

Instituto Tecnológico de Costa Rica



Escuela de Administración de Empresas

Plan de Negocios y Plan de Mercadeo para Agencia Promotora de Actividades Turísticas Ruta Norte

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Empresas

Gustavo Arias Castro, Rechel Cortés González y Kelsey Espinoza Mendoza

Profesor tutor: MSc. Ana Gabriela Víquez Paniagua

Mayo del 2022

Campus Tecnológico Local de San José



Plan de Negocios y Plan de Mercadeo para Agencia Promotora de Actividades Turísticas Ruta Norte

© 2022 by Gustavo Arias Castro, Rechel Cortés González, Kelsey Espinoza Mendoza

Is licensed under Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## Índice general

Acta de Defensa .....	15
Dedicatoria.....	16
Agradecimientos .....	18
Resumen .....	20
Abstract.....	21
Introducción.....	22
Capítulo I Planteamiento del Problema .....	24
1.1. Marco Referencial.....	24
1.1.1. Nombre del proyecto:.....	26
1.1.2. Logo del Proyecto: .....	26
1.1.3. Ejes del proyecto.....	27
1.1.4. Destinos turísticos destacados .....	27
1.1.5. Actividades turísticas .....	27
1.1.6. Situación actual de la agencia promotora .....	30
1.2. Justificación.....	31
1.3. Pregunta de Investigación.....	32
1.4. Objetivos de la Investigación .....	32
General:.....	32

Específicos:.....	32
Capitulo II Revisión de la Literatura .....	33
2.1. Pyme .....	33
2.2. Plan de Negocios.....	35
2.3. Mercadeo .....	37
2.3.1. Necesidades y deseos .....	37
2.3.2. Plan de Mercadeo .....	38
2.3.3. Estudio de Mercado o Investigación de Mercado .....	39
2.3.4. Mezcla de Mercadeo.....	40
2.3.5. Alianzas estratégicas .....	42
2.3.6. Mercados internacionales.....	43
2.4. Estudio Técnico .....	44
2.5. Estudio Organizacional.....	45
2.6. Estudio Legal .....	47
2.6.1. Principales Consideraciones Económicas del Estudio Legal .....	47
2.6.2. El Ordenamiento Jurídico de la Organización Social.....	48
2.7. Estudio Ambiental.....	49
2.7.1. Principales Consideraciones Económicas del Estudio Ambiental .....	50
2.8. Estudio Financiero.....	51
2.8.1. Inversiones del Proyecto.....	51

2.8.2. Inversión del capital de trabajo .....	52
2.8.3. Flujos de Caja .....	53
2.9. Administración Estratégica .....	53
2.10. Análisis FODA .....	55
2.11. Comercio Internacional.....	56
2.12. Zona Norte .....	57
2.13. Turismo .....	59
Capítulo III Metodología de la Investigación .....	62
3.1. Tipo y enfoque de la investigación .....	62
3.2. Diseño de la investigación.....	63
3.3. Unidad de análisis .....	63
3.4. Población y muestra.....	64
3.5. Variables de la investigación.....	65
3.6. Técnicas de investigación y análisis de datos .....	78
3.7. Fuentes de información .....	79
3.8. Aclaración.....	80
Capitulo IV Propuesta .....	81
4.1. Planificación estratégica del proyecto .....	81
4.1.1. Análisis del Gran Entorno Competitivo (PEST).....	81
4.1.2. Análisis del Entorno cercano.....	84

4.1.3. Análisis FODA .....	88
4.1.4. Elemento básico de la competencia .....	89
4.1.5. Factores Críticos de Éxito .....	90
4.1.6. Lienzo Modelo de Negocios .....	90
4.1.7. Estrategia genérica de Porter o estrategias sugeridas .....	94
4.1.8. ¿Con qué competir? .....	94
4.1.9. ¿Dónde competir? .....	95
4.1.10. ¿Con quién competir? .....	95
4.1.11. ¿Cómo competir? .....	99
4.1.12. Objetivos estratégicos.....	100
4.1.13. Mapa estratégico .....	101
4.2. Estudio de Mercado .....	102
4.2.1. Análisis del mercado .....	102
4.2.2. Demanda .....	102
4.2.3. Oferta .....	110
4.2.4. Confrontación demanda y oferta.....	114
4.2.5. Servicio.....	115
4.2.6. Precios.....	116
4.2.7. Comercialización .....	117
4.2.8. Proveedores .....	121

4.2.9. Determinación de los ingresos del proyecto .....	121
4.3. Estudio Técnico .....	123
4.3.1. Tamaño del proyecto .....	123
4.3.2. Localización .....	124
4.3.3. Proceso Operativo.....	124
4.3.4. Ingeniería del proyecto .....	128
4.3.5. Estimación de costos.....	130
4.3.6. Capital de trabajo.....	130
4.3.7. Flujo de costos derivados del estudio técnico.....	131
4.4. Estudio Organizacional.....	131
4.4.1. Organización .....	131
4.4.2. Diseño Organizacional.....	132
4.4.3. Procedimientos Administrativos.....	133
4.4.4. Requerimientos Administrativos .....	136
4.4.5. Descripción de funciones.....	136
4.4.6. Estimación del personal .....	138
4.4.7. Costos administrativos.....	141
4.5. Estudio Legal .....	141
4.5.1. Legislación Pertinente.....	141
4.5.2. Generadores de gastos legales .....	144

4.5.3. Aspectos legales.....	144
4.5.4. Artículos .....	145
4.5.5. Permisos.....	148
4.5.6. Impedimentos o Restricciones.....	149
4.5.7. Calendario .....	149
4.5.8. Resumen de gastos legales .....	151
4.5.9. Gastos Legales.....	151
4.6. Estudio Ambiental.....	152
4.6.1. Acciones Pro-Ambiente.....	153
4.6.2. Calendario .....	155
4.6.3. Gastos Ambientales .....	156
4.7. Estudio Financiero.....	156
4.7.1. Inversión inicial .....	156
4.7.2. Gastos por depreciación .....	157
4.7.3. Flujo de efectivo sin financiamiento .....	158
4.7.4. Financiamiento .....	159
4.7.5. Flujo de efectivo con financiamiento.....	160
4.7.6. Tasa de descuento e inflación.....	161
4.7.7. Análisis financiero .....	161
4.7.8. Análisis de sensibilidad del proyecto .....	163

Plan de Mercadeo .....	167
Resumen Ejecutivo.....	167
Análisis de la Situación.....	168
2.1. Resumen del Mercado .....	170
2.2. Análisis FODA .....	170
2.3. Competencia .....	171
2.4. Oferta del Servicio.....	173
2.5. Distribución.....	175
Estrategia de Marketing.....	175
3.1. Objetivos de Mercadeo.....	175
3.2. Mercados Meta.....	176
3.3. Posicionamiento.....	176
3.4. Estrategias.....	177
3.5. Mezcla de Marketing .....	178
3.6. Investigación de Mercados .....	179
Presupuesto .....	191
Controles.....	192
5.1 Implementación .....	192
5.2 Organización del Marketing.....	193
Conclusiones .....	194

	10
Recomendaciones.....	196
Referencias Bibliográficas .....	198
Apéndices.....	201
Anexos.....	209

### **Índice de tablas**

Tabla 1 Variables de investigación del estudio estratégico.....	65
Tabla 2 Variables de investigación del estudio de mercado.....	67
Tabla 3 Variables de la investigación del estudio técnico.....	69
Tabla 4 Variables de la investigación del estudio organizacional.....	71
Tabla 5 Variables de la investigación del estudio Legal.....	72
Tabla 6 Variables de la investigación del estudio ambiental.....	73
Tabla 7 Variables de investigación del estudio financiero.....	75
Tabla 8 Objetivos estratégicos.....	100
Tabla 9 Afiliados a cámaras de Turismo de la Zona Norte.....	107
Tabla 10 Estimación de Demanda.....	108
Tabla 11 Matriz de competidores Globales.....	112
Tabla 12 Matriz de competidores regionales.....	113
Tabla 13 Oferta futura.....	114
Tabla 14 Inversión en publicidad.....	121
Tabla 15 Proyección a 5 años de la inversión en publicidad.....	121
Tabla 16 Proyección Ingresos por servicios de mercadeo.....	122
Tabla 17 Proyección ingresos por servicios turísticos.....	123

Tabla 18 Proyección Ingresos totales a 5 años .....	123
Tabla 19 Costos de Inversión inicial .....	128
Tabla 20 Costos Operativos Fijos .....	129
Tabla 21 Inversión inicial del sitio web .....	129
Tabla 22 Estimación de costos de mantenimiento .....	130
Tabla 23 Resumen de Costos .....	130
Tabla 24 Estimación de costos operativos totales .....	130
Tabla 25 Capital de trabajo .....	131
Tabla 26 Flujo de costos .....	131
Tabla 27 Estimación de costos de personal .....	138
Tabla 28 Salario Director ejecutivo y cargas sociales .....	139
Tabla 29 Salario Asistente ejecutivo y cargas sociales .....	140
Tabla 30 Proyección costos planilla del año 1 al año 5 .....	140
Tabla 31 Legislación pertinente .....	141
Tabla 32 Calendario trámites legales .....	149
Tabla 33 Resumen de gastos legales .....	151
Tabla 34 Gastos legales .....	151
Tabla 35 Proyección de Gastos legales .....	152
Tabla 36 Normativa vigente .....	152
Tabla 37 Medidas Pro ambientales .....	153
Tabla 38 Calendario trámites ambientales .....	155
Tabla 39 Inversión inicial del proyecto .....	157
Tabla 40 Inversión inicial total .....	157
Tabla 41 Gastos por depreciación .....	158

Tabla 42 Flujo de efectivo simple sin financiamiento.....	159
Tabla 43 Financiamiento.....	159
Tabla 44 Amortización de la deuda del préstamo.....	160
Tabla 45 Flujo de efectivo con financiamiento.....	161
Tabla 46 Tasa de descuento e inflación.....	161
Tabla 47 Indicadores financieros.....	162
Tabla 48 Sensibilización del flujo del proyecto.....	163
Tabla 49 Flujo de efectivo escenario nominal.....	163
Tabla 50 Flujo de efectivo escenario optimista.....	164
Tabla 51 Flujo de efectivo escenario pesimista.....	165
Tabla 52 Comparación de la TIR del proyecto después de la sensibilización.....	165
Tabla 53 Matriz Competidores Globales.....	172
Tabla 54 Matriz Competidores Regionales.....	173
Tabla 55 Nivel de confianza promedio.....	180
Tabla 56 Nivel de importancia por categoría de servicios que ofrecerá la página web.....	189
Tabla 57 Presupuesto del plan de mercado.....	191
Tabla 58 Proyección de costos de mercadeo.....	192

### Índice de figuras

Figura 1 Logo Proyecto Zona Norte-Norte Costa Rica en inglés.....	26
Figura 2 Logo Proyecto Zona Norte-Norte Costa Rica en español.....	27
Figura 3 Lienzo del Modelo de Negocio.....	91
Figura 4 Lienzo perfil del cliente.....	92
Figura 5 Competidor Airbnb.....	96

Figura 6 Competidor Booking.com .....	96
Figura 7 Competidor Trivago .....	97
Figura 8 Competidor Withlocals .....	97
Figura 9 Competidor GetYourGuide .....	98
Figura 10 Competidor CR Top Tours .....	99
Figura 11 Competidor Nuestro Tour CR.....	99
Figura 12 Mapa estratégico .....	101
Figura 13 Infografía situación actual.....	105
Figura 14 Infografía consumidores .....	109
Figura 15 Confrontación de Oferta y Demanda.....	115
Figura 16 Estrategia de Distribución .....	119
Figura 17 Localización del proyecto.....	124
Figura 18 Proceso Operativo Monitoreo general de la página web.....	126
Figura 19 Proceso Operativo solicitud de actualización de información.....	127
Figura 20 Organigrama Funcional de la Agencia Ruta Norte.....	132
Figura 21 Proceso administrativo Pago de servicios subcontratados.....	134
Figura 22 Proceso Administrativo monitoreo de pagos recibidos.....	135
Figura 23 Manual de puesto Director ejecutivo .....	137
Figura 24 Manual de puesto Asistente ejecutivo .....	138
Figura 25 Logo de Ruta Norte .....	174
Figura 26 Años en operación de los emprendimientos .....	180
Figura 27 Interés en ser parte de la agencia.....	181
Figura 28 Principales servicios ofrecidos .....	182
Figura 29 Servicios dentro de la categoría "Otro" .....	182

Figura 30 Disposición a pagar comisión por ventas de ente 15% y 20% .....	183
Figura 31 Frecuencia de actualización de los datos en la página web.....	189
Figura 32 Medio preferido de operación para la agencia Ruta Norte.....	190
Figura 33 Disposición a firmar un contrato con la agencia.....	190
Figura 34 Ejemplo de control de implementación de la estrategia para la agencia Ruta Norte .....	193

**Acta de Defensa**

## **Dedicatoria**

### **Gustavo**

Para empezar, quiero dedicarle este trabajo a dos ángeles que me ven desde el cielo, mi abuelo Freddy y mi abuela Lissette que los llevo en mi corazón y ambos esperaban este momento para verme triunfar, un abrazo y un beso hasta allá arriba.

Quiero agradecerle profundamente a mis familiares, amigos y seres queridos por apoyarme en este proceso que está llegando a su fin, gracias infinitas a mi madre Hazel por el apoyo incondicional todos estos años de esfuerzo, sin el apoyo de ella no estaría acá, gracias a mi padre Oscar, por el apoyo, preocupación y consejos en esta etapa, gracias a mi hermano Ricardo que fue como mi mentor, de él aprendí demasiado y siempre fue, es y será mi ejemplo a seguir, gracias a mi novia María José, que estuvo conmigo estos años, ayudándome y apoyándome día a día con un amor incondicional y por ultimo a mis mejores amigos Marck y Joselyn que están a mi lado desde mi infancia y colegio, a todos gracias por creer en mí y por nunca dejar de apoyarme!

### **Rechel**

En primer lugar, le dedico este trabajo a mis dos ángeles que me han acompañado durante este proceso y que estoy segura que serían los más orgullosos de verme concluir este proceso, mi abuelo David y mi abuela Leticia. Sin ellos nunca lo habría logrado y han sido mi inspiración y motivo para seguir adelante, y sé que me acompañan y cuidan todos los días.

También a toda mi familia, en especial a mi mamá, Karen, gracias infinitas por ser mi compañía y apoyo incondicional siempre, por inspirarme y estar ahí para mí en cada momento y por enseñarme que todo se puede. A mis tías Juani y Karla, que han estado ahí en todo momento y me han apoyado en cada uno de los pasos de mi vida, y son las que me inspiran todos los días a seguir adelante y ser la mejor en lo que hago. A mi abuela Irma, por ser ese pilar en mi vida siempre, cuidarme y apoyarme. A mis hermanitos de otra mamá, Juan David y Melanny por estar ahí para mí e inspirarme a ser cada día mejor. Y por último a mis mejores amigos, Keydelin, Brenda y Michael, por estar ahí para mí siempre, por apoyarme y celebrar mis logros como si fueran de ellos.

### **Kelsey**

Dedico este trabajo en primera instancia a mis padres, que siempre han apoyado mis estudios y han velado por el cumplimiento de mis metas académicas. De igual forma, le dedico este proyecto a todos

los profesores que han plantado una semilla en mi corazón y mente, que en gran parte ellos me ayudaron a llegar hasta aquí.

Finalmente, le dedico a Dios el esfuerzo y dedicación representados en este trabajo. Es gracias a él y a su infinita gracia que pude atravesar distintas pruebas y retos a lo largo del camino para llegar a este punto en mi vida, por lo tanto, estoy eternamente agradecida.

## **Agradecimientos**

### **Gustavo**

Quiero agradecerle a todos mis compañeros de la universidad, por ser una parte fundamental en este proceso de enseñanza, especialmente a Rechel Cortes y Kelsey Espinoza, que realizaron este proyecto junto con mi persona y depositaron su confianza en mí para la elaboración del mismo, siempre las llevaré en mi corazón, gracias a los profesores del Tecnológico de Costa Rica por el conocimiento que me han brindado durante el transcurso de mi carrera, en especial a la profesora Ana Gabriela Víquez Paniagua y Ana Lorena Fallas, por el amor y la dedicación en el proceso de enseñanza.

### **Rechel**

Quiero agradecer a mi familia por apoyarme y haber estado en cada paso de este proceso. También a mis compañeros, con quienes compartí este increíble proceso y de los cuales aprendí muchísimo, en especial a Kel y Tavo por haber estado ahí desde el primer momento y por haberme permitido concluir la carrera con ellos haciendo este proyecto, gracias infinitas porque nunca lo hubiera logrado sin ustedes. A los profesores que me acompañaron y enseñaron tanto en este proceso, en especial a la profe Ana Gabriela por ser una excelente profesora y tutora y haber sido una parte fundamental en este proyecto, gracias profe por la dedicación y amor con la que hace su trabajo. Y por último, también quiero agradecer a los profesores Ana Isabel Fallas, Elías Calderón y Marco Martínez quienes dejaron una marca en este proceso y de los cuales aprendí muchísimo.

### **Kelsey**

En primer lugar, me gustaría agradecerle a mis compañeros de equipo Rei y Tavo su gran esfuerzo y dedicación en el desarrollo de este proyecto. Definitivamente son personas maravillosas y estoy completamente agradecida por haber tenido la oportunidad de trabajar con ellos en esta etapa tan importante de nuestras vidas. De igual manera, le agradezco a mi familia por apoyarme y por siempre estar presentes cuando les necesito. También, me gustaría agradecer el infinito apoyo de la profesora Ana Gabriela y su excelente desempeño como nuestra tutora, sin lugar a dudas, una de las mejores profesoras que tiene el TEC. Así mismo, me gustaría agradecerle a los profesores: Ana Isabel Fallas, Elías Calderón y Marco Martínez, los cuales dejaron una huella en mi mente y mi formación académica, por lo que siempre les estaré agradecida.

Muchas gracias a mis compañeros de generación, sin ellos no hubiera llegado a ser la persona que soy hoy y no podría estar más agradecida por el aporte que dieron a mi vida.

## **Resumen**

La reactivación económica del sector turismo ha sido uno de los temas más importantes para Costa Rica en los últimos años, la afectación que sufrió el sector por el COVID 19 es solo uno de los factores que lo antecede. Es por eso que, este proyecto tiene como finalidad elaborar un plan de negocios y un plan de mercadeo para la Agencia Promotora de Actividades Turísticas Ruta Norte en la Zona Norte de Costa Rica con la intención de impulsar un producto turístico unificado, que permitirá al visitante, nacional y extranjero conocer y acceder a todo el potencial en atractivos turísticos, productos y servicios dentro de este espacio turístico.

En el proyecto se incluyen cuatro de los cantones más grandes de la zona (Guatuso, Upala, Los Chiles y La Cruz) representados por 9 cámaras de comercio que buscan la protección de los atractivos turísticos que tienen estos cuatro cantones y que a su vez cada una de estas cámaras cuentan con el apoyo de pymes que están constituidas en esta zona y que buscan el desarrollo económico.

Para llevar a cabo la investigación se consideró un enfoque mixto y un alcance descriptivo. Se aplicó un cuestionario a 52 emprendimientos de la base de datos de las cámaras de turismo de la zona, como principal medio de recolección de información. En términos generales, se ha podido determinar que el 96% de los emprendimientos están dispuestos en ser parte de una agencia promotora de actividades turísticas en el que se promocionen y vendan sus productos y servicios. De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos, al final del estudio se planteó una propuesta de un plan de negocios y un plan de mercadeo para la agencia Ruta Norte.

### ***Palabras claves***

Turismo, tour, agencia, tour operadora, zona norte, plan de negocios, plan de mercadeo.

**Abstract**

The economic reactivation of the tourism sector has been one of the most important issues for Costa Rica in the last few years, the affectation suffered by the sector due to COVID 19 is only one of the factors that preceded it. That is why, this project aims to develop a business plan and a marketing plan for the Tourism Activities Promotion Agency Northern Route in the Northern Zone of Costa Rica with the intention of promoting a unified tourism product, which will allow visitors, national and foreign, to know and access all the potential in tourist attractions, products and services within this tourist area.

The project includes four of the largest cantons in the area (Guatuso, Upala, Los Chiles and La Cruz) represented by 9 chambers of commerce that seek to protect the tourist attractions that these four cantons have. In turn, each of these chambers has the support of PYMES that are established in this area and seek economic development.

A mixed approach and a descriptive scope were used to carry out the research. A questionnaire was applied to 52 enterprises in the area, as the main means of collecting information. In general terms, it was determined that 96% of the enterprises are willing to be part of an agency that promotes tourism activities to promote and sell their products and services. Based on the analysis of the results, at the end of the study a business plan and a marketing plan were proposed for the Northern Route agency.

***Key words***

Tourism, tourism, tour, agency, tour operator, northern zone, business plan, marketing plan.

## Introducción

La pandemia del Covid-19 trajo consecuencias no solo en el ámbito de la salud de las personas, sino que transformó el diario vivir, las medidas tomadas por el gobierno como la cuarentena arrastró a los comerciantes a reducir su jornada diaria de trabajo, generando así, pérdidas diarias en utilidades y de productos, con ello el cierre de muchos locales y comercios que no tuvieron el poderío financiero para afrontar esta pandemia.

Uno de los sectores más golpeados por esta pandemia fue el sector turístico del país, ya que la movilización fue un tema restringido también, la restricción vehicular, comercial y el alza en casos de Covid-19 generaban desconfianza en la población para realizar actividades turísticas, en las cuales eran comunes los grupos de personas, como en las playas, ríos, hoteles, entre otras actividades.

Este proyecto es de suma importancia para los comercios de esta zona, ya que, será un modelo a seguir por las empresas existentes en la Zona norte, lo cual hace este proyecto aún más enriquecedor a la hora de aplicar los fundamentos teóricos aprendidos a lo largo de la carrera en la puesta en marcha de la Agencia Promotora, luego de realizar los estudios e investigaciones pertinentes para la seguridad de su ejecución.

A este proyecto le antecede la reactivación económica de uno de los sectores turísticos más importantes para Costa Rica como lo es la Zona Norte, este proyecto está formado por los cuatro cantones más grandes (Guatuso, Upala, Los Chiles y La Cruz) representados por nueve cámaras de comercio que buscan la protección de los atractivos turísticos que tienen estos cuatro cantones y que a su vez cada una de estas cámaras cuentan con el apoyo de pymes que están constituidas en esta zona y que buscan el desarrollo económico, siendo que, a solicitud de la coordinadora del proyecto de la Agencia, Katherine Morales, el objetivo del proyecto es elaborar un plan de negocios y un plan de mercadeo para la Agencia Promotora de Actividades Turísticas Ruta Norte en la Zona Norte de Costa Rica, al mes de junio del 2022 (K. Morales, comunicación personal, 25 de febrero de 2022).

El proyecto en cuestión consta de dos apartados, un plan de negocios, en el cual se abarcan un total de seis estudios (financiero, de mercado, legal, ambiental, técnico y organizacional) con el fin de evaluar la factibilidad de la puesta en marcha de una Agencia llamada Ruta Norte, la cual se encargará de representar a los comercios afiliados a las nueve cámaras, mediante una página web en la cual se puedan adquirir los servicios ofrecidos por dichos comercios, además, de un plan de mercadeo que busca el posicionamiento y penetración del mercado local e internacional para atraer potenciales clientes que

deseen visitar la zona norte del país, mediante la página web, siendo así este, un proyecto con carácter teórico-práctico, mediante el cual se hace un análisis exhaustivo de todos los estudios importantes para la puesta en marcha de un proyecto, además de la elaboración de un plan de mercadeo para posicionar y penetrar el mercado nacional e internacional, para así, desde un punto de vista globalizado determinar la factibilidad de realizar el proyecto y ejecutarlo con el menor riesgo posible.

Con este proyecto, se busca ayudar a un sector económico, que ha sufrido con la pandemia, a desarrollar una alternativa para poder comercializar los servicios que ofrecen, de una manera más actualizada y que genera más atención hoy en día, con la llegada del teletrabajo, la población ha tenido que adaptarse a pasar más tiempo en el hogar, por lo cual, el mundo digital se ha convertido en un fiel amigo de las personas, las redes sociales ha sido trascendentales en el diario vivir, las personas ya no salen a comer a restaurantes, basta con ingresar a una aplicación, pedir la comida favorita, del restaurante que prefieran y recoger la comida fuera de la casa, aplicaciones como Uber Eats, Rappi, entre otras se volvieron famosas con la llegada de la pandemia, es por esto que, la página web que se busca desarrollar en este proyecto es fundamental para los comercios de esta zona, ya que las personas pueden ingresar desde cualquier dispositivo móvil, consultar los horarios disponibles, reservar hospedaje, alimentación, tours a realizar y transporte desde la misma página, adquirir diferentes paquetes ofrecidos por la misma y hasta realizar el pago con tan solo unos cuantos clics y desde la comodidad del hogar.

La reactivación económica es un proceso por el que están pasando muchas de las empresas de nuestro país, la pandemia llegó para quedarse y después de dos años, la población mundial ha aprendido a lidiar con esta enfermedad, hoy en día, las medidas sanitarias se han ido eliminando poco a poco con la disminución de los casos y los avances en la vacunación, los comercios empiezan a operar con normalidad y empresas que han tenido que cerrar operaciones, se preparan para iniciar de cero. Como equipo de trabajo, se tiene la esperanza de que este proyecto sea de suma importancia para esta importante región y que sea un modelo a seguir por todas las empresas que se encuentran en estos cantones.

## Capítulo I Planteamiento del Problema

En el presente capítulo se encuentra la información general relacionada con la empresa, así como del proyecto a realizar. Puntualmente, este apartado contiene el marco referencial, la justificación del estudio, los objetivos y la pregunta de investigación.

### 1.1. Marco Referencial

Desde el año 2003, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), comienza a delinear, en el contexto de Llanuras del Norte, los sitios de distribución turística y posibles Polos de Desarrollo Turístico en la Zona Norte del país. Las áreas destacadas son: San Carlos, con La Fortuna como punto de referencia principal, Sarapiquí, por sí solo, como cantón y como un bloque aparte, los cantones de Los Chiles, Guatuso y Upala, que años más tarde, por distribución geográfica del INDER se convertirán en el Territorio Norte-Norte.

Entre los años 2014 y 2015, se creó oficialmente, el Consejo de Desarrollo Territorial del Territorio Norte-Norte (Los Chiles, Guatuso y Upala) y con ello, el plan estratégico integral del territorio Norte-Norte de Costa Rica, plan de trabajo a 5 años plazo (2015-2020) que contenía una serie de estrategias, acciones y objetivos para articular con instituciones públicas, municipios y comunidades, una serie de proyectos de impacto, en todos los ámbitos, tendientes a mejorar la calidad de vida de los habitantes, dinamizar la economía, creando así, condiciones para un desarrollo social, económico y humano del territorio.

Entre los diferentes proyectos de impacto, que este Consejo de Desarrollo Territorial Norte-Norte, debía promover y ejecutar a lo largo de estos 5 años, está: Fortalecimiento del Turismo en el Territorio. Entre otros objetivos, planteaba los siguientes:

- a) Desarrollar el turismo rural comunitario y otras formas de turismo acordes con la naturaleza.
- b) Estimular la actividad turística del territorio en general y las actividades de turismo rural, de aventura, agro ecoturismo, historia y cultura, en particular, poniendo énfasis en aquellas zonas que favorecen este tipo de actividades económicas, en armonía con el medio ambiente.
- c) Elaborar de un Plan de Desarrollo Turístico para el Territorio NN.
- d) Adoptar diferentes tipos de incentivos para el sector turístico de los tres cantones.
- e) Promocionar un Portafolio de Inversiones exclusivo para el Sector Turístico del Territorio.
- f) Gestionar recursos económicos y técnicos con el Gobierno central, las Agencias de Cooperación Internacional y la Empresa Privada, a fin de fortalecer en turismo en el TNN.

- g) Gestionar y negociar con posibles inversionistas, que aporten valor agregado, a los productos identificados en el Plan de Desarrollo Turístico del Territorio.
- h) Solicitar al ICT., Universidades presentes en la región y Cámaras de Turismo del Territorio, la creación del Inventario de Atractivos Turísticos, flora y fauna, Servicios, planta física e infraestructura turística existente en el TNN.
- i) Impulsar la creación de una Ruta Turística con los principales atractivos y productos de la Región.

Al finalizar el 2020, el Consejo de Desarrollo Territorial Norte-Norte, no pudo gestionar de manera apropiada, la gran mayoría de objetivos encomendados, en este rubro del turismo. Es por ello, que esta propuesta de Corredor Turístico Fronterizo, que en esencia no es nueva, se retoma con una adición muy valiosa: el Cantón de La Cruz, cuya cercanía, familiaridad y atractivos de primer orden, permiten presentar una oferta integral al turista nacional e internacional, con la que se pretende dar un impulso al sector turístico, propiciando condiciones para un desarrollo social, humano y económico, y con ello, un cambio en todo el territorio.

De hecho, hasta hace muy poco tiempo, el ICT y el SINAC, rectores de turismo y de áreas silvestres en Costa Rica, habían clasificado históricamente EL ESPACIO TURÍSTICO, dentro del cual se encuentra el Corredor Turístico Fronterizo Norte-Norte, como un sitio de atractivos naturales, culturales y rurales de baja y mediana jerarquías. Esto desde luego constituyó un factor que retrasó el desarrollo del territorio, en materia de turismo y lo colocó como un destino “de paso”, de relleno en las ofertas que se manejan desde La Fortuna de San Carlos, desde Guanacaste y desde San José. Aun en este contexto, se encuentran en el espacio turístico en mención, atractivos importantes de alta jerarquía, que colocan a este territorio a la altura de muchos otros en el país. Algunos de los destinos a destacar a nivel de jerarquía o importancia como atrayente son:

- Jerarquía V: (de valor internacional) Los Parques Nacionales Volcán Tenorio, Volcán Miravalles, Volcán Rincón de la Vieja con toda la belleza escénica, paisajística y riqueza natural que encierran.
- Jerarquía IV: (de valor internacional) Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto de Caño Negro, Refugio Nacional de Vida Silvestre de Junquillal, Parque Nacional de Santa Rosa, Bosque Tropical Seco, del Corredor Biológico Mesoamericano en La Cruz. Aguas Termales, Trekking expertos.
- Jerarquía III: (de valor nacional e internacional) comunidades como la Reserva Indígena Maleku, Cataratas del Río Celeste, Corredor Biológico Río Frio (Ruta Los Maleku), Volcán Orosi, Bahía Santa Elena, Parque Nacional Guanacaste, Avistamiento de Aves.

- Jerarquía II: (atractivos que refuerzan la visitación en el Territorio) Humedales del Rio Medio Queso, Lago de Cote, Refugio de Vida Silvestre Las Camelias, 12 playas accesibles en La Cruz, Observación de Cetáceos, Delfines y Tortugas, Cataratas y Ríos en los tres volcanes, (Cataratas: Trini, Santuario, Morpho Azul, Ojo de Agua, Poza Cuatro Hermanas, Las Gemelas, Colibrí, Cascada Los Helechos, La Garza Azul, El Paredón de Jade, La Niñita, etc.). Ríos: Zapote, Pizote, Bijagua, Azul. Senderismo y Trekking.
- Jerarquía I: (atractivos presentes cerca de los lugares de atracción principal) Laguna Danta, Caño Blanco, Árbol de La Paz, Gastronomía Local, Feria del Gaspar, Dia Mundial de Los Humedales, Pesca Deportiva, en agua dulce y mar, Turismo Rural, Trapiche, Talleres de Artesanía, Ciclismo Recreativo, Cabalgatas, Safari en Balsas, fotografía de fauna y naturaleza.

### 1.1.1. **Nombre del proyecto:**

- Frontera Norte Costa Rica o Costa Rica Northern Border

### 1.1.2. **Logo del Proyecto:**

- Logo inglés:

*Figura 1 Logo Proyecto Zona Norte-Norte Costa Rica en inglés*



*Fuente: Proyecto Corredor Turístico Norte, Frontera Norte Costa Rica [Diapositiva de Power Point]*

- Logo español:

Figura 2 Logo Proyecto Zona Norte-Norte Costa Rica en español



Fuente: Proyecto Corredor Turístico Norte, Frontera Norte Costa Rica [Diapositiva de Power Point]

### **1.1.3. Ejes del proyecto**

El proyecto cuenta con cuatro ejes o comisiones de trabajo que se conforman de un grupo de personas capacitadas en el área del turismo, mercadeo, políticas públicas y formalización que le dan vida al proyecto. Las 4 comisiones son las siguientes:

- Comisión de Mercadeo y Calidad
- Comisión de Ambiente y Cultura
- Comisión de Política Pública, Seguridad y Operatividad
- Comisión de Formación y Formalización

### **1.1.4. Destinos turísticos destacados**

Los cantones fronterizos del norte de Costa Rica poseen una gran cantidad de escenarios naturales con amplia riqueza en biodiversidad; que permite explorar desde humedales y extensas fincas en llanuras, ríos cristalinos o de caudal significativo para la navegación, hasta las más impresionantes cataratas, volcanes activos, aguas termales, áreas naturales protegidas, bosques tropicales húmedos y secos, etc.

El tema cultural merece líneas aparte, de él se desprende no solo una auténtica idiosincrasia de habitantes en estrecha relación con Nicaragua; sino que además la influencia indígena continúa viva en palenques Maleku orgullosos de su origen donde se preserva el dialecto, tradiciones, estructura social; a nivel simbólico ceremonial zonas sagradas como Caño Negro o bien en sitios de importancia histórica nacional como la Casona de Santa Rosa.

### **1.1.5. Actividades turísticas**

Algunas de las actividades turísticas más importantes alrededor de los cuatro cantones son las siguientes:

- Los Chiles:
  - Tour de Caña & Maíz (Pavón, Los Chiles)
  - Observación de Aves (Caño Negro, Los Chiles)
  - Recorridos cerca de 2 horas (1,5 km, terrenos planos con bosques secundarios de los humedales de la zona, incluye entrada al sendero o refugio, guía local, hidratación y linterna)
  - Tour de pesca deportiva (Caño Negro y alrededores)
  - Observación de Aves (Birdwatching en bote)
  - Tour en Kayak o canoa
  - Tour en bote (Humedales en Caño Negro)
  - Tour en Bote (Rio Frio)
  - Cabalgata
  - Tour Finca Orgánica
  - Combo Full Day para grupos
  - Tour Fotografía de aves (en bote)
  - Tour caminata nocturna
  - Escondite de observación de aves
  - Humedales de Medio Queso (en bote)
  - Taller de Fotografía (Workshop)
- Guatuso:
  - Finca Ecológica Garza del Sol (2 KMS AL ESTE DE LA ENTRADA AL PARQUE NACIONAL TENORIO, GUATUSO)
  - Experiencia Maleku (Palenque El Sol, Guatuso)
  - One Day Guatuso (Tubing en Río Celeste)
  - Tour nocturno de ranas (Río Celeste, sector Guatuso)
- Upala
  - Tour de Cacao: fruto ancestral (Llanuras de Upala)
  - El Valle de las Dantas (Bijagua, Upala)
  - Tour de Cataratas & Aguas Termales (Dos Ríos, Upala)
- La Cruz
  - Tour de playas-Beach Hop- (La Cruz, Guanacaste)
  - Tour Cultura & Historia (La Cruz, Guanacaste)

Ahora bien, al analizar la parte territorial que cubre los cuatro cantones involucrados en este proyecto, se cuenta con un Análisis FODA, del cual se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Fortalezas
  - Relevancia Cultural: Historia Antropológica, sitios históricos, Comunidad Maleku, practicas ancestrales.
  - Vías de acceso, de regulares a buenas: Ruta 138, Ruta Maleku, Ruta 04, Ruta 35, Carretera Interamericana, vías cantonales alternas.
  - Accesos Aéreos al Territorio: Aeropuerto Internacional Daniel Oduber, Aeródromos en Upala y Los Chiles.
  - Riquezas Naturales: volcanes, parques nacionales, Refugios de Vida Silvestre, ríos, cataratas, flora y fauna muy diversa, microclimas desde bosque nuboso y lluvioso, hasta el tropical seco. Corredores Biológicos.
  - Emprendedurismo: en área agroalimentaria, ganadería, pesca, lácteos.
- Oportunidades
  - Ser rutas de paso, para flujos turísticos entre territorios: quienes podrían interesarse en los atractivos propios y locales.
  - Ruralidad de los Cuatro Cantones: que conforman una oferta muy variada de turismo rural, comunitario, cultural y de aventura.
  - Presencia de Parques Nacionales: Áreas Silvestres Protegidas, Humedales, con categorías de: sitios RAMSAR y Patrimonio de la Humanidad.
  - Opciones de Asesoría y Capacitación: para el recurso humano del territorio: UNED, INA, TEC, ICT, UCR, UNA, INDER, MAG, IFAM, otros.
  - Destino Turístico con todas las opciones: humedales, ríos, volcanes, senderos, avistamiento de fauna, rural, con historia y cultura viva, mar, playa y exploración marina.
- Debilidades
  - Falta de rotulación e información: en las rutas y atractivos turísticos del Corredor Turístico Fronterizo.
  - Mal estado de algunas de las rutas: Hacia atractivos turísticos importantes del Corredor.
  - No contar con policía turística: en cantones del Corredor Turístico Fronterizo.
  - Deficiente manejo y tratamiento de deshechos: basura en todo el territorio del Corredor Turístico.

- Conectividad muy deficiente en todo el territorio: que dificulta facturación, conexión con clientes potenciales, reservas en línea.
- Amenazas
  - Inseguridad en la frontera: (contrabando, narcotráfico, trasiego de indocumentados, y trata de personas.
  - Condición climática: exceso lluvias en las partes montañosas, veranos muy secos, quemadas forestales.
  - Competencia Desleal entre empresas y empresarios del sector turismo y comercio.
  - Falta de competitividad acertada del sector turismo, en relación con otros sectores presentes en el Territorio.
  - Crisis Económica, consecuencia de la crisis sanitaria por covid-19, que aún no termina.

Mediante el análisis FODA, se obtiene información importante respecto a los diferentes atractivos turísticos ofrecidos por este proyecto, analizando así sus puntos fuertes y débiles que serán de gran ayuda para la elaboración de un sitio web, que recopile todas las actividades que puedan realizarse. De manera que, la página web se vuelva un sitio mediante el cual los turistas puedan ingresar, indagar sobre las diferentes actividades y reservar en fechas específicas para realizar dichas actividades.

Dicho esto, es necesario mencionar la situación actual de la agencia promotora para comprender mejor el estado del proyecto y obtener un mejor contexto de este.

#### **1.1.6. Situación actual de la agencia promotora**

Con respecto a la situación actual de la agencia promotora, la idea surgió a raíz del proyecto Frontera Norte Costa Rica, por parte de los operadores de turismo, de emprendimientos y empresas, ubicadas en el territorio fronterizo del norte de Costa Rica, con el respaldo decisivo de los municipios locales, teniendo a Katherine Morales como representante de esta idea de negocio. Con la intención de impulsar un servicio turístico unificado, que permitirá al visitante, nacional y extranjero, conocer y acceder, a los atractivos turísticos, productos y servicios potenciales dentro de este espacio turístico (K. Morales, comunicación personal, 25 de febrero de 2022).

Con lo cual, aún no se ha puesto en marcha. Este proyecto aún permanece como una idea de negocio, la cual consiste en una página web: Agencia Promotora de Actividades Turísticas de la Zona Norte de Costa Rica (APAZ). Cubriendo en sus inicios alrededor de 60 emprendimientos afiliados (con posibilidad de llegar a 400), ubicados en los cantones de La Cruz en Guanacaste, Upala, Guatuso y los Chiles en

Alajuela. Contando con diferentes secciones que cubran las diferentes necesidades de los clientes, como hospedaje (hoteles, cabañas, casas de alquiler), tours (cultura, flora y fauna), transporte, alimento y demás actividades turísticas, que se podrán comprar por medio de la página.

Así mismo, la idea plantea que el sitio web contenga diferentes promociones, descuentos de distintos tipos y paquetes promocionales, que de igual forma podrán ser adquiridos directamente desde la página. También, se plantea una suscripción Premium, cuya membresía igualmente podrá adquirirse en el sitio web de la agencia promotora.

Por lo que, al necesitar recursos económicos para sustentar la página en línea, la estrategia de mercadeo y demás, se piensa cobrar una cuota razonable, sujeta al tipo de emprendimiento, a cada empresa que desee ingresar.

## **1.2. Justificación**

Según el cifras estadísticas del ICT, estudiadas entre el 2017-2019, en las que se estudió las principales actividades realizadas por los turistas que visitan la zona, con un 72%, el sol y la playa es lo más buscado por los turistas, debido a las hermosas playas que se encuentran al norte de nuestro país, sus aguas cristalinas y cálido clima generan un atractivo para los visitantes, seguido por caminatas por sendero (con y sin guía) con un 40.3% y de tercero en importancia, la observación de la flora y la fauna con un 38.6% (ICT, 2020).

