismo, 2012)

### **2.2.3 Desarrollo Sostenible**

Según el informe de Brundtland de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (1987), definen desarrollo sostenible como “aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. La comunidad de San Vicente ha realizado labores para convertirse en comunidad modelo de desarrollo sostenible.

## **2.2.4 Sostenibilidad**

El concepto de sostenibilidad abarca de manera integral un correcto equilibrio entre el ámbito social, económico y ambiental en un lugar específico.

## **2.2.5 Turismo Sostenible**

El turismo sostenible 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.

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. (Organización Mundial del Turismo, 2012)

La comunidad de San Vicente debe otra por desarrollar Turismo Sostenible para el cual es necesario tener presente la definición.

### **2.2.5.1 Principios del Turismo Sostenible según la OMT (2012)**

- a) Los Recursos naturales y culturales se conservan para su uso continuado en el futuro, al tiempo que reportan beneficios.
- b) El desarrollo turístico se planifica y gestiona de forma que no cause serios problemas ambientales o socioculturales.
- c) La calidad ambiental se mantiene y mejora.
- d) Se procura mantener un elevado nivel de satisfacción de los visitantes y el destino retiene su prestigio y potencial comercial.
- e) Los beneficios del turismo se reparten ampliamente entre toda la sociedad.

## 2.2.6 Turismo Rural

Según Pérez (2004) el Turismo Rural se puede definir como: “el conjunto de actividades turísticas que se desarrollan en contacto con la naturaleza, la vida en el campo, en pequeñas poblaciones rurales”.

Por otro lado la OMT define de una manera similar el turismo rural: "Se entiende al turismo en el medio rural como un conjunto de actividades que se desarrollan en dicho entorno, excediendo el mero alojamiento y que pueden constituirse para los habitantes del medio en una fuente de ingresos complementarios a los tradicionalmente dependientes del sector primario, convirtiéndose en un rubro productivo más de la empresa agropecuaria"<sup>1</sup>.

Cabe mencionar que la OMT brinda un concepto más integral, debido a que establece que los ingresos económicos obtenidos a través del turismo rural son de carácter complementario a las actividades productivas del espacio rural.

Además Benavides (2008) dice que el turismo rural posee un gran valor agregado debido a las zonas en donde se desarrolla, ya que cuentan con tres ejes en común: la participación de la comunidad, su visión sostenible y amigable con la naturaleza; y los servicios turísticos que normalmente se asocian con otros de carácter agrícola o agro industrial.

Como se observa el turismo rural es una alternativa que encaja muy bien en la comunidad de San Vicente, debido a que posee los elementos que se integran en las definiciones como la participación comunal, sostenibilidad y el turismo.

---

<sup>1</sup> Mencionado en el Blog de Franchesca Soto, Taller Geográfico de Turismo (2009)

También la autora establece las principales características del turismo rural las cuales son:

- a. Es de iniciativa local.
- b. Con gestión local.
- c. Genera efectos locales.
- d. Mercado por paisajes locales
- e. La valoriza la cultura local

### **2.2.7 Cooperativas**

Una cooperativa según Bruna (2007) es: “una sociedad constituida por personas que se asocian en régimen de libre adhesión y baja voluntaria para la realización de actividades empresariales encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democráticos conforme a los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional”.

Los principios de las cooperativas según la Alianza Cooperativa Internacional (1995) son:

1. Principio de adhesión voluntaria y abierta
2. Principio de gestión democrática por parte de los socios
3. Principio de la participación económica de los socios
4. Principio de autonomía e independencia
5. Principio de educación, formación e información
6. Principio de cooperación entre cooperativas
7. Principio de interés por la comunidad

### **2.2.8 Planeación estratégica**

La planeación estratégica es un concepto administrativo en el cual Amaya (2005) la define como: “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”

Básicamente la planificación estratégica responde a las preguntas:

- a. ¿A dónde queremos ir?
- b. ¿En dónde estamos hoy
- c. ¿A donde debemos ir?
- d. ¿A dónde podemos ir?
- e. ¿A dónde iremos?
- f. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Es importante conocer que la planeación estratégica es un medio por el cual el sistema de asesorías propuesto debe conocer a fondo, ya que trabajará con proyectos nuevos en los cuales debe realizar planes estratégicos que les permitan ingresar a la actividad turística de una manera adecuada.

### **2.2.9 Sistema de encadenamiento productivo o clúster**

Un clúster consiste en un grupo de compañías e instituciones que se encuentran interconectadas en un campo particular y próximo geográficamente, unidas por prácticas comunes y complementarias, de productos y servicios. Las empresas que se encuentran en un clúster poseen los valores globales de emprendedurismo e innovación, lo que les permite dinamizar el mercado laboral a la vez que diversifican las actividades, generando un ambiente de negocios agradable. (Pérez J. , 2002) citado en López (2009).

En el desarrollo turístico la cooperación es más importante que la competencia y la cadena de valor turística es larga y compleja, por lo que la cooperación se hace indispensable cuando se busca un desarrollo basado en Clúster ya que se requiere el fortalecimiento de la cadena de valor a través de servicios complementarios de los participantes (Salcedo, 2003) citado en Rojas (2012).

Según Benavides (2008) los encadenamientos productivos son una estrategia necesaria para el micro y pequeños empresarios, los cuales están ubicados en una determinada zona geográfica, especialmente poblaciones rurales, ya que es una forma de hacer frente a la competencia de mayor tamaño y mejorar su poder de negociación en los mercados.

La implementación y el fortalecimiento de los enlaces productivos de la comunidad se convierten en ventajas competitivas para poder comercializar y consolidar la actividad turística dentro de la comunidad.

### **2.2.10 Asesoramiento**

Una interacción en dos sentidos, un proceso de buscar, dar y recibir ayuda. El asesoramiento se dirige a ayudar a una persona, un grupo, una organización o un sistema más grande para movilizar los recursos internos con objeto de resolver las confrontaciones con problemas y ocuparse de esfuerzos de cambio” (Lippitt & Lippitt, 1986) citado en Estebaranz & García (1996).

El asesoramiento debe ser brindado de manera continua, específica y personalizada en donde las áreas/ problemas asesorados puedan ser trabajadas de manera detallada.

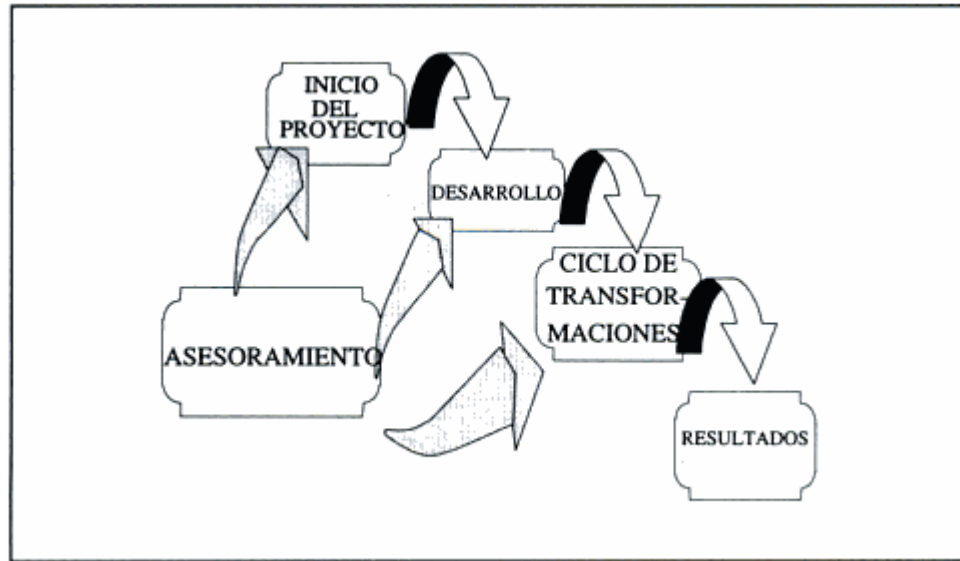


Figura N. 3 Etapas del proceso de Asesoramiento

**Fuente:** Estebaranz & García, 1996; 67

El asesoramiento según Estebaranz & García (1996) en cualquier tipo de proceso es de continua evaluación en todas las etapas del proyecto que se desee desarrollar. En la imagen anterior se ve claramente que el proceso de asesoramiento es implementado desde el inicio del proceso hasta la etapa final.

Sin embargo el asesoramiento al ser finalizado en un proyecto, debe ser complementado con auditorías periódicas para corregir posibles errores y actualizar diferentes conceptos, técnicas o procesos.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

---

### 3.1 Tipo de investigación

Esta investigación posee características metodológicas descriptivas, debido a que existen parámetros medibles tanto cualitativos como cuantitativamente, como el nivel de interés de los asociados en desarrollar proyectos propios, el nivel de conocimiento acerca de conceptos relacionados a Turismo Rural, la cantidad de empresas turísticas actuales en la comunidad que están asociadas a la cooperativa y los elementos que han impedido ejercer una moción emprendedora dentro de los asociados, los cuales al ser estos meramente medibles hasta cierto punto hacen que el sistema metodológico descriptivo sea el más adecuado.

Por otro lado, la investigación también posee elementos metodológicos explicativos ya que el problema que se aborda en la investigación no solo muestra características medibles, sino que también busca una explicación a un fenómeno específico que está ocurriendo en la comunidad y la cooperativa.

Básicamente se trata de describir algunas características que poseen los asociados a Coopesanvicente, los elementos que más impiden una correcta cohesión entre asociados, cooperativa y comunidad, y explicar de esta manera las causas por las cuales la falta de interés cooperativista y de mejoras de proyectos son elementos que han impedido el desarrollo turístico comunitario y sostenible de San Vicente.



### **3.2 Procedimiento para seleccionar los participantes**

Para determinar la población con la que se trabajó en esta investigación, primeramente se realizó una reunión con el Gerente General de la Cooperativa Alexander Rojas Arrieta el día Domingo 16 de setiembre del 2012, con el fin de averiguar de manera específica los proyectos turísticos actuales, los nombres de las personas asociadas a Coopesanvicente, el número actual de asociados, datos importantes acerca de los proyectos en los que se está trabajando en la cooperativa y además si existen asociados que de alguna forma han presentado interés de incursionar en el Turismo Rural Comunitario.

