

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

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

**Título**

**Propuesta de planificación estratégica para el desarrollo de turismo en las**  
**áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco: un enfoque**  
**desde las cinco fuerzas de Porter, periodo 2020 - 2023**

**Elaborado por:**

**Alejandra del Carmen Mendoza Ortiz**

**Profesora Asesora:**

**MAP. Lady Fernández Mora**

**San Carlos, Alajuela**

**Noviembre, 2019**

---

## ACTA DE PRÁCTICA DE ESPECIALIDAD

En el Instituto Tecnológico de Costa Rica, en el Campus Tecnológico Local de San Carlos, a las 10:00 horas del 26 de noviembre del 2019, se procedió a la defensa pública del Trabajo Final de Graduación realizado por la estudiante Alejandra del Carmen Mendoza Ortiz, para optar por el grado académico de Bachillerato Universitario.

El Tribunal examinador estuvo integrado por la M.A.P. Lady Fernández Mora y el M.G.T.S. Francisco Céspedes Obando como presidente del Jurado.

La estudiante Mendoza Ortiz realizó la exposición de su trabajo, después de la cual el tribunal le interrogó sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada satisfactoriamente la defensa pública, se le otorga la aprobación de su Trabajo Final de Graduación.



M.A.P. Lady Fernández Mora  
Jurado – Asesor



M.G.T.S. Francisco Céspedes Obando  
Jurado – Lector

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente, le doy gracias a Dios por permitirme llegar hasta donde me encuentro hoy, por su amor incondicional, por darme las fuerzas necesarias para continuar.

A mis padres, mi más profundo agradecimiento por su apoyo infinito, por ser tan pacientes, por cuidar de mi hijo, por confiar en mí y enseñarme los valores necesarios para ser una mejor persona cada día.

Agradezco, a mi hijo por ser el motor de mi vida, mi razón de estar aquí y por ser un niño muy valiente todos los días.

A mi hermano, por darme la oportunidad de continuar con mis metas y por su amor infinito.

Agradezco a Fabiola Araya Mejías y Yeilyn Vargas Castillo por su amistad incondicional, por su apoyo, por sus consejos y por todos aquellos momentos importantes en nuestras vidas que hemos compartido. Infinitas gracias.

A todos mis compañeros y amigos que han sido parte importante en el transcurso de mis años en la universidad, por su apoyo, comprensión y por todos los momentos felices que compartimos.

Finalmente, agradezco a todos aquellos profesores de la carrera que por mi paso por la universidad aportaron los conocimientos necesarios para concluir con éxito mi proceso de formación.

**¡Muchas gracias!**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por dejarme vivir y poder concluir con éxito una etapa más de mi vida universitaria.

A mi hijo, Marck Deivid Zambrana Mendoza por su cariño, por su comprensión y por ser siempre mi apoyo incondicional. Siempre te llevo en mi mente y corazón.

A mis padres, Fernando Mendoza González y Felipa Ortiz Gutiérrez por ser los mejores padres que Dios me ha dado, por siempre estar pendientes, por sus consejos y por todas aquellas palabras de aliento en los momentos difíciles. Los llevo en mi corazón

A mi hermano, Vinicio Mendoza Ortiz por darme palabras de aliento y cuidar de mis padres y mi hijo para poder concluir con éxito mis metas.

## TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS .....	III
DEDICATORIA .....	IV
TABLA DE CONTENIDOS.....	V
TABLA DE ILUSTRACIONES.....	VIII
TABLA DE ANEXOS .....	X
TABLA DE APÉNDICES .....	X
TABLA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	XI
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 PRESENTACIÓN DEL TRABAJO, ORIGEN Y SECUENCIA QUE TENDRÁ .....	1
1.2 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN .....	2
1.2.1 Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.....	2
1.2.2 Descripción del Centro administrativo “El Quetzal” .....	4
1.2.3 Descripción de la Estación Biológica Bajos del Toro “Volcán Viejo” .....	4
1.2.4 Puesto de control “Los Alpes” .....	4
1.2.5 Organigrama de la organización .....	6
1.3 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	7
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	8
1.5 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	10
1.5.1 Objetivo general.....	10
1.5.2 Objetivos específicos .....	10
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO.....	11

1.6.1 Alcances .....	11
1.6.2 Limitaciones .....	11
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS DE ESTUDIO.....	12
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	14
2.2.1 Turismo sostenible .....	15
2.2.2 Destino turístico .....	16
2.2.3 Planificación.....	17
2.2.4 Tipos de planificación .....	18
2.2.5 Planificación estratégica.....	19
2.2.6 Métodos utilizados en la planificación estratégica.....	20
2.2.7 Relaciones conceptuales para abordar el problema.....	36
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>39</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>39</b>
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....	39
3.1.1 Tipo de investigación .....	39
3.1.2 Fuentes de información .....	40
3.1.3 Descripción del procedimiento para seleccionar a los participantes.....	40
3.1.4 Descripción de los instrumentos para recolectar la información .....	42
3.1.5 Descripción de los procedimientos y técnicas para analizar y sistematizar la información .....	43
3.1.6 Descripción de los procedimientos para generar la propuesta .....	46

CAPÍTULO IV .....	49
RESULTADOS .....	49
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	49
4.1.1 Determinación de los factores competitivos presentes en las áreas de influencia del PNAJCB .....	49
4.1.2 Clasificación de los factores competitivos presentes en las áreas de influencia del PNAJCB .....	51
4.1.3 Elaboración de la propuesta .....	53
4.2 MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS .....	54
4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	54
4.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....	66
4.3.1 Estrategias 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	66
4.3.2 Estrategias 2: Poder de negociación de los proveedores.....	67
4.3.3 Estrategias 3: Poder de negociación de los compradores.....	67
4.3.4 Estrategias 4: Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	68
4.3.5 Estrategias 5: Rivalidad entre competidores .....	68
4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: .....	69
4.4.1 Objetivos estratégicos 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	69
4.4.2 Objetivos estratégicos 2: Poder de negociación de los proveedores.....	70
4.4.3 Definición de las acciones para los objetivos estratégicos.....	71
4.5 PROPUESTA .....	77
4.5.1 Las cinco fuerzas de Porter en la actividad turística del PNAJCB .....	77
CAPÍTULO V .....	79

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	79
5.1 CONCLUSIONES .....	79
5.2 RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA .....	83
ANEXOS .....	90
APÉNDICES .....	91

### **TABLA DE ILUSTRACIONES**

ILUSTRACIÓN 1. MAPA DEL PARQUE NACIONAL DE AGUA JUAN CASTRO BLANCO.....	5
ILUSTRACIÓN 2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL PARQUE NACIONAL DEL AGUA JUAN CASTRO BLANCO. ....	6
ILUSTRACIÓN 3. PREGUNTAS BASE PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ....	20
ILUSTRACIÓN 4. ANÁLISIS DEL GRAN ENTORNO PEST. ....	22
ILUSTRACIÓN 5. MATRIZ GENÉRICA PARA EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	23
ILUSTRACIÓN 6. ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS). ....	26
ILUSTRACIÓN 7. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE LE DAN FORMA A LA COMPETENCIA EN LAS ORGANIZACIONES. ....	28
ILUSTRACIÓN 8. AMENAZAS DE LAS CINCO FUERZAS.....	45
ILUSTRACIÓN 9. MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS. ....	47
ILUSTRACIÓN 10. ESTRATEGIAS DE LAS CINCO FUERZAS EN LAS ÁREAS DE INFLUENCIA AL ASP.....	48
ILUSTRACIÓN 11. LAS CINCO FUERZAS QUE LE DAN FORMA A LA COMPETENCIA. ....	48
ILUSTRACIÓN 12. FACTORES COMPETITIVOS PRESENTES EN LAS ÁREAS DE INFLUENCIA DEL PNAJCB.....	53
ILUSTRACIÓN 13. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES. ....	56
ILUSTRACIÓN 14. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	58

ILUSTRACIÓN 15. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES. ....	60
ILUSTRACIÓN 16. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS. ....	62
ILUSTRACIÓN 17. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES .....	66
ILUSTRACIÓN 18. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. ....	72
ILUSTRACIÓN 19. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. ....	72
ILUSTRACIÓN 20. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. ....	72
ILUSTRACIÓN 21. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. ....	73
ILUSTRACIÓN 22. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. ....	73
ILUSTRACIÓN 23. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. ....	73
ILUSTRACIÓN 24. OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. ....	74
ILUSTRACIÓN 25. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. ....	74
ILUSTRACIÓN 26. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. ....	74
ILUSTRACIÓN 27. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. ....	75
ILUSTRACIÓN 28. OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. ....	75
ILUSTRACIÓN 29. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. ....	75
ILUSTRACIÓN 30. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. ....	76
ILUSTRACIÓN 31. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. ....	76
ILUSTRACIÓN 32. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. ....	76
ILUSTRACIÓN 33. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. ....	77
ILUSTRACIÓN 34. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DE LAS ÁREAS DE INFLUENCIA AL PNAJCB. ....	78

## **TABLA DE ANEXOS**

Anexo 1. Entrevista a los pobladores que habitan en las comunidades cercanas al Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.....	90
--	----

## **TABLA DE APÉNDICES**

Apéndices 1. Atractivos turísticos presentes en las áreas de influencia al PNAJCB .....	91
Apéndices 2. Planta física presente en las áreas de influencia al PNAJCB .....	93
Apéndices 3. Supraestructura presente en las áreas de influencia al PNAJCB.....	94
Apéndices 4. Infraestructura presente en las áreas de influencia al PNAJCB .....	95

## TABLA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ACCHN	Área de Conservación Huetar Norte
ACCVC	Área de Conservación Volcánica Central
ADI	Asociación Integral de Desarrollo de Bajos del Toro
APANAJUCA	Asociación Pro-Desarrollo del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco
ASP	Área Silvestre Protegida
COVIRENAS	Comités de Vigilancia de los Recursos Naturales
COOPEBRISAS	Cooperativa de la comunidad las Brisas
COOPESANVICENTE	Cooperativa de la comunidad San Vicente
FODA	Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ha	Hectáreas
MINAET	Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
msnm	metros sobre el nivel del mar
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PEST	Político, Económico, Social y Tecnológico
PIB	Producto Interno Bruto
PNAJCB	Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco
PTS	Plan de Turismo Sostenible
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
TFG	Trabajo Final de Graduación
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
ZPRT	Zona Protectora Río Toro

## Resumen

Esta propuesta de planificación estratégica se realiza considerando como herramienta las cinco fuerzas competitivas de Porter, las cuales son un instrumento que permitieron analizar el contexto de la actividad turística en las áreas de influencia Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco; la planificación estratégica se convierte en una herramienta que aparece cuando se requiere un control más rápido sobre lo que implica la toma de decisiones para los emprendimientos que ofertan bienes y servicios turísticos en estas comunidades, es por ello que el presente proyecto parte de identificar los factores competitivos en un periodo de 2020 - 2023.

El análisis de los factores competitivos se llevó a cabo mediante la implementación de un enfoque cualitativo basado en la revisión bibliográfica, trabajo de campo, observación y la elaboración de las matrices de análisis de cada una de las fuerzas de Porter en las cuales, se determinó la incidencia de estos factores con respecto a los indicadores teóricos de las cinco fuerzas elaboradas por el autor Mike Peng.

De los resultados encontrados en el análisis de los factores competitivos se elaboraron las estrategias correspondientes en la cual, se indican los lineamientos a efectuar como herramientas que facilitan la toma de decisiones, así como se evidencia cuáles serán los indicadores que se deben fortalecer para lograr un desarrollo de actividades turísticas sostenibles y rentables para las de áreas de influencia del parque.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, parque nacional, área natural, áreas de influencia, cinco fuerzas de Porter.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Presentación del trabajo, origen y secuencia que tendrá

El presente documento consiste en la elaboración de una propuesta de planificación estratégica para el desarrollo de turismo en las áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco (PNAJCB), desde el enfoque de las cinco fuerzas de Porter: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los consumidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de posibles sustitutos y rivalidad entre competidores actuales.

A su vez, la propuesta expone tres de las áreas de influencia del Área Silvestre Protegida (ASP) como destinos turísticos con capacidad de incorporarse en procesos de competitividad en el mercado. Es en este sentido es que se desarrollan los cinco capítulos que abordan este proyecto.

En el primer capítulo, se detalla la parte introductoria del trabajo para lo cual se presenta la información general del tema, se toman en consideración los antecedentes de la organización, los antecedentes del sitio de estudio, la justificación del problema, los objetivos de estudio (general y específicos) así, como el alcance y las limitantes encontradas en el desarrollo del proyecto.

Para el segundo capítulo, se presenta el marco teórico este abarca desde los antecedentes teóricos del estudio y relaciones conceptuales para abordar el problema de investigación.

En el tercer capítulo, se desarrolla la metodología en la cual se abordan aspectos como la descripción general de la estrategia metodológica a utilizar, la descripción de los procedimientos para seleccionar a los participantes, los instrumentos para recolectar información, así como los procedimientos y técnicas para el análisis y sistematización de los datos generados y, además, se describen los procedimientos para generar la propuesta.

Se continua, con el cuarto capítulo en el cual se presentan los resultados del trabajo para ello, fue necesaria la aplicación de la metodología de investigación seleccionada.

Finalmente, en el quinto capítulo se contextualizan las conclusiones y recomendaciones que surgieron en el desarrollo final del proyecto, con la finalidad de que estas puedan servir en un futuro para orientar nuevas líneas de investigación.

## **1.2 Antecedentes de la organización**

### **1.2.1 Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco**

Se creó mediante Decreto Ejecutivo el 26 de junio de 1975, su administración corresponde al Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), dicha responsabilidad asignada por el Área de Conservación Arenal Huetar Norte (ACAHN). Actualmente debido a su importancia hídrica y mediante el Decreto Ley 8392 publicado el 03 de diciembre del 2013 se le atribuye la denominación de Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, 2012).

Este parque nacional posee una extensión territorial de 14,308 ha aproximadamente, se localiza al norte de la provincia de Alajuela en las coordenadas geográficas: 10° 12'01" Y 10° 21'01" Latitud Norte, 84° 15'32" y 84° 23'06 Longitud Oeste en las hojas

cartográficas Aguas Zarcas y Quesada. Al sur limita con el Área de Conservación Cordillera Volcánica Central (ACCVC) y con respecto a los otros puntos cardinales colinda con el ACAHN finalmente colinda al sur con la Zona Protectora Río Toro (ZPRT), que pertenece al ACCVC (SINAC, 2012).

De acuerdo con su Plan General de Manejo este parque nacional se caracteriza por presentar un relieve montañoso constituido en un 95% por los cerros Porvenir, Platanar y Pelón, este último posee una variación altitudinal de aproximadamente de 400 m.s.n.m hasta los 230 m.s.n.m. Así mismo, esta ASP posee áreas de influencia que se encuentran conectadas por vías de comunicación entre ellas Ciudad Quesada, La Marina, Aguas Zarcas, Venecia, Colonia del Toro, Bajos del Toro Amarillo, Palmira Tapasco, Lajas, entre otras (SINAC, 2012) (p.37).

Como parque nacional se caracteriza por la protección y conservación del bosque primario que alberga cinco zonas de vida con importantes especies de flora y fauna. Aquí nacen los ríos Platanar, Aguas Zarcas, Río Toro, Tres Amigos, La Vieja, entre otros, que son de importancia en la generación el abastecimiento de agua potable para consumo humano en los cantones de Grecia, San Carlos, Valverde Vega y Zarcero, así mismo, de generación hidroeléctrica por parte de instituciones públicas y privadas (Universidad de Costa Rica, [UCR] 2017) (párr. 4)

En este mismo contexto, el PNAJCB posee cierta infraestructura con la finalidad de desarrollar una mejor gestión administrativa de los recursos naturales presentes. Se trata de los puestos de control El Quetzal, la Estación Biológica Volcán Viejo y el Puesto de Control lo Alpes los cuales son asignados especialmente para usos operativos y de control.

### **1.2.2 Descripción del Centro administrativo “El Quetzal”**

Este centro administrativo, se localiza en la sección suroeste del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco, posee una casa de guarda parques para la realización de actividades como control y protección. Es el principal centro operativo y administrativo en este sector, cabe destacar que sus instalaciones cuentan con todas las facilidades y generalidades pertinentes (SINAC, 2012) (p.35).

### **1.2.3 Descripción de la Estación Biológica Bajos del Toro “Volcán Viejo”**

Esta estación biológica se localiza en la sección sureste del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco, atribuye su nombre a su cercanía con el cerro. Además, posee una infraestructura para hospedaje y la realización adecuada del trabajo de los funcionarios. Se creó con la finalidad de recibir visitantes con fines de investigación (SINAC, 2012) (p. 35).

### **1.2.4 Puesto de control “Los Alpes”**

Se localiza en la sección norte del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco, este puesto cuenta con una casa que fue donada al Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAE) así mismo, posee una sola vía de acceso en el que se ubica un “puente en proceso de construcción”.

Es conocida como “casa de familias” debido a su objetivo principal de control del ASP, en colaboración conjunta con las comunidades vecinas y el Comité de Vigilancia de los Recursos Naturales (COVIRENAS) (SINAC, 2012) (p. 35).

Dado los antecedentes anteriores, se da a conocer en la ilustración 1 la ubicación geográfica del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco y sus áreas de influencia.