Los cuatro grandes cantones de la Zona Norte (Guatuso, Los Chiles, La Cruz y Upala), si bien está cargada de recursos naturales, flora, fauna y grandes atractivos turísticos, no es una zona altamente comercializada. Las actividades turísticas que se pueden realizar en esta región no están totalmente promocionadas, por lo cual, los turistas que llegan a esta zona muchas veces no saben que actividades se pueden realizar y terminan optando por las más populares como ir a volcanes o aguas termales. Es por esto por lo que nace este proyecto de investigación, el cual tiene como propósito la elaboración de un plan de negocio y un plan de mercadeo para la Agencia Promotora de Actividades Turísticas de la Zona Norte.

Esta Región tiene grandes atractivos turísticos que atraen tanto a turistas nacionales como internacionales, entre ellos: volcanes, cerros, ríos, bosques, termales, entre otras, que pueden enriquecer a la región. Además de estos atractivos turísticos, la parte cultural también es muy atractiva, tours por los pueblos de la Zona Norte, actividades tradicionales de la zona generan gran interés hacia los turistas.

Dentro del plan de negocio se abarcarán estudios pertinentes que evalúen la factibilidad de la Agencia Promotora de Actividades Turísticas en la Zona Norte de Costa Rica desde diferentes puntos de vista. Se abarcará el estudio técnico, el estratégico, el organizacional, de mercado, el legal, el ambiental y el financiero, mediante los cuales se podrá determinar si la creación de la agencia resulta rentable, además de sentar un precedente de modelo de negocio y plan de negocio, que puede ser utilizado como referencia por otras empresas de la zona.

Con la elaboración de estos estudios se tiene como objetivo la reactivación económica de la Zona Norte, aprovechando todos los recursos antes mencionados para atraer inversión extranjera. De manera que, se apoyen más programas o proyectos que ayuden al desarrollo de la zona y que esta se vea beneficiada en el crecimiento económico que se puede generar y que puede ser aprovechado para inversiones en educación, infraestructura, conectividad, entre otros.

### **1.3. Pregunta de Investigación**

- ¿Qué elementos deberían de considerarse en un plan de negocio y un plan de mercadeo para la Agencia Promotora de Actividades Turísticas Ruta Norte en la Zona Norte de Costa Rica, al mes de junio del 2022?

### **1.4. Objetivos de la Investigación**

#### ***General:***

- Elaborar un plan de negocios y un plan de mercadeo para la Agencia Promotora de Actividades Turísticas Ruta Norte en la Zona Norte de Costa Rica, al mes de junio del 2022.

#### ***Específicos:***

- Proponer una estrategia empresarial y lienzo estratégico para presentar el modelo de negocio para el sitio web de la Agencia Promotora de Actividades Turísticas Ruta Norte en la Zona Norte de Costa Rica.
- Realizar una investigación de mercado que determine la demanda y la mezcla de mercadeo para el sitio web de la Agencia Promotora de Actividades Turísticas Ruta Norte en la Zona Norte de Costa Rica.
- Determinar el proceso productivo, el tamaño y capacidad del proyecto, y los requerimientos de equipo necesarios para la Agencia Promotora de Actividades Turísticas en la Zona Norte de Costa Rica.

- Definir la estructura organizacional y la descripción de puestos para la identificación de los requerimientos administrativos y los costos asociados para la Agencia Promotora de Actividades Turísticas Ruta Norte en la Zona Norte de Costa Rica.
- Conocer el marco jurídico que afecta a la Agencia Promotora de Actividades Turísticas en la Zona Norte de Costa Rica, a través del estudio de normativas que se requieran para la implementación de este y el costo monetario que represente.
- Evaluar la factibilidad de la Agencia Promotora de Actividades Turísticas Ruta Norte en la Zona Norte de Costa Rica , por medio del cálculo de indicadores financieros.
- Realizar un Análisis de Sensibilidad Financiera para evaluar la Agencia Promotora de Actividades Turísticas en la Zona Norte de Costa Rica (APAZ) desde diferentes posibles escenarios.
- Desarrollar un plan de mercadeo para la agencia promotora de actividades turísticas Ruta Norte, que se ajuste a sus necesidades actuales (2022).

## **Capítulo II Revisión de la Literatura**

A la hora de iniciar con la planeación y análisis de un proyecto emprendedor con el objetivo de originar un negocio o pequeña empresa, es indispensable conocer sobre las diferentes herramientas y estudios necesarios para la correcta elaboración de un plan de negocio.

De allí, que este capítulo pretende enfatizar en la conceptualización de aspectos generales como: Pyme, Plan de Negocios, Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Organizacional, Estudio Ambiental, Estudio Legal, Mercadeo, Plan de Mercado, entre otros.

### **2.1. Pyme**

Según Westreicher (2015) una pyme es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Estas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles.

Las pymes son empresas que cuentan con un menor número de colaboradores y que su producción es acorde al número de colaboradores. Las empresas consideradas pymes gozan de beneficios respecto a grandes empresas, en temas tributarios. De manera que, la cantidad de impuestos que presentan es acorde al volumen de producción y tamaño de la empresa. De este modo, la recaudación de impuestos se vuelve justa ya que no es un mismo impuesto hacia todas las empresas (Westreicher, 2015).

Una de las limitantes que enfrentan las pymes son los accesos a financiamiento. Si bien las instituciones financieras esperan rendimientos, los proyectos relacionados con pymes no son muy aceptados. Sin embargo, existen programas de entes públicos, así como de algunas cooperativas o bancos que impulsan a la creación de pymes, otorgando préstamos exclusivos, con intereses bajos para el financiamiento de una pyme.

Según Étece (2021), dentro de las ventajas de las pymes se encuentra:

- Encuentran nichos de mercado novedosos: en especial si avanzan al ritmo de las innovaciones tecnológicas y las nuevas necesidades del mundo global.
- Capacidad de adaptación: al poseer estructuras más pequeñas, pueden ser más flexibles productivamente hablando, y a menudo esa es la diferencia entre sortear una crisis o colapsar en ella.
- Ofrecen atención directa: pueden tener una relación menos anónima y estandarizada con su cliente que las masivas cadenas empresariales.
- Rápido surgimiento: el crecimiento de las Pyme jóvenes suele ser veloz durante sus primeras etapas, a medida que se apropian de un nicho de mercado que no representa una competencia preocupante para las empresas mayores.

También, Étece (2021), señala las debilidades que presentan de las pymes:

- Difícil financiación: al poseer menos activos y por lo general ser proyectos jóvenes y no demasiado estables, suelen tener más dificultades a la hora de dar con la financiación requerida para innovar o crecer.
- Rigidez laboral: suelen preferir empleados con formación previa, dado que no disponen de capitales y estructuras para su entrenamiento, lo cual las hace más quisquillosas a la hora de contratar.
- Baja innovación: dado que no disponen de grandes contingentes de capital, es más difícil para ellas invertir en investigación e innovación, si bien pueden aprovecharse rápidamente de innovaciones ajenas.
- Poco acceso a los grandes mercados: si bien la globalización pareciera poner esto en entredicho, lo cierto es que las empresas más grandes copan el mercado internacional y no siempre permiten que las Pyme accedan a competir en igualdad de condiciones.

Las pymes, al ser organizaciones pequeñas, que se centran en un nicho de mercado y al no contar con un gran capital de trabajo, deben procurar tener un plan de negocio bien estructurado y detallado, mediante el cual puedan determinar la rentabilidad y viabilidad de entrar a competir en un segmento de mercado determinado. En el siguiente apartado se definirán los principales conceptos relacionados con el plan de negocios y su importancia.

## **2.2. Plan de Negocios**

En este apartado se presentan los conceptos fundamentales para la elaboración de un plan de negocios, así como conceptos relacionados a la administración de empresas y el área de especialidad de la empresa a la que se dedica este proyecto.

Como dice Jack Fleitman (2015) un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los emprendedores y empresarios. Este es un documento estratégico indispensable, ya que para poder emprender o hacer crecer un negocio con éxito es indispensable tener un plan detallado.

Sin embargo, al iniciar con una idea de negocio no basta con tener objetivos y metas definidas y saber qué es lo que se quiere lograr. La experiencia ha enseñado que es necesario poner todos estos objetivos e ideas en blanco y negro y plasmarlo en un documento que los contenga y formalice (Villarán, 2009).

El plan de negocios se puede definir como "...una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o crecimiento de una empresa con un sistema de planeación tendiente alcanzar objetivos y metas determinadas" (Fleitman, 2015, p.1). Viniestra (2007) también lo define como la planeación de una empresa o negocio, considerando todas y cada una de sus áreas esenciales entre ellas la administración, finanzas, mercadeo, operaciones, entre otras.

En otras palabras, es un documento que sirve como guía a la hora de emprender o incursionar en un nuevo negocio, y su principal objetivo es tener un conocimiento amplio de la empresa o el proyecto que se pretende iniciar. El plan de negocio es una herramienta clave que todo pequeño emprendedor o gran empresario debe tener, por lo que, en este trabajo se definirán los elementos claves que facilitarán la comprensión y serán una base para la elaboración del plan.

De hecho, Villarán (2009) dice que este plan puede incluso considerarse como una herramienta de comunicación, en la cual los empresarios pueden plantear de manera clara y precisa su visión, objetivos y estrategias, objetivos financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa.

Existen muchos y variados esquemas para la elaboración de un plan de negocios, en los que se encuentran diferentes metodologías, técnicas para su formulación, estudios y técnicas de análisis de datos, sin embargo, lo importante es que el plan de negocios que se elabore tenga un sentido lógico y la coherencia necesaria al relacionar cada uno de los aspectos que lo conforman (Viniegra, 2007).

Dicho plan puede elaborarse para cualquier tipo de empresa, desde una empresa reciente o en creación hasta para una que ya está operando y tiene planes de crecimiento. “Cuando la empresa está operando y en crecimiento, un plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales” (Fleitman, 2015, p.1).

Por lo anterior, es indispensable la formulación de un marco conceptual en el que se encuentren los principales conceptos y estudios a considerar en la elaboración de un plan de negocios o cualquier otro plan, y de esta manera se sientan las bases para que cualquier persona con una idea, sin importar el tamaño, pueda iniciar con la elaboración de su propio plan.

Además, la importancia de un plan de negocios es proyectar seguridad y demostrar que la idea de negocio o que se está planteando es factible y conveniente. Un plan de negocios debe transmitir a los inversionistas de la empresa y financieros, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa. Es decir, es un resumen en el cual se plantea cuál y cómo será el funcionamiento de la empresa en sus diferentes áreas, y en caso de problemas, como se van a solucionar.

Viniegra (2007) menciona que el hecho de contar con un plan de negocios no asegura ni el éxito ni el fracaso de ninguna empresa, sin embargo, este hace el camino más fácil, ayuda a anticipar los acontecimientos claves que surgirán en el camino, lo que da las posibilidades de prepararse con una estrategia anticipada de cómo enfrentarlos y superarlos para alcanzar el éxito.

Por último, hacer un plan de negocios no es una tarea sencilla, implica de mucho esfuerzo, dedicación y horas de trabajo por parte del equipo. Sin embargo, es este plan el que puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de una iniciativa empresarial y sin lugar a duda es una herramienta que prepara a la empresa para competir con mayores posibilidades de desarrollo y crecimiento (Villarán, 2009).

Siguiendo la misma línea, a continuación, se definirán conceptos relacionados a los distintos estudios que conforman el plan de negocios, para un desarrollo correcto y completo del mismo.

## **2.3. Mercadeo**

Primeramente, se debe abordar la parte mercadológica del proyecto, la cual es indispensable para la elaboración de los planes de negocio y mercadeo de APAZ. En este apartado se definirán los conceptos más importantes que se deben de considerar en un plan y estudio de mercado.

En la actualidad, la principal necesidad de las empresas se centra vender sus productos y servicios a las personas adecuadas y a un precio justo. En este contexto, el mercadeo desempeña un papel protagónico para lograr estos objetivos.

Pero ¿qué es realmente el marketing o mercadeo? A lo largo de los años, autores le han dado diversas definiciones a este término. Jobber y Fahy (2007, citado en Graciá, 2011, p.19) definen el marketing como “la consecución de los objetivos empresariales mediante la satisfacción y la superación de las necesidades de los consumidores de forma superior a la competencia”. Así mismo, Kotler y Armstrong (2021), lo definen como un proceso mediante el cual las compañías atraen a sus clientes, establecen relaciones sólidas y de confianza con ellos y crean valor para los consumidores con el fin de obtener una ganancia a cambio.

Desde una perspectiva gerencial, el marketing se define como el proceso de ejecución, planificación y desarrollo de las estrategias de precio, producto, comunicación y distribución de bienes o servicios... En cambio, desde un enfoque social, el marketing es un proceso mediante el cual los agentes (individuos o grupos de personas) obtienen lo que necesitan y demandan a través de la oferta y libre intercambio de productos o servicios con otros agentes (Graciá, 2011, p.20).

En fin, al buscar la definición de marketing o mercadeo se encuentran un sinnúmero de conceptos que han ido evolucionando con el paso de los años, sin embargo, todos estos están relacionados a un fin particular: satisfacer las necesidades del cliente.

### **2.3.1. Necesidades y deseos**

Dicho lo anterior, es sumamente importante conocer la diferencia entre necesidades y deseos los cuales son términos que se encuentran en las diferentes áreas del mercadeo. Graciá (2011) define necesidad como una percepción de una carencia por parte de un individuo, estas no son creadas por el mercadeo o por la sociedad, sino que son parte de la naturaleza del ser humano.

Por lo tanto, a la hora de iniciar un negocio o iniciativa el primer punto a considerar es la necesidad que se quiere satisfacer, identificar en cuál de los niveles está ubicada y analizar todas las condiciones que se deben de cumplir para poder satisfacer dicha necesidad.

Por otro lado, según Kotler y Armstrong (2021) los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas y que están moldeadas por la cultura y la personalidad de cada persona. Por ejemplo, una persona tiene la necesidad de vestirse, pero desea satisfacer esa necesidad a través del vestido que vio en internet y ese deseo es el que lo lleva a comprar ese vestido por internet. De ahí, la importancia de identificar las necesidades de las personas para crear productos y servicios que despierten el deseo de compra y las lleven a adquirir ese producto o servicio tan esperado.

### **2.3.2. Plan de Mercadeo**

Al hablar de mercadeo, es indispensable establecer un plan que sea la guía para llegar al objetivo principal que es satisfacer las necesidades del cliente.

El plan de marketing forma parte de la planificación estratégica y recoge las acciones necesarias para llevar a cabo la estrategia de marketing de la compañía. Asimismo, ayuda a determinar el potencial del mercado y de ventas de la empresa, diseñar la secuencia de actividades y la forma en que deben llevarse a cabo, estableciendo, además, los plazos de actuación. Junto a esto, el plan de marketing define la distribución de funciones, responsabilidad y procedimientos de control que va a realizar compañía (Graciá, 2011, p.116).

Así mismo, todo plan de mercadeo debe empezar con la definición del público objetivo y el segmento de mercado al que se pretende llegar. Además, se debe indicar cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr. Todo esto ayudará a sentar las bases y el norte de la investigación, delimitando los aspectos más relevantes a tomar en cuenta y brindando resultados y conclusiones más precisas (Kotler y Armstrong, 2021).

En cualquier caso, Según Graciá (2011, p.116) la estructura de un plan de marketing debe reunir las siguientes características:

- **Completo:** es esencial que no se omita ninguna información importante.
- **Flexibilidad:** el plan de marketing debe ser lo suficientemente flexible como para poder adaptarse al entorno cambiante en que opera la empresa y a las necesidades de sus clientes.

- Consistencia: con el fin de garantizar que los empleados sean capaces de entenderlo y ejecutarlo debidamente, la estructura del plan de marketing debe ser consistente con los planes de otras áreas funcionales de la empresa.
- Lógica: una estructura ilógica podría llevar a los directivos de la empresa ajenos al área de marketing a rechazar el plan o destinarle una cantidad insuficiente de fondos.

En resumen, el proceso de planificación de mercadeo debe integrar el corto y el largo plazo. En otras palabras, además de servir para conseguir los objetivos de a corto plazo, el plan de mercadeo debe mostrar cómo se van a desarrollar los pasos intermedios hacia los objetivos a largo plazo.

### **2.3.3. Estudio de Mercado o Investigación de Mercado**

Como parte de la elaboración del plan de mercadeo, es fundamental el realizar un estudio de mercado o investigación de mercado, esto con el objetivo de analizar y estudiar la viabilidad de un proyecto. Este consiste en un proceso largo y de gran trabajo, durante el cual se recopila una gran cantidad de información sobre clientes, competidores, el entorno de operación y el mercado en concreto (Nuño, 2017).

Este estudio dará como resultado la factibilidad o no factibilidad de un nuevo proyecto, lo cual facilitará la toma de decisiones al tener una respuesta temprana de si es conveniente o no iniciar con este proyecto, lo cual evita la pérdida de tiempo, dinero y esfuerzos en un proyecto que en unos meses va a fracasar.

El estudio de mercado es de suma importancia y es fundamental al iniciar o formular un proyecto, esto porque es “uno de los factores más críticos en el estudio de proyectos es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación” (Sapag & Sapag, 2008, p. 26).

Además, Jiménez (2014) dice que el marketing es indispensable para este estudio, ya que, permite establecer estrategias para que los productos tomen fuerza y genera un proceso de mercadeo adecuado, el cual se deberá de efectuar de la siguiente manera:

1. En primer lugar, se debe entender al mercado y las necesidades y deseos de los clientes, esto tiene que ver con entender las necesidades, deseos y demandas, así como las ofertas que ofrece el mercado, el valor y satisfacción que lleva al intercambio, relaciones y mercados.

2. Luego, se debe diseñar una estrategia de mercadeo impulsada por los clientes. Básicamente tiene que ver con el mercado meta con el cual se van a crear relaciones redituables. El objetivo de la dirección de mercadeo es encontrar, atraer, retener y aumentar los consumidores meta al crear, entregar y comunicar valor superior para el cliente.
3. En tercer lugar, esta elaborar un programa de mercadeo que entregue un valor superior. Acá se formula el perfil de cliente y se crea el valor para ellos, esto se puede hacer a través de las herramientas de mezcla de mercadeo conocidas como las 4P del marketing.
4. Además, se deben crear relaciones redituables y de deleite para los clientes. Esto implica administrar información detallada sobre clientes individuales y gestionar cuidadosamente “los puntos de contacto” para maximizar la lealtad de los clientes.
5. Por último, todo mercadólogo debe captar el valor de los clientes para crear utilidades para la empresa y calidad para los clientes. Este proceso implica captar el valor de los clientes en forma de ventas actuales y futuras, participación de mercado y utilidades.

#### **2.3.4. Mezcla de Mercadeo**

En la sección anterior se hace mención de la mezcla de mercadeo o mejor conocida como las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción) los cuales son elementos indispensables en la creación de cualquier Plan de Mercadeo.

Kotler & Armstrong (2021) mencionan que, para entregar su propuesta de valor, las empresas deben crear en primer lugar una oferta que satisfaga esta necesidad como lo es el producto, además, deben determinar cuánto cobrarán por esta oferta (precio) y como lo va a poner a disposición de los clientes (plaza). Así mismo, el último paso y uno de los más importantes es que la empresa debe atraer a estos clientes y convencerlos de comprar sus productos, lo que se conoce como promoción.

Van Waterschoot & Van den Bulte (1992, citado en Baby & Jaramillo, 2008) en su acepción moderna, definen la mezcla de mercadeo como el conjunto de instrumentos o variables controlables por quien mercadea y que afectan la demanda, y que pueden ser combinados en un programa de mercadeo usado por una firma o cualquier otra organización para lograr un cierto nivel y tipo de respuesta de su mercado objetivo (p.151).

A continuación, se ahondará de una manera más profunda en la conceptualización de dichos elementos. Toca (2009) se refiere al producto como un conjunto de atributos físicos, propiedades y beneficios que se reúnen y se ofrecen al mercado para su uso, consumo o comercialización.

Al describir el producto se debe hacer mención de su diseño, características, bondades, su calidad y la calidad de los servicios complementarios. Así mismo, se debe mencionar la cantidad disponible, variedades, atributos del empaque y envase, la marca y los beneficios que aporta. Todo esto para que los futuros clientes tengan una visión y entendimiento claro del producto que van a adquirir (Villarán, 2009).

El precio es la segunda de las variables dentro de la mezcla de mercadeo, este se puede definir como la cantidad de dinero entregada por el comprador a cambio de un producto o servicio determinado. (Toca, 2009) menciona que, este es uno de los elementos más importantes y complejos de la mezcla, ya que para su definición se necesitan de una serie de pasos y diferentes análisis para obtener un precio que se ajuste a las posibilidades de los clientes y que genere ganancias para la empresa.

Villarán (2009) menciona que para definir los precios de los productos y servicios en primer lugar se debe crear una política de fijación de precios. En este proceso, los precios se fijarán en función a la estructura de costos de la empresa, los precios de la competencia, la percepción de los clientes y el rendimiento esperado por parte del empresario.

Además, es importante recalcar que a la hora de fijar el precio de un producto o servicio el mercadólogo o empresario debe apoyarse de otras áreas de la empresa como la de producción, finanzas, y las estrategias corporativas, ya que, se debe conocer hacia donde se orienta la empresa.

En tercer lugar, se encuentra la plaza o distribución, la cual está relacionada a la cadena de valor, o a el conjunto de los agentes que participan en el proceso de entrega de un producto, desde el productor inicial hasta el consumidor final. “Este concepto indica que la organización (fabricante) debe trabajar coordinadamente con el agente anterior (proveedor) y el posterior (intermediario) si desea entregar al consumidor final una propuesta de valor” (Toca, 2009, p.84).

Se debe considerar que tipo de canal de distribución se desea aplicar en la empresa. Existe el intensivo que es cuando se utilizan todos los canales de distribución disponibles, así mismo, puede ser selectivo al utilizar solo algunos de los intermediarios. Por último, puede ser exclusivo, en el cual se llega directamente al usuario final sin utilizar intermediarios (Villarán, 2009).

Otro aspecto a considerar es que el implementar un proceso de distribución directa en el cual el mismo productor entrega el producto al cliente final no implica una disminución de costos, por lo contrario, en algunos casos las empresas deciden utilizar intermediarios porque este les resulta una mejor opción.

Por último, se encuentra la promoción o comunicación que se define como “el conjunto de herramientas cuya aplicación integrada y coordinada contribuye a informar y atraer compradores, a estimular ventas, a generar recordación y a influir en la actitud de los distintos grupos de interés” (Toca, 2009, p.90).

Toca (2009) en su libro “Fundamentos del marketing: guía para su estudio y comprensión” menciona que, así como existe una mezcla de mercadeo, también se podría hablar de una mezcla de comunicación la cual está conformada por cuatro variables fundamentales: promoción de ventas, publicidad, fuerza de ventas y relaciones públicas.

Kotler (2007, citado en Toca, 2009) define los 4 elementos de la comunicación a continuación:

- **Publicidad:** forma de comunicación impersonal y comúnmente pagada, en la que se identifica claramente a su patrocinador. Entre sus múltiples objetivos, busca proporcionar información, exponer productos, comunicar mensajes y generar recordación.
- **Relaciones públicas:** agregado de actividades tendientes a influir positivamente en las actitudes de los grupos de interés, que contribuyan al mantenimiento de una imagen positiva —sobre la organización, sus productos y sus políticas—, y a la consolidación de relaciones estrechas.
- **Promoción de ventas:** constituye el conjunto de acciones periódicas y complementarias —a la venta personal o a la publicidad— mediante las cuales la empresa busca dar a conocer, de manera directa y focalizada, el producto a los compradores con el ánimo de estimular ventas en el corto plazo.
- **Fuerza de ventas:** comprende al conjunto de individuos bajo la administración de la empresa, encargados de ofrecer y traspasar la propiedad de un producto al consumidor final (ventas directas) o a los intermediarios (ventas indirectas).

### **2.3.5. Alianzas estratégicas**

Ahora bien, al profundizar más y más en el mercadeo se puede decir que “el establecimiento de relaciones estables y duraderas con los clientes es uno de los objetivos más importantes de cualquier responsable de marketing” (Graciá, 2011, p.91). Por esta razón, conforme pasa el tiempo, las empresas deben prestar más atención a temas como el mercadeo relacional, ya que, día a día los clientes son más exigentes y la competencia se hace más fuerte.

Graciá (2011) dice que establecer relaciones duraderas con los clientes es una ventaja competitiva para cualquier empresa y por lo tanto esto se vuelve una prioridad y uno de los principales objetivos de cualquier organización. Sin embargo, es importante considerar que las relaciones con los clientes no siempre son sencillas y se vuelven más complejas aun cuando se tiene relación con diferentes países y culturas.

### **2.3.6. Mercados internacionales**

En este proyecto en particular se pretende tener un alcance internacional, se quiere obtener la atención de mercados extranjeros como el asiático, el norteamericano y por supuesto el europeo. Dicho lo anterior, conocer sobre mercados internacionales es indispensable.

La globalización de nuestros días afecta a nuestra vida cotidiana y las empresas deben adaptar su estrategia dejando paso al marketing local a favor del marketing global. En este sentido, podemos definir el marketing global como el conjunto de acciones de marketing de la empresa (producto, precio, distribución y comunicación) dirigidas a diferentes segmentos repartidos por todo el mundo (Graciá, 2011, p.96).

Toda empresa que desee adoptar una estrategia de marketing con alcance global debe asegurarse que sus expertos en mercadeo posean una visión amplia y global, deben ser capaces de identificar las diferencias en los gustos y preferencias de los consumidores de los diferentes países, las diferentes culturas son claves para la identificación de oportunidades, identificar posibles competidores en otra zonas geográficas es también indispensable y por último se deben conocer y entender las redes de consumo y distribución alrededor del mundo.

En resumen, las empresas que cuenten con visión global serán capaces de identificar las oportunidades internacionales de negocio, reconocer amenazas de competidores provenientes de mercados extranjeros y emplear de forma efectiva las redes internacionales de distribución y comunicación (Graciá, 2011).

Así mismo, las empresas que realizan operaciones en diferentes mercados geográficos deben ser conscientes de que se enfrentan a diversos problemas relativos al entorno externo en el que operan. Entre estos se pueden recalcar la cultura, el desarrollo tecnológico, la estructura política y demográfica, así como las restricciones legales a las que se enfrentan cada uno de los países con los que se quiera comercializar. Por ejemplo, los valores culturales tienen un efecto importante en las decisiones de compra de los consumidores, el idioma es otro factor que considerar, ya que, aparte de ser el elemento esencial

para una buena comunicación, también influye en el significado de la marca y el mensaje que se desea transmitir el cual puede variar de un país a otro (Graciá, 2011).

Dicho lo anterior, antes de incursionar en un mercado internacional es indispensable invertir en investigación, educación y capacitación en las diferentes áreas y aspectos anteriormente mencionados, de esta manera se evitan fracasos ocasionados por diferencias culturales y mala comunicación.

Finalmente, antes de abordar los siguientes estudios, es importante recalcar la importancia de la elaboración de estudios de mercado y las ventajas y beneficios que han traído a diferentes empresas que han decidido implementarlos.

Por ejemplo, Delgado, et al. (2021) en su estudio de mercado realizado en un centro estético y dermatológico demuestran que a partir de dicho estudio pudieron determinar cuáles eran los servicios más frecuentes y buscados por los clientes, lo que permitió a la empresa enfocar sus esfuerzos en la oferta de estos. Además, detectaron los principales puntos de mejora para la empresa, identificaron el perfil del cliente y ventajas competitivas de la estética. Uno de los aspectos más relevantes que se obtuvo en este estudio fue que para lograr los objetivos propuestos la empresa debía contar con un plan de implementación, sino los esfuerzos serían en vano.

Todo lo anteriormente mencionado demuestra lo importante que es para toda empresa, sin importar su tamaño o área de especialización, la elaboración e implementación de un plan de mercadeo, el cual sienta las bases y los insumos para la elaboración de otros de los planes como el técnico y el financiero. Además, este plan permite identificar las cuales son las necesidades y deseos de los clientes, y le da una guía a la empresa de las áreas en las que se debe enfocar para atraer tantos clientes como desean.

#### **2.4. Estudio Técnico**

Seguidamente, se encuentra el estudio técnico, en el cual se establecen puntos como el tamaño del proyecto, la localización, las especificaciones del proceso productivo, la ingeniería del proyecto y la estimación de costos, a raíz de los resultados del estudio de mercado. Dicho de otro modo, de este estudio se derivan distintas necesidades de equipo y maquinas, disposición de planta y los estudios necesarios para determinar qué tanto personal es requerido, su movilidad y las necesidades de espacio y obras físicas. Así como el cálculo de los costos operativos, insumos, mantenimiento y demás.

En un ámbito de producción y manufactura, deben tomarse en cuenta aspectos importantes, como se mencionó anteriormente, uno de ellos es la ingeniería del proyecto. Este influye directamente sobre la cuantía de las inversiones, costos e ingresos de los proyectos. En algunos casos la disponibilidad de los equipos se obtiene no por su compra, sino por su arrendamiento, consecuentemente, en lugar de afectar las inversiones, influirá en los costos (Sapag y Sapag, 2003).

Otro punto importante es el tamaño óptimo para operar, con lo cual Baca (2016, p. 104) menciona que “es necesario conocer con mayor precisión tiempos predeterminados o tiempos y movimientos del proceso, o en su defecto diseñar y calcular esos datos con una buena dosis de ingenio y de ciertas técnicas”.

Dentro de los factores que determinan el tamaño de un proyecto se encuentran distintas variables como:

- Demanda
- Disponibilidad de insumos
- Localización
- Plan Estratégico Comercial

Por otra parte, se encuentra el personal. El costo de mano de obra conforma uno de los principales ítems de los costos de operación de un proyecto; estos dependen del grado de automatización del proceso productivo, de la especialización del personal requerido, de la situación de mercado laboral, de las leyes laborales, del número de turnos requeridos, etcétera (Sapag y Sapag, 2003). Además, es importante tomar en cuenta adicionalmente de la mano de obra directa, la mano de obra indirecta, servicios en tareas complementarias, como el mantenimiento de equipos, supervisión, aseo y demás.

Finalmente, otro aspecto importante para tomar en cuenta en el desarrollo del estudio técnico es la localización del proyecto. Puesto que, esto podría incidir en la determinación del éxito o fracaso del proyecto. Por esto, la decisión de dónde ubicar el proyecto se guiará no solo por criterios económicos, sino también por criterios estratégicos, institucionales e incluso de preferencia emocional.

## **2.5. Estudio Organizacional**

Por otro lado, luego de completar la etapa técnica, es necesario enfocarse en la parte organizacional. La cual, al no ser lo suficientemente analítica en su mayoría, impide una cuantificación

correcta de las inversiones y costos de operación provocados para efectos de la administración del proyecto una vez que este se implemente.

A través de este estudio se presentan los criterios analíticos que permiten afrontar de mejor manera el análisis de los elementos organizacionales de un proyecto, los procedimientos administrativos y sus consecuencias económicas en los resultados de la evaluación. Por ejemplo, establecer una estructura general mediante un organigrama, y la definición de la naturaleza y el contenido de cada puesto en la organización con un Manual de Puestos (Viquez, 2022).

Por otra parte, existen cuatro principios fundamentales en los cuales se basa la teoría clásica de la administración:

- El principio de la división del trabajo para lograr la especialización.
- El principio de la unidad de dirección que postula la agrupación de actividades que tienen un objetivo común bajo la dirección de un solo administrador.
- El principio de la centralización, que establece el equilibrio entre centralización y descentralización.
- El principio de autoridad y responsabilidad.

En cuanto a los efectos económicos que tienen las variables organizacionales, el estudio de estas durante la preparación del proyecto denota su importancia en el hecho de que la estructura que se adopte para su aplicación y operación está asociada a egresos de inversión y costos de operación. De tal forma que, pueden determinar la rentabilidad o no rentabilidad de la inversión. Mientras mayor sea la envergadura de un proyecto, mayor será el tamaño de la estructura organizativa (Sapag y Sapag, 2003).

Por otra parte, los factores organizacionales más relevantes que deben tomarse en cuenta para la preparación del proyecto se agrupan en cuatro áreas específicas: participación de unidades externas del proyecto, tamaño de la estructura organizativa, tecnología administrativa y complejidad de las tareas administrativas (Sapag y Sapag, 2003).

En cuanto a los costos de la operación administrativa, Salazar (2006, p. 31) menciona que “los costos involucrados por la estructura organizativa son los relacionados con remuneraciones del personal ejecutivo, administrativo y de servicio, y con la depreciación de la obra física, muebles y equipos”.

Ahora bien, luego de analizar la estructura técnica y organizacional de la empresa, es sumamente importante hacer una investigación profunda sobre la situación legal y ambiental de la misma. En los

siguientes apartados se definirán los conceptos más importantes de los estudios legal y ambiental del proyecto.

## **2.6. Estudio Legal**

Para este apartado, se recopiló información acerca de las leyes y reglamentos que se deben seguir para realizar dicho proyecto. Además de la estimación de posibles costos derivados de la aplicación y entrada en regla en aspectos legales para operar la APAZ en Costa Rica, tanto permisos como patentes, que generen un costo adicional al proyecto. El estudio legal busca explorar la legislación vigente de Costa Rica, con el fin de recopilar las leyes, decretos o normativas que perjudiquen o impacten, de manera directa, al proyecto.

Según Sapag, et al. (2014) ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal de referencia, en el que se encuentran incorporadas las disposiciones particulares que establecen lo que legalmente está aceptado por la sociedad, es decir, lo que se manda, prohíbe o permite.

Como bien se menciona, el estudio legal de un proyecto se vuelve fundamental y no puede pasar desapercibido, ya que, el proyecto debe cumplir la normativa vigente del país o ciudad en la cual se va a llevar a cabo el proyecto, se debe ajustar al marco legal, en tema de permisos y patentes además de tener en cuenta posibles requerimientos para evitar prohibiciones o clausuras del mismo.

Un factor fundamental a tomar en consideración es la sociedad, tanto en el ambiental como en el legal, la sociedad juega un papel fundamental, el proyecto tiene como finalidad el máximo rendimiento del mismo, que se traduce con utilidades, para conseguir estas, se necesita de recurso humano para lograrlo, ya sea como operadores del proyecto o como consumidores del producto final, por lo cual se vuelve importante el conocimiento en temas laborales y de derechos al trabajador, así como el conocimiento de las leyes que amparan al consumidor (Sapag, et al., 2014).

### ***2.6.1. Principales Consideraciones Económicas del Estudio Legal***

Según Sapag, et al. (2014) el conocimiento de la legislación resulta:

Fundamental para la preparación eficaz de los proyectos, no solo por las inferencias económicas que pueden derivarse del análisis jurídico, sino también por la necesidad de conocer las disposiciones legales a fin de incorporar los elementos administrativos, con sus correspondientes

costos, que posibiliten que el desarrollo del proyecto se desenvuelva fluida y oportunamente. (p.187)

El estudio legal no solo comprende el conocimiento de las leyes y normativas del país, también comprende al análisis de los costos incurridos en temas legales, como lo pueden ser las patentes o permisos para operar el proyecto, dependiendo de la naturaleza del proyecto y la zona específica, estos costos pueden aumentar o disminuir.

Además, este estudio debe ser un estudio exhaustivo, en el cual se abarque todo lo que podría afectar al proyecto desde todos los puntos de vista, es fundamental tener bien definido no solo los agentes internos que influyen el proyecto, sino también los agentes externos, ya que, por ejemplo, si se necesitan suministros para la realización de un producto y estos suministros son suplidos por un agente fuera del país, es necesario conocer la legislación de ese país, con el fin de no incurrir en gastos adicionales que afecten la rentabilidad del proyecto (Sapag, et al., 2014).

Sapag, et al. (2014) señalan los efectos económicos que contrae el estudio legal:

Desde la primera actividad que tendrá que realizarse si el proyecto es aprobado —la constitución legal de la empresa— hasta su implementación y posterior operación, el proyecto enfrentará un marco legal particular para la actividad que desarrollará la empresa, el cual influirá directamente sobre la proyección de sus costos y beneficios (p.188).

El estudio legal va de la mano con el estudio financiero, ya que, como se menciona anteriormente, desde la constitución del proyecto cuando sea aprobado hasta su operación, se incurrirán en gastos legales que afectan los costos y flujos de caja de proyecto, es importante determinar, desde todos los puntos de vista, en cuales aspectos legales incurrirá el proyecto en cuestión, desde temas laborales, tributarios, contractuales y de derechos, ya que, si se llega a incumplir alguno de estos aspectos el proyecto puede enfrentar graves consecuencias, desde penalizaciones económicas hasta el cierre de operaciones, además de posibles demandas.

### ***2.6.2. El Ordenamiento Jurídico de la Organización Social***

Según Sapag, et al. (2014) el ordenamiento jurídico “preceptúa normas que condicionan la estructura operacional de los proyectos y que obligan al evaluador a buscar la optimización de la inversión dentro de las restricciones legales que a veces contravienen la maximización de la rentabilidad” (p.191).

La forma legal de la constitución de la agencia que se creará posterior a la aprobación del proyecto tendrá una relación estrictamente con el marco específico que lo rige, tanto en temas tributarios y fiscales como legales y administrativos (Sapag, et al., 2014, p.191).

En la normativa costarricense, existen leyes y decretos que amparan a las pymes de Costa Rica, creando así una serie de legislaciones cuyas empresas quieran operar bajo este régimen deberán cumplir, además, se garantiza una serie de derechos y obligaciones, dentro de las leyes y decretos más importantes se encuentran (PYMES COSTA RICA VENTANA ÚNICA, 2022):

- Ley N 8262: Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas.
- Ley N 8634: Sistema de Banca para el Desarrollo.
- Ley N 8839: Ley para la Gestión Integral de Residuos Sólidos.
- Decreto N 32448 MP-MEIC-COMEX: Reglamento al artículo 12 del anexo 3 de la Ley 7017 “Ley de incentivos para la producción industrial Anexo A del Arancel Centroamericano de Importación”.
- Decreto N 39295: Reglamento a la Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, Ley N 8262 del 02 de mayo de 2002.
- Decreto N 33305-MEIC-H: Reglamento Especial para la Promoción de las PYMES en las Compras de Bienes y Servicios de las Administración.
- Decreto N 39278-MEIC: Reglamento al fondo especial para el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (FODEPYME).

Gracias a las leyes y decretos establecidos, además de, sus respectivas actualizaciones o modificaciones, las PYMES de Costa Rica están amparadas por la legislación costarricense, solucionando así la desprotección que sienten de parte del Gobierno de Costa Rica, en temas de financiamiento e impuestos, ya que al ser empresas con un alcance reducido, que atienden mayoritariamente a nichos específicos de mercados, se ven afectados por la cantidad de impuestos que estas debían pagar, además del difícil acceso a créditos por parte de las entidades financieras.

## **2.7. Estudio Ambiental**

Ahora bien, en cuanto a los aspectos ambientales, en un proyecto de plan de negocios es fundamental este análisis, en especial para el proyecto de la APAZ. Al tratar de turismo, el estudio ambiental se vuelve clave, ya que se estudian las normativas vigentes acerca de la explotación de recursos, uso de recursos, además, de los permisos que se necesitan para poder cumplir a cabalidad con la normativa ambiental de Costa Rica.

Conocido por sus siglas “EIA” el Estudio de Impacto Ambiental, es fundamental para la viabilidad de los proyectos, en la actualidad, el tema ambiental es fundamental, no es un secreto el daño que hacen las industrias al medio ambiente, con la emisión de gases y el mal manejo de los desechos, el tema ambiental no es solo para cumplir con la legislación vigente de un país, si no ser responsable con el mundo, en el cual vivimos todos.

Según Fernández (2018), el estudio de impacto ambiental: “se trata de un estudio técnico de carácter interdisciplinario destinado a prever, identificar, evaluar y cambiar los efectos en el ambiente que ciertas acciones pueden tener con relación a la calidad de vida de los individuos y sus entornos”.

Las empresas tienen que ser conscientes del impacto que genera la actividad económica, a la cual se dedica dicha empresa, con respecto al medio ambiente y tienen que ser responsables con la sociedad y el medio ambiente, muchas industrias pasan por desapercibido el daño que le causan al medio ambiente al fabricar, distribuir, vender o hasta adquirir dichos productos o insumos con los cuales se elaboran los productos finales.

También, Fernández (2018) define los puntos a considerar a la hora de realizar un estudio ambiental:

- Las posibles afectaciones al clima, la biodiversidad, las poblaciones aledañas y la urbe, así como conflictos que puedan provocarse en el suministro de recursos escasos.
- Debe contribuir positivamente sugiriendo formas de evitar, o bien reducir, los peligros y acrecentar los beneficios de las intervenciones a evaluar.
- Garantizar plenamente que se tengan en cuenta soluciones más sostenibles y de menor riesgo social y medioambiental.
- Promover la transparencia, la participación y el pleno compromiso de todas y cada una de las partes interesadas en la toma de decisiones.
- No debe asumirse solo como un trámite o requisito prevalente para la ejecución del proyecto.

### ***2.7.1. Principales Consideraciones Económicas del Estudio Ambiental***

El estudio ambiental varía según la naturaleza del proyecto, ya que, dependiendo del negocio que se vaya a realizar se requieren diferentes análisis, permisos o patentes. También depende de la zona en la cual se vaya a realizar, si es urbana o rural, si hay acceso de agua potable, tratamiento de aguas negras o zonas en conservación por flora o fauna, en un estudio de esta índole se tiene que considerar tanto a

las comunidades que se ven afectadas como al suelo en el que se realizan, de manera que tiene que ser un estudio riguroso y eficiente, también tiene que ser interdisciplinario, esto con el fin de abarcar diferentes puntos de vista que ayuden a la viabilidad del proyecto.