Además, se asistió a la VI Asamblea Ordinaria de Coopesanvicente efectuada el día Sábado 6 de Octubre a las 5pm en el salón comunal de San Vicente, en la cual se observó la organización de la cooperativa, la participación (asistencia) de los asociados, se analizó el área financiera y contable de la cooperativa, algunos de los proyectos en que se viene trabajando y los esperados para el año 2013 y se escuchó las mociones de los asociados.

Los participantes fueron seleccionados por conveniencia dividiéndolos en dos grupos: a) Los asociados de Coopesanvicente; a los cuales se les aplicó la encuesta N. 1 adjunta en los anexos, b) y los profesionales del pueblo de San Vicente; los cuales se incorporaron en la matriz presentada en el Apéndice N. 1. Se aplicaron encuestas a 44 de los 52 asociados de Coopesanvicente, debido a que 5 de los socios no viven en la comunidad y el contacto telefónico no fue correspondido, los otros 3 asociados no presentaron interés para completarla y ser parte de la investigación.

### **3.3 Descripción de instrumentos para recolectar información**

#### **3.3.1 Análisis Bibliográfico**

Se realizó un análisis bibliográfico relacionado con los sistemas de gestión de proyectos, el Turismo Rural Comunitario, la inserción de comunidades rurales en mercados globalizados, antecedentes comunales en áreas organizativas e investigaciones previas realizadas en la comunidad, esto con el fin de analizar el estado del arte y así facilitar el diseño de una herramienta de gestión de proyectos especializada y delimitada a la comunidad de San Vicente.

#### **3.3.2 Revisión electrónica**

Se investigó los servicios que ofrecen diferentes organizaciones y empresas de asesoría turística tanto a nivel nacional como internacional, para así tener una idea más amplia de las nuevas formas de trabajo que están teniendo este tipo de empresas y las funciones que estas desempeñan. Para esto se consultó páginas web y sitios oficiales de empresas asesoras en el área del Turismo. Se investigó tres empresas de Costa Rica y dos empresas Españolas, las cuales presentaban una participación activa en el mercado con servicios profesionales bien definidos y conformados por cuerpos multidisciplinarios.

#### **3.3.3 Entrevistas directas a asociados y profesionales**

Las entrevistas aplicadas fueron de carácter personal y mediante vía telefónica en cuatro de los casos, debido al poco tiempo disponible por parte de los asociados y a limitaciones geográficas presentes.

#### **Encuesta a Asociados de Coopesanvicente**

La encuesta está conformada por un total de 10 preguntas una abierta y nueve cerradas de las cuales 3 presentan espacio adicional para ampliar la respuesta mediante la opinión propia. El tiempo para poder completarla no excede los 15 minutos. El vocabulario utilizado es un poco técnico ya que se supone que la

población está familiarizada de manera general con conceptos de turismo y administración, debido a que el Comité de Educación y Bienestar Social de Coopesanvicente ha realizado labores en capacitaciones, talleres y demás.

La encuesta tiene como objetivo la recolección de información general acerca del Turismo Rural Comunitario, el número de empresas turísticas asociadas a la cooperativa, los elementos que han impedido desarrollar proyectos propios, el interés en utilizar un servicio de asesoría multidisciplinaria brindado por la cooperativa para apoyar proyectos, las áreas que requieren mayor capacitación o asesoramiento y algunos de los servicios de asesoría que utilizarían en caso de ser necesario.

### **Entrevistas a profesionales de San Vicente**

Se realizó entrevistas directas a profesionales locales que tuvieran algún título académico que respaldara su conocimiento o estuvieran cursando estudios universitarios o técnicos con el fin de incorporarlos al organismo de asesoría multidisciplinaria.

Esta entrevista se realizó personalmente y la población fue escogida de manera selectiva y a conveniencia por el autor, fundamentado en el conocimiento propio y la observación a lo largo de sus 15 años de ser miembro activo de la comunidad de San Vicente. El número total de profesionales entrevistados es de 24 personas.

Se utilizó una matriz en la cual se incluye el nombre del interesado en formar parte del cuerpo asesor, la disciplina en la que podría trabajar, títulos personales, disponibilidad y si es o no asociado a la cooperativa.

### **3.4 Procedimientos para analizar y sistematizar la información**

Para analizar la información obtenida por las encuestas aplicada a los asociados, se realizó una lectura analítica y exhaustiva de las respuestas abiertas, de las cuales se tomaron las ideas fundamentales y algunos elementos específicos para formular ideas tesis que abarquen de manera integral las opiniones brindadas por los participantes.

Por otro lado, las respuestas cerradas se contabilizaron y se tabularon de manera sencilla con el objetivo de analizar los factores medibles obtenidos. También se diseñaron gráficos y tablas que permitieran una mejor percepción de estos elementos que serán presentados en el Capítulo de Resultados.

Para recopilar la información referente al recurso humano profesional que podría servir para ser parte del departamento de asesoría se elaboró una lista con los nombres de las personas con títulos profesionales o estudiantes próximos a graduarse en especialidades de diferente disciplina. Luego se escogió los más óptimos que cumplieran con el perfil de profesionales que deberían ser integrados en un departamento de asesoría.

Las características que se tomaron en cuenta para la selección de los miembros fueron las siguientes:

- a) Disciplina que trabaja o que estudia
- b) Disposición de ser parte del ente asesor
- c) Miembro actual de la Cooperativa
- d) Interés en la propuesta presentada
- e) Historial académico y preparación profesional

Luego se analizó la información recopilada para diseñar y subdividir departamentos de trabajo que tengan algún tipo de relación entre sí. Se elaboró tablas y nominas con la información, las cuales serán presentadas en los resultados de este trabajo.

Se analizó la información recopilada tanto de las encuestas a los asociados de la Cooperativa como los servicios de las empresas de asesoría turística, para poder diseñar la estructura administrativa y operativa de un departamento de asesoría multidisciplinaria que pueda ser aplicada a Coopesanvicente.

Por último se presentan conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis de la propuesta establecida y las problemáticas o limitaciones que se surgieron con el desarrollo del trabajo.

### **3.5 Procedimientos para generar la propuesta**

#### **3.5.1 Etapa I. Anteproyecto**

En la primera etapa se elaboró un anteproyecto con toda la información relevante acerca de la investigación en la cual se incluía los objetivos, problemática, justificación, metodología y cronograma de actividades para desarrollar la propuesta.

#### **3.5.2 Etapa II. Marco Teórico**

En la segunda etapa se realizó una búsqueda de información acerca del Turismo Rural Comunitario, conceptos administrativos, antecedentes de la cooperativa y trabajos de investigación realizados en la comunidad.

Se obtuvo información de autores como Benavides (2008), la cual define conceptos importantes del TRC, enlaces productivos y clúster turísticos en Costa Rica; por otro lado Castro (2007) presenta un trabajo de graduación realizado en la comunidad de San Vicente, la cual propone un sistema de explotación de los atractivos turísticos de la comunidad y Rojas (2012) promueve el fortalecimiento de los encadenamientos productivos de la comunidad para incursionar en el Turismo Rural Comunitario.

### 3.5.3 Etapa III: Marco Metodológico

En esta etapa se utilizan técnicas metodológicas descriptivas y explicativas para abordar la problemática establecida y cumplir con los objetivos propuestos. Para desarrollar la investigación se divide en sub etapas para facilitar la obtención de información y organizar mejor el tiempo y la ejecución de actividades.

- **Revisión de teoría:** en la primera parte se revisa información referente a definiciones, conceptos, sistemas y antecedentes relacionados con la propuesta, para así entender mejor las bases teóricas en las que se sustenta esta investigación.
- **Entrevistas:** se realizan entrevistas a los asociados de la cooperativa (44 de 52 asociados) como a profesionales de la comunidad (24 profesionales), en donde se obtiene información acerca del interés en la propuesta que se presenta y las dificultades para ofrecer servicios turísticos.
- **Análisis de empresas asesoras:** Se realiza una búsqueda de información de las formas de trabajo, organización interna y servicios que ofrecen empresas asesoras en Costa Rica y España, las cuales son base fundamental para direccionar el departamento de asesoría que se plantea.
- **Análisis de resultados:** Se realiza un análisis de la información recopilada tanto de los antecedentes de proyectos de investigación de la comunidad, de la información de las entrevistas y el análisis de las empresas asesoras para formular estrategias para conformar el departamento multidisciplinario.

#### **3.5.4 Etapa IV: Estrategia de conformación del departamento multidisciplinario**

En la última etapa se realiza una evaluación y análisis de los resultados obtenidos en la investigación para elaborar una propuesta que satisfaga las necesidades y problemáticas identificadas en la comunidad y la cooperativa. Se diseñan subdivisiones departamentales conformadas por los profesionales y se establecen dos diferentes sistemas de comercialización de los servicios; una interna (para asociados únicamente) y otra externa (clientes en general).

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

---

### **4.1 ANÁLISIS DE FACTORES**

Los datos obtenidos y analizados en este capítulo fueron resultantes de la aplicación de encuestas a los asociados de la Cooperativa. También se elaboró una lista donde se integra el recurso humano existente en la comunidad, resultante de una serie de entrevistas personales realizadas a los mismos actores tanto asociados como no asociados de la Cooperativa para conocer su postura frente a un posible desarrollo turístico alternativo dentro de la comunidad y su disposición para incorporarse dentro del cuerpo asesor planteado en esta propuesta.

---

#### **4.1.1 Conceptualización del Turismo Rural Comunitario**

---

En su gran mayoría, los asociados a Coopesanvicente poseen conocimiento general en cuanto al sistema de desarrollo integral que conlleva una correcta aplicación del concepto del Turismo Rural Comunitario dentro de una comunidad. Esto debido a que dicha población de estudio demostró que la definición de Turismo Rural Comunitario que manejaban, integraba elementos como el desarrollo comunal, desarrollo sostenible, recursos naturales y culturales, protección y promoción de valores, cotidianidad, actividad económica alternativa, espacio rural, participación local, asociación de personas y beneficios equitativos.