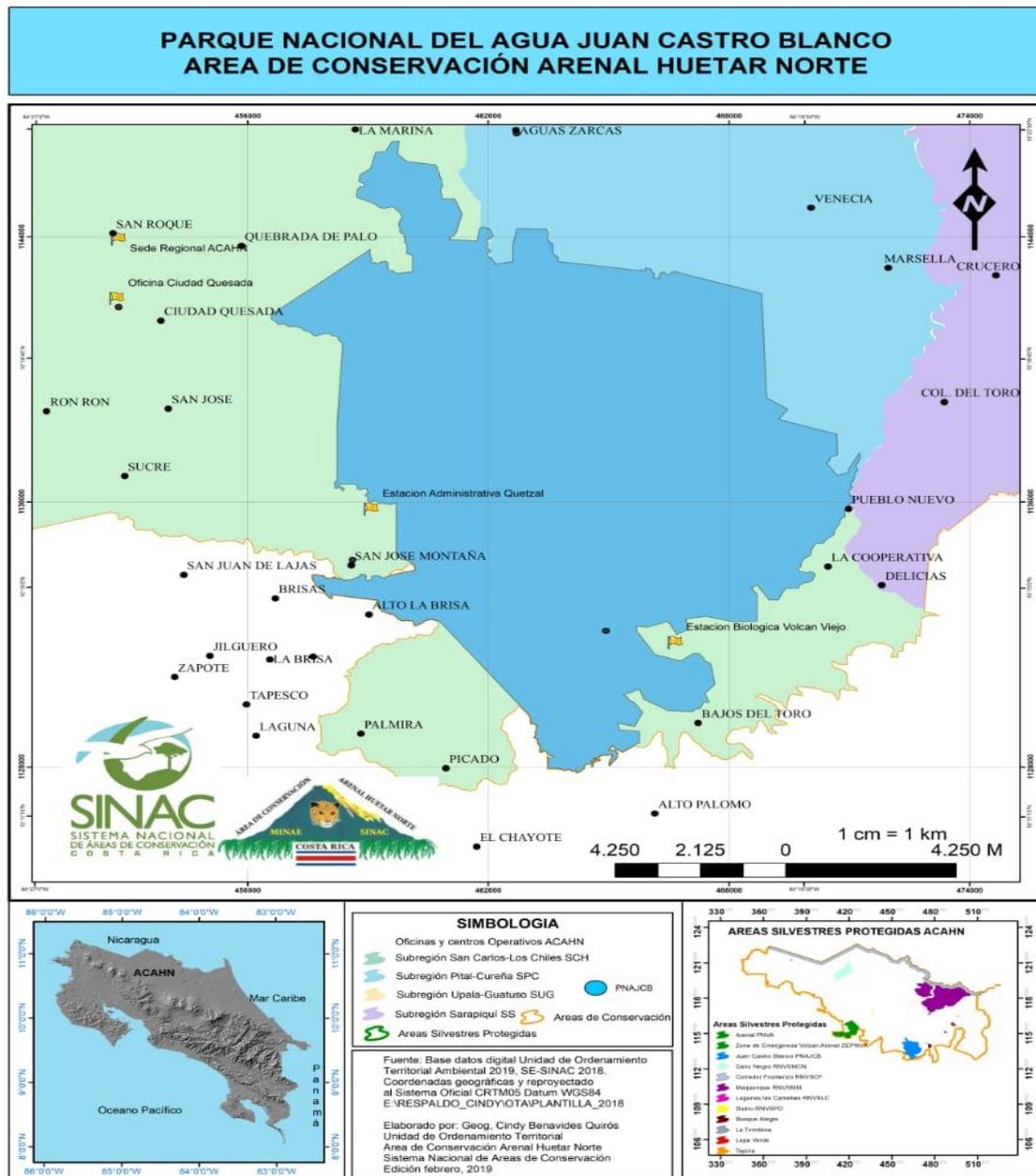


Ilustración 1. Mapa del Parque Nacional de Agua Juan Castro Blanco.

Fuente: Benavidez, (2019). Unidad de Ordenamiento Territorial Área de Conservación Arenal Huetar Norte Sistema Nacional de Áreas de Conservación.

La estructura organizativa del Parque Nacional del Agua Juan Casto Blanco se presenta en la ilustración 2, se constituye en tres programas y siete unidades de manejo. Los programas corresponden al nivel Administrativo Financiero que se encarga de vigilar el cumplimiento del plan de manejo del parque, mientras que el programa Social y el de Recursos Naturales son dependencias técnicas del programa Administrativo Financiero (SINAC, 2012) (p. 41).

Cada programa es responsable de que se garantice la coordinación entre las unidades que corresponden a su programa como se demuestra en el organigrama.

### 1.2.5 Organigrama de la organización

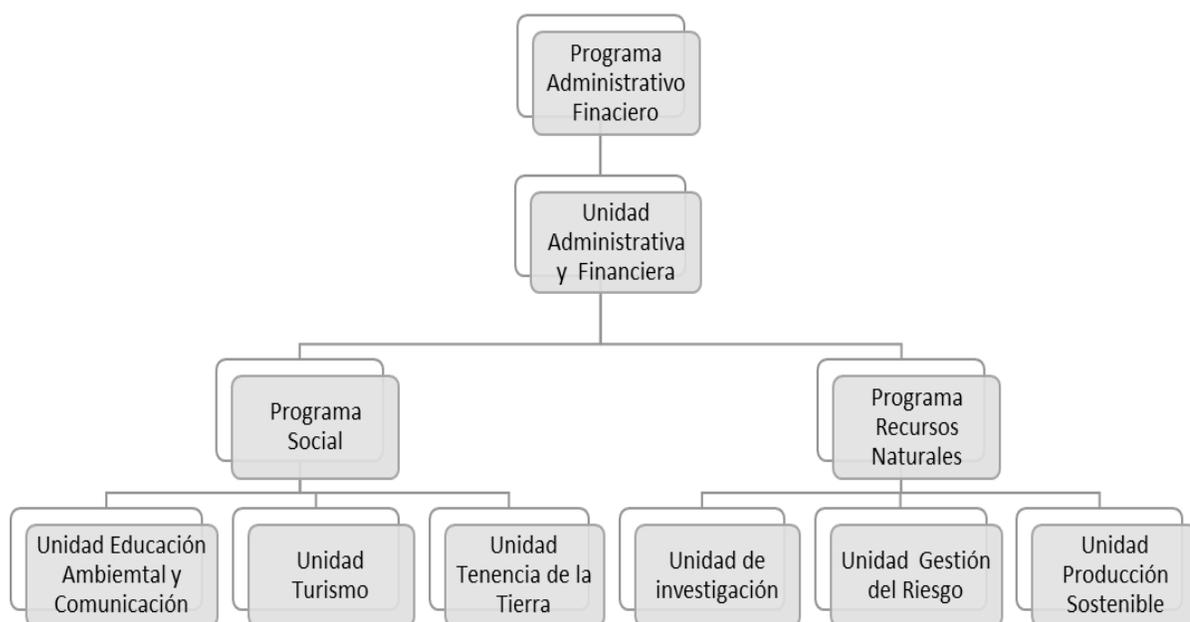


Ilustración 2. Organigrama estructural del Parque Nacional del Agua Juan Casto Blanco.

Fuente: Elaboración propia a partir del Plan de Manejo del Parque Nacional del Agua Juan Casto Blanco (SINAC, 2012) (p. 42).

### **1.3 Antecedentes del estudio**

Para la década de los 90's, en Costa Rica se discute la necesidad de planeación ante el manejo y la administración de las ASP y su entorno. Desde esta perspectiva se acoge la gestión de conservación del patrimonio natural de modo que en la actualidad el país, ha establecido su territorio continental en aproximadamente un 26% de ASP reforzando la conservación, protección de los ecosistemas y la biodiversidad de los territorios (Quesada y Guier, 2014) (p.41).

Las ASP generan beneficios sociales y económicos para el país debido a que estas además de generar servicios ecológicos, también son primordiales en la activación de actividades turísticas que en términos de rentabilidad generan beneficios directos e indirectos para la sociedad costarricense. En el 2018 se generó un aproximado de \$ 3. 823,7 por concepto de divisas en turismo, estas en su mayoría corresponden al desenvolvimiento de actividades turísticas en estas áreas (Instituto Costarricense de Turismo [ICT], 2018).

Por ende, las ASP forman parte esencial de los esquemas innovadores que coadyuvan a conservar los recursos naturales y por ello, la planificación estratégica debe ser parte del desarrollo turístico que favorezca positivamente a la organización y sus actores inmediatos en lo político, social, económico y cultural; además de que se busca de que esta sea una herramienta que promueva estrategias dirigidas a la gestión de actividades turísticas responsables.

Además, las ASP superaron su afluencia, en el año 2017, se atendió aproximadamente 2 059 402 visitantes residentes y no residentes distribuidos en 49 áreas naturales con su respectiva categoría de protección (ICT, 2017) (p. 2). Con lo que se hace

indispensable mantener un control que permita valorar métodos que ayuden a la planificación estratégica en las ASP principalmente sobre los recursos que la integran y claramente tomando en consideración las zonas de influencia de estas.

En dado caso los beneficios que se generen de la planificación deberán orientarse a favor de la sociedad en su conjunto, con la finalidad de obtener un balance en todos los niveles ante la toma de decisiones futuras.

### **1.1 Planteo del problema**

La variedad de recursos naturales que posee el PNAJCB, incentiva su potencialidad en la oferta de productos y servicios turísticos que generen rentabilidad en las áreas de influencia cercanas al parque. Al ser un parque nacional que se caracteriza por la protección y conservación de sus ecosistemas es que se contextualiza el problema investigación.

Por lo anterior, se pretende abordar la investigación bajo la siguiente pregunta:

¿Para qué hacer la planificación estratégica del turismo en las áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco, en el periodo 2020 - 2023?

### **1.4 Justificación del problema**

La conservación y protección de ecosistemas naturales es el principal objetivo del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco y sus áreas de influencia. Su gran riqueza natural en flora, fauna y particularmente el recurso hídrico que lo caracteriza, son los elementos que orientan, además de su gestión a su participación en actividades turísticas sostenibles en las áreas de influencia cercanas al ASP.

En este sentido, es que resulta importante planificar que las actividades turísticas sean organizadas de tal forma que la rentabilidad que generen en la sociedad sea de bajo impacto ambiental y así mismo, que, se tome en consideración los aspectos administrativos que involucran el parque, sus las áreas de influencia y la responsabilidad social que conllevan directa e indirectamente todos los actores involucrados en el proceso.

Por su parte los autores Martínez y Blanco, (2013) indican que:

Cuando los recursos naturales forman parte, de algún modo, de los productos y servicios turísticos se compromete a la conservación de los recursos sobre todo los que se sustenta el entorno ambiental, y a la misma vez se debe comprender las áreas rurales dentro de la visión, misión dificultades y limitaciones (p. 147).

Los insumos naturales tomados de las ASP que transformados en productos y servicios turístico generan valor agregado en la rentabilidad y la competencia a nivel organizacional, conllevan la aplicación de herramientas que sirvan de monitoreo y control en la forma de operar antes y durante de su ejecución. Por ello, su dimensión debe ser planificada tomando como referencia la sostenibilidad de los recursos presentes en el ASP (SINAC, 2011) (p. 23). Así mismo, se debe asegurar su implementación en la toma de decisiones en procesos.

En la actualidad, se requieren de herramientas que generen planificación estratégica del turismo dentro de los procesos futuros de la organización. Con la finalidad de conocer de qué manera se desarrollan como competidores y cuál es su relación como turista – destino y determinantes de la competitividad y sus competidores.

Los factores que determinan la competitividad de las actividades turísticas que se encuentran en las áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco se determinan mediante las cinco fuerzas del entorno de Porter lo cual permitirá comprender el escenario turístico competitivo al que se enfrentará ASP, en un periodo 2020 - 2023.

En consecuencia, de lo antes mencionado se plantean los objetivos para la elaboración y desarrollo del Trabajo Final de Graduación (TFG).

## **1.5 Objetivos del estudio**

### **1.5.1 Objetivo general**

Identificar los factores competitivos para la propuesta de planificación estratégica para el desarrollo de turismo en las áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco, en el periodo 2020 - 2023.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Determinar los factores competitivos presentes en las áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.
2. Clasificar los factores competitivos presentes en las áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.
3. Elaborar la propuesta de planificación estratégica del turismo en las áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.

## **1.6 Alcances y limitaciones del proyecto**

### **1.6.1 Alcances**

Con el desarrollo de este proyecto se busca realizar una propuesta de planificación estratégica del turismo que permita conocer los factores competitivos presentes en las áreas de influencia del PNAJCB, por medio del modelo de las cinco fuerzas del entorno de Michael Porter para determinar la intensidad en la que actúan estas fuerzas en el mercado turístico.

De modo que, esta herramienta de planificación estratégica permitirá identificar qué tan atractiva será la actividad turística en las áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco y cuál será su proyección hacia el futuro con forme a la dinámica competitiva de la actividad turística.

### **1.6.2 Limitaciones**

De las limitantes de este proyecto se considera la poca información disponible con respecto al tema de estudio. En ambos sentidos a nivel internacional como nacional no se encuentran investigaciones que abarquen todo el contexto del estudio.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes teóricos de estudio

En este apartado, se analizarán los antecedentes teóricos de estudio que corresponden a trabajos con temáticas vinculadas al desarrollo de la propuesta planificación estratégica del turismo en las áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco: Un enfoque desde las cinco fuerzas de Porter.

De las investigaciones analizadas, se encuentra el proyecto de graduación de Ana Moreno, (2016) “Propuesta para el diseño de productos turísticos sostenibles a partir del patrimonio natural identificado en el distrito de Toro Amarillo”.

En su propuesta Moreno, (2016) sugiere la identificación de los productos turísticos sostenibles presentes en la comunidad de Toro Amarillo, siendo este un componente que presenta la oferta turística que respalda las actividades que se desarrollan en la comunidad en forma planificada, a fin de mejorar la competitividad y rentabilidad de las actividades turísticas del área de influencia al PNAJCB, las cuales de acuerdo con la autora son las que motivan la llegada de visitantes tanto nacionales como internacionales.

Cabe mencionar el trabajo realizado por Carlos Rodríguez, (2018) quien desarrolla un “Análisis del potencial turístico en la zona de uso público en los distritos de Aguas Zarcas y La Palmera (Garabito y Calle Damas) para realizar turismo sostenible de aventura en el Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco”. El autor profundiza en el reconocimiento de un sector específico con potencial turístico y que a su vez podría estar

articulado con una asociación de acueductos y alcantarillados que administra la ruta de acceso a los atractivos estudiados por el autor, provocando una opción de emprendimientos que dinamice la actividad productiva local en un área de influencia del parque; siendo de los elementos que determinan la posibilidad de encontrar productos sustitutos y competidores potenciales en la dimensión del entorno del ASP.

Además, el trabajo realizado por José Carlos Carranza, (2018) quien elaboró un perfil de visitantes en las áreas de influencia San José de la Montaña y San Vicente basándose en las variables edad, ocupación, actividades que realiza durante su visita, entre otras, consideradas dentro su estudio y que influyen en la demanda turística de estas dos áreas de influencia del PNAJCB las cuales reciben visitación turística. Este proyecto fue titulado “El estudio de la visitación turística de San Vicente y San José de la Montaña de Ciudad Quesada, Alajuela”.

A nivel internacional, se encontraron dos metodologías que abarcan temáticas similares a trabajo de investigación. El trabajo denominado “Modelo - Diagnóstico - Implantación (MDI) de la competitividad sostenible de un destino turístico” con el fin de lograr comprender la competitividad sostenible en sitios turísticos a largo plazo. Esta metodología se desarrolla bajo tres etapas: el proceso de diagnóstico, de proyección estratégica y de establecimiento de un modelo de gestión competitiva y de desarrollo turístico sostenible (Ros et al., 2006).

El trabajo sigue una temática similar al tema de estudio ya que buscó analizar la competitividad mediante el desarrollo de una metodología que integra componentes tales como: agentes, accionistas y los procesos de desarrollo competitivo dentro del destino (Ros

et al., 2006) (p. 10). Esto con la finalidad de diseñar estrategias competitivas y cooperativas a futuro.

Por otro lado, se encuentra el artículo de los autores Baños y Jiménez “Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos” la cual propone un modelo de destinos a larga distancia que se desarrolla con base a la manera en que interactúan los distintos agentes dentro de un destino turístico, su relación con el entorno y el disfrute “in situ” de los atractivos y las percepciones de los visitantes (Baños y Jiménez, 2012) (p. 23).

El modelo agrupa las características y los efectos que determinan la competitividad y los competidores para conocer las deficiencias del sector, su eficiencia en la toma de decisiones y la formulación estratégica del sector a futuro en un mercado.

En el estudio los autores buscaron a partir del modelo de las cinco fuerzas del entorno, analizar la situación competitiva de la organización y sus posibilidades dentro de la oferta turística del país. Por ello, a partir del conocimiento del entorno se logra determinar el atractivo que esta tiene para el mercado a fin de lograr la planificación estratégica dentro de una organización.

## **2.2 Marco conceptual**

El marco conceptual, que se desarrolla a continuación, tiene como finalidad dar a conocer los conceptos que aportaran el conocimiento necesario para el desarrollo de este proyecto.

### **2.2.1 Turismo sostenible**

El turismo sostenible implica el uso de los recursos medioambientales, sociales y económicos de forma responsable teniendo en cuenta las repercusiones actuales y futuras del entorno a fin, de satisfacer la demanda de los visitantes y la de las comunidades. Por ello, su utilización no debe ser masiva, descontrolada ni desordenada dado que implicaría su alteración y hasta su destrucción. (Quesada y Guier, 2014) (p. 28).

Por ende, al referirse al turismo sostenible primeramente se debe analizar que para el entorno natural los desplazamientos turísticos que originan sus recursos deben ser de poco impacto. De este modo, se prevé que con políticas adecuadas el turismo sostenible contribuirá a la conservación de los ecosistemas, su biodiversidad, así como la conservación y revalorización del patrimonio natural para el aprovechamiento de las generaciones futuras.

Además, con el turismo sostenible se procura mejorar la expectativa del visitante, la calidad precio del destino y el máximo beneficio social, económico y cultural de todos los que participan en dicha actividad con el fin de mantener un óptimo y controlado aprovechamiento de los recursos naturales presentes en un destino (Quesada y Guier, 2014) (p. 67).

Esto significa que en los alcances del turismo sostenible se necesita una adecuada planificación estratégica en sus implicaciones económicas, socioculturales y ambientales. A fin de obtener un diagnóstico del producto y su competitividad en el sector.

### 2.2.2 Destino turístico

Un destino turístico se caracteriza por ser un área geográfica donde ocurren la mayoría de las actividades turísticas. Esto significa que, “es la suma de los distintos productos turísticos ofrecidos por una determinada región geográfica delimitada, que al mismo tiempo se complementan y compiten entre sí” (Gándara, 2003) (p. 2). De modo que, en cierto sentido los consumidores se verán influenciados por la ubicación de los destinos turísticos que les permitan vivir una experiencia única.

No obstante, existen otros conceptos donde se perciben de forma más generalizada (Servicio Nacional de Turismo [SERNATUR], 2018) señala que el destino turístico es: “(...) un núcleo geográfico y el lugar donde los turistas pernoctan y si así lo desean, también es el punto de distribución de sus viajes dentro de un área más amplia que puede incluir diversos atractivos y otros destinos” (p. 12).

De forma similar pero considerado el destino turístico como un polo de desarrollo que converge con su entorno Fariñas, (2011) lo define como “el ámbito donde ocurren la mayoría de las actividades de producción y consumo y tiene lugar gran parte de los efectos ambientales, sociales, económicos y culturales del turismo” (p. 3). Cabe destacar que la visitación al destino turístico también depende de la economía local, la sociedad la naturaleza del destino, sus recursos turísticos y, por último, la notoriedad y la calidad que estos ofrezcan.

### 2.2.3 Planificación

De acuerdo con Bernal, (2012) “consiste en una técnica de coordinación e integración que conlleva suposiciones respecto a los objetivos futuros de las organizaciones” (p. 2). Está a su vez permite formular estrategias mediante instrumentos que ayuden a minimizar la incertidumbre ante el desempeño de las empresas.

Por otra parte, aparecen ciertos modelos que deben acompañar el proceso de planificación (Graffe, 2006) (p. 5).