El estudio ambiental de un proyecto es tan importante como el financiero o el legal, un proyecto sin un estudio ambiental puede enfrentarse a grandes consecuencias, como demandas o multas impuestas por el estado. Además de cumplir con la legislación ambiental vigente en el país, la empresa también cumple con la responsabilidad social, no solo con el medio ambiente, sino con las personas, con las poblaciones o ciudades que allí se encuentren.

En Costa Rica, existe un ente regulador conocido como MINAE, por sus siglas, Ministerio de Ambiente y Energía, cuya misión es el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del país, mediante la conservación y desarrollo sostenible de los elementos, bienes, servicios, recursos ambientales y naturales del país.

Gracias a este ente regulador, Costa Rica se posiciona en los primeros puestos del Índice Mundial de Desempeño Ambiental y es reconocido a nivel mundial por sus esfuerzos en pro de la conservación y del desarrollo sostenible, con esto, el sector ambiental se ha convertido en uno de los planes de desarrollo más relevantes del país.

## **2.8. Estudio Financiero**

Con todo esto, se llega al estudio financiero. En este apartado se habla de uno de los estudios más importantes y complejos de todo proyecto. Según Sapag, et al. (2014) el objetivo del estudio financiero es “ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y estudiar los antecedentes para determinar su rentabilidad”.

El estudio financiero es uno de los más importantes que contiene un plan de negocio, en este se analizará la relación entre gastos e ingresos, generando así, flujos de efectivo que demuestren si el proyecto es viable o no, además de estructurar flujos de efectivo con y sin financiamiento, con el fin de proporcionar alternativas de financiamiento de este.

### **2.8.1. Inversiones del Proyecto**

Según Sapag, et al. (2014) el objetivo de las inversiones del proyecto es:

Analizar cómo debe ordenarse la información que proveen los estudios de mercado, técnico y organizacional-legal, para definir la cuantía de las inversiones de un proyecto, con el fin de ser incorporada como un antecedente más en la proyección del flujo de caja que posibilite su posterior evaluación (p.199-200).

El proyecto puede requerir de diferentes tiempos de inversiones, por ejemplo, para el año 0, cuando el proyecto aún no empieza a operar, se necesitan inversiones para poder poner en marcha el proyecto, por ejemplo, en una agencia promotora, no se puede arrancar sin el equipo necesario para comercializar, sin una computadora con acceso a internet, sin dispositivos móviles, servicios básicos (luz, agua, internet).

La mayoría de los proyectos requieren de una inversión inicial para poder operar, sin embargo, se pueden requerir inversiones a un plazo cercano, lo más común, es que estas inversiones sean requeridas para la actualización o reemplazo de maquinaria o equipo de trabajo, volviendo al ejemplo de la agencia, el deterioro de la computadora, de los equipos complementarios como audífonos para la computadora, teclado, mouse, etc. Por estas razones, el análisis de las inversiones del proyecto se debe considerar, para estimar una proyección de costos, ya sea por depreciación o para iniciar las operaciones.

### ***2.8.2. Inversión del capital de trabajo***

La inversión de capital de trabajo “constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados” (Sapag, et al., 2014, p.205).

Continuando con el ejemplo de la agencia, una vez contemplada la inversión en equipo, se necesita de recurso humano, que realicen las tareas necesarias para poder operar el proyecto, un vendedor(a) y un administrador(a) (siguiendo el ejemplo de la agencia), el recurso humano se vuelve fundamental en la estimación de inversión, ya que, sin el recurso humano no se puede operar el proyecto.

En este apartado, también se debe considerar los costos de cada recurso humano, la cual se traduce en las cargas sociales, un gasto a tomar en consideración y que es representado por un porcentaje del salario del colaborador, además de los derechos que tienen los colaboradores, como las vacaciones, aguinaldo y cesantía.

### **2.8.3. Flujos de Caja**

Según Sapag et al. (2014), los flujos de caja se componen de cuatro elementos: “ingresos y egresos de operación, egresos iniciales de fondos, momento en el que ocurren estos ingresos y egresos, y valor de desecho o salvamento del proyecto”.

Los flujos de caja de un proyecto nos dan una visión de la viabilidad del proyecto, ya que mediante estos, podemos visualizar el resultado, por un periodo determinado, del resultado entre los ingresos y los egresos, los flujos, por lo general, se proyectan de forma anual, de esta manera, podemos visualizar la viabilidad del proyecto, si los flujos arrojan números negativos, podemos determinar que los egresos son mayores a los ingresos, por lo cual tendríamos pérdidas, esto entre muchos otros panoramas que se pueden medir con los flujos de caja.

Ahora bien, después de analizar los aspectos técnicos, organizacionales, legales, ambientales y financieros del proyecto es sumamente importante centrar los esfuerzos en la elaboración de la estrategia de la empresa o el proyecto. En este se debe considerar diferentes aspectos del entorno interno y externo de la empresa. A continuación, se definirán los conceptos fundamentales para la elaboración de la estrategia de la empresa.

### **2.9. Administración Estratégica**

Como se ha mencionado anteriormente, la etapa de planeación en un proyecto es fundamental. Por lo tanto, realizar un plan o estudio estratégico es indispensable, ya que, es parte de un plan de negocios exitoso establecer una estrategia adecuada para el negocio o proyecto a desarrollar. Por esta razón, se investiga sobre la Estrategia y la Administración Estratégica. Torres (2014, p.38) menciona que la Administración estratégica es un proceso que explora y crea nuevas oportunidades para el futuro de las empresas. Esto basado en la planeación, la implementación y ejecución de lo planteado. Seguido de la evaluación de los resultados obtenidos, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones inteligentes, en cuanto al desarrollo, crecimiento, consolidación y/o desaparición de la idea de negocio o proyecto.

Así mismo, David & David (2017, p.5) lo definen como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos”. Esto con el objetivo de integrar diversas áreas importantes para el funcionamiento efectivo de una empresa, tales como: administración, el mercadeo y los negocios internacionales, la contabilidad y las finanzas, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información.

Según Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A. (2018) administradores de todo tipo de empresas enfrentan tres preguntas clave: ¿cuál es nuestra situación actual?, ¿a dónde queremos ir desde aquí?, ¿cómo vamos a llegar allí?, las cuales le ayudan a determinar el rubo ideal para el negocio.

Por lo tanto, se podría decir que establecer una estrategia fuerte es fundamental, ya que es la guía hacia dónde la empresa se dirige. Con lo cual, es necesario realizar una serie de análisis primero. Por ejemplo, una evaluación interna y externa de la empresa para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta el negocio. Luego, establecer una visión y una misión con la que se definirán los objetivos estratégicos a largo plazo, las estrategias alternativas y demás (David & David, 2017).

Desde otra perspectiva, la implementación de estrategias requiere que la organización establezca en sus niveles jerárquicos, objetivos anuales o a corto plazo, elabore políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan llevarse a cabo. Esto con el fin de tener un buen desempeño de la organización, tal como lo menciona Thompson, A. A., et al. (2018) una buena estrategia más una buena ejecución de ésta es igual a una buena administración.

Finalmente, en cuanto a la evaluación de las estrategias ejecutadas, ésta es la última etapa que ayudará a conocer si existe alguna estrategia que no está funcionando bien. A su vez, esta etapa consiste en tres actividades fundamentales: revisar los factores externos e internos que son la base para formular las estrategias actuales, medir el desempeño y aplicar acciones correctivas.

En empresas grandes, estas etapas pueden ocurrir en distintos niveles jerárquicos de la organización, por ejemplo, a nivel corporativo, divisional o de unidades estratégicas de negocio y funcional. A pesar de esto, indiferentemente del nivel jerárquico en el que se encuentre un trabajador, todos deben tener una participación en la administración (o planeamiento) estratégica de la organización. Puesto que, según Peter Drucker, la principal tarea de la administración estratégica es pensar en la misión general de una empresa:

...preguntarse “¿cuál es nuestro negocio?”. De esta pregunta se desprenden el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y las decisiones hoy para los resultados de mañana. Sin duda, esto es obligación de la parte de la organización que sea capaz de ver el negocio en su totalidad; capaz de equilibrar los objetivos y necesidades de hoy con las necesidades de mañana;

y capaz de asignar recursos humanos y financieros al logro de resultados clave (Drucker, 1974, citado en David & David, 2017, p.6).

Por lo tanto, es importante que las empresas dediquen tiempo, esfuerzo y dedicación al plan estratégico de la misma. Puesto que este comienza con una relación entre distintas variables como el análisis FODA (el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), concepto que se explica más adelante; ambiente externo (lo que la empresa podría hacer, basado en las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta), el ambiente interno (lo que la empresa puede hacer, basado en sus fortalezas y debilidades, la misión, la visión y los valores que la representan, los objetivos estratégicos, entre otros (Weinberger, 2009, p.64).

Ahora bien, también es importante mencionar qué es el análisis FODA, por lo tanto, en la sección 2.10 se define dicho análisis.

## **2.10. Análisis FODA**

El análisis FODA es un elemento indispensable a la hora de elaborar la estrategia de toda empresa en la cual se analizan elementos tanto externos como internos que afectan a la empresa de diferentes maneras. Según Kiziryan (2015) el análisis FODA: “consiste en un proceso donde se estudian debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa. De ahí, el nombre que adquiere”. El análisis FODA es un proceso fundamental en una organización, existen dos métodos para realizar este análisis, interno y externo, estos análisis se realizan para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, de manera interna y externa, esto con el fin de realizar estrategias para competir en el mercado.

Posterior al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se pueden ejecutar una serie de estrategias, las cuales consisten en contrarrestar las debilidades y amenazas hacia lo interno y externo, con las fortalezas y oportunidades identificadas de igual manera, interna y externa, entre estas estrategias, se pueden realizar estrategias ofensivas, que consisten en generar rendimientos mayores gracias al potencial de la empresa, lo cual se traduce en utilizar las oportunidades externas para contrarrestar las debilidades internas. Por otra parte, existen estrategias defensivas, las cuales consisten en reducir los riesgos que provocan las amenazas externas apoyándose en las fortalezas internas (Kiziryan, 2015).

Las estrategias consisten en una combinación de factores internos y externos, utilizando las fortalezas y oportunidades para atacar las amenazas y debilidades, con el objetivo de reducir las amenazas que enfrenta la empresa y fortalecer las debilidades.

### **2.11. Comercio Internacional**

Por otro lado, también es importante conocer sobre el concepto del Comercio Internacional, ya que parte del objetivo de APAZ es llegar a usuarios extranjeros. Con lo cual, se sabe desde viejos tiempos, que el comercio internacional se ha visto como una gran ventaja para un mayor alcance de posibilidades económicas. Esto con el objetivo de desarrollar el negocio e impulsarlo. Con lo cual, es necesario para este proyecto entender qué significa el Comercio Internacional como tal.

Enfocándose primeramente en sus orígenes, los fenicios se consideran los pioneros del Comercio Internacional, con el traslado de sus excedentes a través de embarcaciones por el Mar Mediterráneo, según menciona Huesca (2012). De igual forma, Huesca menciona que, dentro de la sociedad de los fenicios, estos contaban con ciertos principios que dirigían el buen funcionamiento del comercio en aquel entonces, tales como: el beneficio entre las dos partes que comercializan, así ambas partes llegarían a una consolidación de la relación con la finalidad de fomentar relaciones a largo plazo, la creación de redes de negocios, para poner en contacto a clientes con el fin de crear bloques comerciales muy fuertes, a resolución de diferencias de forma pacífica, concentrándose en el negocio y evitando alianzas políticas que perjudicaran los negocios con sus aliados comerciales y demás.

Actualmente, el concepto del comercio internacional se conoce como aquel intercambio de bienes hacia clientes en países extranjeros, obteniendo un pago representado por una divisa (normalmente) acordada entre el vendedor y el comprador. También, como lo menciona Sampa (2009), el Comercio Internacional se puede definir como:

...conjunto de transacciones comerciales realizadas entre privados, residentes en distintos países. A diferencia del comercio interior, donde las transacciones comerciales se efectúan dentro de un espacio económico, monetario y jurídico relativamente homogéneo, las transacciones comerciales internacionales se realizan entre operadores comerciales privados situados en diferentes ordenamientos jurídicos y con acentuadas diferencias económicas y sociales (p.24).

Ahora bien, como se menciona al principio, este tema es relevante para el proyecto ya que el comercio internacional contribuye con el desarrollo económico de los países y de sus pueblos, los cuales se miden a través de la producción de bienes y servicios que un país puede generar. Con lo cual, este

intercambio de bienes y servicios entre distintos países impulsan la economía en sus regiones y a su vez promueven el bienestar de la población.

Así mismo, el objetivo del proyecto es la elaborar un plan de negocio para una Agencia Promotora de Actividades Turísticas en la Zona Norte de Costa Rica, con el fin de impulsar el negocio y fomentar el desarrollo económico de la zona. Con lo cual, es pertinente abordar ciertos conceptos sobre esta zona.

## **2.12. Zona Norte**

Según Valverde et al. (2011) la región Norte-Norte:

Es una subregión que forma parte de la Región Huetar Norte (RHN). Esta Región posee un área de aproximadamente 7,664 Km<sup>2</sup> abarca junto a San Carlos, los cantones de Upala, Los Chiles y Guatuso; así como los distritos de Sarapiquí, de la Provincia de Heredia, Río Cuarto del cantón de Grecia y Peñas Blancas, de San Ramón, todos ubicados en la Provincia de Alajuela. (p.7)

La región norte de Costa Rica es un territorio con grandes riquezas en temas de biodiversidad, posee varios de los destinos más visitados por turistas nacionales e internacionales, cuenta con la cuenca más grande Centroamérica, lo que la hace ser uno de los mayores tesoros para Costa Rica, sin mencionar la diversidad de climas, tipos de bosques y humedales, además de las famosas termales, que son pozas de agua climatizada gracias a los volcanes que allí se encuentran (Valverde et al, 2011, p.34-39).

Así mismo, Valverde et al. (2011) define la Región Huetar Norte como:

Una de las regiones del país donde se ha contado con mayor presencia de proyectos y programas financiados por la cooperación internacional. En esta región intervienen varias agencias (Noruega, Holanda, Alemania, BCIE, Japón, Naciones Unidas/PNUD, FIDA, IICA, Fondo GEF-PNUD, fondo de Canje Canadá-Costa Rica, entre otros), que suman una cuantiosa suma de recursos financieros que se invierten en la zona. (2011, p.95)

La Zona Norte de Costa Rica se puede denominar una mina de oro, desde todos los puntos de vista, en temas culturales, sociales, flora, fauna, turismo, etc. Por lo cual, existen tantos proyectos de inversión extranjera, que ven esta región como un potencial, que se debe explotar a nivel extranjero, trayendo todavía más capital extranjero, esto con el fin de desarrollar económica la zona norte además de reactivar la economía, ya que fue de las que más se vieron impactadas por la pandemia.

En esta región, no solo apoyan organizaciones internacionales, de las aproximadamente 40 instituciones gubernamentales que existen en Costa Rica, 15 tienen presencia en la Zona Norte, entre ellas se encuentran instituciones como: CCSS, SENARA, INA, MINAE, MOPT entre otras, las cuales apoyan diferentes proyectos en la zona, algunas en conjunto con otras instituciones privadas, inyectadas con recursos del Estado y otras con recursos de origen privado. (Valverde et al, 2011, p.75)

Respecto a los aspectos ambientales, la Zona Norte, presenta diferentes zonas de vida, entre ellas: bosque pluvial montano bajo, medio y alto, bosque pluvial premontano, bosque húmedo tropical, bosque muy húmedo tropical, entre otros. Gracias a la ubicación de la zona norte, desde la cordillera volcánica de Guanacaste hasta las llanuras cerca del Río San Juan, es que se presentan estas diferentes zonas de vida, que son un atractivo turístico para miles de extranjeros, ya que, en muy pocos países, se pueden apreciar diferentes zonas de vida en una extensión menor a los 5000 km<sup>2</sup>, además de la fauna presente en cada zona de vida, esta varía y representa otro gran atractivo turístico, como el avistamiento de aves (Valverde et al, 2011).

Según Valverde et al. (2011) el turismo en la Zona Norte: “Se ha visualizado como una actividad económica con gran potencial para las familias campesinas e indígenas en la ZNN en particular el turismo rural comunitario” (p.51).

Además de la biodiversidad que se presenta en esta Zona, los residentes de esta Zona, aprovechan la llegada de extranjeros o nacionales provenientes del GAM para realizar turismo rural, el cual consiste en integrar las riquezas naturales, la vida cotidiana de la comunidad rural y la dinámica propia de las actividades agropecuarias, actividades como cabalgatas, pesca de agua dulce, agro-actividades, fiestas patronales, turnos entre otros, llaman la atención de los turistas por involucrarse en la cultura de la zona, generando así atractivo turístico (Valverde et al, 2011).

Según el Instituto Costarricense de Turismo (2020, p. 1), la industria turística en la Zona Norte: “ha propiciado una dinámica económica y de desarrollo local con alta participación de diversos actores y sectores productivos, haciendo del turismo una actividad dinamizadora de la economía regional”.

La belleza natural que se encuentra en esta región la hacen atractiva para los turistas, especialmente los internacionales, que se ven atraídos por volcanes, como el Arenal, el Cerro Chato, Refugios de Vida Silvestre, como el de Caño Negro además de actividades como el rafting, caídas de agua, plantaciones frutales y ríos importantes como el Tabacón y Frio (ICT, 2020).

La Región Huetar Norte se vio involucrada en un programa llamado SIR-ZEE, por sus siglas, Sistema de Información Regional de la Zona Económica Especial, el cual consiste en un sistema informático para recopilar, gestionar y ofrecer temáticas generadas en forma digital por diferentes entidades públicas y privadas, esto mediante la ayuda de diferentes instituciones para promover y financiar el proyecto, el cual es de suma importancia para esta región, ya que la Región Huetar Norte tiene una ventaja competitiva gracias al SIR-ZEE, debido a que este sistema ayuda en el proceso de toma de decisiones.

Gracias a esta iniciativa, se obtuvieron grandes resultados, como una propuesta metodológica para la elaboración de planes estratégicos de desarrollo local en la Región Huetar Norte, la sensibilización de los actores locales sobre la participación ciudadana en las diferentes fases de la planificación, un diagnóstico territorial con el valor agregado de contar con la información georreferenciada y disponible en un sitio web, y avances en la elaboración del Plan estratégico de desarrollo local (Treviño & Chaves, 2012).

Finalmente, ya que la mayor atracción de la zona es el turismo, el concepto se aborda con un poco más de profundidad en los siguientes párrafos.

### **2.13. Turismo**

El concepto de turismo se puede estudiar desde diversas perspectivas y disciplinas, esto según la complejidad de las relaciones de los elementos que lo conforman. Según Hunzike y Krapf (1942, citado en Sancho, s.f.) el turismo es “la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada”. Por otro lado, otros lo definen como “desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos” (Burkart y Medlik, 1981). En otras palabras, lo que se conoce en la actualidad como vacacionar.

Sin embargo, estas definiciones dejan por fuera escenarios como viajes de negocios, en los cuales no necesariamente hay tiempo para vacacionar o “turistear”, no obstante, las personas que encajan en este escenario se consideran turistas. Así qué, ¿qué se conoce como turismo realmente?

Según Mathieson y Wall (1982) el turismo es “el movimiento temporal de la gente, por períodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas”. En la misma línea, la OMT (1994) define el turismo como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes

y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros”.

A su vez, la naturaleza de esta actividad turística es el resultado complejo de interrelaciones entre distintos factores que deben de considerarse en conjunto desde una óptica sistemática, es decir que evolucionan dinámicamente (Sancho, s.f.). Precisamente se pueden distinguir cuatro elementos esenciales que conforman el concepto de la actividad turística:

- La demanda: formada por el conjunto de consumidores –o posibles consumidores– de bienes y servicios turísticos.
- La oferta: compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en la experiencia turística.
- El espacio geográfico: base física donde tiene lugar la conjunción o encuentro entre la oferta y la demanda y en donde se sitúa la población residente, que, si bien no es en sí misma un elemento turístico, se considera un importante factor de cohesión o disgregación, según se la haya tenido en cuenta o no a la hora de planificar la actividad turística.
- Los operadores del mercado: son aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda. Entran en esta consideración las agencias de viajes, las compañías de transporte regular y aquellos organismos públicos y privados que, mediante su labor profesional, son artífices de la ordenación y/o promoción del turismo (Sancho, s.f.).

La demanda turística está conformada por turistas, viajeros y visitantes. La OMT (1995) distingue entre el concepto amplio de viajero: “cualquier persona que viaje entre dos o más países o entre dos o más localidades de su país de residencia habitual” y el de visitante como “todos los tipos de viajeros relacionados con el turismo”.

Ahora bien, en cuanto a aquellos viajeros y visitantes, el ICT publica estadísticas cada año sobre extranjeros visitando Costa Rica. En el 2019 se entrevistaron alrededor de 8.000 personas, de las cuales un 94% visitó el país por motivos personales como: vacaciones, visita a familiares, educación y formación, entre otros. Por el contrario, un 6% tenía motivos profesionales por los cuales viajar a Costa Rica. La mayoría planea su propio viaje desde su país de residencia, representando así el 57% de los encuestados, mientras que un 18% afirma haber comprado un paquete de una agencia turística. Otro dato interesante es que el 40% viaja solo, el 30,7% viaja en pareja y tan solo 1,3% con amigos y familiares.

Por otro lado, en cuanto a la oferta turística, su concepto puede ser definido como “conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo” (Sancho, s.f.). Usualmente, en un destino turístico la oferta puesta a disposición de la demanda representa un todo integrado por la suma de los productos turísticos que se encuentran dentro, como los servicios netamente turísticos y los no turísticos. Por lo tanto, es importante tomar en cuenta que la Oferta Turística puede recibir un uso no turístico por parte de los residentes o de los visitantes no relacionados con la actividad turística, con lo cual Sancho (s.f.) menciona que:

Existe una clara tendencia –que parte de una visión demasiado amplia del negocio turístico– a considerar a las agencias de viajes, compañías de transporte regular e incluso a empresas y organismos promotores del turismo como parte integrante de esta oferta cuando, en realidad, son operadores del mercado encargados de la comercialización turística, es decir, de poner en contacto oferta y demanda y que, si bien forman parte del sistema turístico, no son estrictamente oferta, no producen los bienes y servicios turísticos últimos consumidos por los turistas.

En cuanto a la oferta turística que Costa Rica ofrece en la Zona Norte, se puede encontrar el Parque Nacional Volcán Tenorio, las Cavernas de Venado, las cuales fueron descubiertas en 1962, presenta un sistema de cavernas con características geológicas únicas, muchas de las cuáles no han sido todavía recorridas. Caminar dentro de estas cavernas es una visita obligada para aquellos aventureros y amantes de la naturaleza, la longitud es de aproximadamente 2000 metros. Actualmente se pueden disfrutar sin problema dado que cuenta con un buen servicio de acceso, varias empresas turísticas de la zona realizan un tour para conocer gran parte de ellas.

También, se puede encontrar Río Celeste, el cual es uno de los tours más llamativos y de visita obligatoria en la zona, es una combinación de aventura, observación de la naturaleza y actividades geológicas, sobresale el sitio denominado el Teñidero donde las aguas transparentes se “tiñen” naturalmente de color azul turquesa, una caminata, un recorrido entre los bosques conducen a la extraordinaria caída de agua Celeste que al igual que el río presenta un paisaje sorprendente; Ciudad de los Chiles que se encuentra ubicada a orillas del río Frío y cuenta con un buen desarrollo comercial y de servicios en general, se puede alquilar un bote o lancha y realizar visitas a Caño Negro o recorrer una parte del río para disfrutar del paisaje o simplemente dedicarse a la pesca ya que es muy rica en esta zona, entre otros (ICT, 2019).

Por lo tanto, se puede decir que la Zona Norte tiene un alto potencial de ser aprovechada a un nivel óptimo que permita el desarrollo y crecimiento económico del área, dejando así puertas abiertas para contribuir con la disminución de la tasa de desempleo de la zona. Puesto que, cuenta con atractivos turísticos llamativos. Todo esto servirá de referencia para la comprensión del proyecto para la agencia promotora.

### **Capítulo III Metodología de la Investigación**

En este apartado, se especifica la metodología a seguir para la recolección de los datos, además, de las técnicas, herramientas y diseño y fuentes de investigación con el fin de obtener información relevante para la ejecución del proyecto.

#### **3.1. Tipo y enfoque de la investigación**

Según Hernández et al., los enfoques mixtos: “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (2014, pág. 534).

El enfoque de este proyecto fue de carácter mixto, debido a que las estrategias desarrolladas para la obtención de datos fueron de naturaleza cualitativas y cuantitativas, respecto a los métodos cuantitativos, la obtención de información se dio mediante la aplicación de encuestas para la elaboración del plan de mercadeo, con el fin de conocer a los potenciales clientes.

Respecto a los métodos cualitativos utilizados para obtener información relevante, se contó con las entrevistas realizadas a las partes colaboradoras del proyecto acerca de la idea que desean implementar, saber acerca de los antecedentes de esta, además de la indagación respectiva en los apartados del estudio en general.

Según Hernández et al., los estudios descriptivos: “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (2014, p. 92).

El tipo de investigación fue descriptiva, debido a que se aplicaron diferentes métodos de recolección de información y de esta manera se definió el posible perfil de consumidor en el plan de mercadeo y el posterior análisis de las variables de los diferentes estudios para el desarrollo del plan de negocio.

### **3.2. Diseño de la investigación**

Según Hernández et al., el diseño exploratorio secuencial: “implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos” (2014, p. 551). El diseño de este proyecto fue exploratorio secuencial, debido a que al inicio se recolectó información a través de entrevistas realizadas a los ejecutivos del proyecto, que brindaron la mayoría de la información importante para la elaboración de los estudios (cualitativa) y posteriormente, en el plan de mercadeo se realizó una recolección de datos mediante encuestas para determinar los gustos y preferencias de los clientes potenciales (cuantitativo).

Además, la modalidad del diseño fue comparativa, ya que, en este caso, en la primera fase se recolectaron y analizaron datos cualitativos para explorar un fenómeno, generándose una base de datos; posteriormente, en la segunda etapa se recolectaron y analizaron datos cuantitativos y se obtuvo otra base de datos (esta última fase no se construye completamente sobre la plataforma de la primera, como en la modalidad derivativa, pero sí se toman en cuenta los resultados iniciales: errores en la elección de tópicos, áreas complejas de explorar, etc.). Los datos hallados en el primer estudio se compararon con los del segundo estudio, de esta manera, se cumple lo anterior, en el cual ambas partes se comparan para buscar errores o documentar información que hizo falta explorar, además que el primer estudio sirve como base del segundo o viceversa (Hernández et al, 2008, citado en Hernández et al, 2014).

### **3.3. Unidad de análisis**

El presente proyecto presentó diferentes estudios en un solo conjunto y el desarrollo de un plan, por esta razón, las unidades de análisis cambiaron según las necesidades de información de cada estudio.

Para el plan estratégico del proyecto se analizaron los entornos internos y externos de la zona, entre los cuales se encontraban la situación actual, estrategias genéricas, aspectos externos como la situación política y económica, entre otros.

Con base al plan de mercadeo, el objetivo principal fue recolectar información de los clientes potenciales, emprendimientos turísticos de la Zona Norte del país interesados en ser parte de la página web de la Agencia Promotora de Actividades Turísticas de la Zona Norte.

Además, con fin de obtener información adicional, se aplicó un sondeo a los usuarios potenciales: personas mayores de 18 años, nacionales o extranjeros, con deseos de explorar y conocer la Zona Norte del país, y con la capacidad económica para hacerlo.

Continuando con los planes técnico y organizacional, estos fueron abordados por Katherine Morales representante de la empresa y experta en el sector turismo, Gerente de Mercadeo y Ventas del Hotel Hamilton Leisure Group, con amplia experiencia en los diferentes ámbitos turísticos de la zona. (K. Morales, comunicación personal, 25 de febrero de 2022)

Seguidamente, al realizar los estudios legal y ambiental, las principales unidades de análisis fueron las leyes que hacen referencia a temas ambientales, zonas protegidas, turismo, hoteles, entre otros, y todos los requisitos ambientales necesarios para el establecimiento y ejecución de la actividad comercial de una Agencia turística online que ofrece servicios de hospedaje, tours, alimentación y transporte. Además, se consultaron diferentes páginas oficiales como el SINALEVI.

Por último, para el plan financiero se utilizó un método en el cual se tomaron diferentes escenarios para poner a prueba la factibilidad del flujo de efectivo, alterando de manera positiva o negativa la variable más significativas del proyecto. Para dicho análisis se tomó como base el flujo de efectivo en la hoja electrónica elaborada por (Rodríguez, 2020).

### **3.4. Población y muestra**

Dicho lo anterior, la población en estudio fue un conjunto de 210 emprendimientos que conforman las 9 Cámaras de turismo de la Zona Norte, quienes serían los clientes potenciales a incluir en la página web de la agencia promotora de actividades turísticas.

Con respecto a la muestra, debido a las características y tamaño de la población, se optó por una muestra no probabilística por conveniencia, a criterio de la experta en turismo y coordinadora de la empresa Katherine Morales (K. Morales, comunicación personal, 25 de febrero de 2022). En el proceso, se aplicó una encuesta a 52 de los 210 emprendimientos, seleccionados por Katherine y el equipo, con base a diferentes criterios y requisitos que estas deben cumplir para ser parte del proyecto.

Así mismo, por medio de un sondeo se aplicó un cuestionario a los usuarios potenciales de la página web la agencia, para conocer el perfil de los clientes potenciales, sus gustos y preferencias y su disposición para utilizar la página web, dicho cuestionario se aplicó por medio redes sociales y se mantuvo abierto por una semana.

Con respecto a los estudios técnico y organizacional, Katherine Morales, experta en turismo, fue la encargada de brindar la información necesaria con respecto a la tecnología, el equipo, la materia prima,

los procesos productivos, el personal necesario para la gestión adecuada de una agencia de actividades turísticas (K. Morales, comunicación personal, 25 de febrero de 2022).

### 3.5. Variables de la investigación

Para este proyecto se usaron distintas variables de investigación que se definen desde un punto de vista conceptual y otro operacional para mejor comprensión de estas.

*Tabla 1 Variables de investigación del estudio estratégico*

Estudio Estratégico		
Nombre variable	Definición conceptual	Definición operacional
Misión	Según Galindo Pineda, H. (2015) la Misión es el propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, área o departamento. Razón de ser de una organización.	La misión debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que se quiere ofrecer? ¿Por qué se crea este negocio? ¿Cuál es el perfil de usuario que se quiere atraer? ¿Qué imagen de negocio se quiere comunicar? ¿Qué factores determinan el precio y la calidad de los productos y/o servicios? ¿Qué relación se tendrá con los trabajadores? ¿Cuál es el aspecto diferenciador que le destaca sobre la competencia? ¿El negocio puede ser realmente competitivo?
Visión	Según Chiavenato (2017) "La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Las organizaciones plantean su visión como	La visión debe responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo será la empresa en unos años?

	<p>el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo.”</p>	<p>¿Cuáles son las metas a corto, medio y largo plazo?</p> <p>¿Cuáles serán los valores y actitudes clave de la empresa?</p> <p>¿Qué se quiere que opinen en un futuro las personas sobre la empresa?</p> <p>¿Qué aspectos para crecer les gustaría conseguir?</p>
Valores	<p>“Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión” (Thompson &amp; Gamble, 2019, p. 27).</p>	<p>Se definieron y determinaron pocos valores que estén vinculados a la oferta de valor, que sean específicos, alucinantes y estén alineados a la ética que sigue la empresa por medio de sus objetivos.</p>
Evaluación Interna	<p>Para Vives (2017), el objetivo neutral de la evaluación interna es identificar los aspectos inherentes a la organización que, desde la perspectiva de la formulación de la estrategia, puedan constituir elementos restrictivos o potenciadores capaces de generar ventajas competitivas.</p>	<p>Se utilizó el análisis FODA para identificar las posibles fortalezas y debilidades que se puedan presentar en el emprendimiento, y sí tomar medidas según necesario.</p>
Evaluación Externa	<p>Según David y David (2017), se concentra en identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual. Es decir, este tipo de evaluación en lo que se enfoca es el entorno de la organización.</p>	<p>Se utilizó el análisis FODA para identificar las oportunidades y amenazas que se puedan presentar, y de este modo aplicar estrategias para aprovechar o prevenir estas circunstancias.</p>

FODA	Dess et al. (2011, p. 44) lo definen como el marco para analizar los entornos interno y externo de una compañía, el cual tiene el significado en español de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Se realizó un análisis de factores internos (Fortalezas y Debilidades) que ayudaron a definir factores externos que pueden influir en el negocio (Oportunidades y Amenazas).
Estrategias genéricas de Porter	Según Porter (citado en David & David, 2017), las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva con base en tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.	Se identificó la estrategia adecuada mediante el análisis de: El poder de negociación con los clientes. El poder de negociación con proveedores. Las barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes). Las barreras de salida (productos sustitutos). La rivalidad entre los competidores.
Objetivos estratégicos	Según Andía (2016) por definición, son objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espera lograr para cumplir con su misión.	Se definieron los objetivos estratégicos del proyecto utilizando como base el criterio SMART.

Tabla 2 Variables de investigación del estudio de mercado

Estudio de Mercado		
Nombre variable	Definición conceptual	Definición operacional

Necesidades	Según Kotler & Armstrong (2021) las necesidades son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto, y las necesidades individuales de conocimiento y expresión personal.	Se utilizaron herramientas de recolección de información como cuestionarios y observación para determinar las necesidades que impulsan a los clientes a visitar lugares turísticos ( <a href="#">cuestionario</a> ).
Demanda	Según, Graciá (2011) la demanda se puede definir, por tanto, como el deseo de un producto específico y la capacidad adquisitiva necesaria para conseguirlo.	El análisis de la demanda se realizó con la aplicación de una técnica de proyección de demanda según lo sugerido por Sapag y Sapag con datos de estimación de lo macro a lo micro.
Oferta	Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo (Kotler & Armstrong, 2021).	Análisis de la capacidad que tuvo la zona para ofertar los servicios a un plazo de 5 años
Mezcla de Marketing	Las 4 P's del marketing (marketing mix de la empresa) pue-den ser consideradas como las variables o herramientas con las que cuenta la compañía para lograr sus objetivos comerciales. (Graciá, 2011, p.44)	La mezcla de mercadeo se definió a partir de los resultados obtenidos de la investigación de mercado, además de las ideas de los líderes del proyecto
Proveedores	Kotler & Armstrong (2021) dicen que los proveedores constituyen un eslabón importante de la red de transferencia de valor de la empresa al cliente. Son quienes brindan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios.	La identificación de los proveedores se realizó mediante investigaciones exhaustivas en diferentes fuentes como investigación en internet y asesorías de expertos y empresarios locales, sobre los posibles proveedores de la zona.

Competencia	Según Toca (2009) los competidores o competencia es el conjunto de empresas que ofrecen el mismo producto, satisfacen la misma necesidad o actúan en la misma industria. Así mismo, Sapag, et al. (2008) la define como las empresas o actores que ofrecen el mismo producto o servicio al mismo segmento de mercado.	Para determinar la competencia potencial se realizó un análisis del entorno nacional e internacional en el ámbito turístico para determinar cuáles son las principales atracciones turísticas dentro y fuera del país, que pueden ser una competencia potencial para el proyecto.
Benchmarking	Según Sevilla (2016) El benchmarking es una técnica empresarial que consiste en utilizar un «comparador» o «benchmark» a modo de referencia sobre aquellos productos, servicios o procesos de trabajo eficientes que se consideran como la mejor práctica en esa área.	Mediante esta técnica se compararon diferentes páginas web que ofrecen servicios similares a los que se buscan implementar en la agencia, con el fin de estimar posibles precios de tarifas y comisiones para el desarrollo de esta.
Nivel de satisfacción	Grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del comprador. (Kotler & Armstrong, 2021)	Se aplicó un sondeo para conocer los gustos y preferencias de los usuarios potenciales.

Tabla 3 Variables de la investigación del estudio técnico

Estudio Técnico		
Nombre variable	Definición conceptual	Definición operacional

Tamaño	Según Sapag, et al. (2008) la importancia de definir el tamaño que tendrá el proyecto en términos de capacidad productiva se radica en su incidencia sobre el nivel de las inversiones y de los costos que se calculen y, por lo tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. Además, la decisión que se tome respecto del tamaño determinará el nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por venta.	Se definieron las proyecciones de ventas, y visitas diarias, mensuales y anuales con el fin de determinar cuántos recursos necesito para satisfacer a la demanda.
Localización	Según Sapag, et al. (2008) el estudio de la localización es el análisis de las posibles localizaciones para elegir aquella que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideren factibles.	La localización fue dada por la ubicación actual del proyecto
Equipo	Cuando se habla de inversión en equipamiento se entenderán todas las inversiones que permitan la operación normal de la planta de la empresa creada por el proyecto, por ejemplo: maquinaria, herramientas, vehículos, mobiliario y equipos en general (Sapag, at al., 2008)	La determinación del equipamiento del proyecto se hizo mediante el asesoramiento de los encargados del proyecto, y expertos en el sector turístico de la zona.

Infraestructura física	Al hablar de obras o infraestructura físicas, las inversiones incluyen desde la construcción o remodelación de edificios, oficinas o salas de venta hasta la construcción de caminos, cercos o estacionamientos (Sapag, et al., 2008).	En este caso la infraestructura física que se necesitó para la administración del proyecto se definió basado en las necesidades de personal de los líderes de cada cantón. Por otra parte, se debe analizar las condiciones de las estructuras físicas de los diferentes lugares turísticos, y determinar si se necesita alguna mejora o remodelación.
------------------------	--	--

Tabla 4 Variables de la investigación del estudio organizacional

<b>Estudio Organizacional</b>		
<b>Nombre variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>
Organigrama	El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Franklin Finkowsky, 2014)	Se definió la estructura organizacional requerida para la ejecución y funcionamiento óptimo del emprendimiento por criterio experto.

Manual de procedimientos	Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización. (Benjamín y Fincowsky, 2009).	El manual de procedimientos se definió por criterio experto, incluyendo los siguientes elementos: logotipo de la organización, nombre de la organización, lugar y fecha de elaboración, código, número de páginas, unidad responsable de su elaboración y actualización.
Manual de puestos	Según Chiavenato (2020), se enfoca en organizar las tareas y las actividades repetitivas de un trabajo y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización del trabajo como un todo.	Se definieron y describieron los puestos necesarios que conforman la estructura organizacional, asignando los requisitos que cada puesto necesita para su correcto funcionamiento. Incluyendo elementos como descripción general del puesto, requisitos mínimos y requisitos preferenciales.

Tabla 5 Variables de la investigación del estudio Legal

Estudio Legal		
Nombre variable	Definición conceptual	Definición operacional
Legislación	Según RAE (2021) es un conjunto o cuerpo de leyes por las cuales se gobierna un Estado, o una materia determinada.	En este caso, se estudiaron las leyes, decretos y normativas vigentes en Costa Rica, que tenga un impacto en el desarrollo del proyecto, antes, durante y después con un análisis y revisión mediante SINALEVI.