En términos más estadísticos de carácter cuantitativo, cerca del 82,5% de las respuestas brindadas por los asociados incorpora al menos un elemento de los antes mencionados, mientras que el 17,5% no conoce o no incluye ninguno de los elementos anteriores dentro de su definición de TRC. En otras palabras 8 de cada 10 asociados saben el enfoque comunal que posee el TRC.



---

#### 4.1.2 Elementos que han impedido el desarrollo de proyectos propios en la comunidad

---

Como se planteó en uno de los objetivos de esta propuesta, la recolección de información y análisis de datos en cuanto a ciertos elementos que han impedido a los asociados incorporarse en la actividad turística con un proyecto propio de cualquier naturaleza, es uno de los factores más importantes resultante de esta investigación.

De acuerdo con los datos analizados, se observa que el factor **Tiempo** es uno de los mayores impedimentos que tienen los asociados para desarrollar un proyecto propio, esto debido a que ya poseen actividades económicas, trabajo o estudios que demandan dicho factor. Otro de los factores más notables es la poca capacidad de encontrar **financiamiento** con planes flexibles y beneficiosos que respalde sus proyectos.

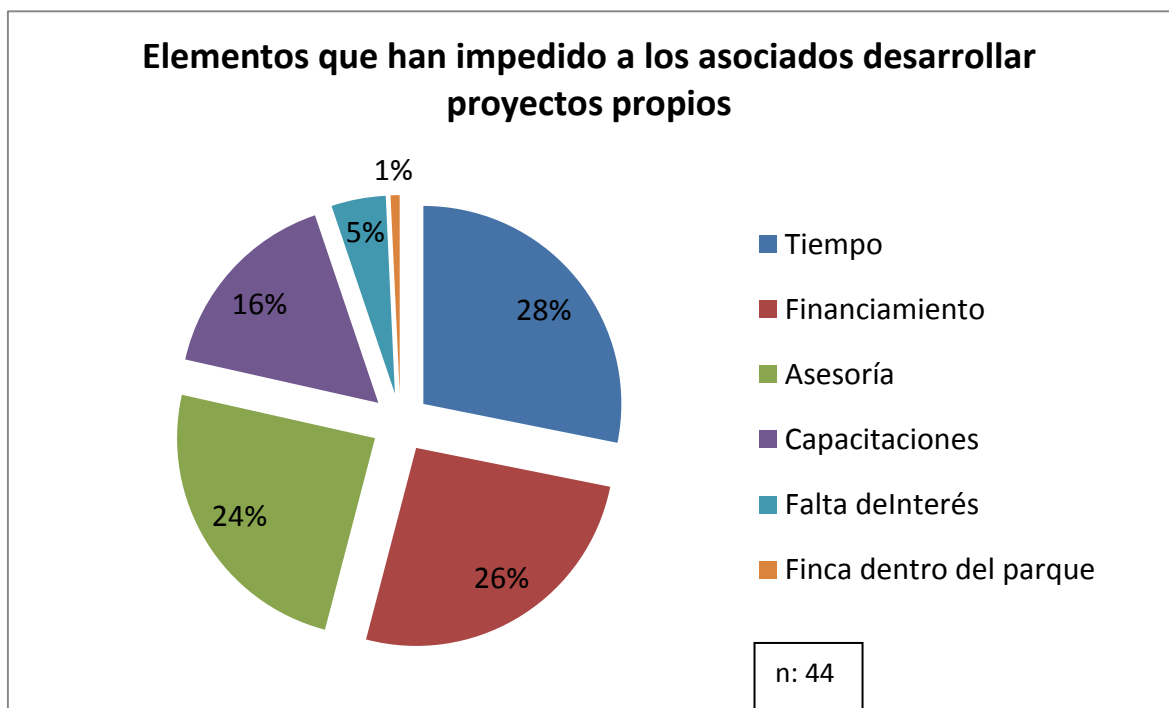


Figura N. 4 Elementos que han impedido a los asociados desarrollar proyectos

Fuente: Elaboración propia, 2012.

---

### **4.1.3 Importancia de un departamento de Asesoría Multidisciplinaria dentro de Coopesanvicente R.L**

---

Del total de 44 de los asociados entrevistados, 40 de ellos consideran que si es importante la creación de algún ente asesor dentro de la Cooperativa o incluso dentro de la comunidad, ya que San Vicente cuenta con variedad de profesionales en diferentes áreas que hacen posible la creación de un grupo técnico para ayudar a mejorar la comunidad en términos generales, y que al mismo tiempo sería una alternativa de comercialización de esos servicios mediante la Cooperativa para generar ingresos económicos a la comunidad y a la organización, facilitando así la iniciación en labores específicas con el turismo rural comunitario por parte de la comunidad y promoviendo nuevamente el interés hacia las labores que ejecuta la Cooperativa.

Edilberto Blanco, vecino de la comunidad menciona que la creación de un departamento asesor podría ayudar a esclarecer dudas, acceder a recursos y a fortalecer los encadenamientos dentro de las actividades productivas de la comunidad.

María Grace Morera, empresaria turística de la comunidad recalca que es un servicio que la cooperativa puede ofrecer para guiar a los asociados en sus proyectos, y además se incentivaría el incremento en el número de socios de la organización.

Alexander Rojas, Gerente General de Coopesanvicente dice que San Vicente cuenta con mucho profesional que podría dar soporte a la Cooperativa y a las empresas externas. Esta noción es secundada por José Antonio Varela, donde menciona que la creación de un grupo conformado por profesionales que están estudiando o que trabajan actualmente sería una herramienta de apoyo para la comunidad y una forma para desarrollar el pueblo.

Lorena González, vecina de la comunidad también menciona que la asesoría serviría para guiar a los emprendedores que muchas veces buscan alternativas económicas mediante proyectos, y que por desgracia el aspecto de

financiamiento requiere de mucho papeleo que a veces por la falta de guías y asesorías es imposible para un empresario optar por ese servicio; lo que profesionales en esta área sería un impulso para las personas que incursionarían en el Turismo Rural Comunitario.

Por otro lado el 86% de los asociados entrevistados mencionaron que un departamento de asesoría podría convertirse en un sitio en donde las personas puedan ir a consultar problemas específicos dentro de un proyecto particular, ya que en muchas ocasiones pese a la capacitación recibida para gestionar y administrar proyectos no es suficiente la información, por el hecho de que estos cursos se imparten de manera general, lo que conlleva a una falta de información en áreas específicas.

Otro de los elementos resultantes de la aplicación de las encuestas es que del total de los entrevistados cerca del 93% lo que representa 41 personas, estarían dispuestas e interesadas en utilizar los servicios de asesoría siempre y cuando sean accesibles y mantengan ciertas características que respalden el profesionalismo del servicio.

**Tabla N. 1** Número de asociados dispuestos a utilizar el servicio de asesoría

<b>¿Utilizaría el servicio de Asesoramiento de la Cooperativa?</b>	
<b>SI</b>	<b>NO</b>
41	3
<b>Total: 44 respuestas</b>	

**Fuente:** Elaboración propia, 2012

Como se observa existe en segmento importante en los asociados que utilizarían los servicios de asesoría en al menos un área específica, ya que defienden que existen muchos ámbitos en materia turística, administrativa, operativa, comercial y demás de las cuales no se tiene un conocimiento profundo por lo que sería necesario consultar a expertos.

Sin embargo existen factores que la población encuestada considera importante tomar en cuenta para poder ofrecer este servicio, los cuales son analizados a continuación en la Figura N. 5 Factores para optar por un servicio de asesoría según los asociados.