- **Modelo analítico:** conlleva el propósito de explicar la estructura, el comportamiento y las funciones de la organización desde una perspectiva lógica y metodológica.
- **Modelo normativo:** Define el objetivo futuro de la planificación, apoyado del modelo analítico ayudan a establecer objetivos futuros y generar las estrategias útiles para alcanzar esos objetivos, los medios que se requieren para lograrlo y la delimitación del espacio tiempo para conseguir llegar al futuro deseado.
- **Modelo operativo:** este modelo define los lineamientos, los agentes ejecutores y los medios necesarios para el alcance de los objetivos futuros de la planificación.
- **Modelo de instrumentación o de implementación:** en la ejecución del plan este modelo prevé las condiciones y los medios necesarios para asegurar su eficacia.
- **Modelo de evaluación:** permite valorar el grado de eficacia del procedimiento y los estándares con respecto a la validez del contenido y la ejecución de la planificación de forma que compara el grado de eficacia de los objetivos obtenidos versus la magnitud de los costos generados.

- **Modelo de solución:** resume en síntesis el modelo analítico, normativo, operativo y de instrumentación con respecto a su aplicabilidad en la planificación de las organizaciones.

#### **2.2.4 Tipos de planificación**

A continuación, se describen los principales tipos de planificación según la intervención del Estado en las ASP que ayudaran a conceptualizar el tema de estudio.

- **Planificación normativa**

Este tipo de planificación se contextualiza como “ un proceso que permite la toma de decisiones de forma ordenada y sistemática, a fin de establecer objetivos claros y alcanzables que permitan minimizar costo y maximizar beneficios” (Graffe, 2006) (p.3). Cabe recalcar que este tipo de planificación parte de la necesidad de establecer metas y procedimientos mediante la organización, dirección y control como diagnóstico de las metas propuestas.

- **Planificación imperativa**

La planificación imperativa corresponde a todas las disposiciones que se establecen como obligatorias para las personas que integran un plan, por tanto, están sujetas a lo que se disponga en el plan ya que este tiene fuerza de ley basada en la suposición de una economía socializada (Gorostiza y Jiménez, 2008) (p. 7). En esta planificación el gobierno y el sector público son los que aportan el capital para solventar el gasto turístico.

- **Planificación indicativa**

Como señala, Gorostiza y Jiménez, (2008) este tipo de planificación “aparece como un indicador que sugiere como son los objetivos deseables a los agentes económicos sectoriales donde el Estado no tiene obligación directa” (p. 78), siendo el sector privado el que propone los mecanismos de mercado al poseer la capacidad económica de solventar al turismo. Como planificación se rige bajo criterios de lucro y ganancia efectiva del sector privado.

- **Planificación operativa**

De acuerdo con Cuevas, (2003), “como proceso permite presentar en forma integral los objetivos, metas y actividades que se asignan en cada uno de los índices de un proyecto dado, durante cierto ”(p. 45). Por lo general, se derivan de la planificación estratégica en la formulación de planes de inversión, marco lógico, demanda de los usuarios y en sus estrategias de ejecución.

### **2.2.5 Planificación estratégica**

La planificación estratégica (PE) (Armijo, 2009) lo conceptualiza como “un instrumento que permite gestionar la toma de decisiones futuras y actuales en una organización a fin de adecuarlas en función de la demanda que se impone en su entorno” (p. 5). Por ello, se puede decir que a partir de la PE se toman, aquellos objetivos factibles de lograr para convertirlos en acciones estratégicas viables que permitan llegar a un futuro deseado dentro de la organización.

Por su parte, Mejía y Candelario, (2009) considera que la planificación estratégica como herramienta es esencial para medir el desempeño de las empresas ya que considera los riesgos y el impacto de las fuerzas presentes en el entorno de las empresas, aumentando sus posibilidades de acierto (p.4). Lo que permite tener una visión clara de hacia dónde va la organización con respecto a otros competidores.

En este mismo sentido Fajardo, (2014) (p. 8) señala que esta planificación estratégica debe contextualizarse acorde a la formulación de “tres preguntas base” como se muestra en la ilustración 3 a fin de lograr los objetivos y las acciones proyectadas a futuro en la organización.

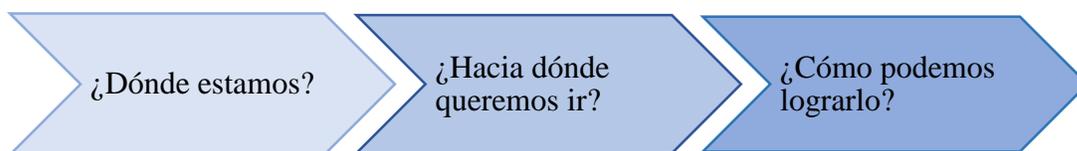


Ilustración 3. Preguntas base para la planificación estratégica.

Fuente: Elaboración propia a partir de la planificación estratégica, métodos, técnica y buenas prácticas (Fajardo, 2014).

### **2.2.6 Métodos utilizados en la planificación estratégica**

La metodología del trabajo se compone del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, en el contexto del entorno externo del ASP y sus áreas de influencia. Sin embargo, cuando hablamos de competitividad del entorno de las organizaciones se hace necesario conocer de otras herramientas de planificación estratégica utilizadas.

En este contexto, se tomará en consideración para la revisión del estudio cuatro metodologías que han sido utilizadas en el análisis de los factores competitivos dentro del entorno de las organizaciones.

- **Análisis del gran entorno PEST**

Esta metodología consiste en el análisis del entorno externo que mide el mercado desde el punto de vista de su crecimiento, declive y posicionamiento en el direccionar de un negocio (Piña y Danesa, 2015) (p.146). De modo que examina los posibles escenarios futuros de las empresas, su entorno y a las estrategias que estos pueden necesitar o cambiar para enfrentar los cambios en el mercado.

A su vez, este “análisis del macroentorno estratégico” permite la valoración de aquellos factores que están fuera del alcance de las organizaciones y que influirán en un proyecto o negocio para poder facilitar la toma de decisiones (Ruíz, 2012) (párr. 2). De manera, que el análisis proporciona según este autor una visión generalizada de los segmentos de mercado.

En este mismo sentido Pedros y Gutiérrez, (2012) (p. 34) menciona que los elementos del gran entorno PEST se constituyen de cuatro factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos los cuales están en función de los factores esencialmente externos (amenazas y oportunidades) de los negocios como se muestra en la ilustración 4.

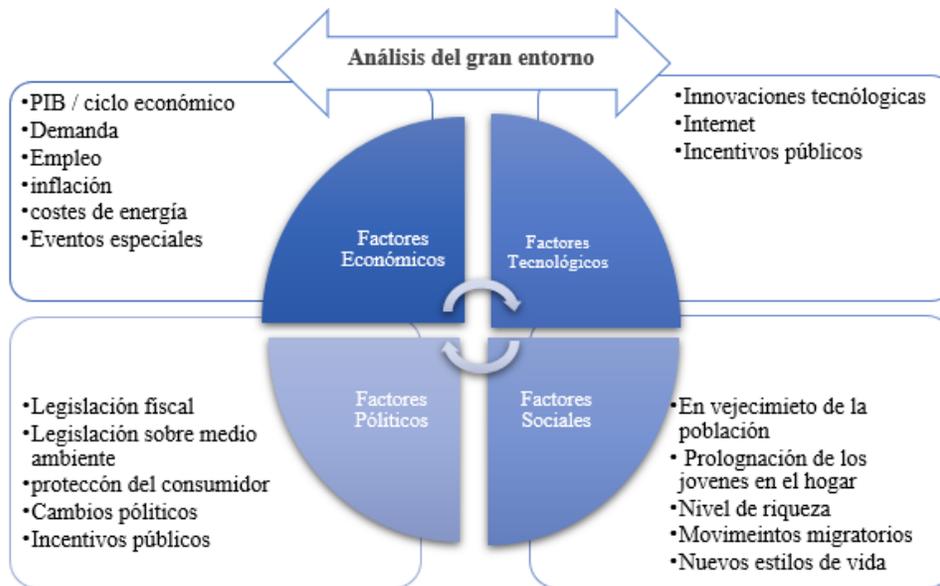


Ilustración 4. Análisis del gran entorno PEST.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del entorno (Pedros y Gutiérrez, 2012).

- **Análisis de la cadena de valor**

La cadena de valor “es un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades (productos o servicios) de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación” Quintero y Sánchez, (2006, p. 380).

Desarrolla ciertas, ventajas entorno a los productos y servicios; a fin de generar superioridad sobre los competidores en las organizaciones y así mismo, determina el comportamiento de los costos, valor y margen.

Según Quintero y Sánchez, (2006) (p.380) la cadena de valor es un análisis que genera:

- Coherencia en la forma de diagnosticar una posición de la empresa con respecto a sus competidores

- Procedimiento que ayudan a definir las acciones a seguir mediante ventajas competitivas.

Por su parte Sosa y Hernández, (2007), a partir del concepto de Porter “la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadores de valor” (p.16). Estas ventajas competitivas se desarrollan mediante actividades que sean menos costosas para las empresas pero que a su vez sean mejores que las de sus competidores.

La cadena de valor genérica se constituye según Quintero y Sánchez, (2006) (p.381) por tres elementos básicos. (actividades de soporte, actividades primarias y margen) cada uno de estos elementos se apoya de vínculos que ayudan a generar la ventaja competitiva mediante el análisis de la cadena de valor como se aprecia en la ilustración 5.

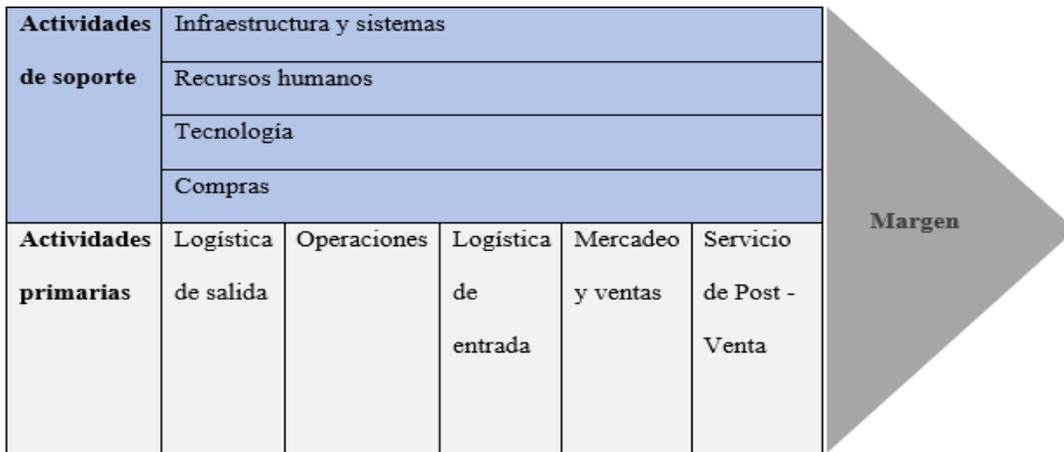


Ilustración 5. Matriz genérica para el análisis de la cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia a partir de la cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico (Quintero y Sánchez, 2006).

De lo anterior los autores Quintero y Sánchez, (2006, p. 383) describen las actividades primarias que acompañan a los elementos básicos de la cadena de valor.

- **Infraestructura y sistemas:** comprende las actividades de almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, devoluciones, entre otras.
- **Recursos humanos:** Son aquellas actividades que como departamento de una empresa permiten la selección, promoción y colocación de personal en un área determinada.
- **Desarrollo de la tecnología:** involucra aquellas actividades de conocimiento y capacidades adquiridas que se derivan de los avances tecnológicos.
- **Comercialización y ventas:** son aquellas actividades como la publicidad, fuerza de ventas, sección de canales, precio y cuotas que se destinan para la inducción y adquisición en la compra de productos.
- **Logística de entrada:** constituye aquellas de recepción tales como: almacenaje, manipulación, inventarios, devoluciones, entre otras.
- **Logística de salida:** conlleva desde el almacenaje, reparto y programación hasta la posible distribución del producto ya terminado.
- **Operaciones:** se compone del producto final transformado (montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación, entre otras actividades).
- **Servicio:** conlleva las actividades que mantienen el valor de producto constante aun después de ser vendido.
- **Compras:** involucra las actividades de adquisición de materias primas tales como suministros y artículos.

- **Infraestructura institucional:** se compone de las actividades realizadas a partir de la dirección general (planificación, finanzas, contabilidad, legales, gubernamentales y de dirección).
- **Análisis de los factores internos y externos (FODA)**

Las iniciales del FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas constituyen una herramienta que se utilizan para el análisis del entorno organizacional, así lo explica Talancón, (2007), “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles” (p.114). De modo que permiten realizar el diagnóstico de los acontecimientos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) en la empresa.

A su vez, Codina, (2011) señala que como herramienta de análisis permite conocer la situación estratégica general de la organización para potenciar las fortalezas aprovechando las oportunidades, y hacer frente a las amenazas, superando las debilidades para luego generar oportunidades que superan a las debilidades y estas a su vez logren enfrentar las amenazas (p. 93).

Para Porter, (1998) el FODA representa los aspectos fuertes y débiles que influyen en los productos, la distribución, las ventas, comercialización, investigación y costos de las empresas” (Talancón, 2007) (p. 115) estos factores constituyen aquellas fuerzas con aspectos negativos pero potenciales para la organización ya que influyen en la necesidad de establecer acciones estratégicas en el entorno.

Es considerada una herramienta de análisis sencillo como se muestra en la ilustración 6, consta de una matriz de evaluación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

<b>Análisis FODA</b>	
<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>

Ilustración 6. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones (Talancón, 2007).

- **Las Cinco fuerzas de Porter**

Según Pérez, (2010) las “cinco fuerzas de Porter consisten en un modelo holístico que permite realizar el análisis de la industria en términos de rentabilidad para anticiparse a la competencia” (p. 3) este análisis está estrechamente relacionado con el comportamiento estructural microeconómico de las organizaciones.

A nivel empresarial, el modelo resulta ser ideal para competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada en la industria (Colina, 2009) (p. 4). En este contexto, las cinco fuerzas competitivas se deben de moldear en beneficio estratégico de la organización a partir de los elementos básicos que la componen.

De lo antes mencionado Baena, Sánchez, y Suárez, (2003) identifican los elementos básicos que inciden en un sector del mercado en las organizaciones los cuales se basan en las cinco fuerzas de Porter (p.62).

- **Competidores potenciales:**
- Son empresas que cuenta con la capacidad necesaria para competir con otras empresas ya establecidas en un sector.
- **Competidores directos:** son aquellas empresas que ofrecen un producto o servicio en similares condiciones.
- **Proveedores:** Son todas aquellas empresas que abastecen a otras con bienes o servicios para que estas eleven sus productividades y ofrezcan otros servicios.
- **Productos Sustitutos:** son todos aquellos productos y/o servicios que se generan en el mercado, estos comparten y satisfacen las mismas necesidades que otros productos ya existentes en el mercado.
- **Clientes:** corresponde al conjunto formado por los compradores de bienes y servicios.

Estos elementos son esenciales para la elaboración del análisis de un sector en función de las cinco fuerzas existentes permiten en términos de estrategias superar la competencia de mercado y proyectar las acciones necesarias para enfrentar la dinámica competitiva del sector en las organizaciones.

De acuerdo con Pedros y Gutiérrez, (2012) (p. 34) este modelo es una herramienta analítica que examina el entorno competitivo de las organizaciones, el cual se desarrolla en

términos de las cinco fuerzas competitivas básicas de Porter, como se muestra en la ilustración 7.

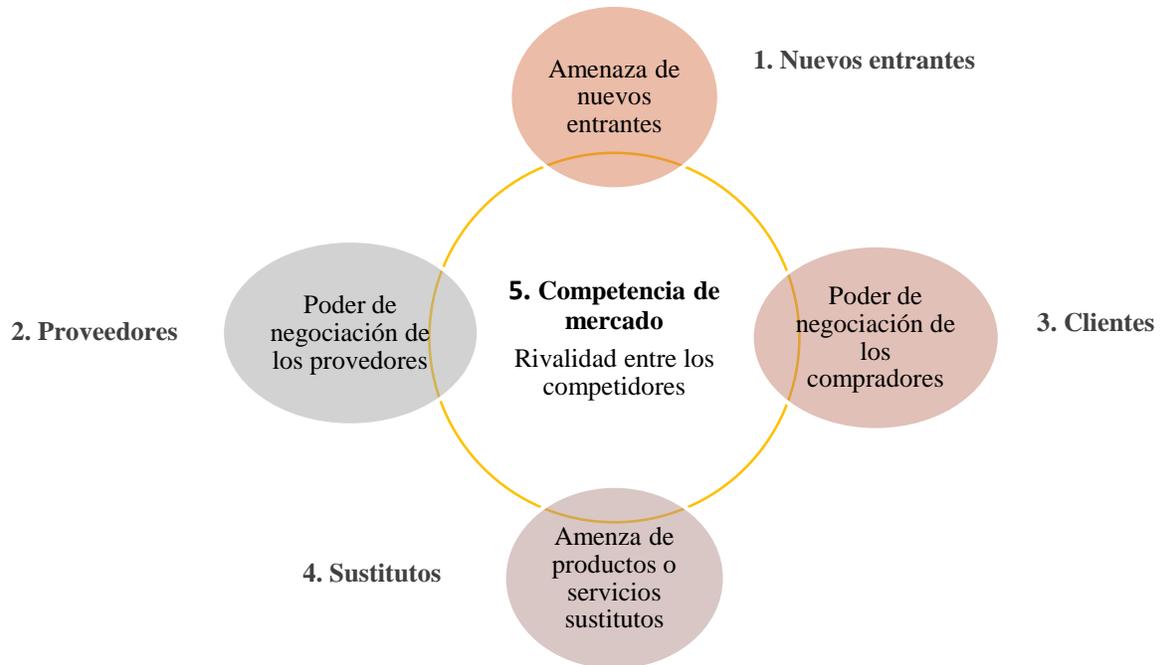


Ilustración 7. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la competencia en las organizaciones.

Fuente: Adaptado de (Porter , 2008).

Estas nacen en respuesta a la competencia del mercado, de ellas se determinan estrategias competitivas para la toma de decisiones y la implementación de acciones “ofensivas y defensivas” dentro de las organizaciones (Porter, 2008) (p. 4).

Una vez mencionados los sectores en los que inciden las Cinco Fuerzas de Porter se procede a conceptualizar cada una de ellas las cuales serán base para la planificación estratégica.

## **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Esta fuerza hace referencia a la llegada de nuevos competidores en un sector determinado, los cuales en busca de rentabilidad integran nuevas capacidades que les permiten obtener participación en el mercado, estos ejercerán presión a sus competidores mediante el control de precios, costos y el capital necesario para mantenerse firmes en la competencia. (Porter, 2008) (p. 2).

Sin embargo, si la amenaza de los nuevos entrantes en el sector es alta la organización debe mantener el coste de sus precios bajos o en dado caso aumentar el coste de los precios a fin de desorientar a los nuevos competidores.

En este mismo contexto Porter, (2008) indica que “ existen barreras de entrada que dificultaran el ingreso de estos nuevos competidores, y la forma de enfrentarlas dependerá de la capacidad con la que cuenten estos nuevos entrantes ” (p. 3). En el momento que, logrean entrar estos podrían llevar a una baja en la rentabilidad de la organización.