<p>Normativa SETENA</p>	<p>Según SINALEVI (Versión 1 de 11, Ley 7554) citando en SETENA (2020) se crea la Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA), como órgano de desconcentración máxima del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), cuyo propósito fundamental será entre otros armonizar el impacto ambiental con los procesos productivos, así como el de analizar las evaluaciones de impacto ambiental y resolverlas dentro de los plazos previstos por la Ley General de la Administración Pública, y cualesquiera otras funciones necesarias para cumplir con sus fines (artículo 84 y 85 de la Ley Orgánica Ambiental).</p>	<p>Se estudiaron las normativas impuestas por SETENA en temas ambientales, con el fin de no incurrir en problemas legales ni gastos imprevistos.</p>
<p>Requisitos legales</p>	<p>Según Kantan Software (2019), Un requisito legal o una obligación de cumplimiento es una condición impuesta por leyes, reglamentos, códigos, estatutos, acuerdos u otros textos legalmente vinculantes que le son aplicables a una organización y al sector en el que opera.</p>	<p>En este caso, los requisitos legales serán todos aquellos documentos legales, en los cuales se pacten acuerdos o contengan información relevante para ser documentada o utilizada como evidencia.</p>

Tabla 6 Variables de la investigación del estudio ambiental

Estudio Ambiental		
Nombre variable	Definición conceptual	Definición operacional

Permiso sanitario	Según Carpio (2018) Es la autorización y el control que ejerce el Ministerio de Salud sobre los productos que son fabricados, importados, envasados o comercializados en el país, que sean de interés sanitario, previa verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en el marco legal correspondiente.	Referente al permiso sanitario, se verificó si se cumple con los requisitos establecidos para poder poner en marcha la agencia, además se estimaron los costos incurridos para este permiso, plazos y tiempo de validez consultando con la SETENA y el MINAE.
Impacto ambiental	Según GRN (2018) es la alteración del medio ambiente, provocada directa o indirectamente por un proyecto o actividad en un área determinada, en términos simples el impacto ambiental es la modificación del ambiente ocasionada por la acción del hombre o de la naturaleza.	En este proyecto se veló por que el impacto ambiental que pueda ser generado por la implementación del proyecto sea nulo, tratando de usar los recursos naturales sin causar ningún daño hacia ellos.
Decreto N31849	Según SINALEVI (2021) El presente reglamento tiene por objeto definir los requisitos y procedimientos generales por los cuales se determinará la viabilidad (licencia) ambiental y los registros (permiso) ambientales de las actividades, obras o proyectos nuevos, que por ley o reglamento, se han determinado que pueden alterar o destruir elementos del ambiente o generar residuos, materiales tóxicos o peligrosos; así como, las medidas de prevención, mitigación y compensación, que dependiendo de su impacto en el	En este proyecto se estudió la última versión de este decreto con el fin de obtener todos los requisitos y procedimientos que otorguen la viabilidad ambiental, así como los registros ambientales que legitimasen la operación del proyecto.

	ambiente, deben ser implementadas por el desarrollador.	
Mitigación del impacto ambiental	Según Chaer (2021) Se define como medidas de mitigación de impactos ambientales al conjunto de acciones de prevención, control, atenuación, restauración y/o compensación de impactos ambientales negativos. Por extensión, también se consideran medidas de mitigación aquellas que mejoran, propician y/o potencian los impactos ambientales positivos.	Relacionado con el decreto, mediante este proyecto se buscó mitigar el impacto ambiental, utilizando los recursos responsablemente sin causar ningún daño al medio ambiente, obteniendo así, premios como huella carbono, carbono neutral o bandera azul que midieron la mitigación del impacto ambiental.

Tabla 7 Variables de investigación del estudio financiero

<b>Estudio Financiero</b>		
<b>Nombre variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>
Financiamiento	Según Westreicher (2020) es la obtención de dinero que puede ser destinado, por ejemplo, al presupuesto de una obra o proyecto. Igualmente,	En este proyecto, se analizaron diferentes entidades bancarias a las cuales se pueda acceder a un financiamiento beneficioso para el

	puede servir para pagar a proveedores o empleados.	proyecto, en términos de plazos e intereses.
Flujo de efectivo	Según Vásquez (2015) es la variación de las entradas y salidas de dinero en un período determinado, y su información mide la salud financiera de una empresa.	En este proyecto se elaboraron diferentes flujos de efectivo, uno con financiamiento y otro sin financiamiento, de manera que los ejecutivos puedan tomar la opción más conveniente para el proyecto, a través de la plantilla de Formulación y Evaluación de Proyectos diseñada por el profesor Rony Rodríguez (2020) (Ver Anexo #4).
Presupuesto	Según Sánchez (2016) es la delimitación en términos dinerarios de las condiciones que rodean al proyecto elegido y los resultados que se espera conseguir tras su realización dentro de un tiempo determinado.	En este proyecto, el presupuesto necesario para la ejecución del proyecto se calculó y presentó a los directivos para determinar su rentabilidad.
VAN	Según Velayos (2014) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.	Esta fórmula (Ver anexo #1) se utilizó en el proyecto para saber el valor actual de los desembolsos de efectivo realizados a lo largo del proyecto hoy en día, determinando así, su rentabilidad.
TIR	Según Sevilla (2014) es la rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.	En este proyecto, esta fórmula (Ver anexo #2) se utilizó para determinar la rentabilidad de una posible inversión, de modo que se pueda anticipar si es o no beneficiosa.

Periodo de recuperación	Según Euroinova Business School (2021) se trata de ese tiempo estipulado, o periodo de tiempo, en el que una empresa puede recuperar el dinero y activos totales gastados en una inversión realizada.	En este proyecto, se utilizó la formula (Ver anexo #3) del periodo estimado de recuperación, para ser presentado a los ejecutivos del proyecto, con el fin de determinar si resulta rentable las inversiones que se deban realizar en el proyecto.
Tasa de descuento	Según Vásquez (2015) La tasa de descuento es el coste de capital que se aplica para determinar el valor presente de un pago futuro.	En este proyecto, la tasa de descuento fue utilizada para determinar el valor actual de los flujos de efectivo del proyecto en los diferentes años, se utilizará la tasa pagada por el Banco Central por depósitos a 6 meses plazo.
Capital de trabajo	El Capital es el aporte de los dueños, en su mayoría los accionistas. Este representa la parte de los activos que pertenecen a los dueños del negocio y es la diferencia entre el monto de los activos que posee el negocio y los pasivos que debe. (Guajardo & Andreade de Guajardo, 2014)	Con esto se identificaron los recursos con lo que debía contar el emprendimiento para seguir operando.  Capital de trabajo neto = Activos corrientes - Pasivos corrientes.
Depreciación	Según Guajardo (2018) la depreciación de activos consiste en reconocer que con el paso del tiempo y el uso que se les da a determinados tipos de activos paulatinamente pierden o disminuyen su valor. Por ello, en la contabilidad de las organizaciones económicas debe registrarse este ajuste para reconocer el desgaste que sufren los activos fijos.	En este proyecto se reconocieron y registraron las depreciaciones de los activos fijos con los que cuente la empresa, este ajuste se verá reflejado en el Estudio Financiero, en el flujo de efectivo. La depreciación se calculó mediante el método de línea recta: Valor del activo/ años de vida útil.

Sensibilidad de escenarios	Con el objetivo de tomar las decisiones correctas a la hora de emprender en un negocio, y como manera de agregar información a los resultados pronosticados, se debe desarrollar un análisis de sensibilidad que permita medir que tan sensible es la evaluación realizada a variaciones en una o más variables decisorias. Además, su importancia radica en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados. (Sapag, et al., 2008)	Luego de hacer el análisis de los diferentes escenarios propuestos, se analizó que tan sensible es el flujo de efectivo si hubiera cambios en sus variables más importantes mediante el análisis de sensibilidad tomando en consideración un escenario Optimista, uno optimista y el nominal o normal a través del método de tornado utilizando la plantilla del profesor Rodríguez (2020).
----------------------------	---	---

### 3.6. Técnicas de investigación y análisis de datos

El proyecto se desarrolló gracias a los distintos instrumentos utilizados para recolectar la información de este. La información recolectada se basó en la búsqueda de información en las bases de datos que brinda el convenio del Instituto Tecnológico de Costa Rica. También, para el estudio de mercado gran parte de la información se recolectó por medio de la aplicación de un cuestionario de Microsoft Forms a 52 empresas escogidas por Katherine Morales, según su criterio experto (K. Morales, comunicación personal, 6 de marzo de 2022). Este se aplicó con el fin de recopilar datos de interés para el proyecto como gustos y preferencias de las empresas interesadas en formar parte del sitio web.

Por otro lado, se utilizaron distintos documentos proporcionados por Katherine Morales, quien proporcionó información primaria de mucho valor para el análisis de los datos. Tales como: análisis FODA del proyecto, catálogos de servicios, detalles de criterio experto para la construcción del estudio técnico, de mercadeo y organizacional (K. Morales, comunicación personal, 25 de febrero de 2022).

Mediante la técnica del benchmarking, se compararon diferentes plataformas, que ofrezcan servicios similares a los de la Agencia Promotora de Actividades Turísticas en la Zona Norte de Costa Rica, con el objetivo de analizar los diferentes criterios establecidos por cada página en términos de comisiones y tarifas, para de este modo, establecer un porcentaje de comisión competitivo en la agencia.

Además, para el estudio ambiental y legal se recolectó información de la página oficial del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAЕ) de Costa Rica, estudios de parte de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), SINALEVI y el Instituto Costarricense de Turismo (ICT). Así como la legislación de Costa Rica y los apartados relacionados al uso y manejo de datos personales, como la Ley°8968 Protección De La Persona Frente Al Tratamiento De Sus Datos Personales y la Ley°7472, para cumplir con el objetivo de la ley y proteger, efectivamente, los derechos y los intereses legítimos del consumidor.

Finalmente, utilizando la información recolectada para los estudios previos, se realizó toda la estructura y desglose del estudio financiero siguiendo la guía de prefactibilidad de la escuela y la plantilla del profesor Rodríguez (2020), en el cual se construye un supuesto de flujo de efectivo con una proyección a 5 años. Concluyendo así el objetivo del proyecto, la elaboración de un plan de negocios y de mercado para la Agencia Promotora de Actividades Turísticas en la Zona Norte de Costa Rica (APAZ).

### **3.7. Fuentes de información**

Como fuente de información primaria, se tuvo a Katherine Morales quien es la persona a cargo de atender lo relacionado a la idea de negocio sobre la Agencia Promotora de Actividades Turísticas en la Zona Norte de Costa Rica para el proyecto nacional Frontera Norte Costa Rica (K. Morales, comunicación personal, 25 de febrero de 2022). Además, las personas a quienes se les aplicó el cuestionario brindaron información de gran interés. Por otra parte, como fuentes secundarias se utilizaron páginas web como la del ICT, MEIC, Ministerio de Hacienda, Poder Judicial, libros sobre los temas relacionados al proyecto en las bases de datos. También, artículos, trabajos finales y tesis de interés que ayuden a complementar el proyecto. Así también, distintas plantillas públicas compartidas por el profesor tutor a cargo de los estudiantes.

Así mismo, se contactó una empresa que elabora páginas web, de la cual se obtuvieron diferentes cotizaciones e información de interés para el proyecto.

### **3.8. Aclaración**

A partir del primero de abril del 2022, el nombre de la Agencia se cambió, paso de llamarse Agencia Promotora de Actividades Turísticas de la Zona Norte (APAZ) a Agencia Ruta Norte, esto debido a la aclaración por parte de Katherine, la encargada del proyecto, por temas de logística ya establecida con las diferentes cámaras participantes en este proyecto, es por esto que en el apartado de los antecedentes de la empresa y el planteamiento se utiliza el nombre Agencia Promotora de Actividades Turísticas de la Zona Norte (APAZ) y a partir del capítulo IV “Propuesta” se empezara a utilizar el nombre Agencia Ruta Norte. (K. Morales, comunicación personal, 1 de abril de 2022)

## Capítulo IV Propuesta

En el capítulo cuatro de este proyecto se definen distintos puntos clave para la elaboración de un plan de negocios y plan de mercadeo.

En primer lugar, se elabora el plan de negocios del proyecto, el cual consiste en un conjunto de estudios indispensables para el éxito de una empresa. Entre los estudios principales se encuentran: la planificación estratégica, estudio de mercadeo, estudio técnico, estudio legal, estudio ambiental y estudio financiero.

### 4.1. Planificación estratégica del proyecto

En este apartado se desarrolla el análisis estratégico del proyecto. Este análisis es fundamental, porque explica el contexto competitivo de éste y permite identificar las características del entorno externo que pueden afectar o beneficiar al proyecto. Primeramente, se analiza el gran entorno competitivo (PEST), el entorno cercano, el FODA. También, se describe el elemento básico de la competencia, los factores críticos de éxito, el lienzo del modelo de negocios, objetivos y mapa estratégicos.

#### 4.1.1. Análisis del Gran Entorno Competitivo (PEST)

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que afectan a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el FODA, que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica.

- **Aspectos políticos**

Dentro de los aspectos políticos que se deben considerar en el presente proyecto se encuentran las leyes y reglamentos que competen la actividad turística y las normativas relacionadas a Agencias de viaje por los cuales se rige el turismo en Costa Rica, entre los cuales se pueden mencionar la Ley reguladora de Agencias de Viaje, la Ley 6990 de Incentivos para el Desarrollo Turístico y sus reformas, así como cualquier tipo de reglamento o norma emitida por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT). Así mismo, se debe contar con los respectivos permisos del Ministerio de Salud y del gobierno local del cantón al que pertenece la agencia. Además, la Agencia Ruta Norte debe asegurarse de que cada uno de los emprendimientos proveedores de servicios dentro de la página web cumplan con dichos reglamentos.

También, se deben de tomar en cuenta los diferentes manuales de categorización del ICT que se componen de diferentes conceptos ponderados de acuerdo con las características de calidad y estado de mantenimiento del establecimiento.

Otro aspecto político que tiene influencia directa en el proyecto son todas las políticas migratorias emitidas por la Presidencia de la Republica y el Ministerio de Gobernación y Policía. Entre ellas, la a Ley General de Migración y Extranjería N.º 8764 y la Política Migratoria Integral para Costa Rica 2013-2023, esta última elaborada por el Consejo Nacional de Migración, ente asesor que tiene como responsabilidad recomendar al Poder Ejecutivo la política migratoria y las medidas y acciones necesarias para su ejecución.

Por otra parte, al considerar el entorno actual en el que se encuentra el país y el mundo debido a la pandemia provocada por COVID-19, es importante considerar las diferentes recomendaciones, requisitos y protocolos emitidos por el Ministerio de Salud, como los requisitos de ingreso a Costa Ricas más actualizados, y los diferentes protocolos ICT del sector privado, en especial el protocolo ICT-P-006. Protocolo para Agencias de Viajes y Tour Operadores. Sector Turismo, y todos aquellos relacionados con hospedaje, alimentación, actividades acuáticas y recreativas, entre otros.

Por último y no menos importante, otro aspecto político que tiene gran injerencia en el proyecto son las diferentes leyes y reglamentos aplicadas al comercio electrónico y páginas web en el país, como la Política de Privacidad de los Sitios Web y Aplicaciones del Ministerio de Hacienda, el Reglamento de netiqueta y uso de internet, correo electrónico, redes sociales, reuniones virtuales, chat, firma digital y documentos electrónicos del Consejo Nacional de Vialidad y el Reglamento a la Ley 7472, Decreto Ejecutivo 37899-MEIC. Capítulo X Sobre la protección al consumidor en el contexto del comercio electrónico emitido por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), entre otros.

- ***Aspectos económicos***

Con respecto a los aspectos económicos a considerar para la implementación del proyecto está la necesidad latente de obtener financiamiento para la agencia y las diferentes Cámaras de Turismo y Comercio de la Zona Norte del país, ya que, no se cuenta con el capital suficiente para poner en marcha la idea de negocio. Así mismo, el financiamiento para las diferentes cámaras es vital, ya que, de esta manera se puede dar un impulso a los diferentes emprendimientos que harán que la Agencia Ruta Norte crezca a través de los años y, en consecuencia, generara una reactivación económica en el sector turístico de la zona.

Es importante recalcar que, para la obtención de dicho financiamiento, la elaboración del presente trabajo es fundamental, ya que es la base y el respaldo de la factibilidad de la empresa, requisito de las entidades bancarias que pueden facilitar el financiamiento requerido.

Además, la situación económica mundial es uno de los agentes económicos externos que más puede afectar el proyecto, esto porque la población meta y la que hace que realmente se mueva la economía de la zona son los turistas extranjeros que cuentan con la solvencia económica suficiente para viajar a otras partes del mundo.

- ***Aspectos sociales y culturales***

Entre los aspectos sociales y culturales más relevantes para el proyecto se encuentran los diferentes estilos de vida y los gustos y preferencias tanto de los clientes potenciales (los diferentes emprendimientos turísticos de la zona) y los usuarios potenciales de la página web de la Agencia Ruta Norte. Es importante conocer si las personas que dirigen los centros turísticos de los cuatro cantones de la Zona Norte (Guatuso, Upala, los Chiles y la Cruz) y sus alrededores acostumbran a recibir personas de todo el mundo, si están dispuestos a ser parte de una página web que promocióne sus servicios a nivel global, si están de acuerdo con pagar una comisión por el servicio, dónde se ubican, qué tipos de servicios ofrecen, entre otras características que formaran el perfil del cliente de la empresa. Además, las costumbres y tradiciones como el calor de la gente, las delicias en las comidas, la diversidad y el amor por la naturaleza que caracterizan a las personas de la zona serán el factor diferenciador para atraer a turistas de todo el mundo.

Del mismo modo, los gustos y preferencias de los usuarios potenciales de la agencia son de suma importancia, por ejemplo, la preferencia por las reservaciones a través de agencias de viajes de los turistas tanto nacionales como extranjeros, la duración de la estadía, el tipo de hospedaje que prefieren, entre otros. Otro aspecto con una gran influencia en el proyecto, son las diferentes culturas alrededor del mundo, el idioma es un factor determinante a la hora de recibir personas de distintas partes del mundo. En fin, las costumbre, tradiciones y demás factores culturales de los usuarios tendrán una gran injerencia en la empresa.

- ***Aspectos tecnológicos***

Al hablar de los aspectos tecnológicos de relevancia para el proyecto se puede mencionar todos los recursos digitales disponibles en internet, en los cuales se basa todo el proceso de investigación como: información sobre proveedores, clientes potenciales, investigaciones pasadas, restaurantes, leyes

alrededor del proyecto, entre otros. Así mismo, el gran avance de la tecnología que permite la interacción y trabajo a distancia de las diferentes partes, así como la comunicación directa con personas claves para el proyecto como representantes y líderes de las diferentes Cámaras de Turismo y Comercio.

Además, no se puede dejar de lado la gran ventaja que se tiene con el avance en redes sociales, páginas web, comercio electrónico, pagos en línea, entre otros, los cuales permiten llegar al mercado meta de una manera fácil, rápida y de bajo costo lo cual es fundamental para el desarrollo del proyecto, así como a futuro será fundamental para completo desarrollo del negocio.

#### **4.1.2. Análisis del Entorno cercano**

Ahora bien, en cuanto al entorno cercano, este análisis se basó en el modelo de las seis fuerzas de Porter: proveedores, clientes, nuevos competidores, productos sustitutos, competidores y empresas complementarias.

- **Proveedores**

- Número de proveedores: debido a la naturaleza de la idea de negocio fue necesario enfocar la búsqueda de proveedores en el ámbito turístico o que tuvieran un vasto conocimiento en el diseño de páginas web. Con lo cual, se contactaron distintas empresas en línea y contactos de conocidos por parte de los miembros del equipo de trabajo. Se obtuvo respuesta de Pablo Fernández y Jesús Alvarado, representantes de Innovawebcr.com, quienes ofrecieron distintos servicios de la creación de la página web, la integración de la pasarela para pagos del BAC, BCR y BN, los módulos para integrar reseñas y calendario para clientes y el soporte técnico y mantenimiento del sitio web.
- Facilidad para sustituir proveedores: se considera que las posibilidades de sustituir a los proveedores tienen una dificultad media, ya que, a pesar de que en el mercado hay muchas empresas que ofrecen ese tipo de servicios, pocas empresas ofrecen una calidad impecable que cumpla con las expectativas del proyecto. Es decir, que realmente conozcan como manejar el tema turístico y lograr que se compagine con la idea de negocio principal.
- Tamaño de los proveedores: dado que aún no se cuenta con proveedores fijos, se desconoce el tamaño que los posibles proveedores tienen, ya que, lo que se maneja en línea es más complejo de identificar.

- **Clientes**

- Número de clientes potenciales: en marzo de 2022 se aplicó una encuesta para conocer el interés por parte de diversas empresas que conforman parte de las nueve cámaras de comercio involucradas en el proyecto Ruta Norte Costa Rica, de la cual se obtuvieron 52 respuestas. El 96% de los encuestados afirmó estar interesado en formar parte de la página web. Más adelante se observa en la tabla 10 una proyección a cinco años en la que se estima que habrán 45 empresas interesadas en convertirse clientes de la página web.
- Facilidades para aumentar la cartera de clientes: en este caso, los clientes deben pasar por una serie de filtros establecidos por la coordinadora del proyecto. Con lo cual, queda a criterio experto la entrada de nuevos clientes a la página web (K. Morales, comunicación personal, 25 de febrero de 2022).
- Capacidad de la organización: ya que la idea se piensa manejar de forma remota, la capacidad de la organización toma en cuenta un grupo pequeño de colaboradores. Como se menciona más adelante, para el primer año se considera únicamente un director ejecutivo y en los años siguientes el aumento del personal según sea necesario.
- Posibilidades de los clientes de cambiar de empresa: es importante tomar en cuenta que, actualmente, debido a las condiciones del entorno y al creciente mercado de las agencias en línea, han aumentado exponencialmente las empresas que ofrecen este tipo de servicios. Por esta razón, los clientes tienen muchas opciones de donde elegir. Con lo cual, es clave establecer buenas relaciones con los clientes y dar un valor agregado para que prefieran a la empresa antes que a la competencia.
- Sensibilidad ante los precios: a raíz de la encuesta realizada a distintas empresas que conforman parte de las nueve cámaras de comercio de la Zona Norte de Costa Rica se conoció que dichas empresas expresan un bajo nivel de preocupación en cuanto al costo que representa para ellos formar parte de la página web y el servicio de asesoría de marketing, sin embargo, han expresado que como consecuencia de la pandemia por COVID-19 sus negocios han decaído y temen que este costo adicional les perjudique.
- Exclusividad de los servicios: en cuanto a la exclusividad de los servicios que se ofrecen, se encuentran las actividades turísticas características de la zona, como lo son los recorridos por senderos con bosques secundarios de los humedales de la zona, en la cual se puede apreciar la diversa vida silvestre de los distintos cantones. También, se encuentran distintos tours de índole ecológica, deportiva y cultural como el tour en bote por los Humedales en Caño Negro, tour por Río Frío de Los Chiles, recorridos biológicos

ruta Los Maleku (reserva indígena de la zona de Río Frio), visita a distintas fincas de la zona y demás.

- Grado de equilibrio entre clientes y empresas en el mercado: actualmente existe una amplia variedad de competidores en este nicho de mercado, sin embargo, de igual manera también hay gran variedad de posibles clientes. Por lo que, el valor agregado que ofrezca el negocio será lo que realmente capture la atención de estos posibles clientes.
- **Nuevos competidores**
  - Posibles competidores futuros: definitivamente todas aquellas empresas, aplicaciones, páginas o cualquier otro medio que ofrezca la venta de actividades turísticas por medio de su aplicación/página se considera como un posible competidor.
- **Productos sustitutos**
  - Alternativas que se pueden generar y supongan una amenaza: como posibles productos sustitutos que representan una amenaza se encuentran las aplicaciones que brinden asesoría de viajes y actividades turísticas, las páginas en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y demás) que también se dediquen a promocionar distintos destinos turísticos tanto en la Zona Norte del país como en lugares fuera de las fronteras de los cuatro cantones en cuestión.
  - Plan de anticipación: como plan para prepararse ante estas situaciones, se podría mantener un personal altamente capacitado sobre cómo atraer al usuario a utilizar la página web de la Agencia Ruta Norte, para brindar servicios atractivos y así mantener el interés de los usuarios.
- **Competidores**
  - Números de competidores: el número de competidores en esta área es muy variado, para fines del estudio se contemplan dos grupos. Los competidores globales y los competidores locales. Dentro del proyecto se tomaron como referencia cinco competidores globales y cuatro competidores locales que se analizarán a detalle en los siguientes apartados.
  - Características y qué les diferencia: dentro de las características principales es que todos son plataformas o páginas web que ofrecen el servicio de reservación de hospedaje y diferentes actividades turísticas en diferentes partes del mundo. Sin embargo, muchos de ellos se diferencian por el área en que se especializan, por ejemplo, unos están orientados en ofertar alojamientos, otros son agregadores y metabuscadores de las mejores tarifas,

y otras se orientan únicamente al servicio de reservación de tours y actividades turísticas. El factor diferenciador que destacará a la Agencia Ruta Norte será el servicio personalizado y la calidad que brindará a cada uno de sus clientes, poniendo a disposición una plataforma fácil de usar que le permitirá a los emprendimientos de la Zona Norte de Costa Rica promocionar y dar a conocer sus servicios a un alcance global.

- Cómo compiten entre sí: uno de los principales factores que los diferencian y por el cual compiten entre sí son las tarifas tanto para los usuarios como para los hosts, y la calidad de los servicios lo que resulta en calificaciones según el grado de satisfacción de los clientes y buenos o malos comentarios en la red.
  - Posición dominante: dentro del mercado, la plataforma que tiene una posición dominante a nivel mundial es Booking.com la cual se ha convertido en una de las agencias de viajes online más grandes del mundo, la cual vende miles de actividades, recorridos, alquiler de vehículos, habitaciones y pasajes aéreos.
  - Tamaño del mercado: el tamaño del mercado de agencias de viaje en Costa Rica está entre mediano y grande, ya que se cuenta con más de 20 empresas que ofrecen servicios especializados en reservaciones online de tours, hospedaje y diferentes actividades. Sin embargo, actualmente no se cuenta con ninguna enfocada en la Zona Norte del país.
  - Tasa de crecimiento del mercado: la tasa de crecimiento de mercado en el sector turismo es muy variable y se ha visto muy afectada en los últimos años por la pandemia. En una reciente entrevista con la agencia EFE con motivo de la jornada inaugural de la Feria Internacional de Turismo FITUR 2022, el ministro de Turismo menciona que Costa Rica recuperó más de un 40% de Turistas internacionales en 2021, y que se muestra optimista sobre el 2022. Además, se menciona que los datos costarricenses están por encima de las previsiones globales de la Organización Mundial de Turismo (OMT) para 2021, de un crecimiento de cerca del 30 %. (Lozano, 2022)
- Empresas complementarias
    - En este caso, las empresas complementarias son todas aquellas que forman parte de la página web de la Agencia Ruta Norte, tal como: Onca Tours (<https://www.facebook.com/Onca-Tours-263026470429414/>), La Cabaña Lodge (<https://www.facebook.com/LaCabanaBijagua>), Chocolate Sibaeli (<https://www.facebook.com/chocolatesibaeli/?ti=as>) y demás.

### 4.1.3. Análisis FODA

Mediante el análisis FODA se identifican las fortalezas y oportunidades que presenta el proyecto como una guía de los puntos fuertes que se pueden tomar como base para el proyecto. Así mismo, se identifican las debilidades y amenazas a las que hay que prestar atención especial y atacar para que el proyecto tenga el éxito deseado.

- **Fortalezas**

- Amplia experiencia en el sector turístico y el área de mercadeo por parte de la coordinadora del proyecto (K. Morales, comunicación personal, 25 de febrero de 2022).
- Excelente relación y cooperación con las nueve Cámaras de Turismo y Comercio de la Zona Norte del país, representando a emprendimientos de los cuatro cantones involucrados.
- Costa Rica es uno de los destinos turísticos más destacados y preferidos a nivel mundial y se ha popularizado mucho en los últimos años. En el año 2021, fue galardonado como el tercer país más deseado por los viajeros internacionales en los premios Wanderlust Travel Awards, al obtener el bronce en la categoría: “Most Desirable Country (Long Haul) 2021” (Instituto Costarricense de Turismo, 2021).
- La Zona Norte del país cuenta con increíbles destinos turísticos, amplia variedad de flora y fauna, multiculturalidad y un amplio catálogo de actividades turísticas.

- **Oportunidades**

- El proyecto se dirige en su mayoría a una población con solvencia económica.
- Las características de la zona hacen cada vez más frecuente la visita de turistas de diferentes partes del mundo.
- Cooperación con Organizaciones gubernamentales y privadas y con las cámaras de turismo de la zona.

- **Debilidades**

- Poca experiencia en el área de manejo de comercio electrónico y páginas web.
- Servicios y ventas de la empresa sujetos a temporadas altas y bajas.
- La oferta de los servicios depende de la disponibilidad, disposición, y calidad de los diferentes emprendimientos.
- Limitaciones con la conectividad de en la Zona.

- Mal estado de la infraestructura vial de la zona lo que puede generar malas experiencias a los turistas.
- **Amenazas**
  - Riesgo latente de desastres naturales como huracanes, incendios forestales, inundaciones, entre otros.
  - Bajo índice de desarrollo socioeconómico en la Zona Norte del país. Según el índice de desarrollo social vigente publicado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) (2017), más de la mitad de los distritos de la Zona Huetar Norte del país tienen características que los ubican en desventaja social. Los cantones de Los Chiles, Guatuso y la Cruz se encuentran dentro del nivel más bajo o áreas de menor desarrollo relativo.
  - Poco o falta de involucramiento gubernamental con la agencia y el proyecto.
  - Saturación turística en la Zona Norte del país en temporadas altas.
  - Mucha competencia para obtener financiamiento.

#### **4.1.4. Elemento básico de la competencia**

Una vez analizado el FODA, es necesario indagar un poco más sobre la competencia y establecer al menos un elemento básico de esta. Con lo cual, primeramente, es importante mencionar que se considera competencia a aquellas empresas o negocios que a criterio del consumidor satisfacen sus necesidades. Por lo cual, compiten comercios con productos y servicios diferentes, pero que pueden satisfacer las necesidades del segmento de mercado al cual apunta el proyecto (Sapag y Sapag, 2008, p.31).

Consecuentemente, se consideran como elementos básicos que cubren estas necesidades aquellas páginas web, comercios en línea o físicos, aplicaciones u otras empresas que se dediquen a la propaganda y comercialización de otros negocios que ofrecen servicios o productos relacionados a la actividad turística de algún país o zona tanto en Costa Rica o en países extranjeros. Básicamente, cualquier empresa que se dedique a promover actividades turísticas en cualquier parte del mundo, utilizando medios digitales o físicos.

#### **4.1.5. Factores Críticos de Éxito**

Los Factores Críticos de Éxito son puntos clave en el desarrollo exitoso de una empresa, permitiendo así medir el logro en función de los objetivos. A continuación, se presentan los Factores Críticos de Éxito de la Agencia Ruta Norte:

- **Perspectiva Financiera**
  - Obtención de financiamiento.
  - Posicionarse a nivel mundial para generar ventas.
  - Ganar utilidades.
- **Perspectiva de clientes**
  - Cumplir con la propuesta de valor.
  - Excelente servicio al cliente.
  - Plataforma accesible y fácil de usar.
- **Perspectiva de proceso**
  - Mostrarse y promocionarse alrededor del mundo.
  - Buena atención al cliente interno (emprendimientos).
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**
  - Capacitación del personal y proveedores (emprendimientos y cámaras de comercio) en las competencias indispensables e idiomas.

#### **4.1.6. Lienzo Modelo de Negocios**

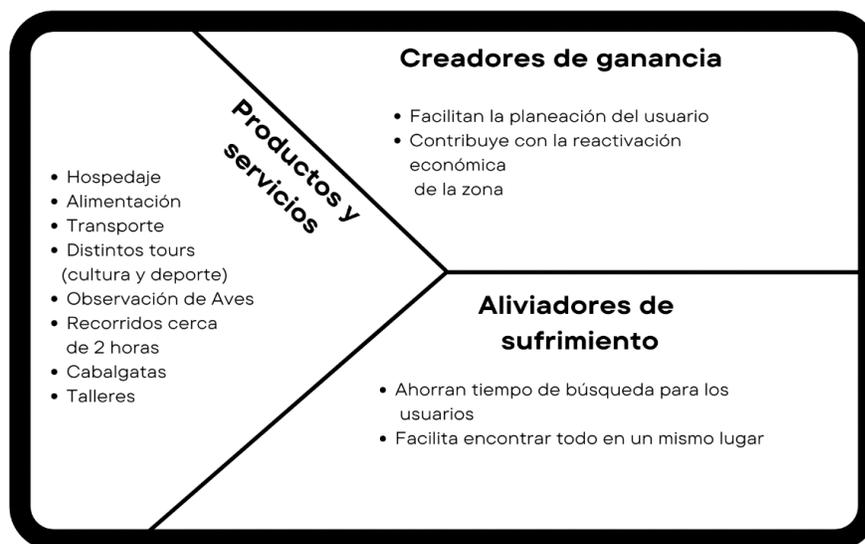
A continuación, se presenta el lienzo del modelo de negocios para la Agencia Ruta Norte, en el cual se observa el lienzo de la propuesta de valor realizada al proyecto, así como el lienzo del perfil del cliente y también el lienzo del modelo de negocios junto con sus nueve bloques.

- **Lienzo de propuesta de valor**

En primer lugar, se encuentra el lienzo de la propuesta de valor (ver figura 3) ofreciendo servicios de reserva para hospedaje, alimentación (restaurantes), transporte, tours culturales y deportivos, observación de aves y vida silvestre, recorridos en senderos y visitas a fincas, cabalgatas y talleres. Estos servicios, al encontrarse directamente en una misma página web, facilitan la planeación del usuario, ya que le ahorra tiempo de búsqueda en otros sitios web. Además, contribuye con la reactivación económica

de la Zona Norte del país, puesto que las empresas afiliadas podrán tener un mayor alcance a posibles clientes.

Figura 3 Lienzo del Modelo de Negocio



- **Lienzo del perfil del cliente**

Seguidamente, se encuentra el perfil del cliente (ver figura 4) para la Agencia Ruta Norte. Este cliente busca un sitio que le ofrezca de todo tipo de servicios en un solo lugar, que le permita optimizar el tiempo de la planeación de sus vacaciones/viaje y que a su vez le brinde asistencia. De igual forma, que esta página web también le permita mantenerse informado de las distintas curiosidades y ofertas que la Zona Norte de Costa Rica tiene para ofrecer.

Figura 4 Lienzo perfil del cliente



- **Lienzo del modelo de negocios**

- Asociaciones Claves:** los principales socios de la Agencia Ruta Norte son los diferentes emprendimientos turísticos que deseen ser parte de la página web, ya que, son el recurso vital y clave para el éxito de la empresa. Además, se debe tomar en cuenta la empresa encargada de proveer el servicio y mantenimiento de la página web, el cual se encargará de abastecer el negocio de su servicio principal. Por último, las Cámaras de Turismo y Comercio de los diferentes cantones serán aliados claves para el desarrollo del proyecto.
- Actividades clave:** la actividad clave de la agencia consiste en la oferta de servicios de reserva para hospedaje, alimentación (restaurantes), transporte, tours culturales y deportivos, observación de aves y vida silvestre, recorridos en senderos y visitas a fincas, cabalgatas y talleres. Además, los principales canales de contacto serán a través de un chat en la plataforma y por medio de correo electrónico. La relación directa con los clientes la tendrá la coordinadora del proyecto por medio de correo electrónico, teléfono

y los medios que sean necesarios, por otra parte, la relación con los diferentes usuarios la tendrá cada uno de los anfitriones, a través de la plataforma o los canales de comunicación que cada emprendimiento desee poner a disposición de los clientes.

- c. Propuesta de valor:** la Agencia Ruta Norte ofrece diferentes tipos de servicios y actividades turísticas directamente en una misma página web, esto facilita la planificación del usuario, ya que le ahorra tiempo de búsqueda en otros sitios web. Además, contribuye con la reactivación económica de la Zona Norte del país, puesto que las empresas afiliadas podrán tener un mayor alcance a posibles clientes.
- d. Relaciones con los clientes:** la expectativa es generar relaciones de confianza, éticas, profesionales al brindar servicios personalizados y eficientes a cada uno de los emprendimientos.
- e. Segmento de clientes:** la agencia no tiene un segmento de clientes en específico, ya que, desea llegar a turistas de cualquier parte del mundo, con amor por la naturaleza, aventura y ganas de conocer lugares nuevos en la Zona Norte del país.
- f. Estructura de costos:** los principales costos de la agencia serán los costos por la creación y mantenimiento de la página web y/o aplicación, que sería la base del negocio. Así mismo, el pago del salario y capacitación a la coordinadora de la empresa inicialmente, y en el futuro, se debe considerar a los colaboradores que sean necesarios, y el pago de servicios subcontratados como el servicio de contabilidad y fotografía profesional para las fotos de la página.
- g. Recursos claves:** como recursos claves se requiere poseer de una plataforma o página web para el desarrollo de la Agencia Ruta Norte, además se debe poseer una infraestructura que este dotada de todo el equipo tecnológico para estar en operación. También recurso financiero para enfrentar los gastos mensuales de la operación y lo que ello conlleva. Por último, pero no menos importante, el recurso humano de los colaboradores, los cuales son responsables de brindar a los clientes las respuestas que buscan y un excelente servicio al cliente. Así mismo, como recursos claves se necesitan los canales de comunicación como: teléfonos, conexión a internet, celulares, WhatsApp empresarial, chats con los clientes internos y externos. Por último, para tener fuentes de ingresos se necesita captación de clientes que deseen adquirir los servicios de manera prolongada, encontrando un equilibrio entre precio justo y calidad para el cliente.

- h. Canales de contacto:** el canal de contacto principal será por correo electrónico, llamadas telefónicas, WhatsApp y visitas al lugar cuando sea necesario. Así mismo, se procurará que exista atención directa por parte del soporte técnico de la página web.
- i. Fuente de ingresos:** los ingresos se obtendrán por medio de la comisión por ventas que se cobrará a cada una de las empresas que deseen ser parte de la página web. También, se cobrará una cuota adicional por servicios de mercadeo en la etapa inicial.

#### ***4.1.7. Estrategia genérica de Porter o estrategias sugeridas***

Para la implementación de este proyecto se eligió una estrategia de desarrollo de mercado, ya que esta supone la introducción de productos o servicios en nuevas áreas geográficas. Esto porque a pesar de que es una empresa nueva, mediante esta se van a promocionar y vender servicios turísticos ya existentes, en nuevos mercados y áreas geográficas a través de una página web.

La idea de esta estrategia es impulsar el turismo de la Zona Norte del país como nunca se había logrado, obteniendo un alcance global con estrategias de mercadeo fuertes para llegar a nuevos clientes y mercados. Además, se busca ser competitivos en el mercado implementando nuevos métodos de ventas para el crecimiento de las pequeñas empresas involucradas, aprovechando el conocimiento y las herramientas con las que cuenta, así como el financiamiento por parte de entidades bancaras y apoyo recibido de las Cámaras de Comercio y algunas ONG.

Además, para tener una buena relación y atención al cliente es importante entablar una excelente comunicación con los clientes y escuchar sus opiniones y sugerencias, para ver si están satisfechos o bien tienen alguna recomendación con respecto a los servicios brindados dentro de la propuesta de la empresa.

#### ***4.1.8. ¿Con qué competir?***

Como se ha mencionado antes, el proyecto consta en la idea de una página web para una promotora de actividades turísticas (Agencia Ruta Norte), basada en la promoción de comercios de la zona Norte de Costa Rica, con el fin de reactivar la economía de esta zona. El objetivo es ofrecer una variedad amplia de actividades y servicios turísticos ofrecidos en La Cruz (Guanacaste), Guatuso (Alajuela), Upala (Alajuela) y Los Chiles (Alajuela). Tales servicios como son: tours sobre cultura y deportes, observación de aves, cabalgatas, talleres, visitas a fincas y a tribus indígenas, hospedaje, alimentación, transporte, paquetes promocionales y suscripción a una membresía con la que se puedan obtener descuentos especiales y demás.

#### **4.1.9. ¿Dónde competir?**

- **Segmento de mercado**

La segmentación de mercado elegida para esta investigación es la segmentación demográfica y psicográfica ya que se centra en características especiales de la población, como por ejemplo personas de todas partes del mundo, mayores de edad, apasionados por viajar y conocer diferentes partes del mundo, que se sienten bien y disfrutan de la naturaleza.

- **Área geográfica**

El área geográfica está definida por la ubicación del proyecto, la Zona Norte del país, la cual abarca los 4 cantones de Upala, Guatuso, los Chiles y la Cruz. Alrededor de estos cuatro cantones se consideran diferentes zonas geográficas como volcanes, playas, bosques, parques nacionales y refugios de vida silvestre, entre otros.

- **Perfil de los clientes**

El perfil de los clientes potenciales de la plataforma son emprendimientos que ofrecen diferentes servicios y actividades turísticas en la Zona Norte del país, con un promedio de 15 años de operación y un nivel de confianza promedio de 8.85 en la Frontera Norte de Costa Rica.

Por otro lado, al caracterizar el perfil del usuario costarricense se obtiene que, son personas de 18 a 25 años de edad, de las provincias de Heredia y San José, que les gusta disfrutar de la naturaleza y las redes sociales que más utilizan son WhatsApp y Facebook.

#### **4.1.10. ¿Con quién competir?**

Al abrir un negocio muy similar a una agencia de viajes, en este caso una agencia promotora de actividades turísticas en la Zona Norte del país es sumamente importante determinar la posible competencia que puede tener el negocio. En este caso, se debe investigar a todos los posibles competidores, agencias de viajes, páginas web o aplicaciones que ofrecen servicios similares a los del presente proyecto.

Esta etapa de identificación de la competencia es vital, ya que ayuda a determinar los puntos fuertes y débiles de la competencia, y de esta manera permite crear estrategias de innovación y mejoras en estas áreas para llegar a ser igual o mejor que la competencia en esos aspectos.

A continuación, se detallan algunos de los competidores principales con algunas de sus fortalezas y debilidades:

En primer lugar, en la figura 5 se muestran las principales características de Airbnb, uno de los principales competidores

Figura 5 Competidor Airbnb

## Airbnb

- **Fortalezas:** tiene una oferta de unas 2 millones de propiedades en 192 países y 33 mil ciudades al rededor del mundo, fuerte posicionamiento y popularidad en muchos países, plataforma gratuita y fácil de usar.
- **Debilidades:** gran cantidad de comentarios negativos por las tarifas tan altas, quejas por mal servicio al cliente tanto para usuarios como para hosts.

 Disponible en App Store

 Disponible en Google Play







ALCANCE: GLOBAL

Booking.com es otro de los competidores con mayor impacto a nivel mundial, como se describe en la figura 6.