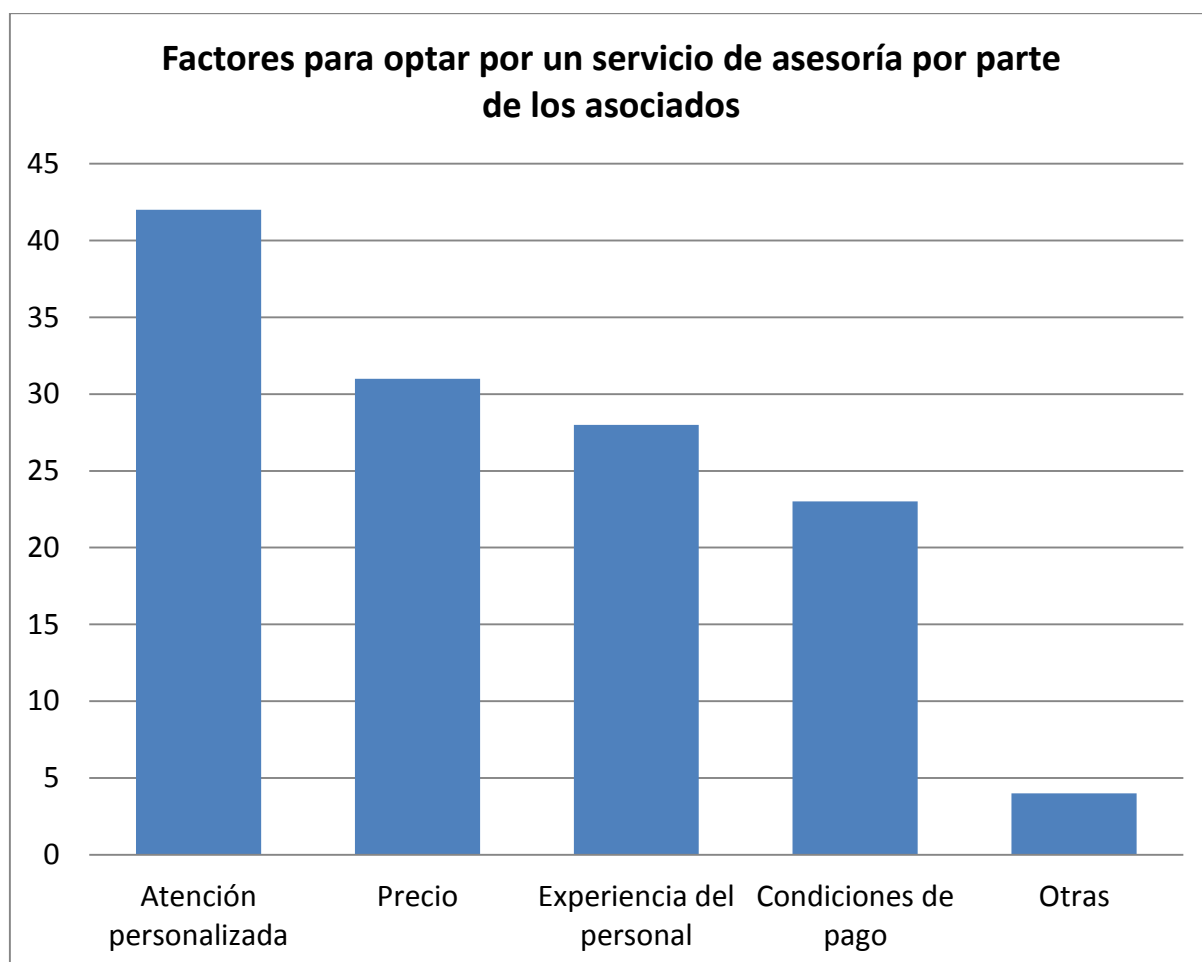


Figura N. 5 Factores para optar por un servicio de asesoría según los asociados

**Fuente:** Elaboración propia, 2012

Como se observa en la Figura N.5, la **atención personalizada** (41/44) es el factor que muestra una mayor importancia antes de escoger un servicio de asesoría. Esto es debido a las afirmaciones que hicieron los asociados, los cuales argumentaron que si una asesoría no es de carácter personal y específico en cada proyecto, sería inútil el servicio ya que si se ofrece el servicio de manera general, no se estaría supliendo las necesidades y aspectos concretos para poder desarrollar o mejorar un proyecto.

Por otro lado se observa que el **precio** (31/44) es el segundo factor más importante según la opinión de los entrevistados, esto debido a que si el servicio de asesoría es sumamente bueno pero no puede ser accesible para los asociados, sería imposible utilizar los servicios. Además al tratarse de una actividad económica alternativa como lo es el Turismo Rural Comunitario, los empresarios dispuestos a incursionar no realizarían un desembolso sumamente grande por los servicios ya que la actividad está enfocada a constituir un medio complementario de las actividades actuales y no convertirla en un pilar del sistema económico o del estilo de vida de la comunidad.

También 23 de los asociados mostraron interés en el planteo de un sistema con **condiciones de pago** beneficiosas para la comunidad, ya que esto facilitaría la gestión de proyectos, el surgimiento y emprendimiento de nuevas ideas y la consolidación de los proyectos de manera conjunta, sin tener cierta presión financiera que pueda afectar las condiciones de vida de los promotores e incursionistas en esta nueva tendencia.

Es importante mencionar que en el factor "Otros" (4/44) de los entrevistados dijeron que el **seguimiento** es fundamental en un servicio de asesorías, ya que esta actividad no puede ser esporádica ni periódica de manera aleatoria, sino más bien debe convertirse en una herramienta de continuo respaldo que acompañe a los proyectos desde su inicio hasta alcanzar las metas establecidas.

## 4.2 ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DE ASESORIA

---

De acuerdo con la investigación en diferentes páginas web se pudo recopilar la siguiente información acerca del análisis de los servicios de empresas y organizaciones de consultoría turística. Únicamente se analizaron servicios de 3 empresas costarricenses y 2 empresas españolas que tuvieran un esquema organizativo multidisciplinario para que se asimilara más al departamento propuesto.

---

### 4.2.1 Compañías asesoras a nivel Nacional

---

#### 4.2.1.1 Consultores Turísticos Asociados CTA | Costa Rica



Ofrece servicios de asesoría, planeamiento y gestión para clientes.

##### a. Perfil del cliente

Trabajan principalmente con consorcios nacionales e internacionales formados por inversionistas, empresarios y ejecutivos de alto nivel profesional con un interés en común: desarrollar proyectos turísticos de amplia magnitud en la ZMT de Costa Rica.

La empresa mantiene un contacto diario con personas de diversas nacionalidades y culturas, con quienes comparten nuevas ideas de progreso para el sector turístico nacional (Consultores Turísticos Asociados, 2012).

##### b. Coordinación de trámites para:

1. Cambio en uso de suelos
2. Cambio de vialidad
3. Actualización de planes reguladores
4. Concesiones en ZMT

5. Cesión de derechos de concesión
6. Creación de refugios
7. Contratos de incentivos turísticos

**c. Gestión y consultoría**

1. Estudios de propiedad en Zona Marítimo Terrestre
2. Reportes de expedientes
3. Investigación

**d. Participación en el mercado**

- ✓ Realizan labores desde 1993
- ✓ Más de 65 estudios de propiedades en ZMT
- ✓ Más de 70 tramites de planes reguladores aprobados
- ✓ Más de 170 concesiones obtenidas en todo el país
- ✓ Más de 65 clientes activos de diversos países y empresas

**e. Equipo de trabajo**

- Lic. Arturo Blanco Páez
- Lic. Laura Charpentier Soto
- Jiménez & Sojo Asociados S.A
- MBA. Karen Aguilar Guevara
- Sotheby's International Realty

**Directivo**

Ligia Flores. Gerencia General

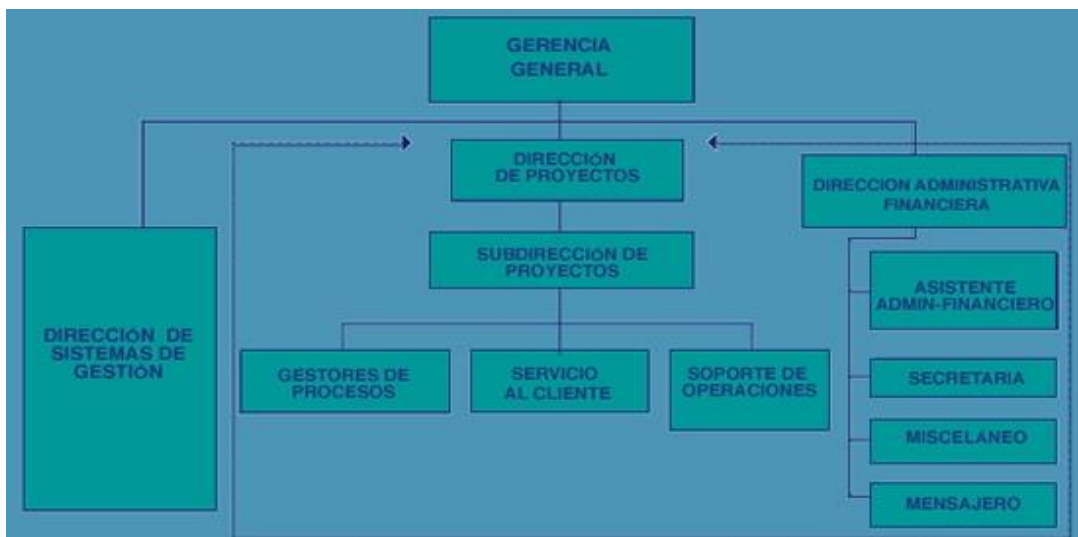


Figura N. 6 Organigrama de Consultores Turísticos Asociados

**4.2.1.2 Innovatravel Marketing | Costa Rica**



Ofrecen servicios de consultoría turística, mercadeo y capacitaciones.

Trabajan con entes públicos y privados; algunos de los clientes más reconocidos: Interbus, Poas Rent a Car, BN Viajes del Banco Nacional, Kimberly Clark, Bar & Restaurante La Marsella, Asociación Costarricense de Agencias de Viaje, entre otros.

**a. Servicios que ofrecen**

**I. Consultoría**

- Administración financiera
- Proyectos turísticos
- Asistencia técnica
- Auditoría general
- Capital humano
- Investigación
- Legal
- Planeación estratégica
- Planes de negocio
- Salud ocupacional
- Procesos y manuales

**II. Mercadeo**

- Investigación de mercados
- Outsourcing
- Mercadeo directo
- Publicidad
- Relaciones publicas



### **III. Gráficos y Web**

- Diseño grafico
- Diseño web
- Search engine marketing (SEM)
- Search engine optimization (SEO)

### **IV. Capacitaciones**

- Desarrollo empresarial
- Eventos especiales
- Gestión ambiental
- Hotelería y restaurantes
- Mercadeo y Ventas
- Servicio al cliente
- Turismo sostenible

### **V. Otros servicios**

- Gestión de certificaciones
- Traducciones
- Gestión operativa
- Turismo responsable
- Servicios turísticos
- Plataformas de Gestión

#### **b. Participación en el mercado**

Más de 10 años en el campo de mercadeo y turismo. Son miembros del Colegio Profesional de Ciencias Económicas de Costa Rica, Asociación Costarricense de Profesionales en Turismo (ACOPROT), la American Society of Travel Agents (ASTA) y American Marketing Association (AMA).



#### **4.2.1.3 Profimercaedo | Costa Rica**

Ofrecen servicios de consultoría turística, mercadeo, capacitaciones, diseño web, comercialización y promoción de productos, bienes raíces, comercio electrónico, turismo, organización de eventos y demás.

En 1996 se fundó la empresa PROFIMERCADEO S.A. con el fin de cubrir una necesidad presente en Costa Rica de brindar servicios profesionales y de excelencia, principalmente en las siguientes áreas:

##### **a. Áreas de trabajo**

- Mercadeo y ventas
- Comercialización y promoción de productos
- Relaciones públicas
- Turismo, servicios turísticos
- Hotelería, desarrollo y operación
- Traducciones
- Inversiones, bienes raíces
- Sitios web, desarrollo y mantenimiento
- Comercio electrónico,
- Organización de eventos
- Incentivos

El equipo humano está conformado por diversos consultores expertos y especialistas en cada campo, dirigidos por su presidente y fundador Daniel Chavarría. La oficina cuenta con excelente infraestructura técnica y un equipo humano profesional de apoyo a los proyectos que ahí se desarrollan.

**b. Algunos de sus trabajos:**

- c. Sitio web del hotel Ritzli
- d. Sitio web de Guanacaste Tours
- e. Sitio web de Rancho Humos
- f. Asesoría en Finca Mal País

---

**c. Contacto en la empresa**

---

PROFIMERCADEO S.A.