En la literatura proporcionada por el autor Pérez, (2010) (p. 7) se comprende como barreras de entrada a aquellos mecanismos que limitan la rentabilidad esperada de un nuevo competidor, esto en comparación de la que se está obteniendo competidores ya instalados en un sector. Las barreras de entrada tienden a impedir la entrada de nuevos competidores al mercado.

A continuación, se mencionan las barreras de entrada más comunes e identificadas por Porter, (2008) que, inciden en la amenaza de nuevos entrantes de una organización (pp. 7-8).

- **Las economías de escala:** se generan cuando una actividad determinada baja su costo fijo debido al aumento de los niveles de producción.
- **Beneficios de escala por el lado de la demanda:** también conocido como “efectos de red”. Ocurre cuando un cliente tiene mayor disposición a pagar por un producto o servicio debido a su consistencia de compra en la misma organización.
- **Costos para los clientes por cambiar de proveedores:** son los costos que adquiere un comprador/ cliente de forma adicional por el hecho de cambiar de proveedores.
- **Requisitos de capital:** es la inversión de cuantiosas sumas de capital financiero que destinan las empresas en actividades de producción, infraestructura e inventarios de comercialización para poder competir en el mercado.
- **Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño:** son las ventajas de coste o calidad en tecnología, propiedad, materias primas, entre otras, que tienen los actores en comparación con otras e independientemente de su tamaño.
- **Acceso desigual a los canales de distribución:** consiste en la aceptación comercial que tiene los nuevos productos de un competidor mediante canales de distribución y las presentes restricciones que disminuyen su competencia en el mercado. Mientras más limitados sean los canales de distribución menos participación en el mercado tendrán los competidores.
- **Políticas gubernamentales restrictivas:** nace de las políticas restrictivas impuestas por el gobierno mediante leyes y normas que inciden negativamente en ingreso de nuevos competidores en el mercado. Estas van desde leyes ambientales, salud, licencias, requisitos, entre otras.

- **Diferenciación del producto:** corresponde a la capacidad o característica distintiva que tenga un producto respecto a otro, ya sea por su diseño, presentación o servicio.
- **Curva de experiencia:** abarca aquellos aspectos de gestión, tecnología, procesos y más con los que se desarrolla una empresa.

Así mismo menciona Porter, (1990, ) en su libro “Ser Competitivo” que se debe evaluar “las capacidades de los aspirantes que pueden ser empresas extranjeras o compañías de industrias relacionadas” (p. 42), para crear formas de esquivar las barreras de entrada existentes y por tanto, crear represalias esperadas por parte de los actores ya establecidos que también pueden influenciar en la decisión de permitir si las nueva industria entra o no.

Por ende, discernir las de las barreras de entrada y conocer de las represalias que se esperan en un sector es necesario para toda aquella empresa que desee integrarse al mercado y aspire una rentabilidad en el mercado (Porter, 1990) (p. 43).

## **2. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores está en manos de los proveedores más poderosos ya que estos en su en mayoría capturan el valor de la rentabilidad de las industrias siendo los que suministran los insumos necesarios en los procesos productivos de las empresas (Porter, 2008) (p. 4).

Por tanto, la posición de una empresa a nivel de mercado dependerá del poder de negociación que tengan con los proveedores. Además, este poder de negociación se verá atribuido por las condiciones que se presenten en el mercado y en la necesidad o

diferenciación que presenten el resto de los proveedores sobre el producto o servicio que destinan a su mercado.

De acuerdo con Porter, (1990) (p.43) las empresas poseen una amplia cantidad de grupos distintos de proveedores. Estos a su vez influyen en el mercado si:

- Están más concentrados a la industria a la que le venden.
- El grupo de proveedores no depende demasiado de la industria para obtener beneficios.
- Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costes de los proveedores inestables.
- Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí.
- No existe sustituto alguno del producto que ofrece el grupo de proveedor.
- El grupo de proveedor puede amenazar de forma creíble con integrarse a la industria.

Es necesario mencionar que en esta fuerza los proveedores que poseen el poder de negociación acaparan el valor para sí mismos, al cobrar precios elevados sobre sus productos o servicios, provocando limitación en términos de calidad y en costes fijos a los demás participantes de la industria.

### **3. Poder de negociación de los compradores/ consumidores**

Señala Costa, (2018) “el poder de negociación que ejercen los compradores en un mercado competitivo dependerá de la capacidad que tengan los productos y servicios ofrecidos” (p. 25). Por ello, debe ser aplicado de la misma forma al comprador y los

clientes de negocio a negocio para disminuir la diferencia en la rentabilidad del sector, así mismo, este poder de negociación debe hacerse acompañar de dimensiones como la accesibilidad al precio y poder de adquisición de los compradores.

De los anterior Porter, (2008) (p. 5) deduce que: Los clientes cuentan con un poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño del proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí, los compradores asumen pocos costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables.
- Un grupo de compradores es sensible a precio si:
- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuestos para abastecimiento.
- El grupo de compradores obtienen escasos beneficios, carece de liquidez o está bajo presión para recortar sus costes de compra.
- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el sector.
- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador.

#### **4. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Para Porter, (2008): “un sustituto cumple la misma función o similar que el producto de un sector mediante formas distintas” (p. 6). Estos a su vez, representan una

notable amenaza para las empresas, si llegan a satisfacer las mismas necesidades a un menor costo, con mayor calidad y un mejor rendimiento en el mercado ya que la rentabilidad de la empresa se verá limitada.

Por ello, si la amenaza del sustituto es alta el costo para cambiar el sustituto deberá ser baja y por ende el *trade -off* de precio y calidad que se ofrece será atractivos para los clientes.

Según Porter, (1990) (p.47) la amenaza de un sustituto es elevada si:

- El precio y las prestaciones al servicio o productos de la empresa son relativamente atractivos.
- Es bajo el coste del comparador al pasarse a otro u otros productos sustitutos.

De lo anterior, se comprende que es necesario que los estrategas observen los cambios que se presentan en las industrias ya que de ello depende cuan atractivos sean los para él cliente. Sin embargo, esta amenaza puede convertirse en un aliado para la industria de modo que prevé alianzas estratégicas que mantienen su rentabilidad y potencialidad de crecimiento.

## **5. Rivalidad entre los competidores existentes**

Esta fuerza es considerada por Porter como la que mejor determina la competencia, ya que a partir de la rivalidad entre competidores es que las organizaciones emprenden acciones para enfrentar a sus rivales y fortalecer su posicionamiento a nivel de mercado.

Según Porter, (2008) esta rivalidad adopta (...) “ desde el mejoramiento de servicios, campañas publicitarias, lanzamiento de productos o servicios nuevos que

disminuyen la rentabilidad y todos aquellos aspectos en los que influye el precios” (p. 7).

Por cuanto, se deduce que la rivalidad entre competidores será aún mayor.

Este aumentando provoca una disminución en la demanda de los productos y ocasiona una reducción en los precios del mercado (Costa, 2018) (p. 49). Sin embargo, esta rivalidad puede llegar a ser positiva si en busca de satisfacer a los clientes de forma diferente los competidores ejercieran mediante la identificación de la marca, combinaciones de precios, ofrecimiento de productos, servicios las prestaciones necesarias para limitar su rivalidad.

Para Porter, 1990) “la rivalidad entre competidores es intensa si...” (pp. 48- 49).

- Hay numerosos competidores que además son muy parecidos en tamaño y capacidad.
- Hay un lento crecimiento en las organizaciones.
- Persisten elevadas barreras de salida para la industria,
- El compromiso que los rivales tienen con el negocio va más allá de la rentabilidad económica en una determinada industria.
- Las empresas no tienen la capacidad de interpretar los distintos enfoques y objetivos de sus competidores debido a que no se comunican.

La fuerza de rivalidad entre competidores refleja la intensidad con la que se posesionan los competidores en el mercado, las dimensiones de competencia entre competidores y su influencia en la rentabilidad de la industria en el mercado.

Es importante mencionar que dentro de las lecciones del marco de las cinco fuerzas el autor Peng, (2010) (p. 43) en su libro “Estrategia Global” indica que:

- Las empresas no tienen la misma igualdad en términos rentabilidad.
- La tarea es calcular las oportunidades (O) y las amenazas (A) que se encuentran bajo cada una de las cinco fuerzas de competitivas que influyen en la industria.
- El reto es afianzar un posicionamiento fuerte y defendible en relación con las cinco fuerzas.

### **2.2.7 Relaciones conceptuales para abordar el problema**

El proyecto se fundamenta en realizar una propuesta de planificación estratégica para el turismo que se desarrolla en las áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco desde el enfoque de las cinco fuerzas de Porter. Por ello, es importante definir el modelo y las relaciones conceptuales que acompañan la propuesta como parte de la planificación estratégica con la que se enfoca el estudio.

La planificación estratégica es esencial para el desarrollo del turismo sostenible de las áreas de influencia del PNAJCB, ya que mediante esta variable se constituye de los elementos del entorno competitivo del sitio de estudio.

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo [OMT], (2019) el turismo sostenible se define como “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (párr. 1). Por cuanto, el turismo sostenible debe ser planificado con la finalidad de mantener el equilibrio

entre las dimensiones antes mencionadas para garantizar la sostenibilidad de este a largo plazo.

La planificación estratégica menciona Fred, (2008) “es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr sus objetivos a través de las estrategias” (Jiménez y Jiménez, 2013). (p.15). De modo que, la planificación estratégica refleja el propósito de la organización en términos de acciones que determinan la dirección que deben tomar estas a futuro.

Esta argumentación señala que, con la planificación estratégica se tendrá la oportunidad de determinar mediante herramientas de análisis como la utilizada en el estudio las Cinco Fuerzas de Porter, la dinámica del entorno competitivo de las organizaciones.

Por otra parte, Aliu, (2011) mediante palabras de Michael Porter especifica que “ los procesos de planificación y las proyecciones futuras son generadas por la competencia” (p. 4) debido a que las organizaciones requieren de capacidades y acciones estratégicas que abarcan el entorno y el medio interno de la misma.

Por tanto, el modelo de las cinco fuerzas de Porter proyecta la rentabilidad de un sector a largo plazo, mediante la evaluación de los objetivos y la capacidad de beneficio que este posee para con respecto a las cinco competitivas fuerzas (amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutos y finalmente la rivalidad entre competidores) (Ramírez, 2008) (p. 20). Esto con la finalidad de poseer las herramientas necesarias para enfrentar la competencia e influir en ella, y así lograr la rentabilidad deseada en el mercado.

Se justifica, principalmente en el entorno competitivo de las empresas, sus objetivos organizacionales, seguido del análisis de las fortalezas, las implicaciones que este tiene sobre la misma y, por último, del análisis del entorno competitivo para la formulación de alternativas y/ o planificación estratégica.

En síntesis, la herramienta de las cinco fuerzas de Porter en la planificación estratégica del turismo en las áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco ayudara a reconocer la competitividad que se presenta en la actividad turística de las comunidades y a su vez, examinarla sin desestimar los principios de sostenibilidad del entorno del ASP.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Descripción general de la estrategia metodológica**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

Para comprender la metodología del proyecto de investigación, se utilizó el enfoque de investigación cualitativo. Debido a que este enfoque ofrece la oportunidad de interpretar y contextualizar el entorno del sitio de estudio, obteniendo experiencias únicas que aportan un punto de vista “fresco, natural y holístico”. Así mismo, permitirá realizar una exploración de los datos en relación con su contexto (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). (p. 40).

De acuerdo con lo antes mencionado este enfoque de investigación será base para la obtención de los datos necesarios para generar la propuesta de la investigación. Por ello, se busca ayude a resolver el problema de investigación ya que se necesita comprender con profundidad, el contexto, la realidad social, ambiental e institucional adyacente a las áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.

Asimismo, se generó la información necesaria para el reconocimiento de los factores del entorno competitivo que influyen en cada uno de las furezas, esto con respecto a las actividades turísticas que se desarrollan en las áres de influencia del ASP.

### 3.1.2 Fuentes de información

Las fuentes de información permitirán consultar la información bibliográfica en diversos tipos de documentos a fin de verificar y proporcionar antecedentes que aporten al contexto conocimientos útiles en el desarrollo del proyecto de investigación (Cabrera, 2006) (p. 6). Por cuanto la información de esta investigación se fundamenta en fuentes secundarias.

- **Fuentes secundarias:** estas fuentes permiten conocer hechos o fenómenos, que han sido recopilados a partir de otros documentos procesados e interpretados mediante información primaria estas a su vez permiten extraer y reorganizar el conocimiento sobre un determinado problema de estudio Moranto y González, (2015) (p. 3).

En la investigación, se realizó la consulta de otras fuentes secundarias tales como: libros, documentos, repositorios y artículos elaborados por varios autores, con la finalidad de obtener información sobre la situación del objeto de estudio.

### 3.1.3 Descripción del procedimiento para seleccionar a los participantes

La selección de la muestra se determinará a partir de las áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco. Actualmente está ASP, se encuentra en el proceso de elaboración del Plan de Turismo Sostenible (PTS), por lo que se prevé que este estudio podría fortalecer de alguna manera su análisis estratégico.

El PNAJCB se encuentra bajo la administración del Sistema Nacional de Áreas de Conservación; el mismo se localiza en la provincia de Alajuela, además cuenta con una

extensión de 14,308 ha destinadas a la conservación de sus recursos naturales (flora y fauna) principalmente la protección del recurso hídrico que abastece a sus áreas de influencia (SINAC, 2012) (p. 6).

En cuanto a su geografía, cuenta con las siguientes comunidades cercanas: Bajos del Toro, Pueblo Nuevo, Palmira, La Legua, Laguna, Las Brisas, Bajo Tapesco, Río Cuarto, La Colonia, Valverde Vega, Sarchí, El Hoyo, Santa Rosa, Grecia, Zarcero, Los Negritos, La Unión, San Cayetano, Las Brisas, Marsella, Pueblo Viejo, Venecia, Los Alpes, Buenos Aires, Sucre, Calle Damas, El Porvenir, Quebrada del Palo, San Gerardo, La Isla, La Marina, Ciudad Quesada, San Vicente, San José de La Montaña, Colón y Aguas Zarcas.

Estas comunidades se localizan en los alrededores del ASP, siendo actores inmediatos al parque, donde se abordan actividades agropecuarias, conservación de suelos, actividades turísticas sostenibles, entre otras, que forman parte de la dinámica del entorno. Es necesario recalcar que la elaboración de la propuesta de estudio se centró en las áreas de influencia de Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña.

En este contexto, las cinco fuerzas de Porter que influyen en el gran entorno competitivo en el mercado de las áreas de influencias podrían ser una herramienta de apoyo que permita conocer la situación futura del ASP como sitio turístico competitivo de ambas partes y estas a su vez, orienten a la organización en la formulación de acciones y medidas para afrontar la dinámica del entorno y administrarlo eficientemente, sin dejar de lado los objetivos de sostenibilidad que la caracterizan.

### **3.1.4 Descripción de los instrumentos para recolectar la información**

La propuesta se realizó a partir de la información proporcionada por el instrumento denominado “Entrevista a los pobladores que habitan en las comunidades cercanas al Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco”, se presenta en el anexo 1 el instrumento se aplicó en la segunda mitad del año 2016 mediante convenio de participación de estudiantes y académicos de la Carrera de Gestión del Turismo Rural Sostenible del Tecnológico de Costa Rica y el SINAC, esta fue parte fundamental de la línea base de diagnóstico del Plan de Turismo Sostenible del parque.

En este instrumento se tomó como referencia las perspectivas de los habitantes respecto al conocimiento básico del PNAJCB, al mismo tiempo, permitió reconocer la dinámica del entorno turístico de las comunidades con respecto al ASP. De lo anterior, se logró identificar por medio de inventarios turísticos los diferentes atractivos, la infraestructura, supraestructura y la planta física, que existen en las áreas de influencia para lo cual se tomaran los datos relacionados a las comunidades de Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña.

Es necesario recalcar que el instrumento permitió que se muestren los insumos necesarios para la propuesta de planificación estratégica del turismo en las áreas de influencias del ASP, desde el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter ya que, el trabajo de campo, conocimiento y la participación de la investigadora fue parte fundamental en su aplicación.

### **3.1.5 Descripción de los procedimientos y técnicas para analizar y sistematizar la información**

En el documento denominado Estrategia Sostenible en las Áreas Silvestres Protegidas del Sistema Nacional de Áreas de Conservación, se reconoce la importancia de “evaluar y asegurar la rentabilidad de las inversiones y la competitividad de las acciones en pro del desarrollo de los productos turísticos propios y de terceros que intervengan en las ASP” (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, (SINAC] s. f.).

Por cuanto, las herramientas de planificación estratégica deben de contribuir a elevar la competitividad de las ASP como parte del desarrollo social y económico y a la misma vez fortalecer el SINAC en la creación ofertas turística sostenibles para las ASP del país (SINAC] s. f.).

En este mismo sentido, se recalca que en la planificación estratégica y gestión de la actividad turística que involucra a las áreas de influencia y el ASP, debe ser visualizado bajo los requerimientos que influyen en la dinámica del entorno y la conservación, con criterios de mercado (SINAC, s. f.). Por tanto, se debe dar prioridad a que las ASP que pueden recibir visitación se mantenga en números suficientes para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad acorde a los planes de manejo de cada ASP.

Dicho lo anterior, se procedió a utilizar la metodología de análisis de las Cinco Fuerzas de Porter la cual permitió definir de acuerdo con los datos generados con la entrevista los factores que infieren en las fuerzas competitivas presente en las áreas de influencia del PNAJCB.

Debido a que la información se puede sintetizar mediante, tablas, diagramas, software y escalas de medición se trabajó, con tablas elaboradas por medio del programa Excel, su objetivo fue la clasificación, determinación y elaboración de los objetivos estratégicos para los factores competitivos que componen las cinco fuerzas de Porter (amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los consumidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de posibles sustitutos y rivalidad entre competidores).

A su vez, se utilizan los indicadores teóricos relacionados a las cinco fuerzas de Porter mencionados por el autor Peng, (2010) (p. 34) en su libro “Estrategia Global” como se aprecia en la ilustración 8. Con estos indicadores se evalúan los factores competitivos encontrados en las áreas de influencia Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña.