Figura 6 Competidor Booking.com

## Booking.com

- **Fortalezas:** plataforma con fuerte posicionamiento y popularidad en muchos países, El sitio web esta disponible en 43 idiomas diferentes.
- **Debilidades:** se limita a las reservas de alojamientos y vuelos al rededor del mundo. Comentarios negativos por estafas y tarifas altas. Mal servicio al cliente.

 Disponible en App Store

 Disponible en Google Play







ALCANCE: GLOBAL

Seguidamente, en la figura 7 se detallan las características de Trivago, un competidor con características muy particulares y que ha tenido mucho éxito en los últimos años.

Figura 7 Competidor Trivago

## Trivago

- **Fortalezas:** plataforma con un rápido crecimiento a nivel mundial, ofrece versiones gratuitas y de pago para los hoteleros, se basa en comprar tarifas de hoteles y ofrecer el más conveniente, innovador. Comentarios muy positivos de sus clientes.
- **Debilidades:** se limita a las reservas de alojamiento. Comentarios negativos por estafas y tarifas altas.



Disponible en  
App Store



Disponible en  
Google Play







ALCANCE: GLOBAL

Así mismo, se investigo acerca de la plataforma Withlocals, una de las principales plataformas dedicadas a reservación de tours a nivel mundial.

Figura 8 Competidor Withlocals

## Withlocals

- **Fortalezas:** empresa de viajes que conecta a los viajeros con guías turísticas locales europeos. Se enfoca en dar una experiencia personalizada a sus clientes. Buenos comentarios
- **Debilidades:** solamente ofrece el servicio de reservación de tours. Algunos comentarios negativos de turistas locales por malos tratos.



Disponible en  
App Store



Disponible en  
Google Play







ALCANCE: GLOBAL- DESTINOS EN EUROPA

GetYourGuide, como se muestra en la figura 9, es otra de las plataformas líderes en oferta de Tours y diferentes tipos de servicios alrededor del mundo, con una oferta muy similar a la que ofrecería la Agencia Ruta Norte.

Figura 9 Competidor GetYourGuide

**GetYourGuide**

- **Fortalezas:** agencia de viajes que ofrece tours, excursiones y actividades turísticas al rededor del mundo. Experiencias personalizadas, plataforma gratuita. Excelentes comentarios de clientes.
- **Debilidades:** se limita a ofrecer servicios de reservación de tours y actividades turísticas. Algunos comentarios negativos de turistas locales por malas experiencias.

Disponibile en App Store    Disponible en Google Play

f    @    t

ALCANCE: GLOBAL

The infographic features a central computer monitor displaying the 'GET YOUR GUIDE' logo in orange. To the left, there is a list of strengths and weaknesses. Below the list are icons for the App Store and Google Play, and social media icons for Facebook, Instagram, and Twitter. At the bottom right, it states 'ALCANCE: GLOBAL'.

Por último, en las ilustraciones 10 y 11 se detallan 2 competidores locales y nacionales, los que se dedican a ofrecer paquetes turísticos a la población costarricense y del mundo.

Figura 10 Competidor CR Top Tours

## CR Top Tours

- **Fortalezas:** agencia de viajes de CR que ofrece tours, paquetes y servicios de transporte para personas de todo el mundo. Excelentes comentarios sobre el servicio y atención al cliente. Plataforma gratuita.
- **Debilidades:** Poca disponibilidad y variedad de tours en temporadas altas,

 Disponible en App Store

 Disponible en Google Play







Figura 11 Competidor Nuestro Tour CR

## Nuestro Tour CR

- **Fortalezas:** agencia de turismo en CR con precios accesibles, destinos variados y paquetes todo incluido. Excelentes comentarios sobre el servicio y atención al cliente. Plataforma gratuita.
- **Debilidades:** Poco conocido, poca publicidad, alcance limitado.

 Disponible en App Store

 Disponible en Google Play







#### 4.1.11. ¿Cómo competir?

Entre los recursos con los cuales se cuenta para competir, se cuenta con recursos tecnológicos, humanos, financieros y estratégicos. Mediante el uso de la tecnología, las redes sociales y distintas aplicaciones, se puede realizar un benchmarking de otras empresas y sus servicios que enriquecen la información y el análisis de distintas variables para aplicar o mejorar con la Agencia Ruta Norte.

Por otra parte, como recurso humano, se encuentra Katherine Morales, quien tiene una vasta experiencia en el ámbito turístico y puede aportar gran conocimiento. Además, se contará con un coordinador que se encargará de administrar y monitorear que la página funcione según como se espera.

De igual forma, se contará con outsourcing de la empresa que diseñe la página web, para que asista con distintos temas como soluciones técnicas y demás que estén relacionadas con la tecnología de la información.

Finalmente, el proyecto deberá ser financiado por un préstamo bancario, según indicó Katherine Morales (K. Morales, comunicación personal, 25 de febrero de 2022), a una tasa del 9,05% en el Banco Nacional a un plazo de cinco años.

#### **4.1.12. Objetivos estratégicos**

Por otro lado, es importante para el plan estratégico establecer objetivos estratégicos que le den un sentido a dicho plan, con lo cual, se detallan nueve objetivos estratégicos que responden a cada factor crítico de éxito.

*Tabla 8 Objetivos estratégicos*

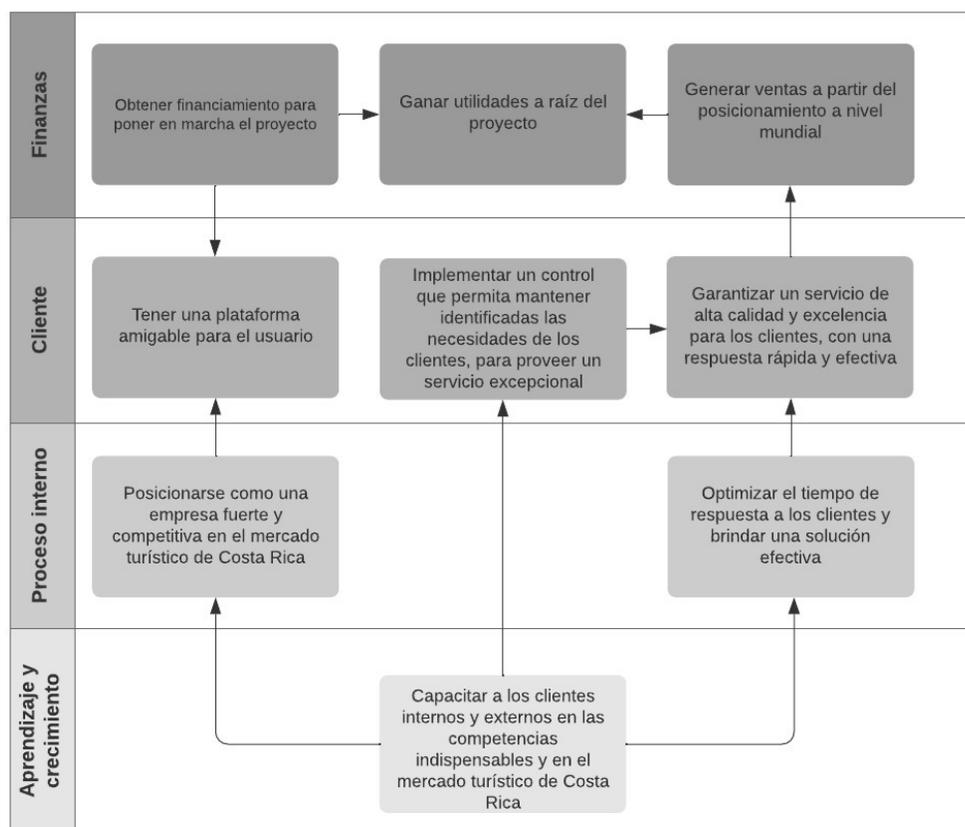
FCE	Objetivo Estratégico	Perspectiva
Obtención de financiamiento	Obtener financiamiento para poner en marcha el proyecto	Financiera
Posicionarse a nivel mundial para generar ventas	Generar ventas a partir del posicionamiento a nivel mundial	Financiera
Ganar utilidades	Ganar utilidades a raíz del proyecto	Financiera
Cumplir con la propuesta de valor	Implementar un control que permita mantener identificadas las necesidades de los clientes, para proveer un servicio excepcional	Clientes
Excelente servicio al cliente	Garantizar un servicio de alta calidad y excelencia para los clientes, con una respuesta rápida y efectiva	Clientes
Plataforma accesible y fácil de usar	Tener una plataforma amigable para el usuario	Clientes
Mostrarse y promocionarse alrededor del mundo	Posicionarse como una empresa fuerte y competitiva en el mercado turístico de Costa Rica	Proceso

Buena atención al cliente interno (emprendimientos)	Optimizar el tiempo de respuesta a los clientes y brindar una solución efectiva	Proceso
Capacitación del personal y proveedores (emprendimientos y cámaras de comercio) en las competencias indispensables e idiomas	Capacitar a los colaboradores, proveedores y asociados en las competencias indispensables y los idiomas utilizados en el mercado turístico de Costa Rica	Aprendizaje y crecimiento

#### 4.1.13. Mapa estratégico

En esta sección, se representa por medio de un mapa estratégico (figura 12) el flujo consecuente de los objetivos estratégicos.

Figura 12 Mapa estratégico



## **4.2. Estudio de Mercado**

En el siguiente apartado se desarrolla el estudio de mercado del proyecto. Esta parte es fundamental para el éxito del proyecto. Por medio de este estudio se detectan y miden las necesidades actuales y futuras de un bien o servicio y las posibilidades del proyecto de atender dichas necesidades. A partir de dicho apartado, se determinará la demanda y oferta estimada, ingresos del proyecto y otros costos asociados como los de publicidad y promoción.

### **4.2.1. Análisis del mercado**

Según Roldán (2016) la libre competencia es la “situación en donde cualquier persona o empresa es libre de participar en una determinada actividad económica ya sea como vendedor o como comprador”.

El mercado al cual se enfrentará la agencia, se considera como libre competencia, ya que se es libre de entrar y salir del mercado en cualquier momento, además, puede fijar los precios a conveniencia para competir con las demás empresas.

El mercado turístico se ha vuelto muy popular en los últimos años, especialmente en Costa Rica, lo que hace que exista una alta competencia, por precios y calidad, sin embargo, no hay un monopolio u oligopolio, ya que, no hay una empresa que ciertamente capte la atención de todo el mercado, como sí ocurre en mercados de otros bienes.

De esta manera, es beneficioso para el proyecto, que el mercado sea una libre competencia, y se pueda ingresar y ofrecer los productos a un precio establecido por el proveedor del servicio, en este caso los emprendimientos turísticos.

### **4.2.2. Demanda**

A continuación, se presenta la identificación de la demanda o clientes potenciales del proyecto, con sus características, gustos, preferencias y la estimación de demanda para los primeros 5 años del proyecto.

#### ***Situación actual y comportamiento histórico***

Para la obtención de información se aplicó un cuestionario a 52 emprendimientos que pertenecen a las nueve Cámaras de Comercio y Turismo de la Zona Norte del país, con el fin de recopilar información acerca del interés que tienen de ser parte de la agencia promotora de actividades turísticas Ruta Norte.

Con este fin, como filtro, se preguntó si estaban interesados en ser parte de una plataforma o página web en la que se promocionen y vendan sus servicios turísticos, a lo que el 96%, equivalente a 50 empresas, respondieron que sí. De las 2 empresas con respuesta negativa, se obtuvo que primero necesitan conocer la empresa para querer ser parte de ella, lo cual es positivo.

El 74% de los 50 emprendimientos está dispuesto a pagar una comisión por ventas de entre 15% y 20%, mientras que el 36% restante está dispuesto a pagar una comisión de entre 5% y 10%. Así mismo, el 72% de las empresas están de acuerdo con pagar una cuota inicial por servicios de mercadeo de \$50. Dichos datos indican que la mayoría de las empresas están interesadas en ser parte del proyecto y están de acuerdo con las disposiciones generales propuestas, lo cual es un aspecto favorable. Además, un dato importante es que, dentro del 28% de las empresas que no están dispuestas a pagar una cuota inicial por mercadeo, algunas de ellas no lo están debido a temas económicos por la pandemia.

Así mismo, 27 emprendimientos desean ofrecer sus servicios de alojamiento en la página web, 24 servicios de restaurante, 20 servicios de entretenimiento y 20 diferentes tipos de tours.

Por otra parte, los datos históricos son muy importantes para identificar tendencias y comportamientos importantes del cliente. Para ello, se realizó una búsqueda de información en diferentes páginas web, e internet para complementar el contexto histórico del sector de agencias turísticas. A partir de esta investigación se obtuvo que, en promedio, las agencias de viajes en Costa Rica entre 2020 y 2021 cobraron una comisión del 20% a las empresas, y en la mayoría de los casos las empresas son anuentes y aceptan el cobro de dicha comisión. Así mismo, plataformas grandes y reconocidas como Airbnb y Booking.com cobran comisiones por venta de 15%.

Además, las actividades y servicios más comunes en aplicaciones similares son: tours a cataratas, termales, actividades de aventura, expediciones, safari, tours gastronómicos, tours en parques nacionales, entre otros. Además, la mayoría de los tours cuentan con servicio de transporte o traslado a la zona.

Por último, se obtuvo que algunos de los servicios que las empresas buscan en las diferentes plataformas son: plataformas fáciles de usar, asistencia técnica, facilidad para ampliar su mercado, métodos de pago bisemanales o mensuales, políticas de cancelación, entre otros (Withlocals, 2022).

Por otro lado, para obtener información adicional acerca de la demanda de usuarios que tendría la plataforma, se aplicó un sondeo a 81 posibles usuarios costarricenses, con el objetivo de obtener información relevante acerca del interés que tienen en una plataforma en la que puedan encontrar y

reservar diferentes actividades y servicios turísticos en la Zona Norte de Costa Rica. Como filtro se tenía la pregunta ¿Está interesado en visitar la Zona Norte de Costa Rica? A la cual, el 86% de los encuestados respondieron que sí. Además, al preguntar que del 1 al 5, siendo 5 la mayor calificación y 1 la menor calificación, ¿qué tanto le gusta la idea de una página web en la que pueda reservar en línea diferentes tipos de actividades turísticas que pueda hacer en la zona (hospedaje, tours, alimentación, transporte, etc.) ?, se obtuvo una respuesta promedio de 4.79, lo que indica que hay mucho interés en la plataforma.

Por otro lado, dentro del sondeo se encuentran datos que pueden ser relevantes acerca del comportamiento histórico de la demanda de servicios turísticos. Se obtuvo que solo un 70% de los usuarios potenciales han visitado la Zona Norte de Costa Rica. También, dichos usuarios cuando viajan fuera de su provincia de residencia suelen hacerlo por vacaciones, ocio, recreo o placer. Del mismo modo, el 34% de los usuarios del sondeo nunca han utilizado una agencia de viajes y solo el 37% lo hace de vez en cuando. A la hora de viajar, los posibles usuarios suelen hacerlo con la familia o amigos, y el tiempo de estadía es de 1 a 3 noches.

Del mismo modo, se indagó acerca de los gustos y preferencias de los turistas que visitaron el país y según datos del ICT (2019) en la encuesta a No residentes que entraron por el aeropuerto Juan Santamaria, el 75% lo hace por vacaciones, ocio, recreo o placer. Del mismo modo, el 57% de los turistas organizan su viaje de manera independiente y se interesaron por visitar Costa Rica por recomendación de amigos o familiares. Un dato importante es que solo el 2.4% de los turistas que visitaron CR en 2019 lo hicieron por medio de una agencia de viajes y 0.8% lo vio en una agencia de viajes en línea. El 40% de los turistas viaja solo y el 30.7% en pareja. De igual modo, el 71.3% se hospedó en hoteles, cabinas, campings y villas, y la estadía promedio en noches fue de 13.8. Dentro de las principales actividades realizadas se encuentran sol y playa con un 76.8%, ecoturismo con un 67.4% y aventura con un 64.2%.

Figura 13 Infografía situación actual



*Click en la imagen para mejor visualización*

***Situación histórica: tendencia y factores relacionados***

Al momento de abrir un nuevo negocio es importante conocer o investigar distintos elementos que pueden ayudar a comprender algunas tendencias o factores que son tomadas en cuenta, o bien influyen en la elaboración de un negocio.

Un aspecto importante para considerar son las condiciones socioeconómicas de la zona en la cual se va a desarrollar el proyecto. En este caso, se conoce que la Zona Norte cuenta con un bajo índice de desarrollo socioeconómico. Según el índice de desarrollo social vigente publicado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN (2017), más de la mitad de los distritos de la Zona Huetar Norte del país tienen características que los ubican en desventaja social, por ejemplo, según la tabla de indicadores socioeconómicos según región de planificación (MIDEPLAN, 2016) la tasa de desempleo abierto de la región Huetar Norte es de 8.7 y el % de hogares pobres es de 28.7%. Los cantones de Los Chiles, Guatuso y la Cruz se encuentran dentro del nivel más bajo o áreas de menor desarrollo relativo. Esta situación puede influir en gran medida en el proyecto, ya que, muchos de los proveedores del servicio o dueños de las empresas pueden no contar con los conocimientos básicos necesarios para hacer uso de la plataforma, además, las limitaciones con la conectividad y baja escolaridad son otros factores para considerar, sin dejar de lado las condiciones de la infraestructura vial, y las diferentes dificultades con las que cuenta la zona.

Por otro lado, un aspecto importante a destacar es el apoyo que brindan las diferentes Cámaras de Turismo y Comercio de la zona a los diferentes emprendimientos y pequeños productores locales, lo cual es muy beneficioso para el proyecto.

**Situación actual: cuantificación y distribución geográfica**

Según datos brindados por Katherine Morales (K. Morales, comunicación personal, 25 de febrero de 2022), actualmente las nueve Cámaras de Comercio y Turismo de la Zona Norte del país cuentan con una participación de 210 emprendimientos que se benefician de la actividad turística de la zona (véase la distribución por cámara en la tabla 9).

Tabla 9 Afiliados a cámaras de Turismo de la Zona Norte

Nombre de la cámara	Número de emprendimientos afiliados	Cantón
CÁMARA DE TURISMO Y COMERCIO LOS CHILES (CATUCHI)	25	Los Chiles
CÁMARA DE TURISMO SOSTENIBLE DE RÍO CELESTE (CATUSORIC)	17	Guatuso
ASOCIACIÓN CÁMARA DE TURISMO DE LA CRUZ (ASCATUR) Y CÁMARA DE EMPRESARIOS TURÍSTICOS DE LA CRUZ (CETUR)	67	La Cruz
CÁMARA DE TURISMO DE RÍO CELESTE (CATURI)	29	Upala
CÁMARA DE TURISMO RINCÓN DE LA VIEJA (CATURVI)	41	Upala
CÁMARA DE TURISMO TENORIO - MIRAVALLS (CATTEMI)	20	Upala
CÁMARA DE TURISMO RÍO ZAPOTE (CATUPA)	11	Upala
<b>Total</b>	<b>210</b>	

Fuente: Elaboración propia, datos de Proyecto Ruta Norte

Inicialmente, para este proyecto se tomarán como referencia 52 empresas, distribuidas entre los diferentes cantones, que estén dispuestas a formar parte de la plataforma y que cuenten con los requisitos ambientales, legales y de calidad necesarios para ser proveedores de servicios.

#### **Estimación de demanda futura**

Para realizar la estimación de la demanda futura se tomó como base a los 52 afiliados de las nueve Cámaras de Turismo y Comercio de la Zona Norte que, según el criterio conservador, estratégico y razonable de Katherine Morales, coordinadora del proyecto y experta en el área del turismo, es el soporte que puede dar la plataforma en sus inicios (K. Morales, comunicación personal, 15 de marzo de 2022).

Se tomaron como base para el cálculo de la demanda los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los diferentes emprendimientos de la zona y el criterio experto de la coordinadora como se mencionó anteriormente. A partir de la aplicación del cuestionario, se obtuvo que un 96% de los emprendimientos estaría dispuesto a afiliarse a la agencia Ruta Norte, tomando esto en cuenta y considerando las diferentes características de la zona y la población se tienen los supuestos de que en la zona hay una gran identificación con el proyecto. Además, de que la mayoría de las pequeñas empresas tienen la necesidad de ser conservador y realista. Por lo tanto, se proyecta que de ese 96% inicial, un 90% de las empresas se afiliará a la agencia y se crecerá anualmente en 35%.

A partir de dichos datos y consideraciones se obtuvo la siguiente proyección:

Tabla 10 Estimación de Demanda

Demanda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	45	61	82	111	149

### **Caracterización y comportamiento de los consumidores**

El perfil de los clientes potenciales de la plataforma son emprendimientos que ofrecen diferentes servicios y actividades turísticas en la Zona Norte del país, con un nivel de confianza promedio de 8.85 en la Frontera Norte de Costa Rica. De las 50 empresas analizadas 32 empresas se dedican a ofrecer servicios de Tours guiados, 26 ofrecen servicios de hospedaje, 24 son restaurantes, 11 ofrecen servicios de transporte y 11 el servicio de bar. Dentro de la categoría “otro” se obtuvo que algunos emprendimientos ofrecen otro tipo de servicios como: camping, venta de souvenirs, senderismo, asesoría turística, entre otros. Además, la mayoría está dispuesta a pagar una comisión por ventas de entre 15% y 20%, así como una cuota inicial por servicios de mercadeo.

Dichos clientes consideran que los servicios de mercadeo más importantes que desean recibir son: promoción del negocio en la página web, publicidad en redes sociales y fotografía profesional. Así mismo, los principales servicios que les gustaría poner a disposición de los clientes en la plataforma son el servicio de alojamiento, restaurante, tours y entretenimiento. Además, consideran necesario actualizar los datos de su empresa en la página web cada tres o seis meses.

Otro dato importante para considerar es que, un 96% de las empresas dispuestas a formar parte de la plataforma prefieren que la agencia opere por medio de una página web y una aplicación, y están dispuestos a firmar un contrato con la agencia.

Por otro lado, al caracterizar el perfil del usuario costarricense se obtiene que, son personas de 18 a 25 años, de las provincias de Heredia y San José, que les gusta disfrutar de la naturaleza y las redes sociales que más utilizan son WhatsApp y Facebook. Del mismo modo, el 58.6% desean encontrar servicios de hospedaje en la plataforma, el 45.7% desea servicios de tours, el 40% de alimentación y el 18.6% servicios de transporte. Lo que ubica a los servicios de hospedaje y tours como los favoritos de los usuarios. Así mismo, las actividades preferidas de los usuarios y las cuales les gustaría encontrar en la plataforma son sol y playa (snorkeling, buceo, visita a islas) y ecoturismo (Cataratas, Observación de aves, aguas termales, avistamiento de animales, Parques) con un 52.9% y 51.4% respectivamente. Seguidamente, se preguntó cuál era el tipo de hospedaje preferido, en los que predominaron el camping con un 54.3% de preferencia, y hotel con un 38.6%.

Figura 14 Infografía consumidores



*Click en la imagen para mejor visualización*

### **4.2.3. Oferta**

A continuación, se presenta la identificación de la oferta de posibles competidores del proyecto, así como la estimación de la oferta para los primeros cinco años del proyecto.

#### ***Oferta actual y comportamiento histórico***

Al ser una idea de negocio nueva, no se cuentan con datos históricos acerca de la oferta actual de la Agencia Ruta Norte. Y, aunque existe la oferta ofrecida por los clientes potenciales, no se tienen datos históricos de la oferta de estas, ya que, la mayoría de las empresas son nuevas en esta área y nunca han estado asociadas a un tour operador o agencia de viaje.

Entre los servicios ofrecidos por estas empresas se encuentran servicios de hospedaje en un amplio rango desde hoteles, cabinas y hasta zonas de camping. Así mismo, se cuenta con empresas que ofrecen servicios de alimentación, transporte, distintos tipos de tours, ventas de artesanías, entre otros.

El perfil de los clientes potenciales de la plataforma son emprendimientos que ofrecen diferentes servicios y actividades turísticas en la Zona Norte del país ([Ver tabla 9](#)), con un nivel de confianza promedio de 8.85 en la Frontera Norte de Costa Rica. De las 50 empresas analizadas 32 empresas se dedican a ofrecer servicios de Tours guiados, 26 ofrecen servicios de hospedaje, 24 son restaurantes, 11 ofrecen servicios de transporte y 11 el servicio de bar. Dentro de la categoría de Tour se encuentra mucha variedad, entre ellos: tour de café, tour de chocolate, tour de trapiche y maíz, senderos, recorridos en lancha y tours a caballo.

El promedio de años en operación de los emprendimientos es de 15 años con una desviación estándar de 6.58, ya que, el rango va desde 6 meses hasta 28 años en operación.

Ahora bien, hablando de las tendencias del mercado turístico en el país, históricamente el sector turismo trabaja por temporadas, considerando temporada alta los meses de enero a abril y en algunas ocasiones el mes de julio, en la cual los precios suelen dispararse por la alta demanda de los servicios. Por lo contrario, en la temporada baja en los meses de septiembre y octubre los precios de los ofertantes suelen bajar debido a la poca afluencia de turistas en el país.

Así mismo, según datos de estimación de la oferta total de hospedaje en el país 2003-2020 del ICT la cantidad de habitaciones ofertadas ha ido en aumento, pasando de 35 mil habitaciones en 2003, hasta 57 mil en 2020. Además, un dato a destacar es que, desde 2002 el único año que no presentó un

crecimiento o variación con respecto al año anterior fue el 2020 manteniéndose en 57.789 desde 2019 debido a la pandemia causada por el COVID 19.

Seguidamente, al analizar la oferta total de hospedaje del 2020 por unidad de planeamiento turístico del ICT (2020), el sector de las Llanuras del Norte tuvo una oferta total de 416 establecimientos que ofrecen hospedaje y 6.269 habitaciones, estos datos toman en cuenta aquellos hoteles que tienen declaratoria turística del ICT.

Otro dato importante que considerar es que, históricamente el Índice Mensual de la Actividad Hotelera en Costa Rica ha estado por encima de 100 en los meses de noviembre y diciembre (temporada alta), sin embargo, en 2020 llegó a 34 en el mes de noviembre y tuvo una recuperación importante en 2021 llegando a 96. Por otro lado, el porcentaje de ocupación pasó de 68% en noviembre del 2019 a 17% en 2020, y tuvo de igual manera una recuperación en el año 2021 llegando a 54%. (ICT, 2020). De esta manera se puede ejemplificar el impacto que ha tenido la oferta hotelera y de servicios turísticos del país debido a la pandemia.

### ***Evolución histórica y comportamiento actual de competidores***

En la siguiente sección, se presenta la información más importante de los competidores en forma de una matriz en la que se resaltan las principales características de cada uno, dicha información se obtuvo a partir de la técnica de benchmarking.

Para fines del proyecto y el estudio de mercadeo los competidores se clasificarán en 2 grupos: los competidores regionales y los competidores grandes con alcance global.

En la tabla 11 se detallan las características más importantes de los competidores globales de Ruta Norte, entre ellas los años en operación, sede o país en donde se encuentran ubicadas, los servicios que ofrecen y la calificación que se les ha otorgado a cada una en la página web Trustpilot.

Tabla 11 Matriz de competidores Globales

Competidores globales				
Competidor	Características			
	Años en operación	Sede	Servicios	Calificación Trustpilot
<b>Airbnb</b>	14	Estados Unidos	Oferta de alojamientos a particulares y turistas (alquiler vacacional) mediante la cual los anfitriones pueden publicitar y contratar el arriendo de sus propiedades con sus huéspedes	1.3 - Muy Malo
<b>Booking.com</b>	26	Países Bajos	Agregador de tarifas de viaje y un metabuscador de viajes para reservas de alojamiento	1.3 - Muy Malo
<b>Trivago</b>	18	Alemania	Servicios y productos relacionados con Internet en los campos de hoteles, alojamiento y metabúsqueda para precios de hoteles	9 - Bueno
<b>Withlocals</b>	9	Países Bajos	empresa de viajes experienciales que pone en contacto a los viajeros con anfitriones locales que ofrecen viajes privados y personalizados	3.5 - Medio
<b>GetYourGuide</b>	14	Suiza	agencia de viajes online y mercado online de guías turísticos y excursiones. GetYourGuide vende tours y excursiones, actividades que incluyen clases de cocina y entradas a muchas atracciones turísticas	4.2 - Bueno

Fuente: Elaboración propia, datos páginas web

Seguidamente, se enlistan las características del segundo grupo en estudio, los competidores locales, lo cuales son referentes importantes en el ámbito de agencias turísticas en el país con muchos años de experiencia en el área.

Tabla 12 Matriz de competidores regionales

Competidores regionales			
Competidor	Características		
	Años en operación	Sede	Servicios
<b>CR Top Tours</b>	25	San José, Costa Rica	Agencia de viajes receptiva, brinda servicios personalizados para la planeación y éxito de viajes. Seleccionando el mejor alojamiento, transporte y las mejores excursiones haciendo que su viaje sea mágico e incomparable.
<b>Nuestro Tour CR</b>	10	Monteverde, Costa Rica	Agencia de turismo sostenible, brinda paquetes turísticos extremos, de aventura, vacacionales, para empresas, ejecutivos y más.
<b>Aventuras Naturales</b>	36	San José, Costa Rica	Agencia de viajes receptiva, tours de rafting y hospedaje dedicados a proveer una experiencia no solo segura pero también profesional, social y ambientalmente sostenible
<b>Destination Costa Rica</b>	20	San José, Costa Rica	Agencia de viajes receptiva, Realizamos viajes a la medida enfocados siempre en la calidad. DCR es una empresa comprometida con el medio ambiente y somos una empresa, Certificada en Sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia, datos páginas web ACOT (2022)

### **Oferta futura**

Al tratarse de una estimación, para el cálculo de la oferta futura se toman en consideración varios supuestos con el fin de construir la mejor proyección posible, se toman en consideración la experiencia de la coordinadora el proyecto en el tema, así como diferentes factores que tendrán influencia en el proyecto.

Se parte del supuesto de que, en sus inicios, la agencia dará soporte a 50 emprendimientos de la zona que cumplan con diferentes características y especificaciones de calidad, y que estén en cumplimiento de todas las normativas legales que rigen el sector y la zona.

Así mismo, al ser una plataforma que tiene capacidad suficiente para dar soporte a todas las empresas que así lo prefieran, se toma como base la estimación de la demanda futura y se parte del supuesto de que se le dará soporte a toda empresa de la zona que así lo prefiera y cumpla con las características mencionadas anteriormente. Por lo tanto, se asume que inicialmente la agencia tiene la capacidad para dar soporte a los 45 emprendimientos con interés de afiliarse, y posteriormente se tiene las capacidades para soportar el crecimiento esperado de un 35% anual, como se muestra en la tabla a continuación:

*Tabla 13 Oferta futura*

Oferta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	45	61	82	111	149

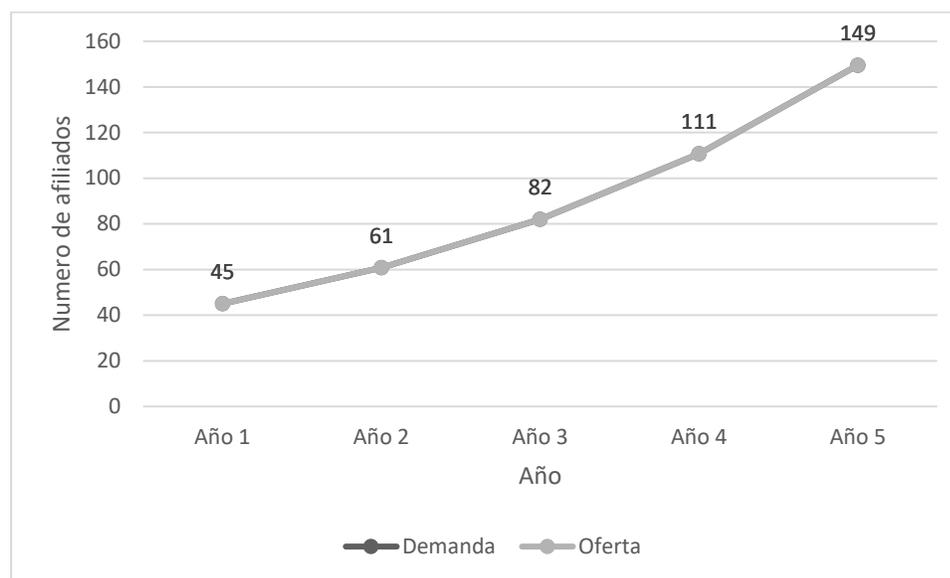
#### **4.2.4. Confrontación demanda y oferta**

Según lo visto en la sección de demanda, se obtuvo una posible demanda futura para el primer año de 45 emprendimientos de los 4 cantones principales de la zona: Guatuso, Los Chiles, Upala y La Cruz. Por las características de la zona y las necesidades de los posibles clientes, se prevé un crecimiento del 35% anual. Lo que se traduce en 61 empresas para el año 2, 82 para el año tres, 111 para el año 4 y 149 para el año 5. Es decir, se espera un crecimiento constante de la demanda a lo largo de los años.

Por otra parte, con respecto a la oferta del servicio como tal, al tratarse de una plataforma o página web, se tiene la capacidad de soportar a tantas empresas que así lo requieran, sin necesidad de hacer muchas modificaciones a la plataforma o servicio. Por esta razón, la proyección de la oferta se basa en que se le dará soporte a toda empresa de la zona que así lo prefiera y cumpla con las características necesarias. Por lo tanto, se asume que inicialmente la agencia tiene la capacidad para dar soporte a los 48 emprendimientos con interés de afiliarse, y posteriormente se tiene las capacidades para soportar el crecimiento esperado de un 35% anual.

Por tanto, considerando los números esperados de la demanda debido a las preferencias de los emprendimientos encuestados y las necesidades de la zona y asumiendo que la plataforma tiene la capacidad para dar soporte a todos los clientes que demanden el servicio, se puede esperar un comportamiento de equilibrio entre la oferta y demanda de la Agencia Ruta Norte.

Figura 15 Confrontación de Oferta y Demanda



#### 4.2.5. Servicio

En esta sección se describen las características, clasificación, usos y usuarios del servicio a ofrecer en el proyecto.

##### **Tipo de bien**

El servicio principal para ofrecer es una plataforma o página web en la que los clientes pueden promocionar y vender sus servicios turísticos a nivel mundial. La agencia o plataforma servirá de intermediario entre pequeños emprendedores y turistas de todo el mundo. Este se puede clasificar como un bien o servicio de consumo final ya que los clientes tendrán a su disposición la plataforma lista para utilizarla.

La idea de negocio se centra en una plataforma en la que se ofrecerán y promocionarán diferentes tipos de actividades turísticas en la Zona Norte del país a nivel mundial. Será una plataforma fácil de utilizar tanto para los clientes directos, como para los usuarios en la que los clientes podrán poner a disposición de los usuarios sus servicios turísticos: alojamiento, tours, transporte, alimentación, entre otros. Además, los clientes podrán crear paquetes, manejar y establecer su propia política de precios, hacer sus propias promociones, y tendrán a su disposición soporte técnico, pagos de seguridad en caso de cancelación, daños o pérdidas, entre otros. Así mismo, se pondrá a disposición de los proveedores que así lo deseen servicios de mercadeo como fotografía profesional, asesorías, anuncios publicitarios, y publicidad en redes sociales y la plataforma.

Todo esto se ofrecerá por medio de un servicio de calidad, para todos aquellos pequeños emprendedores de la Zona Norte del país que desean tener un medio por el cual puedan promocionar sus productos y servicios turísticos a nivel internacional y llegar a poblaciones que nunca han llegado por limitaciones económicas y sociales de la zona.

Esta plataforma será gratuita y se pondrá al alcance de todas las empresas que así lo deseen, y que cumplan con los estándares ambientales y de calidad correspondientes.

Las opciones dentro de la plataforma serán muy variadas. En la categoría de alojamiento se encontrarán desde hoteles 5 estrellas, hasta zonas de camping para disfrutar del aire libre. En la categoría de tours se cuenta con una cartera muy variada con tours nocturnos, gastronómicos, senderismo, tours acuáticos y en lancha, tours a caballo, caminatas, entre otros. También se ofrecerán el ecoturismo y actividades de aventura como rafting, tubing, canopy, snorkeling, surf, etc. Por último, en la plataforma habrá servicios complementarios como alimentación y transporte lo que les permitirá a los proveedores hacer diferentes tipos de alianzas y de esta manera ofrezcan paquetes de uno o varios días con todos los servicios incluidos (alojamiento, alimentación, tours y transporte).

### ***Usuarios***

El segmento de mercado al cual se dirige la agencia son todas aquellas personas alrededor del mundo a las que les guste disfrutar de la naturaleza, conocer lugares nuevos y que tengan la solvencia económica para hacerlo. Además, que tengan gusto por la naturaleza y la aventura, que les guste viajar y disfrutar de un ambiente tranquilo, con diversidad de flora y fauna y un clima espectacular.

### ***4.2.6. Precios***

En este apartado de precios se destacan diferentes tipos, tal como los precios existentes en el mercado, precios en función de la demanda y la comisión final propuesta por la agencia Ruta Norte. Además, cabe destacar que, al tratarse de una plataforma que promociona diferentes actividades y servicios turísticos el apartado se maneja en términos porcentuales de comisiones, ya que los ingresos de la empresa se basan en comisiones por venta y cuotas por servicios de mercadeo.

### ***Precios existentes en el mercado***

Actualmente, en el mercado de las plataformas digitales que ofrecen servicios de reservas de diferentes tipos de servicios y actividades turísticas se manejan diferentes porcentajes de comisión por

ventas. En plataformas grandes y muy reconocidas como Airbnb y Booking.com se maneja un porcentaje de comisión del 15% que asumen las empresas afiliadas o más conocidos como “host”.

Además, al consultar los porcentajes de comisión por ventas en agencias de viaje a nivel local, se obtuvo que en el 2021 se manejaron comisiones desde 10% hasta 33% dependiendo del servicio ofrecido.

Por otra parte, al consultar sobre precios de asesoría por servicios de mercadeo a pequeñas empresas, los precios rondan los \$80, lo que se traduce en ₡50.000 aproximadamente. Según el Colegio de Ciencias Económicas, un Licenciado en el área de Administración de Empresas cobra una tarifa de ₡47.204 por una hora de servicios profesionales.

### **Precio en función de la demanda**

Con respecto a los precios en función de la demanda, se obtuvieron diferentes opiniones por parte de los encuestados. Con respecto a la comisión por ventas, el 74% de los encuestados está dispuesto a pagar una comisión por ventas de entre 15% y 20%, así mismo, del restante 26%, un 62% está dispuesto a pagar una comisión de entre 5% y 10%.

Por otra parte, el 67% de los emprendimientos están dispuestos a pagar una cuota por servicios de mercadeo de \$50, y un 25% (9 empresas) están dispuestos a pagar una cuota de \$50 a \$100.

### **Precio final**

Después de analizar los diferentes factores analizados anteriormente, como los porcentajes de comisión utilizados por otras agencias en el mercado y las opiniones de los clientes potenciales, la encargada del proyecto definió una comisión del 15% sobre las ventas para la agencia Ruta Norte. Esto porque la agencia necesita ser competitiva y rentable, debe lograr el equilibrio para mantenerse sola con los ingresos que consiga por ventas, pero también no debería cobrar más % que las agencias online y offline ya existentes, porque Ruta Norte es “de la casa”. Por otra parte, se definió una cuota por servicios de mercadeo de \$50 dólares para todas las empresas que sean parte de Ruta Norte.

#### **4.2.7. Comercialización**

A continuación, se identifica la cadena del servicio, cuáles son los mecanismos vigentes, cómo está organizada la comercialización del servicio a desarrollar en el proyecto.

### **Cadena de Comercialización**

El principal mecanismo de comercialización del proyecto, es la página web a desarrollar para la Agencia Ruta Norte, los clientes potenciales ingresan a esta plataforma, observan los diferentes servicios que ofrece la agencia Ruta Norte y mediante la misma plataforma pueden reservar los servicios deseados y realizar el pago de dichos servicios.

Como segunda instancia, se considera como un intermediario los comercios afiliados a la página web, que mencionen a sus clientes la existencia de la página web de la agencia, generando así un interés por los consumidores y potenciando la comercialización de la página web para adquirir los diferentes servicios que allí se ofrecen.

Por último, se puede considerar como una estrategia de comercialización a futuro, la inversión en diferentes tipos de marketing, como lo puede ser el email marketing, Google Ads, mediante el cual, se puedan atraer potenciales consumidores con ofertas o anuncios publicados mediante estas herramientas de mercadeo.

### **Posibles cambios para mejorar la distribución**

Como estrategia de mejoramiento de la distribución, la introducción de la página web en las redes sociales es fundamental, para dar a conocer aún más la página y generar una publicidad por redes para captar la atención de los usuarios, realizando posteos diarios y mediante promociones para atraer cliente potenciales.

Explotar las redes sociales mediante una red de “influencers” que sean el canal de distribución entre la página web y los clientes potenciales, diseñando campañas en las cuales los influencers promocionen la página web y otorgar a los clientes atraídos por los influencers un pequeño descuento, para así hacer más llamativa la participación.