TEL: (506) 2222-0704

FAX: (506) 2221-8030

E-mail: [info@profimercadeo.com](mailto:info@profimercadeo.com)

Apartado: 85-1000 San José, Calle 3 B, Avenida 11, Barrio Amón, San José.

---

## 4.2.2 Compañías asesoras en España

---

### 4.2.2.1 Cepet consulting.com | e-consultoría turística y formación | España

Ofrece servicios tanto a entidades públicas como privadas para creación, desarrollo y gestión de productos y servicios turísticos.

Analizan diagnósticos profesionales para formular estrategias en torno al desarrollo social, económico y medioambiental sostenible.

#### a. Áreas de actuación

##### ➤ Planificación turística

- ✓ Dinamización turística
- ✓ Creación de productos turísticos
- ✓ Identificación de oportunidades de negocios
- ✓ Proyectos Hotel-Casa Rural



##### ➤ Marketing turístico y comunicación 2.0

- ✓ Consultoría de marketing
- ✓ Mobile marketing turístico
- ✓ Aplicaciones para celulares o tabletas
  - i. Guía turística realidad aumentada
  - ii. Ruta CHECK- IN
  - iii. Geocaching o Gymkhana GPS
  - iv. Guía geolocalizadas de un museo-exposición

##### ➤ Formación turística 2.0 (convenios con innovtur)

- ✓ Cursos experto en turismo
- ✓ Cursos de verano: Turismo y Hotelería
- ✓ Seminarios de turismo
- ✓ Curso de inglés turístico

## **b. Equipo Humano**

- Diplomados en turismo
- Licenciados en administración y dirección de empresas
- Geógrafo
- Licenciado en historia del arte
- Licenciado en ciencias políticas y sociología
- Licenciado en ciencias ambientales
- Colabores externos de universidades e institutos de investigación

Participación en el mercado internacional durante 10 años

## **c. Directivos:**

Carolina Núñez Salazar. Directora General

Inés Fernández Arconada. Directora de Proyectos

Tania Alejandra Mejías. Directora de Recursos

#### **4.2.2.2 Experiencevalue | Experimental tourism design | España**

Empresa internacional que ofrece servicios en consultoría estratégica experiencial, formación en Turismo experiencial, Marketing experiencial, Tecnologías 2.0 aplicadas al Turismo de experiencias, creación de paquetes turísticos, realización de estudios e investigaciones y planificación turismo experiencial.

Alejandro Gómez, es Socio Fundador y conceptualizador, de ExperienceValue International Consulting.

Lleva en consultoría turísticas más de 9 años y ha trabajado para más de 100 clientes grandes y pequeños, lo que le ha convertido en un consultor experimentado en diseño de hoteles de interior, uso de las nuevas herramientas tecnológicas 2.0 y su aplicación para la planificación estratégica y promoción de un destino turístico, sea este local, regional o Nacional.

Pedro García Mendoza, es Ingeniero Agrícola por la Universidad de Valladolid, cuenta en su haber con un Máster en Ingeniería Ambiental por la Escuela de Organización Industrial (EOI), así como varios cursos de especialización en gestión ambiental, auditorías ambientales, impacto ambiental, etc.

## Clientes más recientes

1. Secretaria General Iberoamericana y Asociación Hispanoamérica de Centros de Investigación de las Telecomunicaciones (AHCJET)
2. Plan Estratégico de Dinamización turística “Hohenlohe Authentisch” 2010
3. Plan de Dinamización Turístico de Engelsberg 2010
4. Plan Estratégico de Dinamización Turística Bustarviejo 2007- 2012

---

## Contacto

---

### EDIFICIO FORO DE SOMOSAGUAS

Carretera 502 de Pozuelo de Alarcón, Km 5.5 /Planta 2 Oficina 17.

28223, Pozuelo de Alarcón, Madrid, España.

TF: 0034 91 351 9091

FAX: 0034 91 351 90 91

E-MAIL: [comunicacion@experiencevalue.com](mailto:comunicacion@experiencevalue.com)

Como se observa, los servicios que ofrecen tanto empresas nacionales como españolas poseen características relevantes como la tipología de profesionales que integra el cuerpo asesor, el tipo de cliente con el que trabajan y el número de años de participación en el mercado. Para facilitar la comparación entre estas características se adjunta en el Apéndice N. 3 **Cuadro Matriz de Estudio de Competencia** un cuadro matriz que contiene dicha información de manera resumida.

### **4.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE EL DEPARTAMENTO DE ASESORIA MULTIDISCIPLINARIA DE COOPESANVICENTE**

---

El departamento de asesoría de COOPESANVICENTE se plantea como multidisciplinario, en donde gracias a la existencia de profesionales en la comunidad hacen posible este sistema integral, con el cual se pretende organizar y subdividir en diferentes disciplinas del conocimiento muchos de los servicios que se puedan ofrecer.

A partir de un análisis en la comunidad se encontró que el recurso humano profesional en San Vicente puede ser agrupado de la siguiente manera:

#### **a. Administración**

- i. Analista de Datos
- ii. Gestión y Administración de Proyectos
- iii. Contabilidad y Finanzas
- iv. Administración de empresas agropecuarias

#### **b. Tecnologías de información**

- i. Ingeniería en computación
- ii. Divulgación web
- iii. Electromecánica
- iv. Ingeniería electrónica

#### **c. Idiomas y Traducción**

- i. Inglés con énfasis en traducción
- ii. Inglés enfocado a la actividad turística
- iii. Inglés Básico
- iv. Inglés conversacional



**d. Turismo**

- i. Gestión de proyectos turísticos
- ii. Alimentos & Bebidas
- iii. Sostenibilidad
- iv. Creación e innovación de productos
- v. Inventarios turísticos y culturales

**e. Salud y Bienestar Social**

- i. Nutrición
- ii. Fisiología del ejercicio
- iii. Enfermería
- iv. Responsabilidad social empresarial

**f. Ciencias Naturales y Ambiente**

- i. Biología
- ii. Biotecnología
- iii. Gestión de proyectos ambientales
- iv. Gestión para programa de Bandera Azul Ecológica

**g. Diseño y Arquitectura**

- i. Arquitectura
- ii. Ingeniería en materiales

**h. Salud animal y producción alternativa**

- i. Producción orgánica
- ii. Hidroponía
- iii. Zootecnia
- iv. Manejo integral sostenible

---

### 4.3.1 División Interna del Departamento de Asesoría de Coopesanvicente R.L

---

Analizando las subdivisiones disciplinarias, se puede ver que San Vicente cuenta con el recurso humano para integrar una organización de asesorías multidisciplinarias. Ahora bien, seguidamente se presenta una figura con los nombres de los profesionales que estarían integrando cada división del departamento.