Según el planteamiento de Peng, (2010) “estos indicadores” (p. 37), se determinan de la siguiente forma:

Cinco Fuerzas	Indicadores de fuertes fuerzas competitivas
Amenaza de nuevos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventajas con base en corta escala (economía de escala).</li> <li>- Pocas ventajas con base en ninguna escala.</li> <li>- Escaso miedo a las represalias debido a la falta de capacidad excesiva de la firma focal.</li> <li>- Proliferación inadecuada del producto (canales de distribución).</li> <li>- Diferenciación insuficiente del producto.</li> <li>- No existen políticas gubernamentales que prohíban o desalienten la entrada de nuevos competidores.</li> </ul>

<b>Cinco Fuerzas</b>	<b>Indicadores de fuertes fuerzas competitivas</b>
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La firma focal no es cliente importante para los proveedores.</li> <li>- Los proveedores proporcionan productos únicos diferenciados.</li> <li>- Un pequeño número de proveedores.</li> <li>- Los proveedores tienen la voluntad y la capacidad de integrarse verticalmente hacia adelante.</li> </ul>
Poder de negociación de los compradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un pequeño número de compradores.</li> <li>- Los productos o servicios proporcionan pequeños ahorros en el costo o no elevan la calidad de vida.</li> <li>- Los compradores adquieren de la firma focal productos estándar no diferenciados.</li> <li>- Los compradores tienen la voluntad y la capacidad de integrarse verticalmente hacia atrás.</li> </ul>
Amenaza de posibles sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen sustitutos superiores en calidad y funcionamiento a los productos o servicios ya existentes.</li> <li>- El costo de cambiar a sustitutos es bajo.</li> </ul>
Rivalidad entre competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras de precios elevados y poca frecuencia.</li> <li>- Los rivales son de tamaño similar, influencia y oferta del producto o servicio.</li> <li>- La capacidad se suma a los grandes incrementos.</li> <li>- Un gran número de competidores.</li> <li>- Lento crecimiento o deterioro en el sector.</li> <li>- Altos costos de salida.</li> </ul>

Ilustración 8. Amenazas de las Cinco Fuerzas.

Fuente: Adaptado de (Peng, 2010).

### **3.1.6 Descripción de los procedimientos para generar la propuesta**

La elaboración de la propuesta se realizó a partir de los resultados obtenidos en la entrevista donde se reconocen los elementos que hacen posible el análisis de los factores competitivos de las áreas de influencia al ASP. Cabe recalcar que para llegar al éxito de la propuesta se definieron técnicas para el procesamiento de los datos, con la finalidad de lograr los objetivos planteados en proyecto.

De lo anterior, se define el proyecto mediante la ejecución de tres etapas:

#### **1. Determinación de los factores competitivos**

La determinación de los factores competitivos se ejecuta a partir de los datos generados por la entrevista, la revisión bibliográfica de documentos referentes al PNAJCB, así como el documento redactado con la participación del investigador y las proyecciones del inventario turístico sobre atractivos, infraestructura, supraestructura y planta física que se encuentran en las áreas de influencia que inciden en el entorno natural del parque.

Por otra parte, se toma en cuenta las visitas para trabajo de campo y reconocimiento del ASP en distintas ocasiones a las áreas de influencia Bajos del Toro, San Vicente y San José de la Montaña estas como parte de los insumos para el desarrollo académico.

#### **2. Clasificación de los factores competitivos**

Se clasificaron de forma general los factores competitivos encontrados en las áreas de influencia San Vicente, San José de La Montaña y Bajos del Toro. Estos se aprecian dentro de los elementos básico que componen la competencia nuevos entrantes, proveedores, clientes, sustitutos y competidores directos.

De estos elementos se derivan las cinco fuerzas de Porter (amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores/clientes, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores) presentes en las organizaciones.

### 3. Elaboración de la propuesta

La propuesta se basó en una interpretación de la metodología de análisis de los factores competitivos de las cinco fuerzas de Porter que influyen en las áreas de influencia al ASP, Bajos del Toro, San Vicente y San José de la Montaña.

De acuerdo con Porter, (1990) en esta etapa se “evalúan las influencias subyacentes de cada fuerza competitiva” (p. 38). Por ello, dado los indicadores se procede mediante la ilustración 9, a evaluarlos y relacionarlos individualmente según los factores competitivos de cada una de las fuerzas; a fin de que estos ayuden a determinar su incidencia alta, media o baja sobre la actividad turística en las áreas de influencia del ASP.

<b>Fuerza competitiva</b>				
<b>Indicadores</b>	<b>Factores competitivos</b>	<b>Si</b>	<b>Medio</b>	<b>No</b>
		<b>(alto)</b>	<b>(moderada)</b>	<b>(baja)</b>

Ilustración 9. Matriz para la evaluación de las cinco fuerzas.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez, realizada la evaluación de cada uno de los indicadores de las fuerzas sobre los factores competitivos, se procedió a elaborar las estrategias basadas en la caracterización de cada una de las fuerzas competitivas, cada estrategia contiene sus

objetivos estratégicos compuestos por las actividades a realizar, verificador, meta y el responsable como se muestra en la ilustración 10.

Objetivo estratégico:			
Acciones	Verificador	Meta	Responsable

Ilustración 10. Estrategias de las cinco fuerzas en las áreas de influencia al ASP.

Fuente. Elaboración propia.

En esta etapa se utilizó la matriz de las cinco fuerzas de Porter compuesta por los factores competitivos encontrados y que le dan forma a la estrategia de acuerdo con Porter, (2008, p. 3) se sintetiza en la ilustración 11. En ellas se determina la influencia de las fuerzas en el sector, según los resultados generados por medio de la técnica anterior.

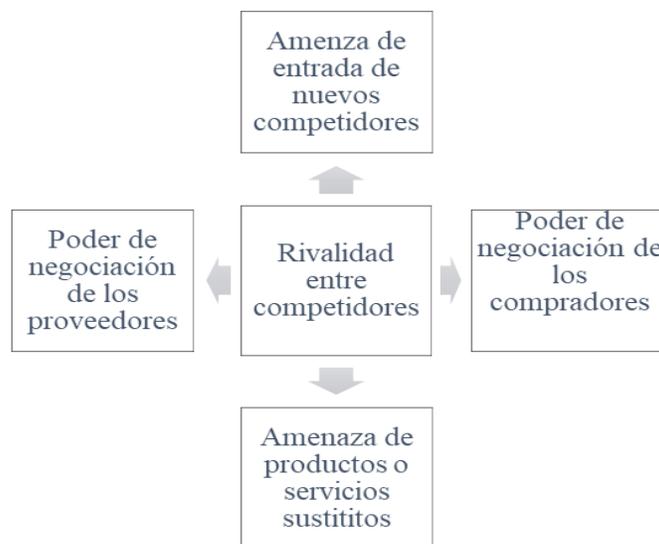


Ilustración 11. Las cinco fuerzas que le dan forma a la competencia.

Fuente: Adaptado de (Porter, 2008).

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de los resultados**

Los resultados se analizaron de acuerdo con el planteamiento de los objetivos y la respuesta al problema planteado desde el inicio del proyecto. Para ello, se inició con los datos adquiridos por medio del anexo 1, estos resultados permitieron conocer las actividades turísticas que se realizan en las comunidades de Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña que forman parte de las áreas de influencia del ASP.

Para el análisis de los datos se implementaron las etapas descritas en el capítulo anterior, de la misma se obtuvieron los resultados que ayudaron a generar la propuesta de planificación estratégica desde las cinco fuerzas de Porter presentes en las áreas de influencia del PNAJCB, las cuales se sintetizan en este apartado.

##### **4.1.1 Determinación de los factores competitivos presentes en las áreas de influencia del PNAJCB**

En esta etapa se dan a conocer los elementos físicos (atractivos, planta física, infraestructura y supraestructura) encontrados por medio del anexo 1, los cuales serán base en la interpretación los indicadores de las fuerzas competitivas

Para la determinación de los factores competitivos presente en las comunidades de Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña se procesaron los datos generados de una forma ordenada a fin, de agilizar la clasificación de estos en la posterior evaluación de las fuerzas.

Se determinaron los atractivos turísticos presentes en el apéndice 1, los cuales se identificaron de acuerdo con el nombre del atractivo, tipo de servicio y ubicación de dicho atractivo. Cabe mencionar, primero que estos atractivos son los principales recursos que generan el desplazamiento de turistas y segundo que algunos de los atractivos identificados no forman parte de la apertura a actividades turísticas como tal, sin embargo, se prevé que con el Plan de Turismo Sostenible se valore su aprovechamiento a futuro.

En este mismo sentido, en el apéndice 2, se encuentran los elementos que conforman la planta física, estos se determinan a partir de las facilidades, servicios turísticos y recreativos que permiten a los visitantes de las áreas de influencia el disfrute de los atractivos turísticos que poseen, así mismo se presentan de acuerdo con el nombre del servicio, tipo de servicio que ofrecen y su ubicación.

Del mismo modo, con la finalidad de mostrar la supraestructura se adjunta el apéndice 3, en el cual se dan a conocer las organizaciones públicas y privadas que se desenvuelven alrededor de las actividades turísticas en las áreas de influencia del estudio, el cual se caracterizó de acuerdo con el nombre del servicio, actividades que se realizan y su ubicación.

Por último, se determina la infraestructura en el apéndice 4, la cual se conforma por servicios gubernamentales y privados que coadyuvan con el desarrollo turístico y social de las áreas de influencia, este apéndice se compone del nombre del servicio y la actividad que se realiza.

Es necesario recalcar que, estos inventarios del producto turístico del ASP y de sus áreas de influencia son parte importante para la elaboración de la propuesta ya que su

incidencia en la dinámica del entorno turístico ayudo en la evaluación de los factores competitivos que influyen en la actividad turística en el sector.

#### **4.1.2 Clasificación de los factores competitivos presentes en las áreas de influencia del PNAJCB**

La clasificación se fijó con respecto al apéndice 1, apéndice 2, apéndice 3 y apéndice 4 que se mencionaron en el apartado anterior las cuales fueron cruciales para la elaboración de la ilustración 12, donde se muestran los elementos que componen la competencia y las cinco fuerzas de Porter según la determinan en forma general de los factores competitivos presentes en las áreas de influencia del ASP.

Considerando las características propias de los elementos de la competencia presentes en las áreas de influencia al ASP, se definieron los factores competitivos que representaran de la mejor forma la evaluación que envuelven el funcionamiento de las cinco fuerzas de Porter en las tres áreas de influencia al PNAJCB.

<b>Factores competitivos presentes en las áreas de influencia al PNAJCB</b>		
<b>Elementos básicos de la competencia</b>	<b>Fuerzas competitivas de Porter</b>	<b>Factores competitivos</b>
Nuevos entrantes	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Hoteles.
		Cabañas de hospedaje.
		Restaurantes.
		Proyectos Turísticos sostenibles.
		Operadores y agencias de turismo.
		Empresas con actividades de turismo de aventura, turismo sostenible, ecoturismo, turismo rural comunitario, aviturismo y agro ecoturismo.
		Empresas privadas con fines turísticos.
		Asociaciones de desarrollo con fines turísticos.

<b>Factores competitivos presentes en las áreas de influencia al PNAJCB</b>		
<b>Elementos básicos de la competencia</b>	<b>Fuerzas competitivas de Porter</b>	<b>Factores competitivos</b>
		Centros turísticos.
Proveedores	Poder de negociación de los proveedores	Abastecedores.
		Cooperativas que promueven actividades turísticas.
		Fincas orgánicas.
		Supermercados.
		Centros turísticos que ofrecen actividades turísticas complementarias.
		Asociaciones de desarrollo de las áreas de influencia.
		Agencias y operadores turísticos.
		Instituciones que ofrecen servicios básicos como electricidad, agua, internet, telefonía.
		Instituciones educativas públicas y privadas (escuelas, colegios, universidades y jardín de niños)
		Empresas nacionales y extranjeras
Clientes	Poder de negociación de los compradores	Turistas nacionales.
		Turistas internacionales.
		Empresas públicas y privadas
		Agencias y tour operadores que ofrecen mejores tarifas
Sustitutos	Amenaza de productos o servicios sustitutos	Operadores turísticos.
		Agencias de viajes.
		Páginas de internet y buscadores especializados en el área.
		Empresas que ofrecen actividades de turismo de aventura, turismo sostenible, ecoturismo, turismo rural comunitario, aviturismo y agro ecoturismo.
		Contacto directo con los hoteles.
Competidores potenciales	Rivalidad entre competidores	Centros turísticos y hoteles que ofrecen actividades complementarias.
		Centros de hospedaje.

<b>Factores competitivos presentes en las áreas de influencia al PNAJCB</b>		
<b>Elementos básicos de la competencia</b>	<b>Fuerzas competitivas de Porter</b>	<b>Factores competitivos</b>
Competidores Potenciales		Proyectos turísticos de la que se promueven actividades turísticas en las áreas de influencias.
		Cadenas turísticas.
		Cooperativas de la zona que promueven actividades turísticas.
		Emprendimientos locales ubicados en comunidades cercanas.
		Supermercados.
		Fincas demostrativas.
		Expansión agrícola como activad económica en las áreas de influencia cercanas.
		Otros parques nacionales que desarrollan turismo sostenible.
		Polo turístico de La Fortuna.
		Empresas privadas.
Asociaciones de desarrollo de otras áreas de influencias que promueven actividades turísticas.		

Ilustración 12. Factores competitivos presentes en las áreas de influencia del PNAJCB.

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista a pobladores que habitan en las comunidades cercanas al Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.

### **4.1.3 Elaboración de la propuesta**

Para la elaboración de la propuesta, se elabora una matriz para cada fuerza competitiva a fin de visualizar el contexto de los factores competitivos encontrados en las áreas de influencia Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña del ASP, esto en relación con los indicadores mencionados para cada una de las fuerzas competitivas y

lograr realizar las estrategias y sus objetivos. Es importante mencionar que, para la elaboración de la propuesta, la matriz y las estrategias se toma en cuenta que el ASP no está abierta al público.

## **4.2 Matriz para la elaboración de las cinco fuerzas**

De la matriz es posible obtener la evaluación de los factores competitivos encontrados con respecto a los indicadores que acompañan a cada una de las fuerzas competitivas, para conocer si el nivel de intensidad de la competencia es alto, moderado o bajo.

Lo anterior con la finalidad de comprender el por qué, lo son; así como reconocer el poder que posee cada una de las fuerzas sobre la dinámica competitiva de las actividades turísticas presentes en las áreas de influencia de Bajos del Toro, San Vicente y San José de la Montaña del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.

### **4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La entrada de nuevos competidores en un sector, que conoce, cuando el rendimiento de su inversión genera beneficios y supera los costos, permite el ingreso de nuevos participantes con fines de integrarse a la competencia del sector y aprovechar las oportunidades que le ofrecerá ese mercado. En el caso de que estas oportunidades generen mayores beneficios e incrementen la capacidad productiva del sector, se aumentara la competencia y bajara la rentabilidad del sector.

A su vez, la amenaza de entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada y de la reacción que tomen las organizaciones que ya se encuentran posicionadas en el sector para enfrentar la competencia.

Para conocer los efectos de la amenaza de entrada de nuevos competidores se presentan en la ilustración 13, los indicadores que ayudaron a conocer el nivel de intensidad de la primera fuerza con respecto los factores competitivos presentes en las áreas de influencia del ASP.

<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>				
<b>Indicadores</b>	<b>Factores competitivos</b>	<b>Si (alto)</b>	<b>Medio (moderada)</b>	<b>No (baja)</b>
Ventajas con base en corta escala (economía de escala.	Se necesita invertir gran cantidad de recursos financieros sobre todo en publicidad, investigación y desarrollo.			x
Pocas ventajas con base en ninguna escala.	Las ventajas de bajo costo basadas en el desarrollo de nuevas técnicas tecnológicas son delimitadas por el poco acceso a internet.			x
Diferencia insuficiente de los bienes y servicios.	Existe variedad de bienes y servicios diferenciados de naturaleza que tienen buena calidad y se ofertan bajo proyecciones de sostenibilidad de los recursos.		x	
Proliferación inadecuada del producto (canales de distribución).	Existe poca publicidad de las actividades turísticas lo que desalienta su desarrollo para las áreas de influencia Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña.	x		
Escaso miedo a las represalias debido a la falta de capacidad	En el ámbito interno las principales amenazas se relacionan con hoteles, centros recreativos, hospedaje, supermercados, casas de hospedaje y restaurantes que se			x

Amenaza de nuevos entrantes				
excesiva de las empresas focales.	<p>ubicar en otras comunidades cercanas al ASP y a las mismas. Estas al igual que las empresas existentes en las áreas de influencia poseen poca capacidad de desarrollo en infraestructura turística y el uso de tecnologías por lo que el miedo a las represalias es bajo.</p> <p>También, se considera que para el desarrollo exitoso de la actividad económica en las áreas de influencia San José de La Montaña, San Vicente y Bajos del Toro, las empresas focales ubicadas en el polo turístico de La Fortuna son una amenaza constante.</p>			
No existen políticas gubernamentales que prohíban o desalienten la entrada de nuevos competidores	<p>Al ser áreas de influencia al ASP, los emprendimientos pueden verse desalentadas por las leyes que protegen el PNAJCB entre ellas: La ley N° 6084 Ley de Servicios de Parques Nacionales, Ley Orgánica del Ambiente N° 7554, Ley de Aguas N° 276 y la Ley Forestal N° 7575.</p> <p>Por último, es de considerar la burocracia, permisos municipales de funcionamiento y la falta de coordinación entre los diferentes organismos del Estado y las áreas de influencia Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña.</p>	x		

Ilustración 13. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Fuente: Elaboración propia.

Resultado: La amenaza de entrada de nuevos competidores para las áreas de influencia del ASP Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña es baja.

## 1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en Bajos del Toro, San Vicente y San José de la Montaña se distribuye entre proyectos que promueven actividades turísticas, fincas orgánicas, supermercados, centros turísticos que ofrecen actividades turísticas complementarias a servicios de alimentación, hospedaje y asociaciones de desarrollo de las áreas de influencia.

La capacidad de negociación de los proveedores define su posición en el mercado. De modo que para las empresas la existencia de una gran cantidad de proveedores limitara su poder de negociación. La intensidad del poder de negociación de los proveedores para las áreas de influencia de estudio se presenta en la ilustración 14.

Poder de negociación de los proveedores				
Indicadores	Factores competitivos	Si (alto)	Medio (moderada)	No (baja)
La firma focal no es un cliente importante para los proveedores.	En la actualidad es más conveniente para los proveedores de bienes y servicios turísticos de Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña llegar al usuario final, lo que reduce la efectividad de la firma focal.			x
Los proveedores proporcionan productos únicos diferenciados.	Se localizan emprendimientos de alojamiento, alimentación y centros recreativos diferenciados de naturaleza que se ofertan bajo prácticas sostenibles, estos a su vez aprovechan su cercanía con el PNAJCB como posición estratégica para atraer visitación.	x		
Un pequeño número de proveedores.	Los proveedores de bienes y servicios (ver anexos 1,2,3, y 4) presentes en las áreas de influencia de Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña se centran en: <ul style="list-style-type: none"> <li>Abastecedores.</li> </ul>			x

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles</li> <li>• Cooperativas que promueven actividades turísticas.</li> <li>• Fincas orgánicas y demostrativas.</li> <li>• Supermercados.</li> <li>• Centros turísticos.</li> <li>• Asociaciones de desarrollo de las áreas de influencia.</li> <li>• Casas de hospedaje.</li> <li>• Restaurantes.</li> <li>• Casas de hospedaje</li> </ul> <p>La existencia de pocos proveedores hace que estos emprendimientos mantengan un precio menor en la venta de sus bienes y servicios turísticos en comparación con la competencia.</p>			
Los proveedores tienen la voluntad y la capacidad de integrarse verticalmente hacia adelante.	En el sector hospedaje ha sido tradicional la búsqueda del control de las plataformas de aprovisionamiento, compra de productos y servicios turísticos dada la importancia en su estructura de costes. Es poco probable que todos los emprendimientos de las áreas de influencia tengan el acceso a elaborar plataformas tecnológicas que los ayuden a dar a conocer su producto o servicio o en dado caso den a conocer paquetes combinados y ofertas, lo que disminuye el control de estos como proveedores de bienes y servicios turísticos.			x

Ilustración 14. Poder de negociación de los proveedores

Fuente: Elaboración propia.