Figura 16 Estrategia de Distribución



## Política de ventas

**Precios:** los precios de los servicios ofrecidos por la Agencia Ruta Norte se detallan en el apartado de precio, sin embargo, el precio establecido por servicios de mercadeo es de \$50 y un 15% de comisión de ventas.

**Leyes e Impuestos:** el único impuesto que se va a aplicar al servicio, es el impuesto al valor agregado (IVA) el cual consiste en un 13%, dicho porcentaje ya se encuentra contemplado en el precio de los servicios.

**Horarios de Apertura y cierre:** al ser mediante una plataforma digital, se puede acceder a cualquier hora del día, realizar la reservación y el pago de los servicios solicitados.

## Algunas otras políticas de la tienda:

### **Promoción:**

Para promocionar los servicios de la Agencia Ruta Norte, se propone realizar una serie de promociones de precios, rebajas, paquetes, entre otros que se detallan a continuación:

- Una de las principales promociones de la Agencia será la rebaja en los porcentajes de comisión por ventas, haciendo así más atractiva la oferta para nuevas inclusiones.
- Otra de las promociones de la agencia será la elaboración de paquetes, ya sea el hospedaje + 1 tour, hospedaje + transporte + 2 tours, etc.
- Se pretende implementar la aplicación de promociones por medio de redes sociales para atraer más clientes, como por ejemplo los famosos “giveaways” luego de que las personas compartan y sigan la página de la Agencia. También, se pueden hacer colaboraciones con influencers o personas del medio, todo esto en colaboración con las empresas asociadas a la página web.
- Otra promoción para mantener la fidelidad y dar una recompensa a los clientes frecuentes será un servicio a escoger (tour, hospedaje, transporte, etc.) después de 5 compras mediante la página web.

**Publicidad:**

La estrategia de posicionamiento de la Agencia consistirá en la divulgación por medio de redes sociales de la página web, además de la ayuda de las empresas afiliadas a la Agencia. Con el fin de familiarizar a los clientes actuales de las empresas afiliadas con la plataforma y crear un efecto de bola de nieve para traer nuevos clientes junto con la atracción de las redes sociales.

La principal plataforma para darse a conocer serán las redes sociales preferidas por los clientes potenciales. Además, se organizarían diferentes actividades como banners, videos para dar a conocer los productos, colaboraciones con influencers y gente popular en el medio. Utilizando la plataforma de manera que los seguidores se animen a utilizarla, la cual es una de las principales maneras de captar la atención en el país actualmente.

La campaña de lanzamiento se iniciaría aproximadamente un mes o mes y medio antes de la puesta en marcha de la plataforma. Para esto se utilizarán las siguientes herramientas:

- Páginas principales en las redes sociales Facebook e Instagram, las preferidas por los clientes. Se estarán publicando imágenes que capten la atención y generen curiosidad en las personas por utilizar la plataforma para reservar servicios a gusto del consumidor.

Para la campaña publicitaria en general de la cevichería se utilizarán las siguientes herramientas:

- Por medio de la página de Facebook e Instagram se publicará información relevante acerca de la plataforma y los cantones en los cuales están localizadas las empresas asociadas a la agencia. Además, se publicarán imágenes acerca de la belleza natural, de los comercios y sobre los servicios que brindan dichos comercios.

- Se invertirá un aproximado de 32 mil colones semanales en publicidad en las redes sociales Facebook e Instagram para que los anuncios y publicaciones lleguen a una mayor cantidad de personas. (Ver Tabla 14)

Tabla 14 Inversión en publicidad

Actividad	Alcance	Año	Costo Diario	Total
Promocionar la Agencia	De 3.3 mil a 9.6 mil personas por día	365	₡ 1,000	₡ 365,000
Conseguir clientes potenciales	De 671 a 1.9 mil personas	365	₡ 4,400	₡ 1,606,000
<b>Total Semanal</b>		<b>365</b>	<b>₡ 5,400</b>	<b>₡ 1,971,000</b>

A su vez, la proyección a 5 años de la inversión, utilizando el porcentaje de inflación actual en Costa Rica (3.30%).

Tabla 15 Proyección a 5 años de la inversión en publicidad

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promocionar la Agencia	₡ 377,045	₡ 389,487	₡ 402,341	₡ 415,618	₡ 429,333
Conseguir clientes potenciales	₡ 1,658,998	₡ 1,713,745	₡ 1,770,299	₡ 1,828,718	₡ 1,889,066
<b>Total</b>	<b>₡ 2,036,043</b>	<b>₡ 2,103,232</b>	<b>₡ 2,172,639</b>	<b>₡ 2,244,336</b>	<b>₡ 2,318,399</b>

#### 4.2.8. Proveedores

Con respecto a la parte de los proveedores, se contactaron diversas empresas por medio de sus páginas web y redes sociales. La respuesta de estas fue muy limitada, aun así, Páginas Web CR brindó un desglose de la cotización que podrían hacer por la creación y mantenimiento de la página web. Para lo cual se contempla la creación de la página, la integración de la pasarela de pago para distintos bancos y los módulos para integrar reseñas y calendario para clientes por un total aproximado de ₡1.850.375 (ver tabla 21). De igual forma Páginas Web CR establece un monto aproximado de ₡2.357.856 para el mantenimiento y soporte de la página web en el primer año.

#### 4.2.9. Determinación de los ingresos del proyecto

Para determinar los ingresos futuros del proyecto, se tomó como base el cálculo de la demanda y oferta futura, para los cuales se aplicaron los mismos supuestos y se obtuvo un punto de equilibrio alrededor de los primeros 5 años. En las 2 proyecciones se obtuvo que para el año 1 se cuenta con una oferta y demanda futura de 45 empresas, además, se espera un crecimiento uniforme del 35% a lo largo de los años obteniendo así 61 empresas en el año 2, 82 en el año 3, 111 en el año 4 y 149 en el año 5.

Para hacer el cálculo de los ingresos totales del proyecto se deben considerar los diferentes precios de los diferentes servicios ofrecidos por la agencia Ruta Norte. En primer lugar, se hizo la

proyección de los ingresos por servicios de mercadeo, considerando una cuota mensual de aproximadamente ₡32.300 equivalente a \$50.

*Tabla 16 Proyección Ingresos por servicios de mercadeo*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Demanda emprendimientos	45	61	82	111	149
<b>Mercadeo</b>					
<b>Servicio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cuota por Servicios de Mercadeo (\$50)	₡ 387.600,00	₡ 400.390,80	₡ 413.603,70	₡ 427.252,62	₡ 441.351,95
Total Ingresos por Mercadeo	₡ 17.442.000,00	₡ 24.323.741,10	₡ 33.920.673,15	₡ 47.304.074,74	₡ 65.967.897,43

Así mismo, a la hora de hacer el cálculo de los ingresos por servicios turísticos se tomó como referencia un promedio de los precios de los diferentes servicios ofrecidos por los diferentes emprendimientos turísticos entrevistados. A la hora de hacer el análisis de los precios por servicio de alojamiento se utilizó un promedio de los precios más similares, de los 11 emprendimientos analizados, nueve contaban con precios entre los 30 mil colones, mientras que los 2 restantes se salían de lo normal con precios superiores a los 300 mil colones. Los precios promedio por servicio de Tour y alimentación se hicieron contemplando la totalidad de emprendimientos analizados. Por último, al hacer la proyección a 5 años se tomó como referencia el % de inflación de CR de 3.30%

Además, para el cálculo de la posible demanda de usuarios de la plataforma se consideró que del total de los 867.999 turistas que ingresan a la Zona Norte del país, según la proyección del ICT (2019), solo un 1% utilizaría la Agencia Ruta Norte y se espera un crecimiento del 10% anual. Así mismo, en base a esta proyección se utilizaron los resultados del sondeo aplicado a los posibles usuarios para determinar qué % de la demanda de usuarios utilizaría cada uno de los servicios.

En base a estos cálculos y suponiendo que cada turista disfrutaría de cada servicio se obtuvo la siguiente proyección:

Tabla 17 Proyección ingresos por servicios turísticos

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promedio hospedaje por noche por persona	₡ 34.335,33	₡ 35.468,40	₡ 36.638,86	₡ 37.847,94	₡ 39.096,92
Promedio Tours por persona	₡ 38.782,57	₡ 40.062,40	₡ 41.384,46	₡ 42.750,14	₡ 44.160,90
Promedio alimentación por persona	₡ 5.812,50	₡ 6.004,31	₡ 6.202,45	₡ 6.407,14	₡ 6.618,57
<b>Comisión 15% por venta</b>					
Promedio hospedaje por noche por persona	₡ 5.150,30	₡ 5.320,26	₡ 5.495,83	₡ 5.677,19	₡ 5.864,54
Promedio Tours por persona	₡ 5.817,39	₡ 6.009,36	₡ 6.207,67	₡ 6.412,52	₡ 6.624,13
Promedio alimentación por persona	₡ 871,88	₡ 900,65	₡ 930,37	₡ 961,07	₡ 992,79
<b>Demanda Turistas</b>					
<b>Demanda Turistas Total</b>	<b>8.680</b>	<b>9.548</b>	<b>10.503</b>	<b>11.553</b>	<b>12.708</b>
Demanda Hospedaje 58.6%	5.086	5.595	6.155	6.770	7.447
Demanda Tours 45.7%	4.123	4.535	4.989	5.488	6.036
Demanda Alimentación 40%	3.472	3.819	4.201	4.621	5.083
<b>Ingresos por servicio</b>					
Hospedaje	₡ 26.196.867,76	₡ 29.767.500,84	₡ 33.824.811,20	₡ 38.435.132,97	₡ 43.673.841,59
Tour	₡ 23.985.053,67	₡ 27.254.216,48	₡ 30.968.966,19	₡ 35.190.036,28	₡ 39.986.438,23
Alimentación	₡ 3.027.146,51	₡ 3.439.746,58	₡ 3.908.584,04	₡ 4.441.324,05	₡ 5.046.676,51
<b>Total</b>	<b>₡ 53.209.067,94</b>	<b>₡ 60.461.463,90</b>	<b>₡ 68.702.361,43</b>	<b>₡ 78.066.493,30</b>	<b>₡ 88.706.956,33</b>

Como resultado de la suma de los ingresos por servicios de mercadeo y los ingresos por servicios turísticos, se obtuvo la siguiente proyección:

Tabla 18 Proyección Ingresos totales a 5 años

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Mercadeo	₡ 17.442.000,00	₡ 24.323.741,10	₡ 33.920.673,15	₡ 47.304.074,74	₡ 65.967.897,43
Ingresos por comisión	₡ 53.209.067,94	₡ 60.461.463,90	₡ 68.702.361,43	₡ 78.066.493,30	₡ 88.706.956,33
<b>Ingresos Totales</b>	<b>₡ 70.651.067,94</b>	<b>₡ 84.785.205,00</b>	<b>₡ 102.623.034,58</b>	<b>₡ 125.370.568,04</b>	<b>₡ 154.674.853,77</b>

### 4.3. Estudio Técnico

En el siguiente apartado se detalla el estudio técnico del proyecto, en el cual se definirá el tamaño del proyecto, la localización, el proceso de producción, la ingeniería del proyecto y la estimación de los costos de inversión, operación y de mantenimiento.

#### 4.3.1. Tamaño del proyecto

La Agencia Promotora de Actividades Turísticas en la Zona Norte, tendrá un alcance territorial de los cuatro cantones más grandes de la Zona Norte de Costa Rica: Upala, Los Chiles, Guatuso y La Cruz.

Mediante la Agencia, los turistas podrán encontrar actividades, hospedaje, alimentación y transporte en cada uno de los cantones.

La Agencia como proyecto no tendrá una ubicación fija, es decir una instalación propia, debido a que no se cuenta con el recurso económico suficiente para la construcción de una instalación y todas sus comodidades, por lo cual la agencia operara de manera teletrabajable, ya que al ser una plataforma mediante la cual se reservan distintos paquetes de tours, permite que sea un trabajo 100% teletrabajable.

#### **4.3.2. Localización**

**Macro localización:** la localización está dada por la ubicación del proyecto, ya que se desarrolla en los cantones de La Cruz, Upala, Guatuso y Los Chiles, en la Frontera Norte de Costa Rica. Este es un lugar optimo ya que esta rico de bellezas naturales que atraen a los turistas.

Dentro de las principales zonas geográficas y riquezas naturales que presenta la zona se encuentran: llanuras, montañas, parques nacionales, volcanes, humedales, ríos y cataratas, cavernas, fincas agropecuarias, playas, islas y mar, manglares, puestos fronterizos -aduanales el último bosque tropical seco de Mesoamérica, aguas termales y petroglifos.

*Figura 17 Localización del proyecto*



*Fuente: Presentación Frontera Norte Costa Rica*

#### **4.3.3. Proceso Operativo**

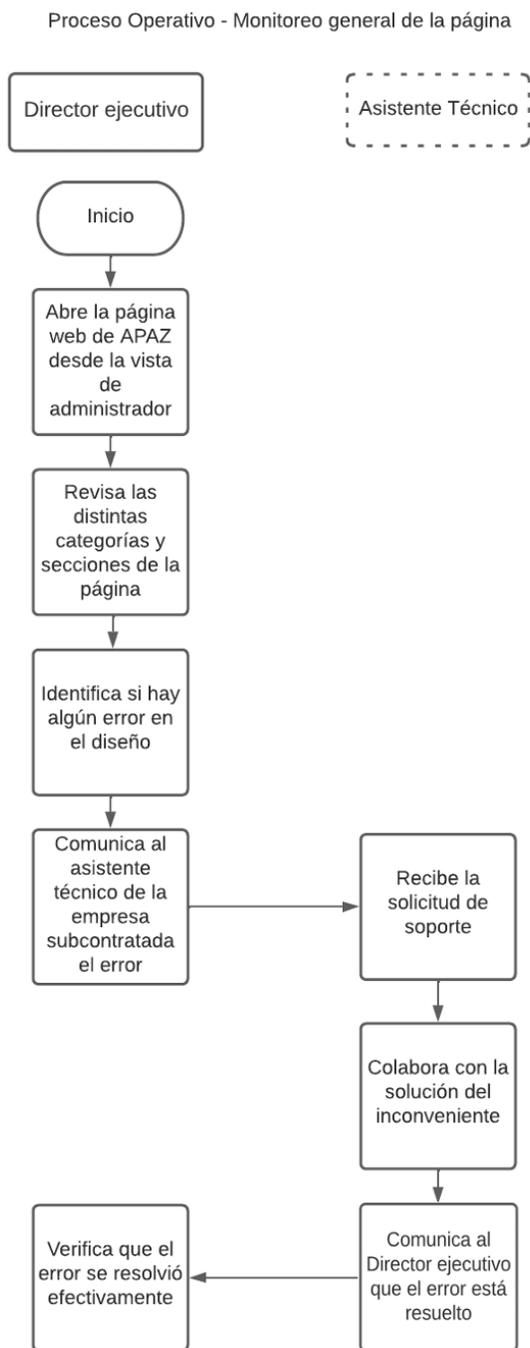
En este apartado se presentan los diagramas de flujo de los principales procesos productivos de la Agencia Ruta Norte: monitoreo general de la página y comunicación con soporte y el proceso de

solicitud de actualización de la información de las empresas que se encuentran en la página, realizados por el coordinador de la agencia, el asistente técnico de la empresa subcontratada y las empresas que forman parte de la página web.

#### ***4.3.3.1. Proceso Operativo – Monitoreo general de la página***

Como primer proceso operativo se identificó el monitoreo general de la página web de la Agencia Ruta Norte, el cual se representa mediante un diagrama de flujo (ver figura 18).

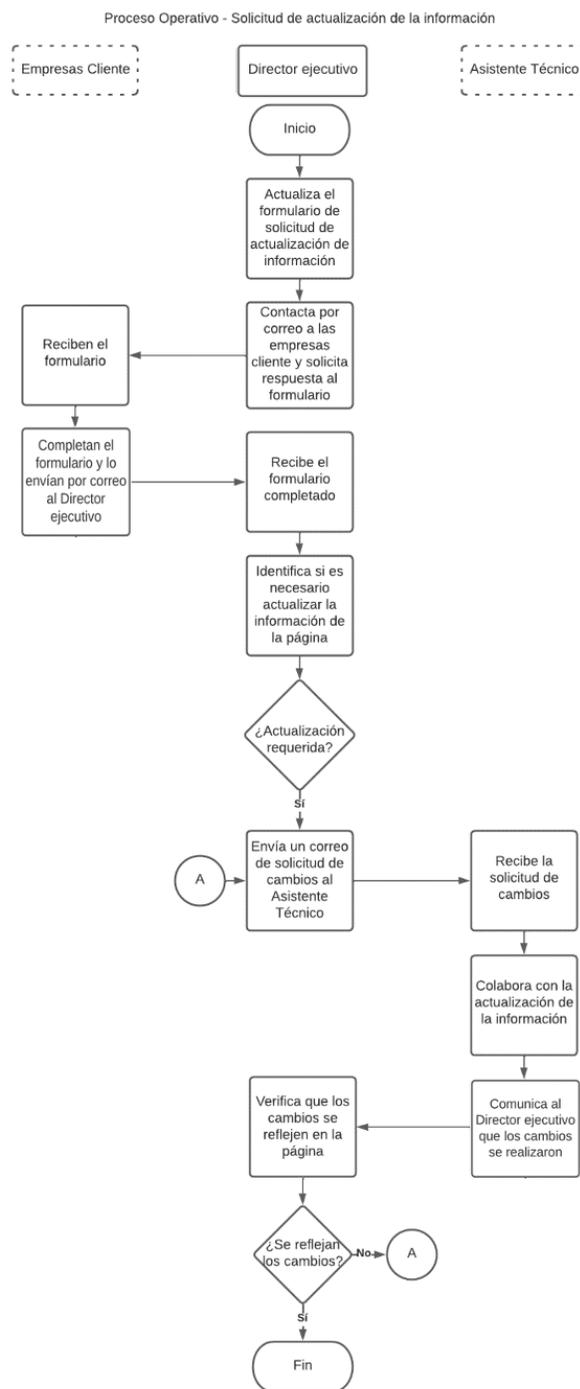
Figura 18 Proceso Operativo Monitoreo general de la página web



#### 4.3.3.2. Proceso Operativo - Solicitud de actualización de la información

Luego, se presenta el diagrama de flujo de la solicitud de actualización de información sobre las empresas que conforman la Agencia Ruta Norte.

Figura 19 Proceso Operativo solicitud de actualización de información



#### 4.3.4. Ingeniería del proyecto

En el siguiente apartado se detallan los costos de la inversión inicial o equipo requerido para iniciar con el proyecto, costos operativos y de mantenimiento, así como el flujo de costos o flujo de efectivo y la estimación de costos a 5 años.

Tabla 19 Costos de Inversión inicial

Valor inicial									
Costos totales de inversión inicial	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida util	Valor de recuperación unitario	Valor de recuperación total	% Depreciación anual	Depreciación anual	Fuente
Computadora Laptop	1	₡229.900,00	₡229.900,00	5	₡ -	₡ -	20%	₡ 45.980,00	Tienda Monge Online
Monitor	1	₡ 90.000,00	₡ 90.000,00	5	₡ -	₡ -	20%	₡ 18.000,00	Tienda Monge Online
Escritorio	1	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00	10	₡30.000,00	₡30.000,00	10%	₡ 6.000,00	Tienda EPA en línea
Silla	1	₡ 59.950,00	₡ 59.950,00	10	₡29.975,00	₡29.975,00	10%	₡ 5.995,00	Tienda EPA en línea
Teléfono	1	₡ 16.450,00	₡ 16.450,00	10	₡ 8.225,00	₡ 8.225,00	10%	₡ 1.645,00	Tienda Monge Online
Teclado	1	₡ 13.500,00	₡ 13.500,00	5	₡ -	₡ -	20%	₡ 2.700,00	Tienda EPA en línea
Mouse	1	₡ 6.000,00	₡ 6.000,00	5	₡ -	₡ -	20%	₡ 1.200,00	Tienda EPA en línea
Headsets	1	₡ 13.790,00	₡ 13.790,00	5	₡ -	₡ -	20%	₡ 2.758,00	Office Depot
<b>Total</b>		<b>₡489.590,00</b>	<b>₡489.590,00</b>		<b>₡ 68.200,00</b>	<b>₡ 68.200,00</b>		<b>₡ 84.278,00</b>	

Rubro	0
Inversión inicial no depreciable	₡19.933.391
Inversiones iniciales depreciables con vida útil igual o mayor al proyecto	₡489.590
Inversiones iniciales depreciables con vida útil menor al proyecto	₡0
Reinversiones depreciables	
Inversiones no recuperables	₡0
<b>Total</b>	<b>₡20.422.981</b>

Los costos operativos totales fueron calculados mediante un porcentaje que brindará la agencia como un subsidio de los gastos fijos de un hogar promedio en Costa Rica, ya que, el trabajo será de manera remota, el cálculo se realiza multiplicando el costo unitario por los 12 meses del año y luego por 0.33, que es equivalente a las ocho horas diarias que se destinan a trabajar.

Tabla 20 Costos Operativos Fijos

Costos Operativos Fijos				
Costos de Operacion Fijos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Fuente
Luz	12	₡ 23,100.00	₡ 91,476.00	CNFL-Encuesta
Internet	12	₡ 23,900.00	₡ 94,644.00	Kolbi
Agua	12	₡ 35,426.00	₡ 140,286.96	AYA
<b>Total</b>		₡ <b>82,426.00</b>	₡ <b>326,406.96</b>	

En cuanto a los costos de mantenimiento, se considera un servicio de soporte y mantenimiento técnico para la página web de la agencia. Por lo que, se contactaron diversas empresas por medio de sus páginas web y redes sociales, sin embargo, la respuesta de estas fue muy limitada. Afortunadamente, Páginas Web CR mostró interés en colaborar con la cotización de sus servicios para la creación de un sitio web alineado con las expectativas del proyecto en cuestión. Para lo cual, se obtiene un costo inicial de ₡1.850.262,00, ver tabla 21, el cual incluye la creación de las páginas de: log in, registro de cuenta, perfil, crear lugar, crear reserva, editar lugar, editar reserva, eliminar lugar, eliminar reserva, ver lugar, ver reserva, vista general, integración de la pasarela de pago para diferentes bancos, módulos para integrar reseñas y calendario para los clientes y el IVA.

Tabla 21 Inversión inicial del sitio web

Descripción	Precio
<i>Proyecto Agencia Ruta Norte</i>	
Sitio Web	₡ 982.440,00
Integracion de Pasarela de Pago BAC - BCR - BN	₡ 261.984,00
Modulos para integrar reseñas y calendario para clientes	₡ 392.976,00
<b>Total</b>	<b>₡ 1.637.400,00</b>
<b>IVA</b>	<b>₡ 212.862,00</b>
<b>Total IVI</b>	<b>₡ 1.850.262,00</b>

*Se utilizó el valor de cambio de dólares a cólores del Banco Central al día 27 de abril del 2022 (₡654,96).*

Además, se cotizó el costo del mantenimiento y soporte técnico de la página con la misma empresa, con lo cual se estima un costo total cercano a ₡2.4 millones para el año uno y año dos, aproximadamente ₡2.5 millones para el año tres y año cuatro y cerca ₡2.6 millones para el año cinco.

Tabla 22 Estimación de costos de mantenimiento

Estimación de Costos					
Clasificación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento y soporte de la página web	₡ 2.357.856,00	₡ 2.390.865,98	₡ 2.433.901,57	₡ 2.488.664,36	₡ 2.557.102,63
<b>Total de Costos de Operación</b>	<b>₡ 2.357.856,00</b>	<b>₡ 2.390.865,98</b>	<b>₡ 2.433.901,57</b>	<b>₡ 2.488.664,36</b>	<b>₡ 2.557.102,63</b>

Se utilizó el valor de cambio de dólares a colones del Banco Central al día 27 de abril del 2022 (₡654,96).

#### 4.3.5. Estimación de costos

A continuación, se presenta un resumen de los costos totales del proyecto, así como una estimación a 5 años considerando el aumento de los precios debido a la inflación presente en el país.

Tabla 23 Resumen de Costos

Estimación de costos		
Clasificación	Año 0	Años operativos
Costos totales de inversión inicial	₡ 489.590,00	
Página Web	₡1.850.375,00	
Costos operativos fijos		₡ 326.406,96
Mantenimiento y soporte de la página web		₡2.358.000,00
<b>Total</b>	<b>₡ 2.339.965,00</b>	<b>₡ 2.684.406,96</b>

Así mismo, la estimación de los costos a 5 años considerando el aumento de los precios debido a la inflación presente en el país es la siguiente:

Tabla 24 Estimación de costos operativos totales

Estimación de costos						
Clasificación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos totales de inversión inicial	₡ 489.590,00					
Página web	₡1.850.375,00					
Costos operativos fijos	₡ -	₡ 326.406,96	₡ 337.178,39	₡ 348.305,28	₡ 359.799,35	₡ 371.672,73
Mantenimiento y soporte de la página web	₡ -	₡2.358.000,00	₡2.435.814,00	₡2.516.195,86	₡2.599.230,33	₡2.685.004,93
<b>Total</b>	<b>₡2.339.965,00</b>	<b>₡2.684.406,96</b>	<b>₡2.772.992,39</b>	<b>₡2.864.501,14</b>	<b>₡2.959.029,68</b>	<b>₡3.056.677,66</b>

#### 4.3.6. Capital de trabajo

A continuación, se detalla el capital de trabajo de Ruta Norte en los primeros 5 años:

Tabla 25 Capital de trabajo

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos y gastos anuales totales	€20.982.472	€29.818.827	€39.236.991	€40.531.811	€50.869.342	€52.548.030
Monto diario	€57.486	€81.695	€107.499	€111.046	€139.368	€143.967
Número de días de desfase	30	30	30	30	30	30
Capital de trabajo	€1.724.587	€2.450.862	€3.224.958	€3.331.382	€4.181.042	€4.319.016
Incremento en el capital de trabajo	€1.724.587	€726.276	€774.096	€106.424	€849.660	€137.974
Recuperación en el capital de trabajo		€0	€0	€0	€0	€4.319.016

#### 4.3.7. Flujo de costos derivados del estudio técnico para el proyecto

A partir de los diferentes costos detallados anteriormente, se obtiene el flujo de costos del proyecto:

Tabla 26 Flujo de costos

##### FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE SIN FINANCIAMIENTO (FLUJO DEL PROYECTO)

RUBRO	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
- Costos		€17.866.553	€26.620.856	€35.933.487	€37.119.292	€47.344.209
<b>= Utilidad bruta</b>		<b>-€17.866.553</b>	<b>-€26.620.856</b>	<b>-€35.933.487</b>	<b>-€37.119.292</b>	<b>-€47.344.209</b>
- Gastos		€3.115.919	€3.197.971	€3.303.504	€3.412.519	€3.525.132
- Gastos no desembolsables		€84.278	€84.278	€84.278	€84.278	€84.278
- Gastos por intereses						
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-€21.066.750</b>	<b>-€29.903.105</b>	<b>-€39.321.269</b>	<b>-€40.616.089</b>	<b>-€50.953.620</b>
- Impuestos						
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>-€21.066.750</b>	<b>-€29.903.105</b>	<b>-€39.321.269</b>	<b>-€40.616.089</b>	<b>-€50.953.620</b>
+ Gastos no desembolsables		€84.278	€84.278	€84.278	€84.278	€84.278
+ Incremento en el capital de trabajo	€1.724.587	€726.276	€774.096	€106.424	€849.660	€137.974
+ Recuperación del capital de trabajo	€0	€0	€0	€0	€0	€4.319.016
- Nueva inversión requerida	€20.422.981	€31.831.056	€16.983.285	€17.543.733	€18.122.676	€18.720.725
+ Recuperación de la inversión		€0	€0	€0	€0	€0
- Amortización a la deuda						
<b>= Flujo de efectivo nominal del proyecto</b>	<b>-€22.147.568</b>	<b>-€53.539.804</b>	<b>-€47.576.207</b>	<b>-€56.887.147</b>	<b>-€59.504.148</b>	<b>-€65.409.025</b>

Tasa 15,00%

VAC -186.476.557

Inv Ini -22.147.568

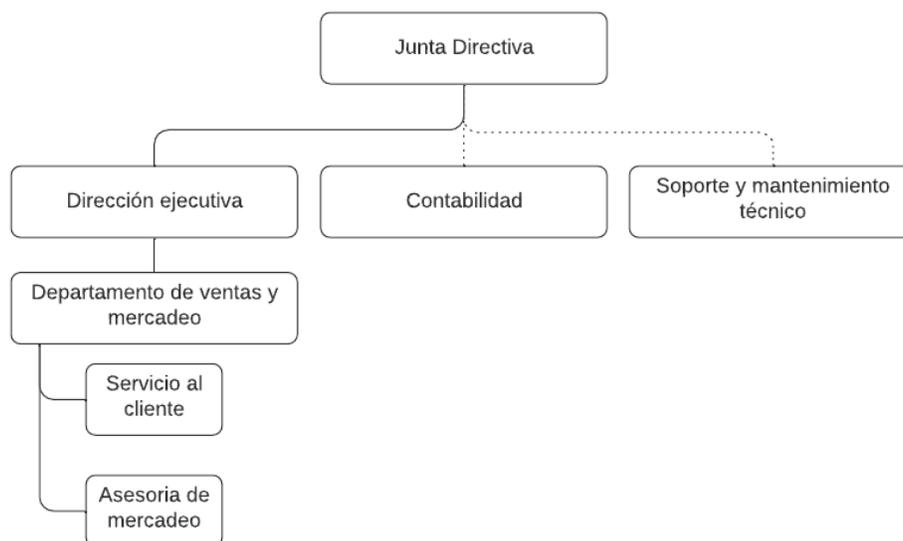
**VAC -€208.624.124,42**

## 4.4. Estudio Organizacional

### 4.4.1. Organización

A continuación, se presenta el organigrama funcional de Ruta Norte, el cual se conforma por: la Junta Directiva, la Dirección de la agencia, el Departamento de ventas y mercadeo, Contabilidad y el Soporte y Mantenimiento técnico (estos últimos corresponden a una terciarización). El departamento de ventas y mercadeo será dirigido por el director ejecutivo y a su vez contará con apoyo de un asistente ejecutivo a partir del año dos de la operación de la agencia.

Figura 20 Organigrama Funcional de la Agencia Ruta Norte



#### 4.4.2. Diseño Organizacional

En esta sección se abarcan seis elementos clave que ayudarán a establecer una guía para la estructura organizacional de Ruta Norte, primero se define la especialización del trabajo, luego el tipo de departamentalización, seguidamente la cadena de mando, la amplitud de control y finalmente la centralización o descentralización de la empresa.

- **Especialización del trabajo:** debido a la naturaleza de la idea de negocio, la especialización se concentra en el primer año en un coordinador de la agencia.
- **Departamentalización:** la departamentalización correspondiente será de base funcional, ya que existen pocos puestos de trabajo y todos se enfocan en una misma actividad, las ventas y marketing de la página y los negocios que la conforman.
- **Cadena de mando:** la cadena de mando será de tipo formal, además se espera un alto grado de responsabilidad por parte del coordinador.
- **Amplitud de control:** se espera tener menor amplitud los primeros 6 meses de función laboral, puesto que es un solo colaborador. Posteriormente, se pretende adoptar una mayor amplitud después de este lapso. Esto para supervisar de cerca el trabajo ejercido en sus primeros meses de ejecución, y una vez que esté altamente capacitado se espera obtener mayor flexibilidad en el control.

- **Centralización-descentralización:** existirá un nivel de centralización alto, sin embargo, también se espera tomar en cuenta las ideas y opiniones del coordinador, con respecto a la toma de decisiones.

#### ***4.4.3. Procedimientos Administrativos***

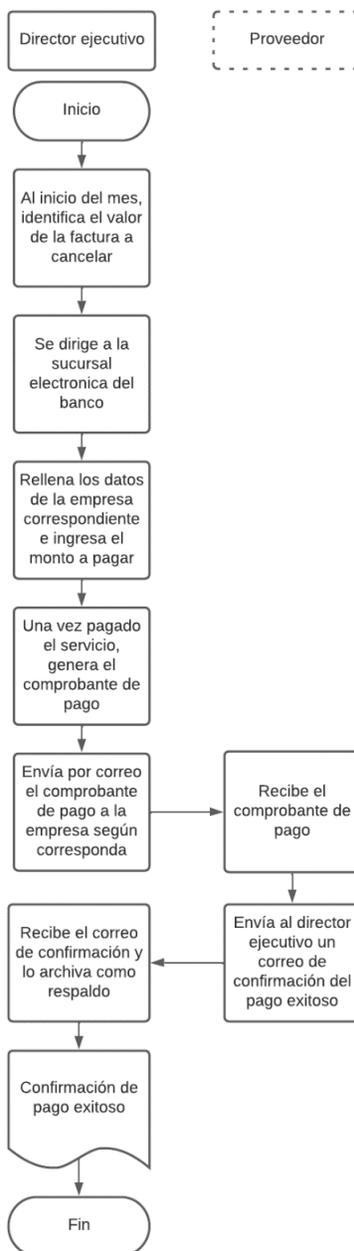
En este apartado se ilustran dos procedimientos administrativos clave para la funcionalidad de la idea de negocio: pago de servicios subcontratados y el monitoreo del pago de las empresas que conforman Ruta Norte.

##### ***4.4.3.1. Proceso Administrativo – Pago de servicios subcontratados***

Primeramente, se desglosa igualmente mediante un diagrama de flujo de procesos el pago de los servicios subcontratados por la empresa.

Figura 21 Proceso administrativo Pago de servicios subcontratados

Proceso Administrativo – Pago de servicios subcontratados

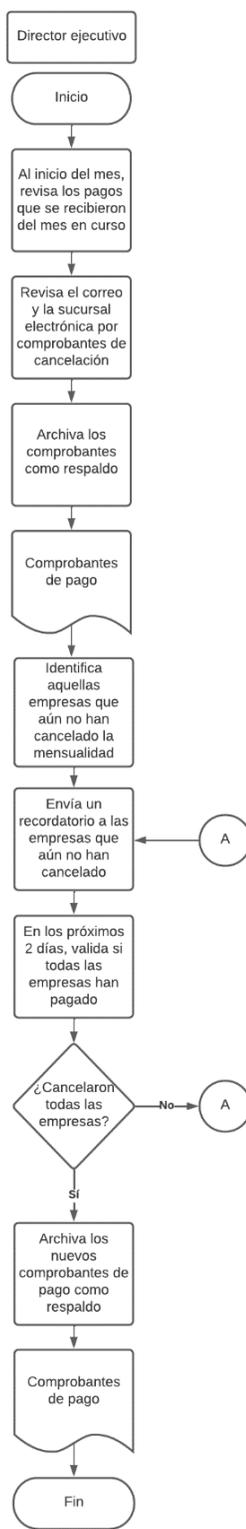


#### 4.4.3.2. Proceso Administrativo – Monitoreo de pagos recibidos

Luego, se presenta el diagrama que corresponde al monitoreo de los pagos mensuales recibidos por parte de las empresas que conforman Ruta Norte

Figura 22 Proceso Administrativo monitoreo de pagos recibidos

Proceso Administrativo – Monitoreo de pagos recibidos



#### **4.4.4. Requerimientos Administrativos**

En primer lugar, uno de los requerimientos más importantes es la contratación de capital humano que cumpla con distintas características que exige la naturaleza de la agencia Ruta Norte. Tal como un director ejecutivo que cuente con conocimiento básico de Office (Word, Excel y Outlook). Además, deberá tener buena relación personal y una excelente comunicación. Asimismo, deberá contar con un título en licenciatura de Administración de empresas, Turismo o Mercadeo y con al menos dos años de experiencia realizando labores similares. También, deberá contar con licencia para conducir y un automóvil que le permita desplazarse desde su lugar de trabajo a las distintas oficinas de los cuatro cantones cuando le sea requerido.

Por otro lado, se estima que para el año dos el director ejecutivo tenga ayuda de un vendedor que pueda encargarse del servicio al cliente y al usuario, por lo que se requiere de alguien que destaque en su habilidad de comunicación efectiva y una excelente relación personal. De igual manera, deberá contar con conocimiento básico de Office (Word, Excel y Outlook), un título de Bachillerato en Administración de empresas, Turismo o Mercadeo y con al menos 1 año de experiencia realizando labores similares.

Con respecto al equipo y materiales requeridos para ejercer labores administrativas, se aprovechará el mismo equipo que se usa para el desarrollo de tareas de carácter técnico u operativo (ver tabla 10 y tabla 20).

#### **4.4.5. Descripción de funciones**

Ahora bien, detallando un poco más la descripción de las funciones que realizarán los colaboradores, se presenta la propuesta del Perfil de Puestos para la idea de negocio, se detalla dos puestos que en un principio abarcan la totalidad de los colaboradores para el funcionamiento de la agencia.

##### **4.4.5.1. Perfil de Puesto: Director ejecutivo**

Primero, se encuentra el perfil de puesto del Director ejecutivo, quién en un principio será el encargado y contacto principal de la Agencia Ruta Norte.

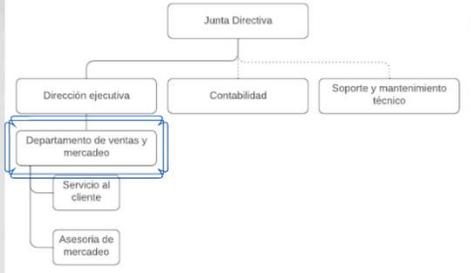
Figura 23 Manual de puesto Director ejecutivo

<b>Nombre del Puesto:</b> <b>Director ejecutivo</b>	<b>Escolaridad Requerida:</b> Licenciatura en Adm. Empresas, Turismo o Mercadeo	<b>Experiencia Mínima:</b> Mínima de 2 años realizando labores similares
<b>Código del Puesto:</b> <b>C-DE-001</b>		
<b>Resumen del Puesto:</b> Planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades de la agencia como: realizar los pagos a proveedores de servicio. Responsable directo de las relaciones con proveedores, clientes y colaboradores. Encargado del monitoreo de la página y supervisar las ventas, así como representar a la Empresa en temas administrativos. Además, posibilidad de transportarse de un cantón a otro con facilidad.		
<b>Otros Conocimientos Necesarios:</b> Buenas relaciones interpersonales y excelente comunicación. Conocimientos básicos en Office (Word, Excel, Outlook). Deseable que tenga conocimientos en Turismo.		
<b>Ubicación del Puesto:</b>		
<b>Funciones del Puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir la página de APAZ</li> <li>• Supervisar el manejo correcto de la página</li> <li>• Supervisar las redes sociales de la página</li> <li>• Contactar a los proveedores del servicio técnico</li> <li>• Pagar a los proveedores</li> <li>• Comunicarse con las empresas que forman parte de APAZ</li> <li>• Monitorear el rendimiento de la página</li> <li>• Realizar tramites administrativos</li> <li>• Hacer el pago de impuestos a Hacienda</li> <li>• Manejar toda la parte legal y de permisos de la página</li> <li>• Revisar la contabilidad de la Empresa junto con el Contador</li> <li>• Realizar otras tareas afines</li> </ul>		

#### 4.4.5.2 Perfil de Puesto: Asistente ejecutivo

Luego, se encuentra el perfil del Asistente ejecutivo, cuya función principal será apoyar al Director ejecutivo en la realización de tareas relacionadas al monitoreo de la página web y la atención al usuario.

Figura 24 Manual de puesto Asistente ejecutivo

<b>Nombre del Puesto:</b> <b>Asistente ejecutivo</b>	<b>Escolaridad Requerida:</b> Licenciatura en Adm. Empresas, Turismo o Mercadeo	<b>Experiencia Mínima:</b> Mínima de 1 año realizando labores similares
<b>Código del Puesto:</b> <b>C-AE-001</b>		
<b>Resumen del Puesto:</b> Planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades de la agencia como: realizar los pagos a proveedores de servicio. Responsable directo de las relaciones con proveedores, clientes y colaboradores. Encargado del monitoreo de la página y supervisar las ventas, así como representar a la Empresa en temas administrativos. Además, posibilidad de transportarse de un cantón a otro con facilidad.		
<b>Otros Conocimientos Necesarios:</b> Buenas relaciones interpersonales y excelente comunicación. Conocimientos básicos en Office (Word, Excel, Outlook). Deseable que tenga conocimientos en Turismo.		
<b>Ubicación del Puesto:</b>		
		
<b>Funciones del Puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear y actualizar la información de la página</li> <li>• Manejar las redes sociales de la página</li> <li>• Comunicarse con las empresas que forman parte de APAZ</li> <li>• Brindar soluciones a los clientes</li> <li>• Realizar otras tareas afines</li> </ul>		

#### 4.4.6. Estimación del personal

En cuanto a la estimación del personal, en esta sección se encuentra el salario (basado en el salario mínimo definido por el Ministerio de Trabajo y seguridad Social) de los colaboradores: Directo ejecutivo y Asistente ejecutivo, así como las cargas sociales y demás provisiones asociadas a estos. Además, se detalla una proyección de cinco años del costo de los salarios de estos mismos colaboradores.

Primeramente, se proyecta tener un director ejecutivo para el año uno de operación, para el segundo año se considera tener un director y un asistente. Para el tercer año se proyecta un director y dos asistentes ejecutivos, para el año cuatro se estima mantener los mismos colaboradores que en el año tres y para el año cinco se planea contar con un director ejecutivo y tres asistentes ejecutivos (ver tabla 12).