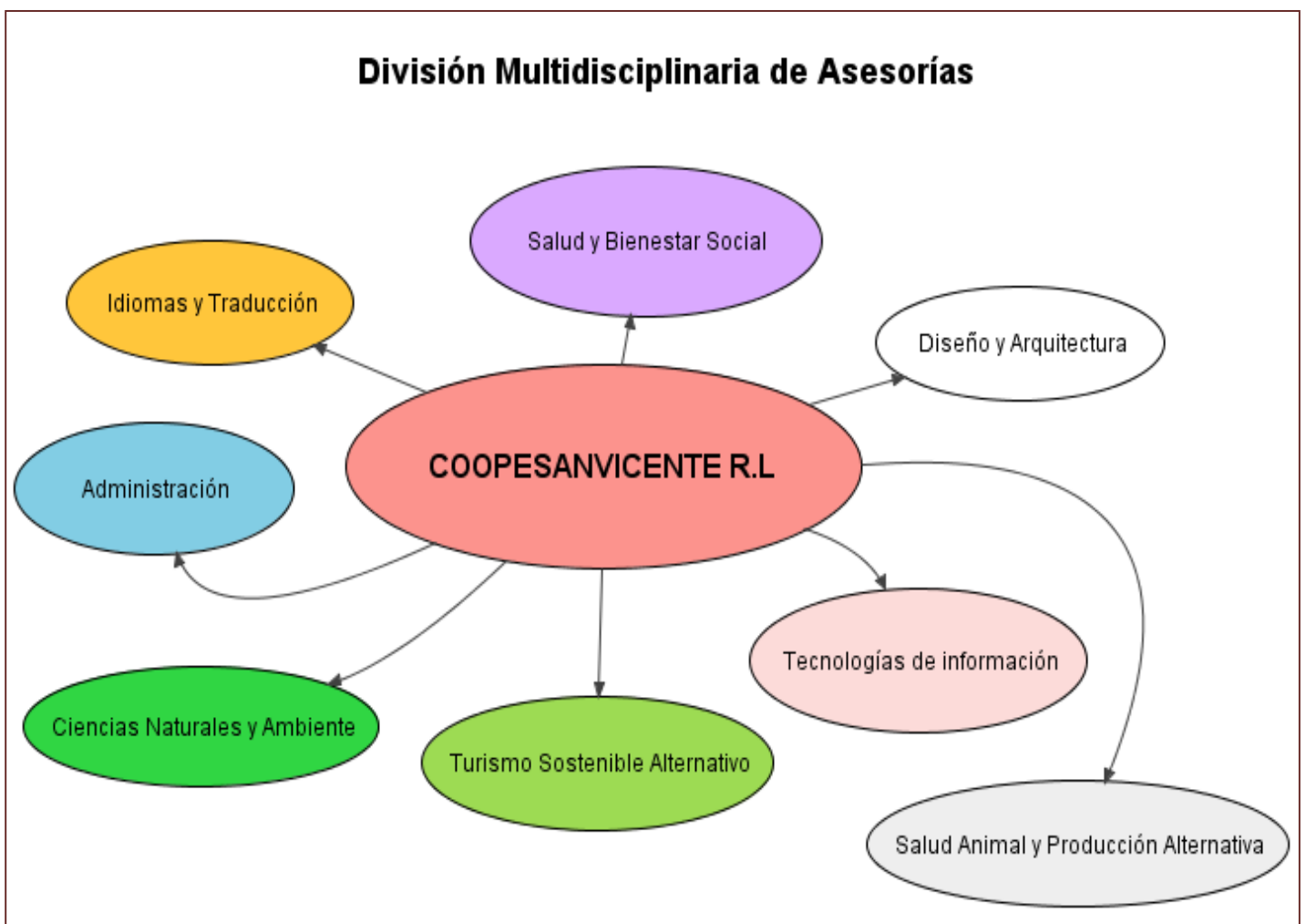


Figura N. 7 División Multidisciplinaria del departamento de asesoría

**Fuente:** Elaboración propia, 2012

**Tabla N. 2** Integrantes del cuerpo asesor de Coopesanvicente R.L

<p><b>Administración</b>            Minor Castro Quesada            Alexander Rojas Arrieta            Jose Ignacio Benavide            Roy Benavides Rojas</p>	<p><b>Salud y Bienestar Social</b>            Carlos Andrés Duran Blanco            Virgil Castro Blanco            Jose Soro</p>	<p><b>Diseño y Arquitectura</b>            Katia Benavides Morera            Elias Benavides Varela</p>
<p><b>Tecnologías de Información</b>            Manrique Varela Morales            Maikol Varela Calvo            Jose Ignacio Benavides            Jose Soro            Priscila Benavides Morera</p>	<p><b>Ciencias Naturales y Ambiente</b>            Ingrid Varela Benavides            Federico Guillén            Priscila Benavides Morera            Jose Soro</p>	<p><b>Idiomas y Traducción</b>            Lauren Castro Gómez            Steven Varela Salazar            Lorena González Herrera</p>
<p><b>Turismo Sostenible</b>            Steven Varela Salazar            Giancarlo Varela Salazar            Victor Hugo Vargas Benavides            Miguel García González</p>	<p><b>Salud Animal y Producción Alternativa</b>            Edilberto Blanco Benavides            Cristian Rodríguez Alvarado            Roy Benavides Rojas            Daniel Benavides Varela</p>	

**Fuente:** Elaboración propia, 2012

De acuerdo con la división disciplinaria que se plantea en las imágenes anteriores (Figura N. 7 División Multidisciplinaria del departamento de asesoría y Tabla N. 2 Integrantes del cuerpo asesor de Coopesanvicente R.L) se observa que cada área está compuesta por varios profesionales, esto serviría para poder potencializar los conocimientos de manera conjunta al elaborar trabajos, investigaciones y proyectos de forma coordinada entre varios profesionales.

Ahora bien, si se analiza dicho departamento en términos operacionales, se logra observar que quizás uno de los mayores factores que pueden incidir en el correcto funcionamiento de la división asesora es el tiempo y la disponibilidad, ya que muchos de los integrantes se encuentran terminando estudios o trabajando en diferentes empresas.

Sin embargo, el departamento se plantea como generador de ingresos económicos alternativos para los integrantes (profesionales), por lo que la Cooperativa únicamente ofrecerá los servicios específicos, el precio y la disponibilidad que cada integrante establezca personalmente.

En relación con el sistema de pago para los profesionales, estos serán únicamente contratados por empresas o personas que requieran el servicio por un periodo determinado, y por el cual se deberá establecer porcentajes de comisiones entre los profesionales y la cooperativa.

Para efectos de este trabajo, se establece que la comisión por comercializar los servicios bajo en nombre de Coopesanvicente R.L puede ser de un 15% a un 20% del precio total, esto con el fin de que la Cooperativa genere ingresos económicos resultantes de dichas comisiones.

### 4.3.2 Propuesta de inclusión del departamento de asesorías en el organigrama estructural de Coopesanvicente R.L

El departamento multidisciplinario de asesoría pretende ser integrado bajo el mando de la gerencia, pero con un responsable directo que sea el encargado de coordinar, presentar informes y realizar labores específicas dentro del organismo.

A continuación se presenta el organigrama propuesto, en el cual se muestra el cuerpo organizacional de la Cooperativa y la adjunción del departamento de Asesorías Multidisciplinaria.

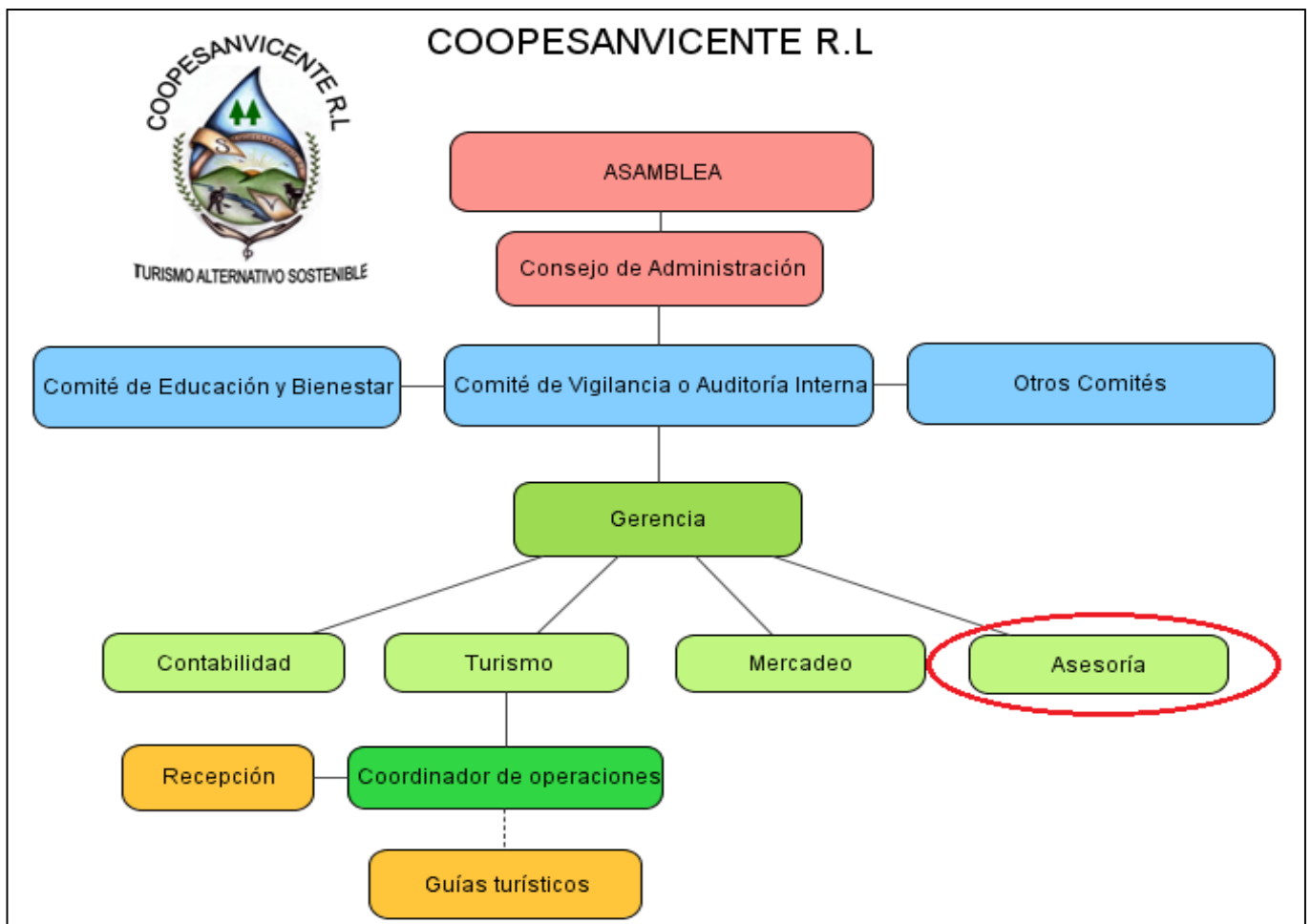


Figura N. 8 Organigrama estructural de Coopesanvicente R.L

Fuente: Elaboración propia, 2012

Como se observa el departamento de Asesorías se convierte en un área complementaria a las ya existentes divisiones de la cooperativa, las cuales son el área de la Contabilidad, Turismo y Mercadeo; todas ellas bajo la supervisión del Gerente General, el cual es el encargado de llevar registros e informes que surgen de la ejecución de las actividades de cada uno de ellas.

El departamento de asesorías debe estar bajo un responsable directo el cual sea el encargado de coordinar entre profesional y cliente, diseñar los servicios de asesorías, realizar informes de actividades, presentar los proyectos ante el comité evaluador, realizar visitas de campo y llevar un control de los plazos y pagos que se realicen. Se propone que para efectos de profesionalismo el departamento este a cargo de egresados de la carrera de Gestión de Turismo Rural Sostenible del Instituto Tecnológico de Costa Rica ya que el plan de estudios posee un enfoque en la gestión, desarrollo y control de proyectos.

---

### **4.3.3 Servicios del departamento.**

---

De acuerdo con las características que posee el cuerpo profesional local de asesores de la cooperativa y tomando en cuenta el análisis de los servicios que ofrecen las demás compañías asesoras se podrían ofrecer servicios en las siguientes disciplinas:

- **Administración de negocios**
  - Planes estratégicos
  - Contabilidad
  - Auditoría interna
  - Gestión de micro empresas
- **Mercadeo**
  - Divulgación web
  - Tecnologías 2.0
  - Publicidad
  - Comercialización de productos
- **Turismo Alternativo**

- Inventarios turísticos y culturales
- Certificación de Sostenibilidad Turística (CST)
- Contratos turísticos del ICT
- Diseño de productos turísticos
- Innovación
- **Idiomas**
  - Inglés conversacional
  - Traducciones
  - Inglés enfocado a la actividad turística
- **Gestión Ambiental**
  - Gestión de proyectos ambientales
  - Gestión del programa Bandera Azul Ecológica
  - Educación ambiental
  - Interpretación y manejo de recursos naturales
- **Producción Sostenible**
  - Manejo de fincas integrales
  - Agricultura orgánica
  - Hidroponía y alternativas de producción
  - Manejo y reproducción de Truchas
  - Zootecnia
  - Sistemas alternativos de control de plagas
  - Reutilización de desechos en fincas

Como se observa en cooperativa los servicios que se pretenden ofrecer son de carácter multidisciplinario, lo que hace que exista una variedad de servicios comerciales que puedan ser vendidos tanto a los asociados como a los clientes externos. El precio de los servicios debe ser establecido entre el profesional que los brinda y el coordinador directo del departamento, para así realizar tarifarios, paquetes o promociones que permitan una actividad constante y adaptada a las necesidades que se puedan identificar en el mercado.