Resultado: el poder de negociación de los proveedores para las áreas de influencia del ASP Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña es bajo.

## 2. Poder negociación de los compradores/ clientes

El poder de negociación de los compradores se asocia al grado en que los clientes o visitantes de las áreas de influencia del PNAJCB, ejercen su poder de mercado. De esta fuerza se dan a conocer en la ilustración 15, los indicadores a partir de los que se evalúa la intensidad de los factores competitivos encontrados.

<b>Poder de negociación de los compradores/ clientes</b>				
<b>Indicadores</b>	<b>Factores competitivos</b>	<b>Si (alto)</b>	<b>Medio (moderada)</b>	<b>No (baja)</b>
Un pequeño número de compradores.	Existe una tendencia creciente en los clientes (turistas) nacionales e internacionales que en general buscan experiencias auténticas con servicios especializados en turismo de naturaleza, sin embargo, las condiciones presentes en áreas de influencia Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña como la falta acceso y las mejoras de las ya existentes y la falta de infraestructura para la atención de visitantes. En este sentido se delimita la llegada de visitantes al sector.			x
Los productos o servicios proporcionan pequeños ahorros en el costo o no elevan la calidad de vida.	Los productos y servicios proporcionan experiencias únicas al visitante, además la cultura, la historia y la gastronomía presentes en Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña inciden de forma positiva en la actividad turística favoreciendo la calidad de vida del visitante.  Estos son ofertados a bajos costos ya que en su mayoría se venden directamente al visitante por las delimitadas condiciones que presenta el desarrollo de los emprendimientos que se encuentra el sector.			x

<b>Poder de negociación de los compradores/ clientes</b>				
<b>Indicadores</b>	<b>Factores competitivos</b>	<b>Si (alto)</b>	<b>Medio (moderada)</b>	<b>No (baja)</b>
Los compradores tienen la voluntad y la capacidad de integrarse verticalmente hacia atrás.	La falta de organización local con las organizaciones, tanto gubernamentales y administrativas del ASP, así como la falta de comunicación, unión, servicios de acceso e incentivos hace imposible que los compradores de productos y servicios turísticos apuesten por estrategias de integración vertical y/o deseen participar de alguna de las fases del bien o servicio que ofertan los proveedores de las áreas de influencia al ASP.			x

Ilustración 15. Poder de negociación de los compradores.

Fuente: Elaboración propia.

Resultado: El poder de negociación de los compradores/ clientes para las áreas de influencia del ASP Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña es bajo.

### **3. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Los productos o servicios sustitutos son aquellos paquetes o servicios turísticos que en un mercado poseen las mismas características y pueden ser remplazados por otros. Estos a su vez llegan a convertirse en una amenaza si logran cubrir las mismas necesidades a un precio diferenciado, con mejor rendimiento y mayor calidad.

La incidencia que los productos o servicios sustitutos tiene sobre la rentabilidad de las actividades turísticas que se desarrollan en las áreas de influencia de estudio del PNAJCB, se detallan en los factores competitivos descritos en la ilustración 16.

Amenaza de productos o servicios sustitutos				
Indicadores	Factores competitivos	Si (alto)	Medio (moderada)	No (baja)
Existen sustitutos superiores en calidad y funcionamiento a los bienes o servicios ya existentes.	<p>Entre los principales productos o servicios sustitutos a los que se enfrentan los emprendimientos, proyectos y empresas turísticas de las comunidades de Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de viajes</li> <li>• Turismo en la zona de La Fortuna</li> <li>• Operadores turísticos que ofrecen promociones o paquetes especiales de un todo incluido.</li> <li>• Páginas de internet y buscadores especializados en turismo que ofrecen tarifas con menor costo.</li> <li>• Empresas que ofrecen servicios en turismo de aventura, turismo sostenible, ecoturismo, turismo rural comunitario, aviturismo y agro ecoturismo, así como el posible contacto directo con los hoteles y empresas.</li> </ul> <p>Los productos sustitutos de este sector lo constituyen emprendimientos, proyectos y empresas de bajo coste empresas que ofertan bajos precios a cambio de mantenerse en el mercado.</p>	x		
El costo de cambiar a sustitutos es bajo.	<p>La falta de asesores especializados y capacitados que aseguren la calidad de los productos y servicio turísticos principalmente en las áreas de influencia San Vicente y San José de La Montaña interfiere negativamente en la calidad/ precio de los servicios e influye en el cambio de los clientes (turistas) a productos o servicios sustitutos cercanos sin importar si el costo es alto o bajo.</p> <p>Existe poco conocimiento por parte de los proveedores de los servicios turístico de las áreas</p>	x		

Amenaza de productos o servicios sustitutos				
	de influencia de estudio, acerca del uso de los productos sustitutos cercanos. Existe preferencia por el sustituto por precio, accesibilidad para visitas, caminos y cercanía con otros centros turísticos de gran importancia. Por otra parte, si los clientes pueden adaptarse al cambio en la prestación de productos y/o servicios turísticos, remplazaran fácilmente el servicio ofertado en las áreas de influencia al ASP.			

Ilustración 16. Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Fuente: Elaboración propia.

Resultado: La amenaza de entrada de productos y servicios para las áreas de influencia del ASP Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña es alta.

#### 4. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores es la fuerza con mayor determinación del modelo de Porter, ya que es a partir de esta fuerza que las empresas fortalecerán su posición en el mercado mediante acciones estratégicas que afirmen su posición competitiva ante sus rivales.

Para determinar la intensidad de la rivalidad entre competidores se determinan los factores competitivos de acuerdo con los indicadores de esta. Estos se presentan mediante la ilustración 17.

Rivalidad entre competidores				
Indicadores	Factores competitivos	Si (alto)	Medio (moderada)	No (baja)

<b>Rivalidad entre competidores</b>				
Compras de precios elevados y poca frecuencia.	<p>A pesar de que existe un pequeño número de competidores en el sector, se puede decir que existe rivalidad entre ellos, ya sea por servicio realizado, precio, calidad, métodos de fidelización, entre otros.</p> <p>Las actividades turísticas que actualmente se realizan en estas áreas de influencia, se distinguen por poseer características diferenciadoras de los demás, aunque si bien sus precios no son elevados al ocupar un espacio en el mercado compiten con las demás, empresas existentes en estos sectores, así como con las empresas localizadas en la zona de La Fortuna, además de que compiten por la atracción de visitantes quienes busca rapidez, comodidad, calidad, accesibilidad, disponibilidad, entre otras, características indispensables en un destino.</p>	x		
Los rivales son de tamaño similar, influencia y oferta del producto o servicio.	<p>La competencia entre las empresas, proyectos y emprendimientos de las áreas de influencia Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña es muy elevada debido al pequeño margen de productos y servicios turísticos que se ofertan, lo que genera poco beneficio y menor participación competitiva en el mercado. Se ha producido una gestión a nivel local e institucional para apoyar el desarrollo turístico de forma planificada, a fin de generar nuevas ofertas que ayuden a igualar el mercado y eleven la calidad, precio y rentabilidad de los emprendimientos ya existentes y los que podrían surgir a futuro en estas comunidades.</p>		x	
La capacidad se suma a los grandes incrementos.	<p>Dentro de la capacidad que tiene las áreas de influencia Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña para hacerle frente a la competencia, se considera que el desarrollo emprendimientos con servicios de hospedaje, alimentación y centros recreativos, sin embargo, la</p>	x		

<b>Rivalidad entre competidores</b>				
	<p>falta de cooperación, falta de comunicación y la gestión de proyectos y emprendimientos turísticos afectan la capacidad de desarrollo en la zona.</p> <p>Se prevé que, el crecimiento y la capacidad con la que cuentan las empresas turísticas continúe en otras zonas como el polo turístico de La Fortuna que son los que captan un mayor porcentaje del mercado debido a su desarrollo y capacidad de inversión caso contrario de las áreas de influencia.</p>			
Un gran número de competidores.	<p>Para las áreas de influencia al ASP los competidores localizados para cada comunidad fueron 15 competidores para Bajos del Toro, 4 competidores para San Vicente y 3 competidores para San José de La Montaña los cuales corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados.</li> <li>• Hoteles.</li> <li>• Licoreras.</li> <li>• Restaurantes.</li> <li>• Desarrolladores privados</li> <li>• Centros recreativos.</li> <li>• Emprendimientos.</li> <li>• Fincas demostrativas.</li> <li>• Asociaciones y cooperativas que desarrollan actividades turísticas como parte de su actividad económica (ver anexos, 1, 2,3 y4).</li> </ul> <p>Así mismo, como competidores potenciales se enfrentan a otros competidores que poseen la mayor rentabilidad del sector turismo, como lo es el polo turístico de La Fortuna donde se ubica el Parque Nacional Volcán Arenal el cual posee permiso de visitación turística, siendo que constituye un atractivo natural de interés nacional e internacional y que a su vez las empresas del</p>			x

<b>Rivalidad entre competidores</b>				
	<p>sector lo ven como una oportunidad de desarrollo socioeconómico para la zona.</p> <p>El turismo es un sector en crecimiento y por ende se espera que con una buena gestión apoyo local y gubernamental, se continúe con el aumento de la competencia interna en las áreas de influencia de estudio.</p>			
Lento crecimiento o deterioro en el sector.	<p>El lento crecimiento competitivo del sector se debe a que las comunidades de Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña se encuentra limitadas en infraestructura, faltan rutas de acceso y las que existen están en mal estado, principalmente en Bajos del Toro y San José de La Montaña.</p> <p>Otro de los factores competitivos es la falta de servicios de hospedajes, falta de crear una cámara de turismo en la zona, así como de una legislación preventiva y sancionatoria.</p> <p>Por otro lado, la falta de superestructura gubernamental y municipal aunado a la poca integración comunal, el limitado apoyo activo de estas mismas y la falta de incentivos para los emprendimientos turísticos debido a la burocracia existente en la solicitud de permisos de funcionamiento influyen negativamente en el desarrollo de estas comunidades.</p> <p>Cabe mencionar que el PNAJCB no está abierto a visitación y las áreas de influencia ven en es este la oportunidad de ofrecer sus atractivos naturales como parte fundamental del desarrollo turístico y socioeconómico en la zona.</p>	x		
Altos costos de salida.	<p>Los costos de salida (barrearas de salida) de las empresas, emprendimientos y proyectos existentes en el sector son muy altos, debido que son necesarias inversiones específicas en las</p>	x		

<b>Rivalidad entre competidores</b>				
	actividades terminadas de estas mismas, estas inversiones son muy difíciles de enfrentar y siendo así el grado de rivalidad es aún mayor, lo que mantendrá a los competidores activos, ya que no será fácil abandonar el mercado.			

Ilustración 17. Rivalidad entre competidores

Fuente: Elaboración propia.

Resultado: La rivalidad entre competidores para las áreas de influencia del ASP Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña es alta.

### **4.3 Lineamientos estratégicos**

Realizada la evaluación de los factores competitivos con sus respectivos indicadores, se da paso a elaborar las estrategias, cada una con su respectivo orden y según el nivel de intensidad de las cinco fuerzas. Las estrategias que se proponen son las siguientes:

#### **4.3.1 Estrategias 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores**

- Usar las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para diversificar e integrar a la competencia los bienes y servicios que ofertan las empresas en las áreas de influencia del ASP.
- Promover el reconocimiento de los bienes y servicios turísticos de las áreas de influencia mediante certificaciones de sostenibilidad.
- Creación de una página web propia y un portal especializados para promoción de los bienes y servicios de las áreas de influencia.

- Elevar la capacidad instalada de las empresas ubicadas dentro de las áreas de influencia.
- Realizar alianzas estratégicas con en SINAC como ente encargado del ASP, considerando que este pueda ser abierto al público y que las áreas de influencia hacen uso del potencial natural del parque.

#### 4.3.2 Estrategias 2: Poder de negociación de los proveedores

- Aprovechar su cercanía con el ASP como posición estratégica para potencializar la oferta y la demanda de los productos y servicios bajo prácticas sostenibles.
- Fomentar el desarrollo de nuevos emprendimientos y alianzas estratégicas con otras empresas del sector que permitan elevar el poder de negociación de los proveedores.
- Fortalecer las capacidades técnicas del recurso humano presente en las áreas de influencia Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña para aumentar la calidad de los productos y servicios turísticos.

#### 4.3.3 Estrategias 3: Poder de negociación de los compradores.

- Incentivar técnicas competitivas que aumenten el valor agregado del producto, para el provecho de la diferenciación del producto (bienes y servicios), con los competidores y que a la vez beneficie y aumente el turismo en la zona.
- Analizar las actividades funcionales de los bienes y servicios turísticos de las áreas de influencia para aumentar la rentabilidad y mantener la cadena de valor, que permita al PNAJCB mantenerse competitivo en el mercado turístico de la zona.

- Implementar técnicas de análisis de comportamiento de compra, poder adquisitivo y canales de interacción para la atracción y retención de clientes.
- Fomentar la planificación estratégica de la estructura organizacional de los bienes y servicios que ofertan los emprendimientos; que permita la toma de decisiones en aspectos organizacionales, uso de recursos y las políticas a seguir para el logro de los objetivos estratégicos.

#### 4.3.4 Estrategias 4: Amenaza de productos o servicios sustitutos

- Implementar técnicas que aumenten el valor agregado del producto (bienes y servicios), que le permiten ser competitivo en el mercado y estar a un nivel similar de los productos sustitutos, sin dejar de lado la sostenibilidad de los recursos naturales.
- Fomentar un plan de gestión de canales de distribución, con el fin de darle la promoción adecuada al producto (bienes y servicios) aprovechando la diferenciación de los recursos naturales.
- Crear un plan de mitigación que permita a las empresas de las áreas de influencia y el PNAJCB adaptarse a los cambios en las tendencias económicas que afecten la elasticidad de la oferta y la demanda.

#### 4.3.5 Estrategias 5: Rivalidad entre competidores

- Establecer alianzas estratégicas entre las empresas competidoras internas al área de influencia, la ASP, asociaciones de desarrollo, gobiernos locales e instituciones públicas y privadas.

- Incentivar estrategias que aumenten el valor agregado a los servicios y calidad del producto, ofrecido por las empresas del área de influencia, que diferencien al sector con relación a los competidores del sector externo.
- Fomentar la creación de oficinas especializadas en el área para el fortalecimiento y la integración de los emprendimientos y el PNAJCB.

#### **4.4 Objetivos estratégicos:**

Una vez, definidas las estrategias, se procedió a elaborar los objetivos estratégicos que ayudaran a contextualizar las acciones futuras de las áreas de influencia Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña del ASP.

##### 4.4.1 Objetivos estratégicos 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Realizar inversiones en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que permitan atraer compradores de bienes y servicios turísticos que se oferten en las áreas de influencia al ASP.
- Empoderar a las áreas de influencia en la incorporación de las TIC en la promoción y comercialización de los bienes y servicio de las áreas de influencia al ASP.
- Generar información acerca de la situación actual de los recursos tecnológicos utilizados y la situación de la infraestructura de los emprendimientos.
- Implementar un proceso de planificación integrado con el SINAC para la toma de decisiones en la gestión del turismo en las áreas de influencia del ASP.

#### 4.4.2 Objetivos estratégicos 2: Poder de negociación de los proveedores.

- Promover la incorporación de enfoque sistemático en la gestión de los productos y servicios turísticos como parte de los esfuerzos de conservación y protección integral de los recursos naturales del ASP.
- Fomentar la alianza entre los emprendimientos y las empresas externas para indagar si se encuentra algo que ofrecer al proveedor para ayudarlo a mejorar, logrando una situación ganara- ganar.
- Empoderar a los emprendimientos mediante la capacitación continua.

#### 4.4.1 Objetivos estratégicos 3: Poder de negociación de los compradores/clientes.

- Desarrollar el turismo en la zona, de tal forma que se genere diferenciación de los productos servicios turísticos, mediante técnicas de valor agregado que beneficien a los clientes.
- Operar de manera competitiva en el mercado turístico, por medio de actividades turísticas sostenibles, adecuadas que permitan brindar productos y servicios de calidad y diferentes al de la competencia.
- Determinar por medio de investigaciones de mercado, el mercado meta del producto, para la toma de decisiones adecuadas en relación con las estrategias de venta y distribución del producto.
- Identificar los factores organizacionales de los bienes y servicios turísticos de las áreas de influencia que requieren de estrategias de mejora para la toma de decisiones por medio de planificación estratégica en el área.

#### 4.4.1 Objetivos estratégicos 4: Amenaza de productos o servicios sustitutos.

- Desarrollar el turismo en la zona, de tal forma que se garantice la diferenciación de los productos y servicios de otros, mediante técnicas de valor agregado a partir de los recursos naturales.
- Desarrollar la promoción de producto por medio de la gestión adecuada de los canales de distribución que permita el aprovechamiento de los recursos naturales de la zona.
- Considerar los cambios externos en las tendencias económicas del país, por medio del análisis externo para la toma de decisiones antes cambios en la elasticidad de la oferta y la demanda.

#### 4.4.1 Objetivos estratégicos 5: Rivalidad entre competidores.

- Promover la unificación de las empresas del área de influencia con la ASP, asociaciones de desarrollo, gobiernos locales e instituciones públicas y privadas. para aumentar la competitividad de la zona con competidores externos a la zona.
- Desarrollar el turismo en la zona, de tal forma que se denote la diferencia de sus productos y servicios aumentando el nivel de competitividad en el mercado turístico.

#### **4.4.3 Definición de las acciones para los objetivos estratégicos**

Después de haber realizados los objetivos estratégicos, fue necesario detallar las acciones y los elementos a orientar en la toma de decisiones ante las cinco fuerzas competitivas de Porter.