Tabla 27 Estimación de costos de personal

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director ejecutivo	1	1	1	1	1
Asistente ejecutivo	0	1	2	2	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Ahora bien, se presenta un desglose de los salarios del personal con todas las cargas sociales y previsiones asociadas del Director ejecutivo y el Asistente ejecutivo respectivamente.

Tabla 28 Salario Director ejecutivo y cargas sociales

**Puesto:** Director ejecutivo

	Mensual	Diario
Salario	₡ 980.000	₡ 32.666,67

Cargas Sociales	Patrono		Trabajador		Total
	%	Importe	%	Importe	
SEM	9,25%	₡ 90.650,00	5,50%	₡ 53.900,00	₡ 144.550,00
IVM	5,25%	₡ 51.450,00	4%	₡ 39.200,00	₡ 90.650,00
<b>Total</b>	<b>14,5%</b>	<b>₡ 142.100</b>	<b>9,50%</b>	<b>₡ 93.100</b>	<b>₡ 235.200</b>

Ley de protección al trabajador	Patrono		Trabajador		Total
	%	Importe	%	Importe	
Aporte Patrono Banco Popular	0,25%	₡ 2.450,00	0	₡ -	₡ 2.450
Fondo de Capitalización Laboral	1,50%	₡ 14.700,00	0	₡ -	₡ 14.700
Fondo de Pensiones Complementarias	2,00%	₡ 19.600,00	0	₡ -	₡ 19.600
Aporte Trabajador Banco Popular	0	₡ -	1,00%	₡ 9.800	₡ 9.800
INS	1,00%	₡ 9.800,00	0	₡ -	₡ 9.800
<b>TOTAL LPT</b>	<b>4,75%</b>	<b>₡ 46.550,00</b>	<b>1,00%</b>	<b>₡ 9.800</b>	<b>₡ 56.350</b>

Previsiones	Detalle	Monto
Vacaciones	4,17%	₡ 40.836,60
Aguinaldo		₡ 980.000,00
Cesantía	1 año (19.5 días)	₡ 637.000,00

Fuente: Elaboración propia, utilizando datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Tabla 29 Salario Asistente ejecutivo y cargas sociales

Puesto: **Asistente ejecutivo**

	Mensual	Diario
Salario	₡ 580.708	₡ 19.356,94

Cargas Sociales	Patrono		Trabajador		Total
	%	Importe	%	Importe	
SEM	9,25%	₡ 53.715,51	5,50%	₡ 31.938,95	₡ 85.654,46
IVM	5,25%	₡ 30.487,18	4%	₡ 23.228,33	₡ 53.715,51
<b>Total</b>	<b>14,5%</b>	<b>₡ 84.203</b>	<b>9,50%</b>	<b>₡ 55.167</b>	<b>₡ 139.370</b>

Ley de protección al trabajador	Patrono		Trabajador		Total
	%	Importe	%	Importe	
Aporte Patrono Banco Popular	0,25%	₡ 1.451,77	0	₡ -	₡ 1.452
Fondo de Capitalización Laboral	1,50%	₡ 8.710,62	0	₡ -	₡ 8.711
Fondo de Pensiones Complementarias	2,00%	₡ 11.614,16	0	₡ -	₡ 11.614
Aporte Trabajador Banco Popular	0	₡ -	1,00%	₡ 5.807	₡ 5.807
INS	1,00%	₡ 5.807,08	0	₡ -	₡ 5.807
<b>TOTAL LPT</b>	<b>4,75%</b>	<b>₡ 46.550,00</b>	<b>1,00%</b>	<b>₡ 5.807</b>	<b>₡ 52.357</b>

Previsiones	Detalle	Monto
Vacaciones	4,17%	₡ 24.198,11
Aguinaldo		₡ 580.708,20
Cesantía	1 año (19.5 días)	₡ 377.460,33

Fuente: Elaboración propia, utilizando datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

#### 4.4.6.1. Proyección de Costos de Personal Del Año 1 Al Año 5

A continuación, se presenta la estimación de los costos en que incurrirá la agencia en el pago de planilla, cargas sociales y provisiones del año uno al año cinco. Considerando que en los próximos cinco años habrá un colaborador en cada uno de los puestos.

Tabla 30 Proyección costos planilla del año 1 al año 5

Puesto	Cargas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director ejecutivo	Salario	₡ 11.760.000	₡ 11.971.680,00	₡ 12.241.042,80	₡ 12.577.671,48	₡ 12.923.557,44
	Cargas Sociales	₡ 1.705.200	₡ 1.729.072,80	₡ 1.760.196,11	₡ 1.799.800,52	₡ 1.849.295,04
	LPT	₡ 558.600,00	₡ 566.420,40	₡ 576.615,97	₡ 589.589,83	₡ 605.803,55
	Vacaciones	₡ 28.444	₡ 28.842,46	₡ 29.361,63	₡ 30.022,26	₡ 30.847,88
	Aguinaldo	₡ 682.607	₡ 692.163,73	₡ 704.622,68	₡ 720.476,69	₡ 740.289,80
	Cesantía	₡ 443.695	₡ 653.333,33	₡ 669.666,67	₡ 686.000	₡ 693.840
	<b>Total</b>	<b>₡ 15.178.546</b>	<b>₡ 15.641.513</b>	<b>₡ 15.981.506</b>	<b>₡ 16.403.561</b>	<b>₡ 16.843.634</b>
Asistente ejecutivo	Salario		₡ 7.066.057,38	₡ 14.386.492,82	₡ 14.710.188,91	₡ 22.672.078,66
	Cargas Sociales		₡ 85.381,53	₡ 86.918,39	₡ 88.874,06	₡ 91.318,09
	LPT		₡ 47.201,70	₡ 48.051,33	₡ 49.132,49	₡ 50.483,63
	Vacaciones		₡ 12.724,94	₡ 12.953,99	₡ 13.245,46	₡ 13.609,71
	Aguinaldo		₡ 305.374,21	₡ 310.870,95	₡ 317.865,54	₡ 326.606,85
	Cesantía		₡ 387.138,80	₡ 396.817,27	₡ 406.496	₡ 411.141
	<b>Total</b>		<b>₡ 7.903.879</b>	<b>₡ 15.242.105</b>	<b>₡ 15.585.802</b>	<b>₡ 23.565.238</b>
<b>Gran Total</b>		<b>₡ 15.178.546</b>	<b>₡ 23.545.391</b>	<b>₡ 31.223.611</b>	<b>₡ 31.989.363</b>	<b>₡ 40.408.872</b>

Fuente: Elaboración propia, utilizando datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

#### 4.4.7. Costos administrativos

En cuanto a los costos administrativos, dada la naturaleza de la empresa, se utilizarán los mismos recursos que los del estudio técnico, por lo que los costos también son los mismos (ver tabla 10 y tabla 20).

#### 4.5. Estudio Legal

En este apartado se identificará la normativa vigente la cual puede afectar los ingresos y costos de este estudio, además es importante para establecer las leyes, decretos, normas o reglamentos los cuales se deben de aplicar al proyecto para tener un funcionamiento legal dentro del territorio nacional.

##### 4.5.1. Legislación Pertinente

Tabla 31 Legislación pertinente

Referencia	Título	Publicación	Resumen
Decreto Ejecutivo 43154-H-TUR	Reglamento a la Ley Marco para la regulación del hospedaje no tradicional y su intermediación a través de plataformas digitales	05/08/2021	El presente reglamento procura regular la prestación del servicio turístico denominado "Hospedaje No Tradicional". Esta actividad consiste en la prestación de servicios turísticos de alquiler de viviendas, apartamentos, villas, chalés, bungalós, cuartos o cualquier otra construcción análoga que conformen un todo homogéneo e

			independiente, y que se disfrute por el turista, nacional o extranjero, por períodos no mayores a un año, ni inferiores a veinticuatro horas.
Ley 8811	Incentivo de la Responsabilidad Social Corporativa Turística	12/05/2010	La Responsabilidad social corporativa en la industria turística, se define como el cumplimiento de los deberes legales, económicos propios de la empresa y la adopción del compromiso de ser socialmente responsable con criterios de sostenibilidad, contribuyendo con el desarrollo económico, social y ambiental;

			laborando con las personas trabajadoras, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para implementar conjuntamente proyectos de desarrollo social.
ICT-P006	Protocolo para Agencias de viajes y Tour Operadoras. Sector Turismo	20/10/2020	Corresponde a los lineamientos que deben ser atendidos por el Sector Turismo, específicamente las Agencias de Viajes y Tour Operadores, a fin de implementar los Lineamientos Específicos para el Sector Turismo, debidamente emitidos por el Ministerio de Salud de Costa Rica

Decreto 34728	Ejecutivo	Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento del Ministerio de Salud	28/05/2008	Regula y controla el otorgamiento de permisos sanitarios de funcionamiento de toda actividad o establecimiento agrícola, industrial, comercial o de servicios.
Decreto 39472	ejecutivo	Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud	18/01/2016	Su fin es establecer los requisitos y trámites que deben cumplir los establecimientos que desarrollan actividades industriales, comerciales y de servicios

#### **4.5.2. Generadores de gastos legales**

La creación de la Agencia Ruta Norte generará gastos legales obligatorios que se deberán de pagar para poder funcionar sin ningún tipo de problema y de manera legal. Algunos de los gastos en los que se puede incurrir son los siguientes:

- Inscripción sobre registro públicos.
- Seguro de los colaboradores tomando en cuenta las cargas sociales de la Caja Costarricense del Seguro Social.
- Obligaciones por accidentes laborales.
- Depreciación del equipo utilizado.
- Impuestos sobre las utilidades y propiedades.

#### **4.5.3. Aspectos legales**

Leyes relacionadas con el proyecto:

1. Reglamento a la Ley Marco para la regulación del hospedaje no tradicional y su intermediación a través de plataformas digitales.
2. Incentivo de la Responsabilidad Social Corporativa Turística.
3. Protocolo para Agencias de viajes y Tour Operadoras. Sector Turismo.
4. Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento del Ministerio de Salud.
5. Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud en la sede de Upala.

#### **4.5.4. Artículos**

Dentro de las leyes establecidas que debe de cumplir la Agencia para su buen funcionamiento, hay artículos específicos que son necesarios cumplir para el proyecto.

- Artículo 3. De conformidad con lo establecido en los artículos 10 y 11 de la Ley Marco, se crean el Registro de prestatarios de servicios de hospedaje no tradicionales, y el Registro de empresas comercializadoras o intermediarias del servicio de hospedaje no tradicional. El primero estará constituido por los prestatarios que ofrecen el servicio de hospedaje no tradicional para su disfrute en el territorio nacional y que tienen inscrita dicha actividad ante el ICT. El segundo contendrá a aquellas empresas que en su oferta tengan el servicio de hospedaje no tradicional para su disfrute en el territorio nacional (Decreto Ejecutivo 43154-H-TUR de 2021)
- Artículo 6. El Registro de las Empresas Comercializadoras o Intermediarias establecido en el artículo 11 de la Ley Marco estará conformado por aquellas empresas que desarrollan actividades de mediación, promoción, facilitación u organización de servicios de hospedaje no tradicional por medio de plataformas de intermediación entre los prestatarios del servicio de hospedaje no tradicional y el usuario final, para su disfrute en el territorio nacional, pudiendo estos intervenir en el cobro de las contraprestaciones por dichos servicios. El registro estará conformado por la siguiente información (Decreto Ejecutivo 43154-H-TUR de 2021):
  - Razón social de la empresa.
  - Número de cédula jurídica de la empresa.
  - Nombre y número de identificación del representante legal.
  - Domicilio legal de la empresa.

- Correo electrónico para recibir notificaciones.
  - Página web.
  - Número de teléfono.
  - El registro indicado se efectuará de conformidad con el procedimiento establecido por el ICT en el anexo único del presente Decreto.
  - El ICT comunicará al medio electrónico señalado para recibir notificaciones, la inscripción como "Empresa Comercializadora o Intermediaria del servicio de hospedaje no tradicional", a partir de la cual puede operar conforme a derecho.
  - Los datos del registro deberán ser actualizados por las Empresas Comercializadoras o Intermediarias del Servicio de Hospedaje no Tradicional, cuando ocurra un cambio de la información suministrada.
  - Esta actualización deberá realizarse dentro del mes siguiente a operado el cambio.
  - El incumplimiento en el deber de registro, o de actualizar los datos que consten en éste, implica el funcionamiento ilegal del servicio de hospedaje no tradicional, estándose a lo establecido en el artículo 14 de la Ley Marco.
- Artículo 7. La información pública del registro de prestatarios será la siguiente (Decreto Ejecutivo 43154-H-TUR de 2021):
    - Razón social de la empresa.
    - Número de cédula jurídica de la empresa.
    - Nombre y número de identificación del representante legal.
    - Domicilio legal de la empresa.
  - Artículo 8. Conforme a lo dispuesto por los artículos 10 y 11 de la Ley Marco, se establece que la información indicada en los artículos 5 y 7 de este reglamento, será pública, digital y consultable por los interesados, protegiéndose información sensible amparada bajo reserva de confidencialidad. Estos registros estarán permanentemente disponibles en la página web [www.ict.go.cr](http://www.ict.go.cr) y deberán estar en constante actualización.

A los efectos de garantizar la veracidad de la información de los registros establecidos en la Ley Marco, el ICT tendrá competencia para realizar los estudios respectivos, y realizar los cambios o actualizaciones que correspondan y validará de oficio la veracidad de la información suministrada con vista en las plataformas de intermediación del caso.

Asimismo, el ICT podrá consultar la oferta de las diferentes empresas comercializadoras o intermediarias, con el objetivo de identificar y registrar, previo estudio de veracidad de la información, a los prestatarios del servicio de hospedaje no tradicional que no hayan sido registrados y proceder con su inscripción de oficio, sin que ello limite la aplicación de lo establecido en el artículo 14 de la Ley Marco (Decreto Ejecutivo 43154-H-TUR de 2021).

- Artículo 11. De conformidad con lo establecido en los artículos 8 y 9 de la Ley Marco, los sujetos que se dedican a la actividad de hospedaje no tradicional, así como los que brinden el servicio de comercialización e intermediación por medio de plataformas digitales, deberán cumplir con sus obligaciones tributarias, de conformidad con las disposiciones del Código de Normas y Procedimientos Tributarios, Ley N° 4755 del 3 de mayo de 1971 y sus reformas, de la Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado, Ley N° 6826 del 8 de noviembre de 1982, reformada integralmente por el Título I de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley N° 9635 del 3 de diciembre de 2018 y de la Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley N° 7092 del 21 de abril de 1988, reformada parcialmente en el Título II de la Ley N° 9635 anteriormente indicada, así como las reglamentaciones y disposiciones de carácter general aplicables en la materia (Decreto Ejecutivo 43154-H-TUR de 2021).
- Artículo 7. Las empresas que obtengan el certificado de RSCT tendrán los siguientes beneficios (Ley 8811 de 2010):
  - Promoción diferenciada a nivel nacional e internacional en ferias turísticas y apoyo integral para la participación en estas.
  - Capacitación turística para las personas trabajadoras.
  - Prioridad en los programas de capacitación para incorporarse en un proceso de mejora continua.
  - Preferencia en el apoyo técnico y logístico para la participación de las empresas en ferias turísticas nacionales e internacionales.
  - Asesoramiento turístico.
  - Los beneficios que el Instituto Costarricense de Turismo gestione ante otros organismos.
- Artículo 11. El responsable del establecimiento en el trámite de un PSF por primera vez, independientemente del grupo de riesgo al que su establecimiento pertenezca, debe

presentar los siguientes documentos ante la DARS correspondiente o mediante el sistema informático o digital que se habilite para tales efectos (Decreto ejecutivo 39472 de 2016):

- Formulario de solicitud de PSF, según Anexo No. 4 del presente reglamento.
  - Declaración Jurada, según Anexo N.º 3 del presente reglamento.
  - Copia del comprobante de pago de servicios, otorgado por el banco recaudador según lo establece el Decreto Ejecutivo No. 32161-S del 09 de setiembre del 2004 "Reglamento de Registro Sanitario de Establecimientos Regulados por el Ministerio de Salud".
  - Calificación del IMAS como beneficiario, en el caso de solicitar exoneración del pago por el trámite de Permiso Sanitario de Funcionamiento.
  - Copia de la cédula de identidad o DIMEX (libre condición) del responsable legal. En caso de persona jurídica debe aportar certificación registral o notarial de la personería jurídica vigente con no más de un mes de emitida.
- Artículo 15. Aquellas actividades que sean desarrolladas en categoría de microempresas podrán realizarse en casas de habitación, siempre y cuando en el proceso productivo no se incorporen al producto materias primas o sustancias peligrosas ni se generen residuos peligrosos. La categorización de microempresa se realizará de acuerdo a la clasificación otorgada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, de acuerdo con lo establecido en el Decreto N.º 39295 publicado en la Gaceta N.º 227 el 22 de noviembre del 2015, en el Alcance Digital 99, "Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N° 8262 del 2 de mayo de 2002" (Decreto ejecutivo 39472 de 2016).

#### **4.5.5. Permisos**

- Clasificación de establecimientos y actividades comerciales, industriales y de servicios reguladas por el ministerio de salud según nivel de riesgo sanitario y ambiental.
- Cuenta cliente para depósitos de dinero para permisos de funcionamiento.
- Requisitos previos, renovación y por primera vez.
- Inscribir ante el Ministerio de Hacienda, la actividad empresarial que realiza. La inscripción puede llevarla a cabo de dos formas:
  - Régimen Tradicional: Aplica para todas las actividades empresariales. Para inscribirse debe:

- Completar el Formulario único como contribuyente.
  - El Formulario debe incluirlo en la Administración Tributaria Virtual, para lo cual debe crear un usuario.
  - Debe utilizar factura electrónica, puede utilizar el Sistema del Ministerio de Hacienda o contratar los servicios de un proveedor autorizado.
- Régimen Simplificado: Este es un régimen especial para ciertas actividades empresariales, que está orientado a empresas pequeñas para inscribirse, las empresas deben:
- Completar el Formulario único como contribuyente.
  - El Formulario de incluirlo a la Administración Tributaria Virtual para lo cual debe crear un usuario.

#### 4.5.6. Impedimentos o Restricciones

Los comerciantes, durante la pandemia se han visto altamente afectados por las decisiones tomadas por el Gobierno de Costa Rica. Las restricciones pasaron de un cierre total a un funcionamiento restringido con horarios de cierre y capacidad limitada. Actualmente, los establecimientos funcionan con normalidad de horario, pero el uso de mascarilla es obligatorio en espacios cerrados.

#### 4.5.7. Calendario

Este calendario consiste en determinar la fecha aproximada en la cual se deberá de hacer el trámite correspondiente con la anticipación de tiempo suficiente para cumplir con los requisitos antes de la apertura de la agencia.

Tabla 32 Calendario trámites legales

<b>Actividad / Fecha</b>	<b>Primer trimestre antes del año 1</b>	<b>Segundo trimestre antes del año 1</b>	<b>Tercer trimestre antes del año 1</b>	<b>Cuarto trimestre antes del año 1</b>
<b>Ley</b>				
Decreto Ejecutivo 43154 Reglamento a la Ley Marco para la regulación del hospedaje no		<b>X</b>		

tradicional y su intermediación a través de plataformas digitales				
ICT-P006 Protocolo para Agencias de viajes y Tour Operadoras. Sector Turismo	<b>X</b>			
Decreto Ejecutivo 34728 Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento del Ministerio de Salud		<b>X</b>		
Decreto ejecutivo 39472 Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud		<b>X</b>		
<b>Permisos</b>				
Clasificación de establecimientos y actividades comerciales, industriales y de servicios reguladas por el ministerio de salud según nivel de riesgo sanitario y ambiental.		<b>X</b>		
Cuenta cliente para depósitos de dinero para permisos de funcionamiento.				<b>X</b>
Requisitos previos, renovación y por primera vez.			<b>X</b>	
Inspección general actividades comerciales e industriales.				<b>X</b>

Inscribir ante el Ministerio de Hacienda, la actividad empresarial que realiza	<b>X</b>			
--	----------	--	--	--

#### 4.5.8. Resumen de gastos legales

A continuación, se detallarán los gastos más importantes en materia legal, la patente comercial, sin importar el giro del negocio, las leyes de costa rica establecen que, para poder operar en este país, se necesita de una patente comercial, por otro lado, el permiso de salubridad, que es estimado mediante una clasificación de riesgo del negocio, en el caso de la agencia, es Riesgo C, por lo cual se paga una suma de ₡20.110.

Tabla 33 Resumen de gastos legales

<b>Resumen Gastos Legales</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>
Patente Comercial	0.15% x (Ingresos Brutos)
Permiso de Salud	30 Dólares

El tipo de cambio utilizado para mantener los montos en colones es proporcionado por el Banco Central de Costa Rica al día 1 de mayo de 2022 (670.36)

#### 4.5.9. Gastos Legales

En la siguiente tabla se detallan los gastos legales que debe asumir la agencia para poder operar sin ningún contratiempo y estar en orden con la ley y las normas correspondientes de la Municipalidad de Upala.

Tabla 34 Gastos legales

<b>Gastos Legales</b>			
<b>Gastos Legales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Patente Comercial	5	₡ 1,059,766.02	₡ 5,298,830.10
Permiso de Salud	1	₡ 20,110.80	₡ 20,110.80
<b>Total Gastos Legales</b>		<b>₡ 1,079,876.82</b>	<b>₡ 5,318,940.90</b>

Así mismo, la siguiente tabla detalla la proyección de dichos gastos del año 0 al año 5, añadiendo a su vez el factor inflación en el cálculo de la proyección.

Tabla 35 Proyección de Gastos legales

Proyeccion Gastos Legales						
Clasificacion	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año4	Año 5
Patente Comercial	₡ -	₡ 1,059,766.02	₡ 1,094,738.30	₡ 1,130,864.66	₡ 1,168,183.20	₡ 1,206,733.24
Permiso de Salud	₡ -	₡ 20,110.80				
<b>Total Gatos Legales por Año</b>	<b>₡ -</b>	<b>₡1,079,876.82</b>	<b>₡1,094,738.30</b>	<b>₡1,130,864.66</b>	<b>₡1,168,183.20</b>	<b>₡1,206,733.24</b>

#### 4.6. Estudio Ambiental

En este apartado se identificará la normativa vigente en temas ambientales, la cual puede afectar los ingresos y costos de este estudio, además se detallarán leyes, decretos o reglamentos de Costa Rica en temas ambientales, los cuales deben ser cumplidos para que el proyecto inicie operaciones.

Tabla 36 Normativa vigente

Referencia	Título	Publicación	Resumen
Ley: 8839	Ley para la Gestión Integral de Residuos	13/07/2010	Regular la gestión integral de residuos y el uso eficiente de los recursos, mediante la planificación y ejecución de acciones regulatorias, operativas, financieras, administrativas, educativas, ambientales y saludables de monitoreo y evaluación.
Ley: 9786	Ley para Combatir la Contaminación por Plástico y Proteger el Ambiente	06/12/2019	Esta ley tiene como objeto la prevención, reducción, reutilización, valorización, tratamiento, disposición y educación sobre la sustitución y eliminación de la contaminación por plástico de un solo uso, así como las iniciativas de reconversión productiva, de conservación, uso sostenible e investigación para la

			sustitución, reducción y eliminación del plástico de un solo uso.
Reglamento: 26831	Ley sobre la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad	20/04/1998	Establecer normas y procedimientos de obligatoria observancia para todas las instituciones públicas, privadas y gobiernos locales, quienes serán responsables de garantizar a las personas con discapacidad el ejercicio de sus derechos y deberes en igualdad de oportunidades. Las disposiciones que el mismo contiene se basan en los principios de equiparación de oportunidades, accesibilidad, participación y de no discriminación expresados en la Ley.
Ley: 7554	Ley Orgánica del Ambiente	13/11/1995	Dotar, a los costarricenses y al Estado, de los instrumentos necesarios para conseguir un ambiente sano y ecológicamente equilibrado.

#### 4.6.1. Acciones Pro-Ambiente

Mediante la siguiente lista de acciones, las empresas adscritas a la Agencia y que serán parte de la idea de negocio, podrán contribuir con el medio ambiente, además que, deberán cumplir con al menos una de las acciones propuestas o demostrar acciones que se ejecuten en pro del ambiente, para pertenecer a la agencia.

Tabla 37 Medidas Pro ambientales

Acciones	Descripción	¿Como?	Acciones puntuales
----------	-------------	--------	--------------------

Disminuir la utilización del plástico	Buscar la manera de reducir el consumo de plástico por parte de las empresas asociadas a la agencia.	Utilizando materiales como papel, cartón o vidrio, en vez de utilizar plástico	<p>Eliminando las pajillas o cambiarlas por pajillas de papel</p> <p>Utilizando el cartón como envase o envoltorio</p> <p>Eliminar las bosas plásticas y cambiarlas por bolsas de papel</p>
Disminuir el desperdicio de recursos	Determinar acciones que ayuden al manejo adecuado de la luz y el agua	Buscar maneras de ahorra luz y agua en las instalaciones	<p>Implementar lavamanos con pedal, ya que desperdician menos agua</p> <p>Instalar sensores de movimiento para ahorrar luz</p> <p>implementar servicios sanitarios que contribuyan con el ambiente</p>
Digitalización	Utilizar los medios digitales para agilizar los procesos y eliminar el desperdicio de recursos	Buscando la manera de utilizar el correo electrónico como medio de recepción de documentos	<p>Eliminar la recepción de documentos físicos, solo por correo electrónico</p> <p>Hacer uso del código QR para compartir información en vez de realizar afiches que consumen papel o plástico</p>

			Buscar la eliminación de los volantes como medio publicitario y utilizar las Redes Sociales
Planes Pro Ambiente	Promover políticas para el uso responsable de los recursos y eliminar los desperdicios	Elaborar una serie de políticas, hacia los consumidores, que beneficien al medio ambiente.	Promover la no utilización del plástico dentro de las instalaciones
			Promover la eliminación de las pajillas y el esterefón
			Promover el aire libre del tabaco dentro de las instalaciones

#### 4.6.2. Calendario

Este calendario consiste en determinar la fecha aproximada en la cual se deberá de realizar el trámite correspondiente, con un periodo de anticipación a la apertura del proyecto.

Tabla 38 Calendario trámites ambientales

Actividad / Fecha	Primer trimestre antes del año 1	Segundo trimestre antes del año 1	Tercer trimestre antes del año 1	Cuarto trimestre antes del año 1
<b>Ley</b>				
Ley 8839 para la Gestión Integral de Residuos			<b>X</b>	

Ley 9786 para Combatir la contaminación por plástico y proteger el ambiente		X		
Reglamento 26831 Ley de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad			X	
Ley 7554 Orgánica del Ambiente	X			

#### **4.6.3. Gastos Ambientales**

Luego de una investigación exhaustiva en leyes ambientales, por la naturaleza del negocio en el que se encuentra la Agencia Ruta Norte, no se incurrieron gastos ambientales, ya que la agencia será mediante una página web que a su vez será operada en modalidad remota, por lo cual no se cuentan con instalaciones físicas, y, por consiguiente, los posibles gastos en permisos sanitarios, instalaciones de suministro de agua e instalación del alcantarillado sanitario no serán incurridos.

#### **4.7. Estudio Financiero**

En el siguiente apartado, se detallarán las tablas e información relevante acerca del financiamiento del proyecto, así como los ingresos, gastos y costos de operación de cada uno de los apartados anteriores, con el fin de recopilar toda la información cuantitativa de los estudios y concentrarla para la realización del flujo de efectivo a cinco años.

Dado que el objetivo general de este estudio perseguía también la formulación de un plan de mercadeo, en el siguiente análisis financiero se considera el presupuesto que se deriva de este plan de mercadeo ([Ver Tabla 57](#))

##### **4.7.1. Inversión inicial**

En la siguiente tabla se muestra la lista de activos fijos que requiere la agencia para poder empezar a operar, en esta lista se detalla tanto la cantidad como el costo unitario, además del cálculo de la depreciación en términos anuales, así como la fuente de donde se obtuvo las cotizaciones de los activos

La inversión inicial se compone de la inversión en la página web ([Ver Tabla 21](#)), publicidad ([Ver Tabla 14](#)), capital de trabajo ([Ver Tabla 25](#)), activos fijos ([Ver Tabla 19](#)), y el plan de mercadeo ([Ver Tabla 57](#)).

Tabla 39 Inversión inicial del proyecto

Valor inicial									
Costos totales de inversión inicial	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida util	Valor de recuperación unitario	Valor de recuperación total	% Depreciación anual	Depreciación anual	Fuente
Computadora Laptop	1	€ 229.900,00	€ 229.900,00	5	€ -	€ -	20%	€ 45.980,00	Tienda Monge Online
Monitor	1	€ 90.000,00	€ 90.000,00	5	€ -	€ -	20%	€ 18.000,00	Tienda Monge Online
Escritorio	1	€ 60.000,00	€ 60.000,00	10	€ 30.000,00	€ 30.000,00	10%	€ 6.000,00	Tienda EPA en línea
Silla	1	€ 59.950,00	€ 59.950,00	10	€ 29.975,00	€ 29.975,00	10%	€ 5.995,00	Tienda EPA en línea
Teléfono	1	€ 16.450,00	€ 16.450,00	10	€ 8.225,00	€ 8.225,00	10%	€ 1.645,00	Tienda Monge Online
Teclado	1	€ 13.500,00	€ 13.500,00	5	€ -	€ -	20%	€ 2.700,00	Tienda EPA en línea
Mouse	1	€ 6.000,00	€ 6.000,00	5	€ -	€ -	20%	€ 1.200,00	Tienda EPA en línea
Headsets	1	€ 13.790,00	€ 13.790,00	5	€ -	€ -	20%	€ 2.758,00	Office Depot
<b>Total</b>		<b>€ 489.590,00</b>	<b>€ 489.590,00</b>		<b>€ 68.200,00</b>	<b>€ 68.200,00</b>		<b>€ 84.278,00</b>	

Tabla 40 Inversión inicial total

Rubro	0
Inversión inicial no depreciable	€19.933.391
Inversiones iniciales depreciables con vida útil igual o mayor al proyecto	€489.590
Inversiones iniciales depreciables con vida útil menor al proyecto	€0
Reinversiones depreciables	
Inversiones no recuperables	€0
<b>Total</b>	<b>€20.422.981</b>

#### 4.7.2. Gastos por depreciación

Se detalla la lista de los activos fijos que necesita la Agencia para operar, además de la depreciación anual de dichos activos, en la tabla se muestra la vida útil de cada uno de los activos y su valor de rescate al final de la vida útil.

Tabla 41 Gastos por depreciación

Rubro	Monto	Vida útil (años)	Valor de rescate al final de la vida útil	Depreciación anual (método línea recta)
Computadora laptop	₡229.900	5	₡0	₡45.980
Monitor	₡90.000	5	₡0	₡18.000
Escritorio	₡60.000	10	₡30.000	₡6.000
Silla	₡59.950	10	₡29.975	₡5.995
Teléfono	₡16.450	10	₡8.225	₡1.645
Teclado	₡13.500	5	₡0	₡2.700
Mouse	₡6.000	5	₡0	₡1.200
Headset	₡13.790	5	₡0	₡2.758
<b>Total</b>	<b>₡489.590</b>		<b>₡68.200</b>	<b>₡84.278</b>

#### 4.7.3. Flujo de efectivo sin financiamiento

Al proyectar el flujo de efectivo normal (sin financiamiento) del proyecto, se obtiene una inversión inicial requerida cercana a los 22 millones de colones. Así mismo, en el primer año se estiman ingresos anuales de aproximadamente 70 millones para el primer año y el año cinco se estaría cerrando con ingresos cercanos a 154 millones de colones. Dicho aumento se debe al aumento de la demanda con el pasar de los años. Por otra parte, para el año uno se proyecta cerca de 17 millones de colones en costos totales, y se cerrara el año cinco con un total aproximado de 47 millones de colones. Se puede notar un aumento en los costos provocado por la inflación y aumento de precios a través de los años. A partir de estos datos, el proyecto generaría una utilidad bruta cerca de 52 millones de colones en el año uno y cerraría con una utilidad cercana a los 107 millones de colones, debido al aumento en los ingresos y los costos.

Por otro lado, los gastos totales en los que se contemplan gastos administrativos y de ventas, se proyecta un total aproximado de 3 millones de colones para el año uno y se estaría cerrando en 3.5 millones de colones aproximadamente. Así mismo, se espera un total aproximado de 85 mil colones de depreciación a lo largo de la vida del proyecto, generando una utilidad antes de impuestos cercana a los 49 millones de colones en el año uno y cerrando con 103 millones de colones, aproximadamente, en el año cinco siguiendo el mismo patrón.

El impuesto de renta es de aproximadamente 8 millones de colones para el año uno y de aproximadamente 19 millones de colones en el año cinco.

El capital de trabajo necesario para el funcionamiento del proyecto es cercano a los 2 millones de colones en el año 0, y 727 mil colones aproximadamente en el año 1, y aumentando a un total cercano a los 849 mil colones en el año cuatro.

El flujo de efectivo nominal del proyecto es alrededor de 8 millones de colones en el primer año y cerca de los 69 millones de colones para el año cinco.

Tabla 42 Flujo de efectivo simple sin financiamiento

<b>FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE SIN FINANCIAMIENTO (FLUJO DEL PROYECTO)</b>						
<b>RUBRO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos		¢70.651.068	¢84.785.205	¢102.623.035	¢125.370.568	¢154.674.854
- Costos		¢17.866.553	¢26.620.856	¢35.933.487	¢37.119.292	¢47.344.209
<b>= Utilidad bruta</b>		<b>¢52.784.515</b>	<b>¢58.164.349</b>	<b>¢66.689.548</b>	<b>¢88.251.276</b>	<b>¢107.330.645</b>
- Gastos		¢3.115.919	¢3.197.971	¢3.303.504	¢3.412.519	¢3.525.132
- Gastos no desembolsables		¢84.278	¢84.278	¢84.278	¢84.278	¢84.278
- Gastos por intereses						
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>¢49.584.318</b>	<b>¢54.882.100</b>	<b>¢63.301.766</b>	<b>¢84.754.479</b>	<b>¢103.721.234</b>
- Impuestos		¢8.759.664	¢9.819.220	¢11.503.153	¢15.793.696	¢19.587.047
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>¢40.824.654</b>	<b>¢45.062.880</b>	<b>¢51.798.613</b>	<b>¢68.960.783</b>	<b>¢84.134.187</b>
+ Gastos no desembolsables		¢84.278	¢84.278	¢84.278	¢84.278	¢84.278
- Incremento en el capital de trabajo	¢1.724.587	¢726.276	¢774.096	¢106.424	¢849.660	¢137.974
+ Recuperación del capital de trabajo	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0	¢4.319.016
- Nueva inversión requerida	¢20.422.981	¢31.831.056	¢16.983.285	¢17.543.733	¢18.122.676	¢18.720.725
+ Recuperación de la inversión		¢0	¢0	¢0	¢0	¢0
- Amortización a la deuda						
<b>= Flujo de efectivo nominal del proyecto</b>	<b>-¢22.147.568</b>	<b>¢8.351.601</b>	<b>¢27.389.778</b>	<b>¢34.232.734</b>	<b>¢50.072.725</b>	<b>¢69.678.782</b>

#### 4.7.4. Financiamiento

Para llevar a cabo el proyecto, se contará con un financiamiento con el Banco Nacional a 5 años, utilizando una tasa del 9% que es dada por el banco en un programa para pymes, el préstamo solicitado abarcará un 92.56% del capital inicial requerido, siendo así, el 7.44% aportado por los emprendimientos asociados a la Agencia. En la siguiente tabla se detalla el monto a solicitar, el plazo y el interés.

Tabla 43 Financiamiento

<b>Financiamiento</b>	
Principal requerido:	¢20.500.000
Deducciones:	0%
Monto a solicitar:	¢20.500.000
Tasa anual:	9%
Plazo en años:	5,00

Por otra parte, en la tabla 45 se detalla la amortización de la deuda en los primeros 5 años de vida del proyecto.

Tabla 44 Amortización de la deuda del préstamo

Amortización de la deuda							
Cuota anual #	Saldo	Tasa de referencia	Sobretasa	Tasa total	Cuota anual	Intereses	Amortización
0	¢20.500.000	9,05%	-	9,05%			
1	¢17.078.015	9,05%	-	9,05%	¢5.277.235	¢1.855.250	¢3.421.985
2	¢13.346.341	9,05%	-	9,05%	¢5.277.235	¢1.545.560	¢3.731.674
3	¢9.276.950	9,05%	-	9,05%	¢5.277.235	¢1.207.844	¢4.069.391
4	¢4.839.280	9,05%	-	9,05%	¢5.277.235	¢839.564	¢4.437.671
5	¢0	9,05%	-	9,05%	¢5.277.235	¢437.955	¢4.839.280

#### 4.7.5. Flujo de efectivo con financiamiento

Debido al monto total de la inversión inicial, se decidió optar por la obtención de financiamiento por parte de un banco. Así mismo, se aprovechan los beneficios que se obtienen al compartir el riesgo. Se tomó la decisión de obtener financiamiento por 20.5 millones de colones, lo que arrojó los siguientes resultados:

Se obtiene una inversión inicial requerida cercana a los 2 millones de colones, para el inversionista. Los ingresos y costos no presentan ninguna variación en comparación con el flujo sin financiamiento. La variación más significativa en el flujo se presenta al incorporarse el rubro de gastos por intereses, los que van de 1.8 millones de colones, aproximadamente, en el año uno hasta un total cercano de 437 mil en el año cinco.

Esta adición del gasto por interés genera una disminución en la utilidad antes de impuestos cercano a los 47 millones de colones en el año uno y un aumento a cerca de los 103 millones de colones en el año cinco.

A pesar de que los intereses y financiamiento funcionan como escudo fiscal, le diferencia entre el impuesto de renta entre un flujo y el otro es de solo 371 mil colones, aproximadamente.

Tabla 45 Flujo de efectivo con financiamiento

FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE CON FINANCIAMIENTO (FLUJO DEL INVERSIONISTA)						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		€70.651.068	€84.785.205	€102.623.035	€125.370.568	€154.674.854
- Costos		€17.866.553	€26.620.856	€35.933.487	€37.119.292	€47.344.209
<b>= Excedentes brutos</b>		<b>€52.784.515</b>	<b>€58.164.349</b>	<b>€66.689.548</b>	<b>€88.251.276</b>	<b>€107.330.645</b>
- Gastos		€3.115.919	€3.197.971	€3.303.504	€3.412.519	€3.525.132
- Gastos no desembolsables		€84.278	€84.278	€84.278	€84.278	€84.278
- Gastos por intereses		€1.855.250	€1.545.560	€1.207.844	€839.564	€437.955
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>€47.729.068</b>	<b>€53.336.540</b>	<b>€62.093.922</b>	<b>€83.914.915</b>	<b>€103.283.279</b>
- Impuestos		€8.388.614	€9.510.108	€11.261.584	€15.625.783	€19.499.456
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>€39.340.454</b>	<b>€43.826.432</b>	<b>€50.832.338</b>	<b>€68.289.132</b>	<b>€83.783.824</b>
+ Gastos no desembolsables		€84.278	€84.278	€84.278	€84.278	€84.278
- Incremento en el capital de trabajo	€1.724.587	€726.276	€774.096	€106.424	€849.660	€137.974
+ Recuperación del capital de trabajo	€0	€0	€0	€0	€0	€4.319.016
- Nueva inversión requerida	€20.422.981	€31.831.056	€16.983.285	€17.543.733	€18.122.676	€18.720.725
+ Recuperación de la inversión	€0	€0	€0	€0	€0	€0
- Deuda (positivo al recibir, negativo al pagar)	-€20.500.000	€3.421.985	€3.731.674	€4.069.391	€4.437.671	€4.839.280
<b>= Flujo de efectivo nominal</b>	<b>-€1.647.568</b>	<b>€3.445.416</b>	<b>€22.421.655</b>	<b>€29.197.068</b>	<b>€44.963.403</b>	<b>€64.489.139</b>

#### 4.7.6. Tasa de descuento e inflación

En cuanto a la tasa de descuento y la inflación considerada para la elaboración de este proyecto, se espera una tasa de descuento del proyecto del 20% ya que el proyecto busca un bien social, ayudar a los emprendimientos de la zona, por eso, junto con la experta Katherine (K. Morales, comunicación personal, 25 de febrero de 2022) se decidió utilizar esa tasa de descuento.

Por otra parte, al considerar el financiamiento se espera una tasa de descuento inversionista del 9.05% para una tasa ponderada del 9.86% (ver Tabla 46). A su vez, destinando €1.647.568 de inversión en recurso propio y €20.500.000 en financiamiento

Tabla 46 Tasa de descuento e inflación

Fuente	Monto	Proporción	Tasa
Recursos propios	€1.647.568	7,44%	20,00%
Financiamiento	€20.500.000	92,56%	9,05%
<b>Total</b>	<b>€22.147.568</b>	<b>100,00%</b>	<b>9,86%</b>

#### 4.7.7. Análisis financiero

Por otro lado, el análisis financiero permite obtener información importante para evaluar la situación financiera que enfrenta la empresa. Además, los resultados obtenidos facilitan la toma de decisiones de la empresa.