Es importante incorporar al menos un especialista en materia legal, debido a que es una rama fundamental para poder llevar a cabo proyectos.

## **4.4 SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN**

---

### **4.4.1 Sistema de comercialización para asociados**

---

Por último, como resultado de todos los elementos analizados en esta propuesta, se establece que este organismo de asesorías debe tener un sistema de pago con condiciones favorables para los asociados de la de Cooperativa.

Esto serviría como un mecanismo para que las personas no asociadas a se incentiven y muestren interés en formar parte de Coopesanvicente, para así obtener por estos beneficios técnicos que respalden proyectos de cualquier naturaleza y cubiertos bajo el sistema de pago beneficioso para los asociados.

En esta propuesta se plantea el siguiente sistema de pagos integrado por una serie de políticas y reglamento que protejan tanto a la cooperativa como al asociado el cual de ahora en adelante será llamado Programa de prestación de servicios profesionales de Coopesanvicente R.L (Pro-desarrollo San Vicente).

- a. Este Programa de pagos es exclusivo para asociados activos de la Cooperativa de Turismo Alternativo Sostenible y de Servicios Múltiples de San Vicente (COOPESANVICENTE R.L)
- b. Pro-desarrollo San Vicente estará dirigido por un responsable directo, el Gerente General y El Consejo de Administración, los cuales serán los organismos encargados de administrar los servicios.
- c. El Consejo de Administración será el ente encargado de analizar los proyectos que presenten los asociados para optar por un servicio de asesoría.
- d. El Consejo de administración será el ente encargado de dar el visto bueno a los proyectos para incluirlos en el Pro-desarrollo San Vicente.
- e. El Consejo de Administración puede consultar a diferentes profesionales que integran el departamento de asesorías para pre visualizar las ideas propuestas y realizar algún tipo de modificación o recomendación.



- f. La disponibilidad de los integrantes del departamento de asesorías deberá ser establecido de manera periódica, con el fin de evitar vender servicios que no estén disponibles.
- g. Los integrantes del departamento de asesorías son los que establecen el precio de los servicios que ofrecen, la Cooperativa únicamente recibirá el 20% de comisión.
- h. El Consejo de Administración puede negociar servicios y precios con los oferentes de los servicios técnicos en caso de que lo consideren necesario.
- i. La forma de pago establecida tiene las siguientes características:
  - I. Se establece un periodo no mayor a 1 año, en el cual los servicios técnicos ofrecidos se realizarán de manera personal y con informes periódicos dependiendo de la naturaleza del proyecto.
  - II. El pago por los servicios de asesoría serán realizados una vez el proyecto comience a obtener ingresos económicos exclusivos de la actividad planteada.
  - III. Se realizarán bonos económicos mensuales mínimos del 10% de las ventas generadas por los proyectos, de lo cual se le rebajará el 20% de comisión para la Cooperativa.
  - IV. Una vez cancelada el financiamiento de las asesorías podrá participar para obtener nuevos servicios y no antes.
  - V. El asociado puede cancelar de manera completa los servicios si así lo dispone.
- j. El profesional asesor debe estar de acuerdo y consiente de estas políticas en caso de que brinde un servicio a los asociados de la Cooperativa.
- k. El responsable directo del departamento de asesorías será el encargado de velar por la correcta ejecución de las actividades técnicas y presentará informes al Consejo de Administración de las labores realizadas.
- l. En caso de presentarse algún inconveniente el Consejo de Administración podrá realizar cambios fundamentados en criterios técnicos.

---

#### **4.4.2 Sistema de comercialización externo**

---

Pasando a la parte de comercialización fuera de los asociados de Coopesanvicente, se puede establecer que los servicios profesionales ofrecidos por la Cooperativa deben ser pre-establecidos de manera formal, en donde se defina el precio del servicio, cronograma de las actividades que se realizarán, las etapas, el periodo de asesorías, las metas y objetivos propuestos y demás elementos que respalden los servicios profesionales.

El sistema de pago externo propuesto en este trabajo establece que el responsable directo bajo la autorización del Consejo de Administración y el cuerpo técnico involucrado puedan vender los servicios de asesoría con previa revisión de las ideas y proyectos.

Se deben definir y formalizar contratos por servicios profesionales entre la Cooperativa y la empresa/ persona/ organización que los requieran.

En el aspecto de financiamiento se propone que se hagan depósitos constantes que vayan en coordinación con el correcto desarrollo de las etapas del proyecto, estas pueden ser de manera semanal, quincenal, mensual o periódicas previamente acordadas por todos los involucrados. De esta manera, los profesionales van recibiendo remuneración económica acorde con el desarrollo del trabajo realizado. También la Cooperativa recibirá el 20% de comisión de cada uno de los depósitos realizados por motivos de comercialización y marca.

Para realizar estos trámites, deberán ser autenticados y bajo la asesoría y supervisión de un abogado para evitar problemas legales que pongan en riesgo los intereses de la Cooperativa, el cuerpo técnico y el cliente.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

### 5.1 Conclusiones

---

- San Vicente cuenta los recursos humanos, culturales, naturales y organizacionales para desarrollar Turismo Rural Comunitario de una manera sostenible y de forma encadenada, ya que el nivel de organización de la comunidad y los pobladores facilita cualquier tipo de proyecto que se presente en pro del desarrollo de la comunidad.
- La Cooperativa ha tenido problemas para comercializar servicios turísticos de la comunidad debido a la falta de servicios turísticos comunales y los recursos financieros para trabajar en la actividad, sin embargo existen micro empresas que si están dispuestas a invertir en la actividad turística.
- Uno de los factores que impide el desarrollo turístico de la comunidad es el Tiempo, ya que la mayoría de los pobladores se encuentran realizando estudios universitarios o trabajando en las actividades económicas tradicionales del pueblo.
- El financiamiento es fundamental para comenzar a trabajar en una nueva actividad económica como el TRC, por lo que es necesario buscar sistemas alternativos favorables que faciliten la gestión de proyectos sin realizar una gran inversión.
- La comunidad de San Vicente cuenta con gran variedad de profesionales en diferentes disciplinas lo que facilita el establecimiento del departamento para que sea administrado y comercializado por la Cooperativa.
- Existe interés comunal en realizar proyectos que beneficien la economía local como lo es el Turismo Rural Comunitario.

---

## 5.2 Recomendaciones

---

- Es necesario que Coopesanvicente R.L comience a generar incentivos como asesoramiento, financiamiento favorable, capacitaciones y apoyo organizacional para los asociados en un corto plazo, y así fortalecer las micro empresas ya establecidas y la gestión de nuevas ideas de negocios que estos posean.
- Es importante realizar sesiones de trabajo constantes dentro de Coopesanvicente, en donde se definan las actividades, proyectos, encadenamientos y formas de trabajo Cooperativa- Asociados, las cuales son el motor que impulsaría la incursión en la actividad turística comunal de manera organizada y planificada.
- En necesario que los profesionales integrados en el departamento de asesoría formalicen su oferta de servicios, establezcan tarifas y comisiones para comercializar los productos de manera legal y organizada.
- Se considera que los sistemas de comercialización internos y externos propuestos sean revisados a profundidad por parte del Consejo de Administración y la Asamblea, para integrar, modificar o eliminar ciertos puntos que sean importantes y que por efectos de desconocimiento personal fueran omitidos dentro de la investigación.
- Es importante que el Comité de Educación de la Cooperativa fomente una visión clara acerca del enfoque integral que busca el Turismo Rural Comunitario, para evitar caer en los vicios económicos individualistas que puedan atentar contra las riquezas de la comunidad.
- Es importante que Coopesanvicente tome ventajas de comercialización de los servicios del departamento, ya que en la Zona Norte no existe ninguna empresa que brinde este tipo de servicios.

- Es necesario realizar un Plan de Negocios bien estructurado que permita darle viabilidad y respaldo a la idea propuesta en esta investigación.
- Se considera importante que el departamento de este a cargo de egresados de la carrera de Gestión de Turismo Rural Sostenible del Instituto Tecnológico de Costa Rica ya que el plan de estudios posee un enfoque en la gestión, desarrollo y control de proyectos.

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Colombia.
- Benavides, S. (2008). Encadenamientos productivos y clusters. *Revista Geográfica de America Central* N°42, 113-129.
- Bruna, F. (2007). *Creación de empresas de economía social*. España: Ideaspropias Editorial.
- Castro, C. (Diciembre de 2007). Propuesta de explotación de atractivos turísticos en la comunidad de San Vicente. Santa Clara, San Carlos, Costa Rica.
- Cepetconsulting.com. (Octubre de 2012). *About*. Obtenido de Cepetconsulting.com: <http://www.cepetconsulting.com/about/equipo-humano/>
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). *Informe de Brundtland*.
- Consultores Turísticos Asociados. (Julio de 2012). *Consultores Turísticos Asociados*. Obtenido de CTA-ZMT: <http://www.cta-zmt.com/espanol/clientes.html>
- Estebaranz, A., & García, C. (1996). *Innovación educativa, asesoramiento y desarrollo profesional*. Madrid: Solana e Hijos Artes Gráficas.
- Experiencevalue. (Octubre de 2012). *Home*. Obtenido de Experience Value: <http://www.experiencevalue.com/>
- Innovatravelmarketing. (Octubre de 2012). *Nosotros*. Obtenido de Innovatravel Marketing: <http://www.innovatravelmarketing.com/nosotros52>
- Lippit, G., & Lippitt, R. (1986). *The consulting process in action*. San Diego: University Assoc. Inc.