## 1. Amenaza de nuevos entrantes

<b>Objetivo estratégico 1:</b> Realizar inversiones en las TIC que permitan atraer compradores de bienes y servicios turísticos que se ofertan en las áreas de influencia al ASP.			
Acción	Verificador	Meta	Responsable
Capacitar al sector en el uso de las TIC.	Listas de asistencia	6 meses	Instituciones calificadas en el área.
Usar las TIC para diversificar e integrar al mercado los productos y servicios turísticos del sector con otros.		6 meses	Emprendedores de las áreas de influencia. Instituciones calificadas en el área.
Implementar la TIC en los bienes y servicios turísticos que se ofertan en el sector.	Evaluaciones	Indefinido	Emprendedores de las áreas de influencia

Ilustración 18. Objetivo estratégico 1.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Objetivo estratégico 2:</b> Empoderar a las áreas de influencia en la incorporación de las TIC en la promoción y comercialización de los bienes y servicios de las áreas de influencia al ASP.			
Acciones	Verificador	Meta	Responsable
Gestionar con instituciones que sirvan de apoyo en la capacitación de canales de distribución directos e indirectos de los bienes y servicios turísticos.	Listas de asistencias.	6 meses	Emprendedores de las áreas de influencia e institución encargada de la capacitación.
Realizar un plan de capacitación de los canales de distribución para los bienes y servicios turísticos.	Plan de distribución	6 meses	Emprendedores de las áreas de influencia

Ilustración 19. Objetivo estratégico 2.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Objetivo estratégico 3:</b> Generar información acerca de la situación actual de los recursos tecnológicos utilizados y la situación de la infraestructura de los emprendimientos.			
Acciones	Verificador	Meta	Responsable
Realizar un estudio de la situación actual de los emprendimientos.	Por medio de un análisis estadístico.	6 meses	Emprendedores de las áreas de influencia e institución encargada de la capacitación.

Ilustración 20. Objetivo estratégico 3.

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Poder de negociación de los proveedores.

**Objetivo estratégico 1:** Integrar las políticas y leyes de conservación del PNAJCB en la toma de decisiones de la gestión del turismo en las áreas de influencia.

Acciones	Verificador	Meta	Responsable
Entregar informes trimestrales acerca del cumplimiento de metas y objetivos de conservación en el uso sostenido de los recursos naturales del ASP para determinar si los emprendimientos están cumpliendo con las políticas leyes y reglamentos establecidos.	Documento elaborado	Cada 3 meses	Emprendedores de las áreas de influencia y el SINAC.

Ilustración 21. Objetivo estratégico 1.

Fuente: Elaboración propia.

**Objetivo estratégico 2:** Promover la incorporación de enfoque sistemático en la gestión de los productos y servicios turísticos como parte de los esfuerzos de conservación y protección integral de los recursos naturales del ASP.

Acciones	Verificador	Meta	Responsable
Fortalecer la gestión sistemática de los recursos naturales.	Reuniones periódicas.	6 meses	Emprendedores de las áreas de influencia.
Un plan integral para la promoción y comercialización y venta sostenible de los recursos como parte de los bienes y servicios ofertados.	Un plan de gestión integral y conservación de los recursos del ASP.	1 año	Emprendedores de las áreas de influencia y un SINAC.

Ilustración 22. Objetivo estratégico 2.

Fuente: Elaboración propia.

**Objetivo estratégico 3:** Fomentar la alianza entre los emprendimientos y las empresas externas para indagar si se encuentra algo que ofrecer al proveedor para ayudarlo a mejorar, logrando una situación ganara- ganar.

Acciones	Verificador	Meta	Responsable
Reducir los riesgos del proveedor.	Evaluación.	6 meses	Emprendedores de las áreas de influencia y otras empresas del sector.
Aportar un nuevo valor al proveedor contribuyendo a mejorar su desempeño.	Evaluación del desempeño.	6 meses	Emprendedores de las áreas de influencia y otras empresas del sector.

Ilustración 23. Objetivo estratégico 3.

Fuente: Elaboración propia.

**Objetivo estratégico 4:** Empoderar a los emprendimientos mediante la capacitación continua.

Acciones	Verificador	Meta	Responsable
----------	-------------	------	-------------

Gestionar con instituciones capacitaciones técnicas certificadas.	Lista de asistencias.	6 meses	Instituciones calificadas en el área.
Realizar un plan de capacitación continua.	Plan de capacitación	1 año	Emprendimientos de las áreas de influencia.

Ilustración 24. Objetivo estratégico 4.

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Poder negociación de los compradores/ clientes

<b>Objetivo estratégico 1:</b> Desarrollar el turismo en la zona, de tal forma que se diferencie el producto (bienes y servicios) mediante técnicas de valor agregado que beneficien a los clientes.			
Acciones	Verificador	Meta	Responsable
Implementar estrategias de marketing para la venta y desarrollo de los bienes y servicios turísticos.	Bases de datos de Excel y firma de convenios.	2 meses	Instituciones calificadas en el área.
Realizar un plan de capacitación de los canales de distribución para la venta de los bienes y servicios.	Lista de asistentes.	2 meses	Instituciones calificadas en el área.

Ilustración 25. Objetivo estratégico 1.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Objetivo estratégico 2:</b> Operar de manera competitiva en el mercado turístico, por medio de actividades turísticas sostenibles, adecuadas que permitan brindar bienes y servicios de calidad y diferente al de la competencia.			
Acciones	Verificador	Meta	Responsable
Fortalecer la gestión del turismo sostenible de las áreas de influencia al Plan de Turismo sostenible de ASP.	Reuniones periódicas con el ASP.	1 año	SINAC y emprendimientos de las áreas de influencia.

Ilustración 26. Objetivo estratégico 2.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Objetivo estratégico 3:</b> Determinar por medio de investigaciones de mercado, el mercado meta del producto, para la toma de decisiones adecuadas en relación con las estrategias de venta y distribución del producto.			
Acciones	Verificador	Meta	Responsable

Recolección y análisis de datos primarios y secundarios con referencia al mercado turístico interno y externo.	Bases de datos de Excel y páginas Web.	6 meses	Instituciones calificadas en el área.
Implementar estrategias de marketing adaptables al mercado meta.	Reuniones periódicas.	1 año	SINAC y emprendimientos de las áreas de influencia.

Ilustración 27. Objetivo estratégico 3.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Objetivo estratégico 4:</b> Identificar los factores organizacionales de los bienes y servicios turísticos de las áreas de influencia que requieren de estrategias de mejora para la toma de decisiones por medio de planificación estratégica en el área.			
Acciones	Verificador	Meta	Responsable
Identificación de los recursos disponibles, el costo de ejecución y alcance de los objetivos.	Lista de asistencia.	6 meses	SINAC y emprendimientos de las áreas de influencia.
Desarrollar la estructura organizacional con referencia a las normativas y políticas estipuladas por el SINAC.	Reuniones periódicas.	1 año	SINAC

Ilustración 28. Objetivo estratégico 4.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

<b>Objetivo estratégico 1:</b> Desarrollar el turismo en la zona de tal forma que se garantice la diferenciación de los productos y servicios de otros mediante técnicas de valor agregado a partir de los recursos naturales.			
Acciones	Verificador	Meta	Responsable
Implementar estrategias de marketing para la innovación y promoción de los bienes y servicios.	Reuniones periódicas y firma de convenios.	8 meses	SINAC y emprendimientos de las áreas de influencia. Además de instituciones calificadas en el área.

Ilustración 29. Objetivo estratégico 1.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Objetivo estratégico 2:</b> Desarrollar la promoción de producto por medio de la gestión adecuada de los canales de distribución que permita el aprovechamiento de los recursos naturales de la zona.			
Acciones	Verificador	Meta	Responsable

Determinar un plan de capacitación en la gestión de canales de distribución.	Lista de asistencia	6 meses	Instituciones calificadas en el área.
Aplicación de Plan de Desarrollo Sostenible de la ASP para el aprovechamiento de los recursos naturales.	Firma de convenios.	1 año	SINAC

Ilustración 30. Objetivo estratégico 2.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Objetivo estratégico 3:</b> Considerar los cambios externos en las tendencias económicas del país, por medio del análisis externo para la toma de decisiones antes cambios en la elasticidad de la oferta y la demanda.			
Acciones	Verificador	Meta	Responsable
Incentivar planes de capacitación en el área económica, para determinar la demanda y oferta de los bienes y servicios.	Reuniones periódicas y lista de asistencia.	6 meses	Instituciones calificadas en el área.
Implementar un sistema de inteligencia para la lectura del entorno.	Firma de convenios	1 año	SINAC y emprendimientos de las áreas de influencia e instituciones calificadas en el área.

Ilustración 31. Objetivo estratégico 3.

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Rivalidad entre competidores existentes

<b>Objetivo estratégico 1:</b> Promover la unificación de las empresas del área de influencia con la ASP, asociaciones de desarrollo, gobiernos locales e instituciones públicas y privadas para aumentar la competitividad de la zona con competidores externos a la zona.			
Acciones	Verificador	Meta	Responsable
Fomentar alianzas estratégicas para el desarrollo de los emprendimientos y beneficio de la ASP.	Lista de asistencia.	3 meses	SINAC y emprendimientos de las áreas de influencia e instituciones calificadas en el área.
Implementar convenios para el aprovechamiento de los recursos y capital disponible.	Firma de convenios	6 meses	SINAC y emprendimientos de las áreas de influencia e instituciones calificadas en el área.

Ilustración 32. Objetivo estratégico 1.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Objetivo estratégico 2:</b> Desarrollar el turismo en la zona, de tal forma que se denote la diferencia de sus productos y servicios aumentando el nivel de competitividad en el mercado turístico.			
Acciones	Verificador	Meta	Responsable

Aplicar talleres de convivencia e integración entre las empresas del área de influencia	Reuniones periódicas	6 meses	Instituciones calificadas en el área.
Plan de capacitación en estrategias de marketing competitivo.	Lista de asistencia	6 meses	Instituciones calificadas en el área.

Ilustración 33. Objetivo estratégico 2.

Fuente: Elaboración propia.

## 4.5 Propuesta

### 4.5.1 Las cinco fuerzas de Porter en la actividad turística del PNAJCB

Para la propuesta, se valoraron los elementos presentes en cada una de las fuerzas de Porter: amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores de los proveedores y, por medio de la matriz que se presenta en la ilustración 21, se identificaron los aspectos que influyen en cada una junto con los factores competitivos que las caracterizan según la clasificación anterior.

#### El ingreso al mercado dependerá de:

- Ventajas con base en corta escala (economía de escala).
- Pocas ventajas con base en ninguna escala.
- Escaso miedo a las represalias debido a la falta de capacidad excesiva de la forma focal.
- Proliferación inadecuada del producto (canales de distribución).
- Diferenciación insuficiente del producto.
- No existen políticas gubernamentales que prohíban o

#### Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hoteles, cabañas de hospedaje, restaurantes, centro turísticos, proyectos turísticos sostenibles, operadores y agencias turísticas.

#### La Rivalidad entre competidores es alto o bajo si:

- Compras de precios elevados y poca frecuencia.
- Los rivales son de tamaño similar, influencia y oferta del producto o servicio.
- La capacidad se suma a los grandes incrementos.
- Un gran número de competidores.
- Lento crecimiento o deterioro en el sector.
- Altos costos de salida.

Ilustración 34. Las cinco fuerzas de Porter en la actividad turística de las áreas de influencia al PNAJCB.

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Las cinco fuerzas de Porter resultan ser una herramienta muy importante en el estudio del microentorno empresarial del sector. De ello, se logró determinar la incidencia de las fuerzas en los factores competitivos presentes en las áreas de influencia Bajos del Toro, San Vicente y San José de la Montaña. Así como las estrategias que les permitan defenderse y competir en el mercado.

La planificación estratégica está enfocada hacia la organización del destino turístico y hacia el aprovechamiento de las fortalezas internas y oportunidades externas del entorno. En este sentido, la planificación estratégica turística permite orientar y definir aquellos distintos actores que inciden en el desarrollo del turismo, promoviendo sinergias que aumenten la eficiencia y efectividad de los esfuerzos locales.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja para la competencia del sector, la falta de financiamiento para realizar mejoras tanto internas como externas de los emprendimientos presentes en las áreas de influencia del ASP (Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña) así, como de la implementación de nuevas tecnologías que, permitan la promoción y comercialización de los bienes y servicios turísticos disminuye la rentabilidad y la competencia.

Los factores competitivos encontrados definieron el bajo poder de negociación de los proveedores dado el pequeño número de emprendimientos existentes y la poca

capacidad organizativa en el uso de la TIC, que delimita la oferta de estos bienes y servicios turísticos a precios competitivos por las condiciones del sector.

El poder de negociación de los clientes en las áreas de influencia es bajo debido a la falta de integración organizacional que tienen los emprendimientos en temas de comercialización, comunicación, servicios de acceso y promoción lo que les impide darse conocer como un destino que provee bienes y servicios turísticos de naturaleza.

La amenaza de productos o servicios sustitutos permitió identificar que existen sustitutos superiores en calidad, precio y funcionamiento a los bienes o servicios ya existentes, por lo tanto, resultan fáciles de remplazar.

El lento crecimiento del sector hace que la rivalidad entre competidores sea alta. Al ser un pequeño número de competidores, existe rivalidad entre ellos y otras empresas ubicadas en distintas comunidades, estas compiten ya sea por servicio precio, calidad, métodos de fidelización, infraestructura, rutas de acceso y tecnología.

Luego de recabar información y de analizar los factores competitivos presentes en las áreas de influencia de estudio, es interesante concluir en cómo se ha construido la ruptura entre la teoría y la práctica cuando se trabaja en la gestión de actividades turísticas en territorios. Por su parte, la teoría ofrece las herramientas necesarias para la gestión de actividades turísticas en estas comunidades, sin embargo las situaciones permanentes y conductuales ejercidas desde tiempos históricos, la cultura, las tradiciones, el resguardo de sus costumbres y el arraigo de actividades agrícolas y ganadería principalmente de leche que han ejercido los pobladores de estas comunidades les ha generado una estabilidad, que

no les permite incursionar en la implementación de actividades turísticas aun obteniendo el potencial necesario para hacerlo.

## **5.2 Recomendaciones**

La planificación estratégica está enfocada hacia la organización del destino turístico y hacia el aprovechamiento de las fortalezas internas y oportunidades externas del entorno. Por ello, para alcanzar el éxito en el desarrollo, gestión y manejo de la actividad turística de las áreas influencia esta debe ser constituida como una oportunidad para el desarrollo local con la cual se garantice la adecuada satisfacción de la demanda turística, elemento indispensable para la viabilidad y posibilidad económica, social y ambiental de los proyectos turísticos de competencia existentes.

En busca de mejorar la competitividad y rentabilidad del sector es necesario que, los emprendimientos busquen ayuda de instituciones y empresas que apoyen en procesos de inversión para infraestructura y mejoras tecnológicas a los emprendimientos de las áreas de influencia Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña.

Se sugiere que, para aumentar el poder de negociación de los proveedores los emprendimientos locales, inviertan en capacitaciones administrativas y tecnológicas que aumenten el valor de la oferta en los bienes y servicios, claramente estas deberán ir de la mano con la sostenibilidad de los recursos.

En el esfuerzo de potenciar la entrada de visitantes a las áreas de influencia del ASP, se espera que los emprendimientos se consoliden en la gestión de los bienes y servicios turísticos mediante estrategias de marketing adaptables al mercado meta.

Para asegurar y garantizar el cumplimiento y la calidad de los productos y servicios turísticos, se recomienda fomentar investigaciones de mercado que permitan determinar la demanda y oferta de los bienes y servicios existentes tanto interna como externamente.

La mejor manera de ser competitivos en el mercado es consolidar acuerdos y alianzas estratégicas entre proveedores y operadoras de turismo, para generar relaciones mutuamente beneficiosas que permitan apoyar el desarrollo turístico de forma planificada, así como nuevas ofertas que ayuden a igualar el mercado y eleven la calidad, precio y rentabilidad de los emprendimientos ya existentes y los que podrían surgir a futuro en las tres comunidades.

Finalmente, es recomendable realizar estudios profundos del contexto histórico y la situación actual que conlleva a los habitantes de estas comunidades a dejar de lado el desarrollo de actividades turísticas con los recursos naturales presentes y potenciales, es decir estudiar sus posibilidades y el por qué en estas comunidades el desarrollo de turismo se debe de realizar desde una perspectiva histórica, natural y cultural teniendo en cuenta la factibilidad de la creación de actividades turísticas a partir de sus perspectiva y evaluación económica que puede ser complementada con el desarrollo de turismo como parte de sus actividades productivas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aliu, A. (2011). *Proyección y Planificación Estratégica de la Industria Turística*. 20, 22. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180722700006.pdf>
- Armijo, D. M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. 103. Recuperado de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Suárez, O. M. (2003). EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. *Scientia et technica*, 3(23). <https://doi.org/10.22517/23447214.7385>
- Benavidez, C. (2019). *Unidad de Ordenamiento Territorial Área de Conservación Arenal Huetar Norte Sistema Nacional de Áreas de Conservación SINAC*. Costa Rica.
- Bernal, M. (2012). *La Planificación: Conceptos Básicos, Principios, Componentes, Características y Desarrollo del Proceso*. 5. Recuperado de <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion3b3n-a-la-planificacion3b3n1.pdf>
- Cabrera, M. (2006). *Introducción a las fuentes de información*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/50839717\\_Introduccion\\_a\\_las\\_fuentes\\_de\\_informacion](https://www.researchgate.net/publication/50839717_Introduccion_a_las_fuentes_de_informacion)
- Carranza, J. C. Z. (2018). *El estudio de la visitación turística de San Vicente y San José de la Montaña de Ciudad Quesada, Alajuela*. Instituto Tecnológico de Costa Rica, San Carlos, Costa Rica.

- Codina, A., Jiménez. (2011). Deficiencias En El Uso Del Foda Causas Y Sugerencias. *SHORTCOMINGS IN THE USE OF THE SWOT ANALYSIS CAUSES AND SUGGESTIONS.*, 19(25), 89-100. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=64443922&lang=es&site=ehost-live>
- Colina, J. M. de la. (2009). *Las estrategias competitivas genéricas de Porter*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/itcrsp/detail.action?docID=3180287>
- Costa, J., victoria, Rico. (2018). *Análisis de la estrategia competitiva por medio de las Cinco Fuerzas de Porter en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais para la exportación y diversificación de productos periodo 2016- 2017*. (Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15453/AN%20C3%81LISIS%20DE%20LA%20ESTRATEGIA%20COMPETITIVA%20POR%20MEDIO%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20EN%20LA%20ASOCIACION%20C3%93N%20D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cuevas, O. (2003). *Planificación operativa*. 51. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033080.pdf>
- Fajardo, F. (2014). *La planificación estratégica, métodos, técnica y buenas prácticas*. Recuperado de <http://www.fundacionmadeca.es/images/pdf/curso-verano-planificacion-estrategica-ronda/metodos-tecnicas-buenas-practicas-planificacion-estrategica.pdf>
- Fariñas, R. R. (2011). *Destinos turísticos. Realidad y concepto*. 10. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/11/rrf.pdf>

Fernández, Lady, Mora. (2016). *Entrevista a pobladores que habitan en las comunidades cercanas al Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.*

Gándara, J. (2003). *LA SOSTENIBILIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS URBANOS.*  
Recuperado de  
[https://www.researchgate.net/publication/242187881\\_LA\\_SOSTENIBILIDAD\\_DE\\_LOS\\_DESTINOS\\_TURISTICOS\\_URBANOS](https://www.researchgate.net/publication/242187881_LA_SOSTENIBILIDAD_DE_LOS_DESTINOS_TURISTICOS_URBANOS)

Gorostiza, J. L. R., & Jiménez, L. E. P. (2008). *LOS ECONOMISTAS ESPAÑOLES FRENTE A LA PLANIFICACIÓN INDICATIVA DEL DESARROLLISMO.* 31. Recuperado de  
<https://www.aehe.es/wp-content/uploads/2008/09/los-economistas.pdf>

Graffe, G. J. (2006). *CONCEPTOS Y ENFOQUES DE PLANIFICACIÓN.* 9. Recuperado de  
[https://cursos.campusvirtualsp.org/repository/coursefilearea/file.php/61/bibli/m3-planificacion\\_modalidades\\_y\\_el\\_uso\\_de\\_modelos.pdf](https://cursos.campusvirtualsp.org/repository/coursefilearea/file.php/61/bibli/m3-planificacion_modalidades_y_el_uso_de_modelos.pdf)

Hernández, R., Sampieri, Fernández, C., Collado, & Baptista, P., Lucio. (2014). *Metodología de la investigación* (6° edición). México, D.F.: McGraw-Hill Education.

Instituto Costarricense de Turismo, I. (2017). *Instituto Costarricense de Turismo Dirección de planeamiento y desarrollo turístico, Unidad de administración de la información.*  
Recuperado de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/cifras-tur%C3%ADsticas/visita-a-las-%C3%A1reas-silvestres-protegidas-sinac/1397-2017-2/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo, I. (2018). *Divisas por concepto de turismo (Cifras en millones de \$ E.E.U.U.) 200-20018.* Recuperado de  
<https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/cifras-econ%C3%B3micas/costa-rica/960-divisas-por-concepto-de-turismo/file.html>

- Jiménez, L. H., & Jiménez, W. G. (2013). *Turismo: Tendencias globales y planificación estratégica*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/itcrsp/detail.action?docID=3211625>
- Martínez, V., & Blanco, R. (2013). Hacia una gestión sostenible de las actividades turísticas en los espacios rurales y naturales. *Revista Internacional de Organizaciones = International Journal of Organizations*, 0(10), 131-155-155. Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/RIO/article/view/274176>
- Mejía, C. M. B., & Candelario, E. P. L. (2009). *INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN ESPECIALIDAD: CALIDAD DE PROCESOS*. 120. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/19210/5/TESIS%20EVELYN%20LLUMITAXI-CANDY%20BENAVIDES.pdf>
- Moranto, M., & González, M. (2015). *Fuentes de información*. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf?sequence=1>
- Moreno, A. Y., López. (2016). *Propuesta para el diseño de productos turísticos sostenibles a partir del patrimonio natural identificado en el distrito de Toro Amarillo*. Instituto Tecnológico de Costa Rica, San Carlos, Costa Rica.
- Organización Mundial del Turismo, O. (2019). Definición | Sustainable Development of Tourism. Recuperado 19 de mayo de 2019, de <https://sdt.unwto.org/es/content/definicion>
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
- Peng, M. (2010). *Estrategía Global* (Segunda edición, Vol. 2). México D.F: Cengage Learning.

- Pérez, J. (2010). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de <http://monografias.umcc.cu/monos/2010/INDECO/mo1068.pdf>
- Piña, P., & Danesa, D. (2015). *Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial "FEQUIMA": Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil*. 25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601009.pdf>
- Porter, Michael, Eugene. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Porter, Michel, Eugene. (1990). *Ser competitivo* (9° edición). Recuperado de [https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/35/34984\\_Ser\\_competitivo.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf)
- Quesada, R., & Guier, E. (2014). *Ambiente y turismo Sostenible* (Primera Edición). San José, Costa Rica: EUNED.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377–389. Recuperado de <file:///C:/Users/hp/Downloads/1282-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2988-1-10-20180319.pdf>
- Ramírez, G. (2008). *Porter 5 fuerzas y diamante de la competitividad*.
- Rodríguez, C. (2018). *Análisis del potencial turístico en la zona de uso público en los distritos de Aguas Zarcas y La Palmera (Garabito y Calle Damas) para realizar turismo sostenible de aventura en el Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco (PNAJCB)*. Instituto Tecnológico de Costa Rica, San Carlos, Costa Rica.

- Ros, M., Oliva, M., Nuzzolese, A., Wolf, D., Hernando, R., & Spassov, E. (2006). *Modelo de Diagnóstico-Implantación-Monitoreo (DIM) de la Competitividad Sostenible de un destino turístico*. Recuperado de <https://docplayer.es/66609978-Modelo-de-diagnostico-implantacion-monitoreo-dim-de-la-competitividad-sostenible-de-un-destino-turistico.html>
- Ruíz, X., Ballén. (2012). *Análisis PEST*. Recuperado de [http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas\\_2013-2015/Guia\\_Analisis\\_PEST.pdf](http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_PEST.pdf)
- Servicio Nacional de Turismo, S. (2018). *Manual de Destinos: Elementos para la gestión de destinos turísticos*. Recuperado de m
- Sistema Nacional de Áreas de Conservación, S. (2011). *Políticas para las Áreas Silvestres Protegidas (ASP) del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) de Costa Rica*. Recuperado de <http://www.sinac.go.cr/ES/docu/ASP/Pol%C3%ADticasASPSINAC2011.pdf>
- Sistema Nacional de Áreas de Conservación, S. (2012). *Plan General de Manejo del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco. Área de Conservación Arenal-Huetar Norte (ACAHN)*. Recuperado de <http://www.catarata-del-toro.com/wp-content/uploads/2016/10/Juan-Castro-Blanco-2012-2020.pdf>
- Sistema Nacional de Áreas de Conservación, S. (s. f.). *Estrategia de Turismo Sostenible en las Áreas Silvestres Protegidas del Sistema Nacional de Áreas de Conservación*. Recuperado de <http://www.sinac.go.cr/ES/transprncia/Planificacin%20y%20Gestin%20BID/Gesti%C3%B3n%20Sostenible%20del%20Turismo%20en%20ASP/Estrategia%20de%20Turismo%20Sostenible%20del%20SINAC.pdf>

- Sosa, M., Flores, & Hernández, F., Pérez. (2007). *La cadena de valor y el costeo ABC: Herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/itcrsp/detail.action?docID=3175145>
- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2, 1–16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Universidad de Costa Rica, U. (2017). *En el Día de los Parques Nacionales Parque del Agua celebra su 25° aniversario y Correos de Costa Rica emite sellos sobre anfibios*. Recuperado de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2017/08/24/parque-del-agua-celebra-su-25-aniversario-y-correos-de-costa-rica-emite-sellos-sobre-anfibios.html>

## ANEXOS

**Anexo 1.** Entrevista a los pobladores que habitan en las comunidades cercanas al Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.



### Entrevista a Pobladores que habitan en las comunidades cercanas al Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco

**Propósito de la entrevista:** identificación y reconocimiento de la información de línea base que manejan los pobladores de las distintas comunidades que se encuentran en las cercanías del PNAJCB para la fase de diagnóstico del Plan de Turismo Sostenible.

Nombre entrevistado/a: \_\_\_\_\_

Edad entrevistada/a: \_\_\_\_\_ Fecha Entrevista: \_\_\_\_\_

Comunidad donde vive:

\_\_\_\_\_

Aplicador de la entrevista:

\_\_\_\_\_

#### Entrevista Pobladores

- 1) ¿Conoce usted que existe un PNAJCB? Si ( ) No ( )
- 2) ¿Cuánto tiempo tiene de vivir en zonas cercanas al Parque Nacional Juan Castro Blanco (PNAJCB)?  
\_\_\_\_\_
- 3) ¿Sabe usted en cual año se fundó el PNAJCB? Si ( ) No ( )
- 4) ¿Sabía usted que el PNAJCB, primero fue una Reserva Forestal, posteriormente Zona Protectora y desde 1992 es Parque Nacional? Si ( ) No ( ). En caso de que tenga información de la historia del parque, puede detallar:
- 5) ¿Sabe usted cuánto es la extensión geográfica del PNAJCB? Si ( ) No ( ).  
Mencione un aproximado:  
\_\_\_\_\_

- 6) ¿Sabe usted, que el PNAJCB tiene dos sectores, donde hay presencia de funcionarios del SINAC? Si ( ) No ( ). Menciónelos:  
\_\_\_\_\_
- 7) ¿Podría usted mencionar otras comunidades que considere que están cercanas al PNAJCB y que son parte de la zona de amortiguamiento?  
\_\_\_\_\_
- 8) ¿Conoce usted que el PNAJCB se encuentra amojonado en su totalidad?  
Si ( ) No ( )
- 9) ¿Ha participado usted en alguna actividad desarrollada por el PNAJCB? Si ( ) No ( ). ¿Qué tipo de actividad?  
\_\_\_\_\_

***¡Gracias por su atención y colaboración con la Entrevista!***

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista a pobladores que habitan en las comunidades cercanas al Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco (Fernández, 2016).

## APÉNDICES

### Apéndices 1. Atractivos turísticos presentes en las áreas de influencia al PNAJCB

Atractivos turísticos		
Nombre del atractivo	Tipo de servicio	Ubicación
Pozo verde	Caminatas por senderos, tours a Pozo Verde.	PNAJCB, San José de la Montaña
Catarata Toro II	Es un atractivo que no se utiliza para fines turístico, pero si con fines de lucro y de generación de energía eléctrica, los vecinos de la zona la visitan con el fin de desarrollar actividades familiares.	Marsella PNAJCB
Centro Turístico Recreo Verde	Hospedaje, alimentación, aguas termales, canopy, spa, salón para eventos, ranchos con parrilladas y senderos.	Marsella Colinda con el PNAJCB
Mirador el valle	Caminatas, avistamiento de aves, flora y fauna.	PNAJCB, San José de la Montaña

<b>Atractivos turísticos</b>		
<b>Nombre del atractivo</b>	<b>Tipo de servicio</b>	<b>Ubicación</b>
Centro Turístico Cascadas	Mirador, hospedaje y alimentación.	Marsella
Albergue Toro Amarillo	Sauna, piscina y mirador.	Marsella
Restaurante Albergue Pozo Verde	Hospedaje, alimentación, caminatas Pozo Verde, senderismo, entre otros.	San José de la Montaña
Truchas Botija	Pesca recreacional y servicio de alimentación.	San Vicente
San Vicente Hideway	Caminatas en los alrededores del PNAJCB, cabañas de hospedaje, turismo y alimentación.	San Vicente
Catarata San Vicente	Observación de flora y fauna, visitación de bañistas.	San Vicente
Laguna de Hule	Caminatas, avistamiento de aves flora y fauna.	Río cuarto
Valle de Truchas	Agropecuaria	Bajos del Toro
Catarata Toro Amarillo	Caminatas y observación de flora y fauna.	Los Lagos, Bajos del Toro
Catarata Río Agrio	Caminatas y observación de flora y fauna.	Valverde Vega
Catarata Tesoro escondido	Caminatas de más de 1 hora, observación de flora y fauna.	Bajos del Toro
Finca Agro-ecoturística Nene	Caminatas por los senderos de Río Toro Amarillo, pesca recreativa de truchas, paseos a caballo y en cuadríciclo, observación de flora y fauna, servicios de hospedaje y alimentación.	Río segundo, Bajos del Toro
Río Desagüe	Afluente del Río Toro Amarillo, posee gran belleza escénica	Bajos del Toro
Quebrada Gata	Afluente del Río Toro Amarillo, posee gran belleza escénica para observación de aves acuática y flora	Bajos del Toro
Pozas – Tesoro Escondido	Caminata por sendero, observación de flora y fauna y visitación para uso de bañistas	Bajos del Toro
Reserva Privada Bosque de Paz	La Reserva es un corredor biológico natural, localizado entre el Parque Nacional Volcán Poás y el Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco. Posee diversos senderos y un proyecto llamado: Centro de Investigación de Orquídeas.	Bajos del Toro
Sendero Las Súr tubas	Sendero circular y se encuentra marcado	Sector Río Segundo, Bajos del Toro

<b>Atractivos turísticos</b>		
<b>Nombre del atractivo</b>	<b>Tipo de servicio</b>	<b>Ubicación</b>
Río Anonos	Caminatas, disfrute del río (bañistas) y observación de flora y fauna	Bajos del Toro
Gastronomía Local	Comidas y bebidas típicas	Bajos de Toro
Ojo Termal	Termal, observación de flora y fauna	Bajos del Toro
Cañón del celeste	Senderos para observar el cañón, observación de flora y fauna	Bajos del Toro
Caída del Cielo	Caída de agua, observación de flora u fauna, senderos	Bajos del Toro
Río Gorrión	Afluente de la cuenca de Río Toro Amarillo, posee gran belleza escénica, el puente ubicado en el río se presta para la observación de aves acuáticas y flora.	Bajos del Toro
Poza las Mellizas	Senderos, visitada por bañistas	Bajos del Toro
Finca Las Nubes	Observación de flora y fauna, caminatas.	Casa Azul de la Cooperativa, Bajos del Toro

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista a pobladores que habitan en las comunidades cercanas al Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.

## **Apéndices 2.**Planta física presente en las áreas de influencia al PNAJCB

<b>Planta Física</b>		
<b>Nombre del Servicio</b>	<b>Tipo de Servicio</b>	<b>Ubicación</b>
Soda Dulce Lina	Alimentación.	San Vicente
Truchas Botija	Alimentación, tours y cabalgatas.	San Vicente
Bar La Central	Cafetería y bar	Bajos del Toro
Campo Hidropónico Royza	Venta productos hidropónicos.	San José de la Montaña
Restaurante y Albergue Ecológico Pozo Verde	Alimentación, hospedaje observación de flora y fauna caminatas a Pozo Verde.	San José de la Montaña
Restaurante Rancho Las Palmas	Alimentación	Bajos del Toro
Rancho Linda Vista	Alimentación	Bajos del Toro
Abastecedor y restaurante El Palenque	Alimentación y venta de abarrotes.	La Colonia Toro Amarillo

<b>Planta Física</b>		
<b>Nombre del Servicio</b>	<b>Tipo de Servicio</b>	<b>Ubicación</b>
Restaurante Cataratas del Toro Amarillo	Alimentación, caminatas por senderos, vistas a la catarata Toro Amarillo y rapel.	Los Lagos, Bajos del Toro
Río Agrio	Alimentación, tour a la catarata Río Agrio y Finca Las Nubes.	Bajos del Toro
Supermercado el Toro	Venta de abarrotes.	Bajos del Toro
Bar Restaurante Toro Amarillo	Alimentación.	Bajos del Toro
Restaurante Típico Toro Amarillo	Alimentación, restaurante y cabinas.	Bajos del Toro
Abastecedor los Lagos	Venta de abarrotes y venta de productos lácteos de la localidad.	Bajos del Toro
Lago Simarrón	Restaurante, salón, cabinas y alimentación.	Bajos del Toro
Súper y Soda Kafecit@	Alimentación.	Bajos del Toro
Hotel el Silencio	Hospedaje y alimentación.	Bajos del Toro
Proyecto Ecoturístico Marsella verde	Producto turístico basado en la riqueza natural del PNAJCB y manifestaciones artísticas y culturales de la comunidad.	Marsella Verde, Bajos del Toro
Hotel y Restaurante Alto Palomo	Alimentación	Bajos del Toro
Estación Volcán Viejo, Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.	Estación equipada (baños, cocina, cuartos) Posee un sendero circular	Río segundo, Bajos del Toro
Bosque de Paz Eco Lodge	Alimentación y hospedaje	Bajos del Toro
Mariposario: El Remanso de las mariposas	Hay senderos que conducen a las orillas del Río Toro Amarillo, alberga alrededor de 70 especies de mariposas	Bajos del Toro

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista a pobladores que habitan en las comunidades cercanas al Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.

### **Apéndices 3.** Supraestructura presente en las áreas de influencia al PNAJCB

<b>Supraestructura</b>		
<b>Nombre del servicio</b>	<b>Actividad que se realiza</b>	<b>Ubicación</b>
APANAJUCA	Centro de investigación, recibe turismo nacional, extranjero y grupos que realizan investigación.	San José de la Montaña en el PNAJCB
Asociación de Desarrollo Integral de San Vicente	Recibe turismo nacional, extranjero, voluntariado, agro ecoturismo, turismo de aventura, científico y turismo rural comunitario.	San Vicente
Instituto Costarricense de Electricidad	Brinda servicio de telefonía y generación de empleo a la comunidad. (Proyectos hidroeléctricos).	Bajos del Toro
Asociación Integral de Desarrollo de Bajos del Toro (ADI)	Promueve el desarrollo de la comunidad a través de la actividad turística	Bajos del Toro

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista a pobladores que habitan en las comunidades cercanas al Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.

#### **Apéndices 4.** Infraestructura presente en las áreas de influencia al PNAJCB

<b>Infraestructura</b>	
<b>Nombre del servicio</b>	<b>Actividad que se realiza</b>
Transporte público	Transporte
Sistema Vial	Tránsito de personas y vehículos
ASADA Sucre	Provisionamiento de agua
EBAIS Sucre	Atención médica
Telecomunicaciones Instituto Costarricense de electricidad (ICE)	Señal de internet, señal telefónica, cable
Escuela Sucre	Educación
Liceo de Sucre	Educación secundaria
EBAIS San Vicente	Atención Médica
Escuela San Vicente	Educación primaria
Salón Comunal Bajo del Toro.	Asociación de Desarrollo Integral Bajos del Toro
Coope CAR- Alfaro Ruiz.	Brindar el servicio de electricidad a la comunidad de Bajos del Toro y alrededores
Asociación de Acueducto Rural	Abastecer de agua únicamente a la comunidad de Bajos del Toro.
Acceso Río Cuarto – Bajos del Toro	Municipalidades: Grecia y Valverde Vega
Acceso Zarcero – Bajos del Toro	Municipalidad de Valverde Vega- rutas de acceso
Acceso Sarchí – Bajos del Toro	Municipalidad Valverde Vega – ruta de acceso
Instituto Costarricense de Electricidad, Kölbi	Telefonía y Móvil

Claro – Tigo - Sky	Televisión por cable
Ebais Bajos del Toro	Brinda el servicio de atención medica general a los habitantes de la comunidad de Bajos del Toro
Fuerza pública Bajos del Toro	Seguridad
Plaza Pública	Comité de Deportes Bajos del Toro
Telesecundaria Bajos del Toro	Telesecundaria Bajos del Toro
Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)	Valoración médica y odontología en escuelas y colegios
Ministerio de Seguridad Pública	Velar por el bienestar del pueblo
Municipalidad de Valverde Vega	Municipalidad de Valverde Vega
Asada de Bajos de Toro	Encargada de cobro y dotación a la comunidad
Ministerio de Educación Pública	Ayuda a la comunidad con programas de reciclaje y educación
Escuela de Bajos del Toro	Ministerio de Educación

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista a pobladores que habitan en las comunidades cercanas al Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.