- López, M. (Diciembre de 2009). *Diseño de un modelo de desarrollo turístico rural para la localidad de San Isidro de Peñas Blancas, San Ramón a partir de encadenamientos productivos*. San Carlos, Costa Rica.
- Organización Mundial del Turismo. (Octubre de 2012). *Entender el Turismo: Glosario Básico*. Obtenido de Organización Mundial del Turismo OMT: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Pérez, J. (2002). *Globalización, upgrading y pequeña empresa*. San José, Costa Rica: FLACSO.
- Pérez, M. (2004). *Manual del turismo sostenible*. Madrid, España: Mundi-Prensa Libros S.A.
- Profimercadeo. (Octubre de 2012). *Mercadeo*. Obtenido de Profimercadeo Costa Rica: <http://www.profimercadeo.com/mercadeo/consultoria-turistica/>
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Thomson Learning.
- Rojas, J. (2012). *Propuesta para el fortalecimiento de los encadenamientos productivos y de servicio para el desarrollo del turismo en la comunidad de San Vicente, Ciudad Quesada*. San Carlos.
- Sanchis, J., & Ribeiro, D. (1999). *Creación y Dirección de Pymes*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Soto, F. (Agosto de 2009). *Turismo y Turismo Rural*. Obtenido de Taller de Geográfico de Turismo: <http://franchescaturismo09.blogspot.com/2009/08/turismo-y-turismo-rural.html>

## Apéndice N. 1 Encuesta aplicada a Asociados

---

### ENCUESTA

1. ¿Conoce qué es Turismo Rural Comunitario? Brinde una breve visión.

---

---

---

2. ¿Trabaja en algún proyecto turístico propio actualmente?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

3. **(Si su respuesta es SI pase a la pregunta 5)**¿Por qué no ha podido desarrollar su proyecto propio?

Poco financiamiento\_\_\_\_

Pocas capacitaciones\_\_\_\_

Falta asesoramiento\_\_\_\_

Falta de tiempo\_\_\_\_

Otras:

---

---

4. ¿Está interesado(a) en desarrollar un proyecto turístico en San Vicente en un plazo máximo de 2 años?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

5. ¿Considera que es necesario un departamento de Asesorías dentro de COOPESANVICENTE?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

¿Por qué?

---

6. ¿Si la Cooperativa brindara el servicio de asesorías lo utilizaría para desarrollar o mejorar algún proyecto propio?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_



7. ¿Cual(es) áreas del proyecto considera que requiere mayor asesoramiento?

Administración\_\_\_\_ Mercadeo\_\_\_\_ Contabilidad\_\_\_\_  
Operaciones\_\_\_\_ Herramientas tecnológicas\_\_\_\_

Otras:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Conoce alguna empresa o persona que brinde este tipo de servicio (asesoría)?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

¿Cuál(es)?

\_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles factores considera usted que serian importantes tomar en cuenta si la Cooperativa ofreciera un servicio de asesoramiento?

Precio del servicio\_\_\_\_ Condiciones de pago\_\_\_\_

Experiencia del personal\_\_\_\_ Atención personalizada\_\_\_\_

Otras:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. De los siguientes servicios de asesoría, ¿cuales utilizaría?

Planificación		Asesoría Legal	
Marketing		Establecimiento de procesos y manuales de operación	
Gestión de calidad		Capacitaciones	
Innovación de productos		Sostenibilidad	
Investigación		Aplicaciones para celulares y tabletas	

**¡Gracias por su tiempo!**

**Apéndice N. 2 Cuadro Matriz de Profesionales en San Vicente**

Disciplina	Responsable	Titulo	Asociado		Disponibilidad	
			Sí	No	Sí	No
Administración de proyectos	Alexander Rojas Arrieta	Administración, INA	x		x	
Agricultura orgánica	Edilberto Blanco Benavides	-	X		X	
Arquitectura	Katia Benavides Morera	-		x		X
Biología	Ingrid Varela Benavides	-		x		x
Biología	Federico Guillen	-		x		x
Contabilidad	Danixa Marín Ugalde	Contadora privada incorporada		x	x	
Divulgación web	José Soro, Priscilla Benavides	-		x		x
Educación Ambiental	Paula Valverde Varela	-	X			x
Electromecánica	Maikol Varela Calvo	ULatina	x		x	
Electrónica	José Ignacio Benavides	-				
Finanzas	José Ignacio Benavides	Administración empresas agropecuarias	x		x	
Fisiología del ejercicio	Carlos Andrés Duran	Ciencias del movimiento, UCR		x	x	
Gestión de proyectos ambientales	Priscilla Benavides	Biología, UCR		x		x
Gestión de Turismo Rural	Steven Varela Salazar	Gestor Turismo Rural Sostenible, ITCR	x		x	
Gestión de Turismo Rural	Victor Hugo Vargas Benavides	Gestor Turismo Rural Sostenible, INA		x	x	
Gestión de Turismo Rural	Geancarlo Varela Salazar	Gestor Turismo Rural Sostenible, INA	x		x	

Gestión de Turismo Rural Sostenible	Miguel García Gonzales	Gestor Turismo Rural Sostenible, ITCR		x	x	
Ingeniería en computación	Manrique Varela Morales	Ingeniería en computación, ITCR		x	x	
Ingeniería en materiales	Elías Benavides Varela	Ingeniero en materiales, ITCR		x		x
Ingles conversacional	Lorena González H.	-	x		x	
Ingles énfasis en traducción	Lauren Castro Gómez	Inglés, UCR		x	x	
Manejo de desechos de fincas	Guillermo Varela Herrera	-	X		x	
Manejo de Fincas integrales	Roy Benavides	-		x	x	
Manejo y producción de trucha	Cristian Rodríguez	-	x		x	
Mercadeo	Minor Castro Quesada	Analista de Datos, INA	x		x	
Programa Bandera Azul Ecológica	José Soro	Sociología, UCR		x		x
Responsabilidad empresarial	José Soro	Sociología, UCR		x		x
Zootecnia	Daniel Benavides Varela	Zootecnia, UCR		x		X
Nutrición	Virgil Castro Blanco	Nutrición, UCR		X		x

**Apéndice N. 3 Cuadro Matriz de Estudio de Competencia**

<b>Nombre</b>	<b>Servicios</b>	<b>Cuerpo Asesor</b>	<b>Experiencia en mercado</b>
<b>Empresas Nacionales</b>			
<b>Consultores Turísticos Asociados (CTA)</b>	Concesiones ZMT, Planes estratégicos, Creación de refugios, planes reguladores, Investigación turística.	Conformado por 5 personas en áreas de Administración, Legislación, Contabilidad, Turismo.	Realizan labores de 1993, mas de 65 estudios en ZMT, 170 concesiones obtenidas en el país, mas de 65 clientes activos.
<b>Innovatravel Marketing</b>	Consultorías, Mercadeo, Páginas web, Capacitaciones, Certificaciones, Traducciones, Ventas.	Profesionales en turismo, sostenibilidad, producción industrial, mercadeo, contabilidad y legislación.	Más de 10 años en el mercado, miembros del colegio profesional de ciencias económicas, ACOPROT y ASTA.
<b>Profimercado</b>	Mercadeo, Ventas, Hotelería, Sitios web, comercio electrónico, incentivos, turismo sostenible, relaciones públicas.	Conformado por profesionales en diversos campos: Mercadeo, Tecnologías de información, administración, legislación, turismo.	Operan desde 1996, trabajan con clientes nacionales e internacionales como hotel Ritzil, Rancho Humos, Finca Mal País.

<b>Empresas Españolas</b>			
<b>Cepet consulting.com</b>	Planificación turística, marketing, comunicación 2.0, formación turística, convenios internacionales.	Posee profesionales en turismo, administración, geografía, historia del arte, ciencias políticas, sociología, ciencias ambientales y colaboraciones externas de universidades.	Participación por más de 10 años.
<b>Experiencevalue</b>	Turismo experiencial, consultoría estratégica, investigación, planificación, creación de paquetes turísticos, tecnologías 2.0	Profesionales en ingeniería agrícola, ingeniería ambiental, gestión de proyectos, tecnologías de información.	Más de 9 años en el mercado, han realizados planes estratégicos en todo el mundo, clientes internacionales mayormente.

## ANEXOS

---

### Anexo N. 1 Nómina de los Asociados de Coopesanvicente

---

- |                                   |                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1. Carlos Blanco Benavides        | 19. Paula Valverde Varela        |
| 2. Ermisenda Peña Sequeira        | 20. Darilene Rojas Arrieta       |
| 3. José Antonio Varela Herrera    | 21. Enilda Herrera Herrera       |
| 4. Onofre Varela Quirós           | 22. Alexander Rojas Arrieta      |
| 5. Johnny Benavides Varela        | 23. Randall Castro Gómez         |
| 6. Cristian Rodríguez Alvarado    | 24. Javier Varela Herrera        |
| 7. Patricia Aragonés Chavarría    | 25. Wilson Vargas Benavides      |
| 8. María Cecilia Blanco Benavides | 26. Leonel Calvo Benavides       |
| 9. Yorlenny Blanco Benavides      | 27. Elio Benavides Blanco        |
| 10. Oscar Mario Vargas Solís      | 28. Álvaro González Blanco       |
| 11. Dinorah Varela Quirós         | 29. Ángel Benavides Varela       |
| 12. Steven Varela Salazar         | 30. José Ignacio Benavides Rojas |
| 13. Sonia Salazar Acosta          | 31. Hugo Vargas Guerrero         |
| 14. Claudio Varela Herrera        | 32. Edilberto Blanco Benavides   |
| 15. Giancarlo Varela Salazar      | 33. Maikol Varela Calvo          |
| 16. Guillermo Varela Herrera      | 34. Ana Lorena González Herrera  |
| 17. Jorge Vargas Guerrero         | 35. Gilda González Herrera       |
| 18. Luís Carlos Vargas Benavides  | 36. Emerita Varela Herrera       |

37. Minor Castro Quesada
38. Félix Cordoncillo Barrios
39. Yamileth González Herrera
40. María Isabel González Herrera
41. Olga González Herrera
42. Clotilde Varela Herrera
43. Hilda Arrieta Alvarado
44. Yeimy Benavides Varela
45. María Grace Morera Murillo
46. Luís Solís Mora
47. Marcos Cháves Araya
48. Alfonso Varela Herrera
49. Leda Vargas Solís
50. Emma Zamora Segura
51. María del Rocío Figueroa Arredondo
52. Flor de María Quesada Arce

## **COOPESANVICENTE R.L**

**Turismo Alternativo Sostenible**

**Cédula jurídica 3-004-527883**

**[Coopesanvicente@yahoo.com](mailto:Coopesanvicente@yahoo.com)**

**Telefax: 2460-7546**