Para este trabajo se toma en cuenta la perspectiva inversionista con el escenario descontado deflactado debido a que ayudaría a saber que el flujo que se escogió ya consideró una pérdida del dinero en el tiempo delimitado por la tasa de descuento y por la inflación. El valor actual neto del proyecto es cercano a los \$99 millones con una tasa de descuento de 13.71%. Esto significa que, el proyecto generará ganancias y su tasa de descuento genera beneficios para la empresa para abastecer los cobros y pagos futuros de la empresa.

Con respecto a la tasa interna de retorno se obtiene un 376.75%, que permitirá aceptar el proyecto de inversión y además es superior a la tasa mínima de rentabilidad. Por lo cual, se espera que el proyecto sea altamente rentable, sin embargo, hay que considerar los riesgos de tipo cualitativo que se presentan. El riesgo se comparte mayoritariamente con el banco, puesto que, se requiere de un financiamiento bastante alto, además el proyecto cuenta con un mercado cautivo y no se debe olvidar que es un piloto para una zona que recién está empezando a desarrollarse en el mercado turístico y que tiene muchas dificultades que deben ser atacadas en paralelo. De modo que, el alto rendimiento se contrarresta con un alto riesgo que se debe asumir. Por otro lado, el periodo de recuperación es de 0.54 años, lo que significa que la empresa necesitará 0.54 años para recuperar el capital invertido en el proyecto.

También, el índice beneficio/costo realiza una comparación de los beneficios y costos del proyecto para medir que tan viable puede ser el negocio, en este caso el BC es de 60.33, esto refleja que los beneficios del proyecto son mayores a los costos, lo que permite que el proyecto sea bastante viable. Además, el índice de deseabilidad es de 61.33, es decir que es bastante aceptable al ser un índice mayor a 0 y esto es gracias al VAN que tiene la agencia

Tabla 47 Indicadores financieros

ESCENARIOS	VAN		TIR	PR	BC	ID	VANA	CBA
	t descuento	Valor						
<b>Proyecto</b>								
Nominal	0,00%	<b>167.578.051</b>	94,63%	1,50	7,57	8,57	33.515.610,28	1,51
Descontado	20,00%	75.793.454	62,20%	1,80	3,42	4,42	25.343.792,70	1,14
Descontado deflatado	24,20%	<b>64.821.358</b>	<b>56,71%</b>	<b>1,87</b>	<b>2,93</b>	<b>3,93</b>	<b>23.709.281,15</b>	<b>1,07</b>
<b>Inversionista</b>								
Nominal	0,00%	162.869.113	442,12%	0,48	98,85	99,85	32.573.822,58	19,77
Descontado	9,86%	113.234.296	393,44%	0,53	68,73	69,73	29.767.650,12	18,07
Descontado deflatado	13,71%	<b>99.399.669</b>	<b>376,75%</b>	<b>0,54</b>	<b>60,33</b>	<b>61,33</b>	<b>28.751.836,29</b>	<b>17,45</b>

#### 4.7.8. Análisis de sensibilidad del proyecto

Al realizar el análisis de sensibilización del proyecto, se consideró la variable demanda ya que es la que tiene mayor impacto en el flujo de efectivo del proyecto. Esto se da debido a que el principal ingreso del proyecto se da por las inscripciones de las empresas dentro de la plataforma, las cuales dependen de la demanda del mismo. Por lo tanto, cualquier alteración en la demanda provocara cambios significativos en los ingresos y utilidades del proyecto.

Tabla 48 Sensibilización del flujo del proyecto

SENSIBILIZACIÓN DEL FLUJO NORMAL DEL INVERSIONISTA					
VARIABLE	VALOR ORIGINAL DE LA VARIABLE	TIR ORIGINAL	NUEVO VALOR DE LA VARIABLE (+10%)	TIR SENSIBILIZADO	DIFERENCIA PORCENTUAL CON EL TIR ORIGINAL (sensibilizado - original) / original
Demanda	45	376,75%	50	433,49%	15,06%

A partir de dicho análisis se plantearon tres diferentes escenarios para visualizar las diferentes posibilidades a las que se puede enfrentar el proyecto si se presentan variaciones en la demanda. El escenario normal, refleja el rendimiento del proyecto con los números reales basados en las proyecciones realizadas a lo largo del proyecto, de este se obtiene una tasa interna de retorno del 376,75%

Tabla 49 Flujo de efectivo escenario nominal

FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE CON FINANCIAMIENTO (FLUJO DEL INVERSIONISTA)						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		€70.651.068	€84.785.205	€102.623.035	€125.370.568	€154.674.854
- Costos		€17.866.553	€26.620.856	€35.933.487	€37.119.292	€47.344.209
<b>= Excedentes brutos</b>		<b>€52.784.515</b>	<b>€58.164.349</b>	<b>€66.689.548</b>	<b>€88.251.276</b>	<b>€107.330.645</b>
- Gastos		€3.115.919	€3.197.971	€3.303.504	€3.412.519	€3.525.132
- Gastos no desembolsables		€84.278	€84.278	€84.278	€84.278	€84.278
- Gastos por intereses		€1.855.250	€1.545.560	€1.207.844	€839.564	€437.955
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>€47.729.068</b>	<b>€53.336.540</b>	<b>€62.093.922</b>	<b>€83.914.915</b>	<b>€103.283.279</b>
- Impuestos		€8.388.614	€9.510.108	€11.261.584	€15.625.783	€19.499.456
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>€39.340.454</b>	<b>€43.826.432</b>	<b>€50.832.338</b>	<b>€68.289.132</b>	<b>€83.783.824</b>
+ Gastos no desembolsables		€84.278	€84.278	€84.278	€84.278	€84.278
- Incremento en el capital de trabajo	€1.724.587	€726.276	€774.096	€106.424	€849.660	€137.974
+ Recuperación del capital de trabajo	€0	€0	€0	€0	€0	€4.319.016
- Nueva inversión requerida	€20.422.981	€31.831.056	€16.983.285	€17.543.733	€18.122.676	€18.720.725
+ Recuperación de la inversión	€0	€0	€0	€0	€0	€0
- Deuda (positivo al recibir, negativo al pagar)	-€20.500.000	€3.421.985	€3.731.674	€4.069.391	€4.437.671	€4.839.280
<b>= Flujo de efectivo nominal</b>	<b>-€1.647.568</b>	<b>€3.445.416</b>	<b>€22.421.655</b>	<b>€29.197.068</b>	<b>€44.963.403</b>	<b>€64.489.139</b>

Por otra parte, el escenario optimista refleja los resultados al aumentar en un 10% la demanda esperada del proyecto, y este aumenta en un 15,06% pasando a un TIR de 433,49%.

Tabla 50 Flujo de efectivo escenario optimista

FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE CON FINANCIAMIENTO (FLUJO DEL INVERSIONISTA)						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		€72.395.268	€87.217.579	€106.015.102	€130.100.976	€161.271.644
- Costos		€17.866.553	€26.620.856	€35.933.487	€37.119.292	€47.344.209
<b>= Excedentes brutos</b>		<b>€54.528.715</b>	<b>€60.596.723</b>	<b>€70.081.615</b>	<b>€92.981.684</b>	<b>€113.927.434</b>
- Gastos		€3.115.919	€3.197.971	€3.303.504	€3.412.519	€3.525.133
- Gastos no desembolsables		€84.278	€84.278	€84.278	€84.278	€84.278
- Gastos por intereses		€1.855.250	€1.545.560	€1.207.844	€839.564	€437.955
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>€49.473.268</b>	<b>€55.768.914</b>	<b>€65.485.989</b>	<b>€88.645.322</b>	<b>€109.880.069</b>
- Impuestos		€8.737.454	€9.996.583	€11.939.998	€16.571.864	€20.649.200
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>€40.735.814</b>	<b>€45.772.331</b>	<b>€53.545.992</b>	<b>€72.073.458</b>	<b>€89.230.869</b>
+ Gastos no desembolsables		€84.278	€84.278	€84.278	€84.278	€84.278
- Incremento en el capital de trabajo	€1.724.587	€726.276	€774.096	€106.424	€849.660	€137.974
+ Recuperación del capital de trabajo	€0	€0	€0	€0	€0	€4.319.016
- Nueva inversión requerida	€20.422.981	€31.831.056	€16.983.285	€17.543.733	€18.122.676	€18.720.725
+ Recuperación de la inversión	€0	€0	€0	€0	€0	€0
- Deuda (positivo al recibir, negativo al pagar)	-€20.500.000	€3.421.985	€3.731.674	€4.069.391	€4.437.671	€4.839.280
<b>= Flujo de efectivo nominal</b>	<b>-€1.647.568</b>	<b>€4.840.776</b>	<b>€24.367.554</b>	<b>€31.910.722</b>	<b>€48.747.729</b>	<b>€69.936.184</b>

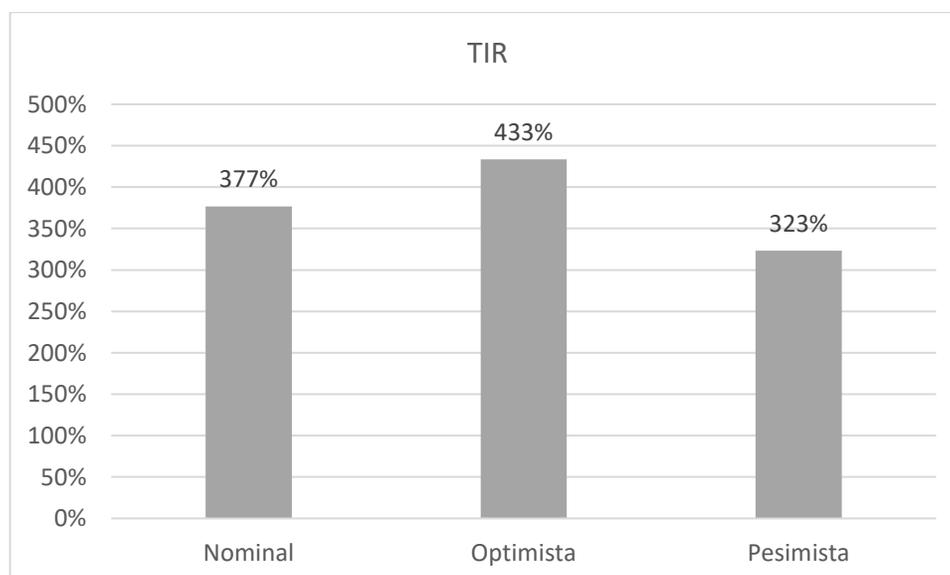
Por lo contrario, al analizar el escenario pesimista disminuyendo la demanda en un 10%, se obtiene una disminución de 14,21% en la tasa interna de retorno del proyecto, obteniendo un nuevo TIR de 323,20%.

Tabla 51 Flujo de efectivo escenario pesimista

FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE CON FINANCIAMIENTO (FLUJO DEL INVERSIONISTA)						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		€68.906.868	€82.352.831	€99.230.967	€120.640.161	€148.078.064
- Costos		€17.866.553	€26.620.856	€35.933.487	€37.119.292	€47.344.209
<b>= Excedentes brutos</b>		<b>€51.040.315</b>	<b>€55.731.975</b>	<b>€63.297.480</b>	<b>€83.520.869</b>	<b>€100.733.855</b>
- Gastos		€3.115.919	€3.197.971	€3.303.504	€3.412.519	€3.525.133
- Gastos no desembolsables		€84.278	€84.278	€84.278	€84.278	€84.278
- Gastos por intereses		€1.855.250	€1.545.560	€1.207.844	€839.564	€437.955
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>€45.984.868</b>	<b>€50.904.166</b>	<b>€58.701.855</b>	<b>€79.184.507</b>	<b>€96.686.490</b>
- Impuestos		€8.039.774	€9.023.633	€10.583.171	€14.679.701	€18.180.098
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>€37.945.094</b>	<b>€41.880.532</b>	<b>€48.118.684</b>	<b>€64.504.806</b>	<b>€78.506.392</b>
+ Gastos no desembolsables		€84.278	€84.278	€84.278	€84.278	€84.278
- Incremento en el capital de trabajo	€1.724.587	€726.276	€774.096	€106.424	€849.660	€137.974
+ Recuperación del capital de trabajo	€0	€0	€0	€0	€0	€4.319.016
- Nueva inversión requerida	€20.422.981	€31.831.056	€16.983.285	€17.543.733	€18.122.676	€18.720.725
+ Recuperación de la inversión	€0	€0	€0	€0	€0	€0
- Deuda (positivo al recibir, negativo al pagar)	-€20.500.000	€3.421.985	€3.731.674	€4.069.391	€4.437.671	€4.839.280
<b>= Flujo de efectivo nominal</b>	<b>-€1.647.568</b>	<b>€2.050.056</b>	<b>€20.475.756</b>	<b>€26.483.414</b>	<b>€41.179.077</b>	<b>€59.211.707</b>

Ahora bien, al analizar los tres escenarios se obtiene la siguiente comparación de los diferentes TIR a lo largo de la sensibilidad:

Tabla 52 Comparación de la TIR del proyecto después de la sensibilización



En base a todos los análisis realizados anteriormente, se puede concluir que, a pesar de que el proyecto es factible financieramente con una tasa interna de retorno elevada, hay consideraciones riesgosas de tipo cualitativo que se deben considerar. El riesgo se comparte mayoritariamente con el banco, ya que, se requiere de un financiamiento bastante alto, además el proyecto cuenta con un mercado cautivo y no se puede olvidar que es un piloto para una zona que apenas se está empezando a desarrollar en el mercado turístico y que tiene muchas dificultades que deben ser atacadas en paralelo. Por lo tanto, el alto rendimiento se contrarresta con un alto riesgo que se debe asumir.

## Plan de Mercadeo

### Resumen Ejecutivo

Ruta Norte es un proyecto a nivel nacional que consiste en generar ideas que reactiven la situación económica de la Zona Norte de Costa Rica. A raíz de esta iniciativa, surge la idea de crear una agencia promotora de actividades turísticas, específicamente de los cantones de La Cruz en Guanacaste, Upala, Guatuso y Los Chiles de Alajuela. Para la cual, se planificó la creación de una página web en la que los usuarios puedan encontrar distintos servicios atractivos de la zona. Desde hospedaje, alimentación y transporte, hasta tours guiados, observación de vida silvestre y actividades deportivas del lugar.

El objetivo es llegar a público tanto nacional como internacional, aplicando distintas estrategias que le permitan a la página llegar a una posición fuerte en el mercado. Para lo cual, se estarán publicando en redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok distintos videos de 3 minutos (tanto en español como en inglés, y con interprete de LESCO) y 30 segundos. Además, se publicarán imágenes de la zona y de los servicios y actividades turísticas que pueden conocer.

Por otra parte, es necesario tomar en cuenta que los clientes de la agencia son las empresas asociadas que forman parte de la página web como tal, ya que ellos son los que brindarían los servicios a los usuarios.

De igual forma, es importante mencionar que el proyecto cuenta con distintas ventajas como: amplia experiencia en el sector turístico y el área de mercadeo por parte de la coordinadora del proyecto Katherine Morales, Costa Rica es uno de los destinos turísticos más destacados y preferidos a nivel mundial y se ha popularizado mucho en los últimos años, cooperación con organizaciones gubernamentales y privadas y con las cámaras de turismo de la zona, entre otras.

***Nota aclaratoria:*** para uso de la agencia se decidió detallar todos los apartados, a pesar de que algunos se repiten en el estudio de mercado, ya que el plan de mercado se puede llegar a presentar de manera independiente.

## **Análisis de la Situación**

La agencia Ruta Norte, se encuentra en un mercado de libre participación, en el cual no se cuenta con un monopolio ni oligopolio, por lo cual se da una competencia por precios y calidad.

La agencia se enfrenta a un mercado muy competitivo, como lo es el turismo, en Costa Rica existen diferentes empresas que se dedican a un servicio similar al que se desea realizar mediante este proyecto, la agencia cuenta con fortalezas como, la unión de diferentes cámaras de comercio, que a su vez representan a grupo de emprendimientos y pymes que participaran con la agencia, además de concentrar los cuatro cantones más grandes de la Zona Norte del país.

La agencia tiene como objetivo, captar la atención de los turistas a nivel internacional, es por esto, que el plan de mercadeo se vuelve fundamental para ser visto a nivel internacional y llamar la atención de turistas interesados en aventurar en el país, como objetivo secundario el turismo local, la atracción de turistas del país.

Para la obtención de información se aplicó un cuestionario a 52 emprendimientos que pertenecen a las nueve Cámaras de Comercio y Turismo de la Zona Norte del país, con el fin de recopilar información acerca del interés que tienen de ser parte de la agencia promotora de actividades turísticas Ruta Norte. Con este fin, como filtro, se preguntó si estaban interesados en ser parte de una plataforma o página web en la que se promocionen y vendan sus servicios turísticos, a lo que el 96%, equivalente a 50 empresas, respondieron que sí. De las dos empresas con respuesta negativa, se obtuvo que primero necesitan conocer la empresa para querer ser parte de ella, lo cual es positivo.

El 74% de los 50 emprendimientos está dispuesto a pagar una comisión por ventas de entre 15% y 20%, mientras que el 36% restante está dispuesto a pagar una comisión de entre 5% y 10%. Así mismo, el 72% de las empresas están de acuerdo con pagar una cuota inicial por servicios de mercadeo de \$50. Dichos datos indican que la mayoría de las empresas están interesadas en ser parte del proyecto y están de acuerdo con las disposiciones generales propuestas, lo cual es un aspecto favorable. Además, un dato importante es que, dentro del 28% de las empresas que no están dispuestas a pagar una cuota inicial por mercadeo, algunas de ellas no lo están debido a temas económicos por la pandemia.

Así mismo, 27 emprendimientos desean ofrecer sus servicios de alojamiento en la página web, 24 servicios de restaurante, 20 servicios de entretenimiento y 20 diferentes tipos de tours.

Por otra parte, los datos históricos son muy importantes para identificar tendencias y comportamientos importantes del cliente. Para ello, se realizó una búsqueda de información en diferentes páginas web, e internet para complementar el contexto histórico del sector de agencias turísticas. A partir de esta investigación se obtuvo que, en promedio, las agencias de viajes en Costa Rica entre 2020 y 2021 cobraron una comisión del 20% a las empresas, y en la mayoría de los casos las empresas son anuentes y aceptan el cobro de dicha comisión. Así mismo, plataformas grandes y reconocidas como Airbnb y Booking.com cobran comisiones por venta de 15%.

Además, las actividades y servicios más comunes en aplicaciones similares son: tours a cataratas, termales, actividades de aventura, expediciones, safari, tours gastronómicos, tours en parques nacionales, entre otros. Además, la mayoría de los tours cuentan con servicio de transporte o traslado a la zona.

Por último, se obtuvo que algunos de los servicios que las empresas buscan en las diferentes plataformas son: plataformas fáciles de usar, asistencia técnica, facilidad para ampliar su mercado, métodos de pago bisemanales o mensuales, políticas de cancelación, entre otros (Withlocals, 2022).

Por otro lado, para obtener información adicional acerca de la demanda de usuarios que tendría la plataforma, se aplicó un sondeo a 81 posibles usuarios costarricenses, con el objetivo de obtener información relevante acerca del interés que tienen en una plataforma en la que puedan encontrar y reservar diferentes actividades y servicios turísticos en la Zona Norte de Costa Rica. Como filtro se tenía la pregunta ¿está interesado en visitar la Zona Norte de Costa Rica? A la cual, el 86% de los encuestados respondieron que sí. Además, al preguntar que del 1 al 5, siendo 5 la mayor calificación y 1 la menor calificación, ¿qué tanto le gusta la idea de una página web en la que pueda reservar en línea diferentes tipos de actividades turísticas que pueda hacer en la zona (hospedaje, tours, alimentación, transporte, etc.) ?, se obtuvo una respuesta promedio de 4.79, lo que indica que hay mucho interés en la plataforma.

Por otro lado, dentro del sondeo se encuentran datos que pueden ser relevantes acerca del comportamiento histórico de la demanda de servicios turísticos. Se obtuvo que solo un 70% de los usuarios potenciales han visitado la Zona Norte de Costa Rica. También, dichos usuarios cuando viajan fuera de su provincia de residencia suelen hacerlo por vacaciones, ocio, recreo o placer. Del mismo modo, el 34% de los usuarios del sondeo nunca han utilizado una agencia de viajes y solo el 37% lo hace de vez en cuando. A la hora de viajar, los posibles usuarios suelen hacerlo con la familia o amigos, y el tiempo de estadía es de 1 a 3 noches.

Del mismo modo, se indagó acerca de los gustos y preferencias de los turistas que visitaron el país y según datos del ICT (2019) en la encuesta a No residentes que entraron por el aeropuerto Juan Santamaria, el 75% lo hace por vacaciones, ocio, recreo o placer. Del mismo modo, el 57% de los turistas organizan su viaje de manera independiente y se interesaron por visitar Costa Rica por recomendación de amigos o familiares. Un dato importante es que solo el 2.4% de los turistas que visitaron CR en 2019 lo hicieron por medio de una agencia de viajes y 0.8% lo vio en una agencia de viajes en línea. El 40% de los turistas viaja solo y el 30.7% en pareja. De igual modo, el 71.3% se hospedó en hoteles, cabinas, campings y villas, y la estadía promedio en noches fue de 13.8. Dentro de las principales actividades realizadas se encuentran sol y playa con un 76.8%, ecoturismo con un 67.4% y aventura con un 64.2%.

### **2.1. Resumen del Mercado**

El Mercado de la agencia Ruta Norte, está formado por emprendimientos o empresas del área turística en la Zona Norte del país, con la necesidad de ser parte de una plataforma online en la que puedan dar a conocer, promocionar y vender sus productos y servicios a nivel mundial, con precios competitivos pero justos y soporte las 24 horas para hacer frente a cualquier tipo de contratiempo que se pueda presentar. La agencia o plataforma servirá de intermediario entre los pequeños emprendedores y turistas de todo el mundo.

Los clientes de Ruta Norte tendrán acceso a una plataforma fácil de utilizar, y podrán poner a disposición de los usuarios sus diferentes tipos de servicios turísticos como alojamiento, tours, transporte, alimentación, entre otros. Así mismo, tendrán la posibilidad de hacer alianzas con otros emprendimientos dentro de la plataforma y ofrecer paquetes que llamen más la atención de los clientes.

Por último, la agencia también pondrá a disposición de los clientes servicios de mercadeo como fotografía profesional, asesorías, anuncios publicitarios, y publicidad en redes sociales y la plataforma. Todo lo anterior con precios más accesibles que los que se encuentran en el mercado, con la finalidad de fomentar el crecimiento de las pequeñas empresas y por ende la reactivación económica de la zona.

### **2.2. Análisis FODA**

En cuanto a las fortalezas con las que se cuenta, las oportunidades que se podrían tomar, las debilidades que se deben mejorar y las amenazas para las cuales se debe estar preparado se pueden destacar la siguientes:

- **Fortalezas**

- Amplia experiencia en el sector turístico y el área de mercadeo por parte de la coordinadora del proyecto Katherine Morales.
- La Zona Norte del país cuenta con increíbles destinos turísticos, amplia variedad de flora y fauna, multiculturalidad y un amplio catálogo de actividades turísticas.
- **Oportunidades**
  - Al ser un proyecto enfocado en la reactivación económica, atrae mayor atención por parte de clientes, usuarios y posibles socios.
  - Cooperación con Organizaciones gubernamentales y privadas y con las cámaras de turismo de la zona.
- **Debilidades**
  - Poca experiencia en el área de manejo de comercio electrónico y páginas web.
  - La empresa aún no está establecida ni posicionada en el mercado.
- **Amenazas**
  - Fuerte competencia de campañas publicitarias en el mercado.
  - Muchas empresas alrededor del mundo que se dedican a la promoción del turismo en distintos países.

### **2.3. Competencia**

En el siguiente apartado, se recopila la información más importante acerca de los competidores de Ruta Norte, en forma de una matriz, en la que se resaltan las principales características de cada uno, dicha información se obtuvo a partir de la técnica de benchmarking.

Para fines del proyecto y el estudio de mercadeo los competidores se clasificarán en dos grupos: los competidores regionales y los competidores grandes con alcance global.

En la tabla 53 se detallan las características más importantes de los competidores globales de Ruta Norte, entre ellas los años en operación, sede o país en donde se encuentran ubicadas, los servicios que ofrecen y la calificación que se les ha otorgado a cada una en la página web Trustpilot.

Tabla 53 Matriz Competidores Globales

Competidores globales				
Competidor	Características			
	Años en operación	Sede	Servicios	Calificación Trustpilot
<b>Airbnb</b>	14	Estados Unidos	Oferta de alojamientos a particulares y turistas (alquiler vacacional) mediante la cual los anfitriones pueden publicitar y contratar el arriendo de sus propiedades con sus huéspedes	1.3 - Muy Malo
<b>Booking.com</b>	26	Países Bajos	Agregador de tarifas de viaje y un metabuscador de viajes para reservas de alojamiento	1.3 - Muy Malo
<b>Trivago</b>	18	Alemania	Servicios y productos relacionados con Internet en los campos de hoteles, alojamiento y metabúsqueda para precios de hoteles	9 - Bueno
<b>Withlocals</b>	9	Países Bajos	empresa de viajes experienciales que pone en contacto a los viajeros con anfitriones locales que ofrecen viajes privados y personalizados	3.5 - Medio
<b>GetYourGuide</b>	14	Suiza	agencia de viajes online y mercado online de guías turísticos y excursiones. GetYourGuide vende tours y excursiones, actividades que incluyen clases de cocina y entradas a muchas atracciones turísticas	4.2 - Bueno

Fuente: Elaboración Propia, datos páginas web

Seguidamente, se enlistan las características del segundo grupo en estudio, los competidores locales, lo cuales son referentes importantes en el ámbito de agencias turísticas en el país con muchos años de experiencia en el área.

Tabla 54 Matriz Competidores Regionales

Competidores regionales			
Competidor	Características		
	Años en operación	Sede	Servicios
CR Top Tours	25	San José, Costa Rica	Agencia de viajes receptiva, brinda servicios personalizados para la planeación y éxito de viajes. Seleccionando el mejor alojamiento, transporte y las mejores excursiones haciendo que su viaje sea mágico e incomparable.
Nuestro Tour CR	10	Monteverde, Costa Rica	Agencia de turismo sostenible, brinda paquetes turísticos extremos, de aventura, vacacionales, para empresas, ejecutivos y más.
Aventuras Naturales	36	San José, Costa Rica	Agencia de viajes receptiva, tours de rafting y hospedaje dedicados a proveer una experiencia no solo segura pero también profesional, social y ambientalmente sostenible
Destination Costa Rica	20	San José, Costa Rica	Agencia de viajes receptiva, Realizamos viajes a la medida enfocados siempre en la calidad. DCR es una empresa comprometida con el medio ambiente y somos una empresa, Certificada en Sostenibilidad

Fuente: Elaboración Propia, datos páginas web

#### 2.4. Oferta del Servicio

Ruta Norte es una plataforma o página web en la que los clientes pueden promocionar y vender sus servicios turísticos a nivel mundial. La agencia o plataforma servirá de intermediario entre pequeños emprendedores y turistas de todo el mundo. Este se puede clasificar como un bien o servicio de consumo final ya que los clientes tendrán a su disposición la plataforma lista para utilizarla.

Entre las principales características están:

- Plataforma fácil de utilizar tanto para los clientes directos, como para los usuarios en la que los clientes podrán poner a disposición de los usuarios sus servicios turísticos: alojamiento, tours, transporte, alimentación, entre otros.
- Posibilidad de crear paquetes y alianzas con otras empresas dentro de la agencia.
- Los clientes tendrán la posibilidad de manejar y establecer su propia política de precios, hacer sus propias promociones,

- Soporte técnico, pagos de seguridad en caso de cancelación, daños o pérdidas, entre otros.
- Servicios de mercadeo como fotografía profesional, asesorías, anuncios publicitarios, y publicidad en redes sociales y la plataforma.

Todo esto se ofrecerá por medio de un servicio de calidad, para todos aquellos pequeños emprendedores de la Zona Norte del país que desean tener un medio por el cual puedan promocionar sus productos y servicios turísticos a nivel internacional y llegar a poblaciones que nunca han llegado por limitaciones económicas y sociales de la zona.

Esta plataforma será gratuita y se pondrá al alcance de todas las empresas que así lo deseen, y que cumplan con los estándares ambientales y de calidad correspondientes.

Las opciones dentro de la plataforma serán muy variadas. En la categoría de alojamiento se encontrarán desde hoteles 5 estrellas, hasta zonas de camping para disfrutar del aire libre. En la categoría de tours se cuenta con una cartera muy variada con tours nocturnos, gastronómicos, senderismo, tours acuáticos y en lancha, tours a caballo, caminatas, entre otros. También se ofrecerán el ecoturismo y actividades de aventura como rafting, tubing, canopy, snorkeling, surf, etc. Por último, en la plataforma habrá servicios complementarios como alimentación y transporte lo que les permitirá a los proveedores hacer diferentes tipos de alianzas y de esta manera ofrezcan paquetes de uno o varios días con todos los servicios incluidos (alojamiento, alimentación, tours y transporte).

**Logo:**

*Figura 25 Logo de Ruta Norte*



*Fuente: Proyecto Corredor Turístico Norte, Frontera Norte Costa Rica [correo electrónico]*

**Slogan:**

*“La Costa Rica desconocida”*

**2.5. Distribución**

Debido a la naturaleza de la idea de negocio, la distribución de los servicios ofrecidos se manejará únicamente por medios digitales, es decir, por medio de la página web y redes sociales. A los cuales, se les hará propaganda por medio de anuncios en Facebook, Google y demás plataformas que permitan alcanzar a un amplio número de personas.

Con lo cual, la introducción de la agencia en el mercado es fundamental. Por lo que, se realizarán posteos diarios para enganchar al usuario y a los seguidores de la agencia por redes sociales, además de distintas promociones que se publicarán para atraer cliente potenciales.

También, se pretende penetrar el mundo de las redes sociales mediante el apoyo de figuras públicas con gran influencia en el mercado, mejor conocidos como “influencers”. Con el objetivo de que ayuden a promocionar, por medio de distintos canales de distribución, la página web para clientes potenciales. Diseñando campañas en las cuales puedan otorgar a los clientes atraídos por ellos un descuento representativo y así capturar una participación más atractiva.

**Estrategia de Marketing**

En esta sección se mencionan distintos puntos clave para comprender la estrategia de mercadeo para la introducción y el desarrollo de la página web de Ruta Norte en el mercado.

**3.1. Objetivos de Mercadeo****Objetivo General:**

- Alcanzar una alta participación en el mercado local e internacional de turismo, mediante el posicionamiento de la Pagina Web de Ruta Norte.

**Objetivo Especifico:**

- Posicionar la página web en el mercado local, mediante la gestión de redes sociales como principal canal de distribución.
- Penetrar el mercado internacional, mediante el desarrollo de campañas de mercadeo, promoción y publicidad, ferias internacionales, entre otros.

### **3.2. Mercados Meta**

El mercado meta para para la agencia Ruta Norte son emprendimientos que ofrecen diferentes servicios y actividades turísticas en la Zona Norte del país, que tienen la necesidad de formar parte de una plataforma que los ayude a dar a conocer sus productos y servicios a nivel internacional y dar el reconocimiento que se merece a una zona que ha sido olvidada en los últimos años.

Los clientes meta secundarios o usuarios de la plataforma a los que se quiere llegar son turistas nacionales o extranjeros, que les guste la naturaleza y la aventura, y con las posibilidades económicas para disfrutar de las bellezas naturales de la zona y hacer uso de los servicios y productos que estarán disponibles en la agencia Ruta Norte.

Todas las estrategias de la mezcla de marketing tendrán en consideración la diferenciación de Ruta Norte frente a otras plataformas similares y la propuesta de valor que esta ofrece a los emprendimientos de la zona.

### **3.3. Posicionamiento**

Utilizando una diferenciación de servicios atractivos, se posicionará la agencia como la página web que ayuda a estimular la reactivación económica de Costa Rica. La cual, brindará nuevas oportunidades laborales y colaborará con el turismo (por ende, parte del ingreso económico) del país. Además, se estarán publicando 12 videos profesionales de 30 segundos en full HD 16:9 (1920x1080) reajustables a la plataforma de conveniencia, musicalización, animación 2D, colorización, grabación acuática, terrestre y aérea. También, se realizarán dos videos largos para presentaciones a agencias y tour operadores de mercado internacional. Uno de los videos largos con locución en 2 versiones: inglés y español. Además, tendrá un recuadro con intérprete en LESCO.

Por otro lado, se estarán publicando más de 500 fotografías profesionales, representando tanto de los principales atractivos turísticos del territorio, así como de 5 fotos por empresa de servicios o productos turísticos para distintos usos de mercadeo y para ilustrar el Directorio de emprendimientos en el sitio web.

Además de eso, se planeó la gestión de Social Media & Marketing de Contenidos considerando distintos puntos como:

- Conceptualización y diseño de 12 contenidos en Facebook, 12 en Instagram y 6 en TikTok por mes.

- Desarrollo de cronograma quincenal con temas, copias y piezas gráficas incluyendo adaptaciones para 3 estados semanales en WhatsApp y en Historias de Instagram y Facebook.
- Monitoreo y respuesta diaria de comentarios.
- Administración de las campañas con publicaciones pagadas.
- Redacción de 1 artículo mensual para las redes sociales y replica en sitio web (blog).
- Reporte estadístico y reunión de planeamiento mensual.

Así mismo, se incorporarán o actualizarán todos los emprendimientos del proyecto en Google Maps, Waze, Google My Business y Google Places. De igual forma, la empresa se inscribirá anualmente en Proimagen/Futuropa (Organización privada promotora de turismo extranjero más grande de Costa Rica). Así mismo, se participará de distintas ferias en Costa Rica que se enfocan en promover el turismo local e internacional, así como de ferias en el extranjero (FITUR en Madrid, ITB en Berlín y WTM en Londres). Esto con la intención de llegar tanto a público nacional como internacional, para ampliar el alcance de posibles usuarios que potencialmente lleguen a visitar la Zona Norte del país.

### **3.4. Estrategias**

**Servicio:** Incluyendo las características antes mencionadas en el apartado “Oferta del Servicio” la página contará con un sistema de promociones y descuentos hacia los usuarios nuevos que quieran pertenecer a la agencia como paquete de inauguración de la plataforma.

**Precio:** La Agencia contara con dos precios distintos, por un lado, la representación mercadológica, la cual tiene un costo de 32.300 colones y, por otro lado, la comisión por parte de la Agencia por formar parte de esta, que es de un 15% sobre el servicio vendido por medio de la página web.

**Promoción:** Nuestra estrategia de canal consiste en explotar los medios digitales, que hoy en día son utilizados por todas las personas alrededor del mundo, utilizar redes como Facebook e Instagram además de la atracción de clientes potenciales mediante Google Ads, también se estudiara la colaboración con influencers del medio local, que promocionen la página tanto a nivel nacional como internacional y por supuesto, la promoción realizada en los emprendimientos afiliados a la página para la utilización de la misma.

**Plaza:** Al tratarse de una plataforma no se contará con un espacio físico para el lanzamiento o comercialización, sin embargo, la página web será el mecanismo por el cual se promocionará la agencia,

la cual será de fácil acceso, ya que se puede ingresar desde cualquier dispositivo móvil (celular, Tablet, computadora) con acceso a internet, sin necesidad de una aplicación.

### **3.5. Mezcla de Marketing**

Ruta Norte será lanzado en enero, a continuación, se presenta un resumen de los programas de acción que se utilizarán durante los primeros años para lograr las metas establecidas.

- Enero: Se realizará una producción profesional de alrededor de 500 fotografías de los principales atractivos turísticos del territorio, así como de 5 fotos por empresa de servicios o productos turísticos para distintos usos de mercadeo y para ilustrar el Directorio de emprendimientos en la APP y sitio web.
- Febrero: se va a contratar una empresa externa para el desarrollo y gestión de sitio web del destino Ruta Norte. En el que se contempla la Compra de dominio y hospedaje web, desarrollo de un sitio de 12 páginas por idioma (inglés y español), responsivo también para móviles y con certificado de seguridad.
- Marzo: se hará una Producción profesional de 2 videos de 3 minutos de duración cada uno. Uno de los videos se hará largo y este incluirá locución en 2 versiones: inglés y español, para que pueda ser interpretado por turistas tanto nacionales como internacionales. Además, se incluirá un recuadro con intérprete en LESCO. Estos con el objetivo de presentarlo a agencias y tour operadoras de mercado internacional.
- Abril: Se contratará una producción profesional de 12 videos de 30 segundos de duración cada uno. Dichos videos serán reajustables a la plataforma de conveniencia, y tendrán musicalización, animación 2D, colorización, grabación acuática, terrestre y aérea para hacerlos más atractivos para hacer promoción y publicidad en redes sociales.
- Mayo: Se iniciará con la gestión de social media y marketing de contenidos para Ruta Norte. Para esto se iniciará con un análisis y la elaboración de una estrategia de manejo de redes sociales de forma dinámica y diferenciada que impulse el destino, se requieren por mes:
  - Conceptualización y diseño de 12 contenidos en Facebook, 12 en Instagram y 6 en TikTok por mes.
  - Desarrollo de cronograma quincenal con temas copys y piezas gráficas incluyendo adaptaciones para 3 estados semanales en WhatsApp y en Historias de IG y FB.
  - Monitoreo y contestación diaria de comentarios.

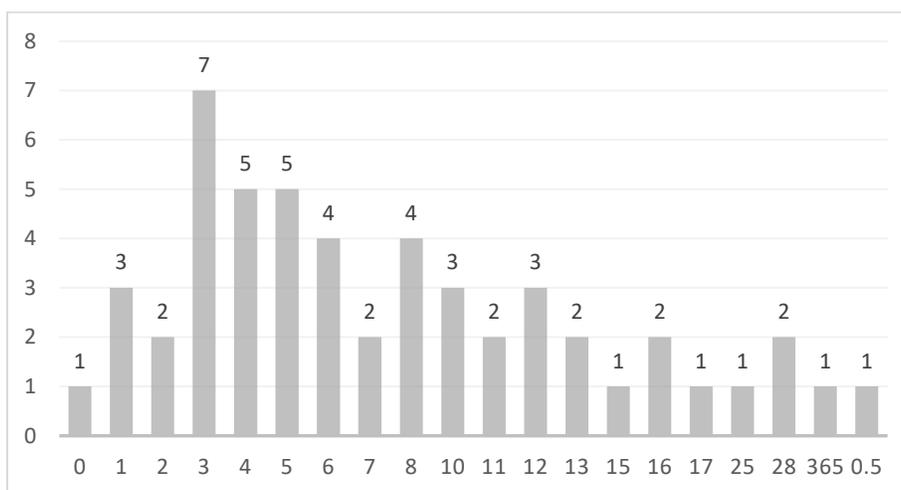
- Administración de las campañas con publicaciones pagadas.
  - Redacción de 1 artículo mensual para RRSS y replica en sitio web (blog).
  - Reporte estadístico y reunión de planeamiento mensual
- Junio: se incorporarán todos los emprendimientos del proyecto en Google Maps y Waze, Google My Business y Google Places, esto con el objetivo de optimizar la geolocalización del proyecto.
  - Julio: Se planea implementar un “Chatbot” para la atención automatizada de consultas generales en el sitio web y redes sociales. Esto con el objetivo de dar una respuesta inmediata a los clientes y usuarios.
  - Agosto: uno de los principales puntos en la estrategia es la inscripción de Ruta Norte en Proimagen o Futuropana, la organización privada promotora de turismo extranjero más grande de Costa Rica.
  - Septiembre: cuando el proyecto esté más establecido, se empezará a promocionar en diferentes actividades realizadas en el país, enfocadas en el mercado extranjero como: Trade Shows, Show cases, Networking y ferias en Costa Rica para turismo internacional
  - Octubre: Se iniciará con la planeación e inscripción del proyecto en 3 de las ferias internacionales más importantes del turismo extranjero: FITUR (Madrid), ITB (Berlín) y WTM (Londres).
  - Noviembre: Se iniciará con el proyecto “Fam Trips” que consiste en el Patrocinio de transporte y guía general de 2 giras de inspección al año, con una selección de agentes de viajes en Costa Rica que promuevan la venta a turismo extranjero.

### ***3.6. Investigación de Mercados***

En esta sección del escrito se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado a los emprendimientos.

En la figura 25 se muestran los emprendimientos según los años de operación que tienen en el mercado. Según los datos recolectados, se pudo obtener que la mayoría de los emprendimientos han estado en operación de 3 a 8 años. Por lo tanto, se puede concluir que se está trabajando con empresas que tienen una gran experiencia ofreciendo servicios turísticos en la Zona Norte del país.

Figura 26 Años en operación de los emprendimientos



Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

n: 52

Además, se pudo obtener que las empresas entrevistadas tienen un nivel de confianza promedio de 8.85 en la Zona Norte del país. Esto quiere decir que son empresas comprometidas y que brindan servicios de calidad, lo que los hace sobresalir entre los clientes que los visitan.

Tabla 55 Nivel de confianza promedio

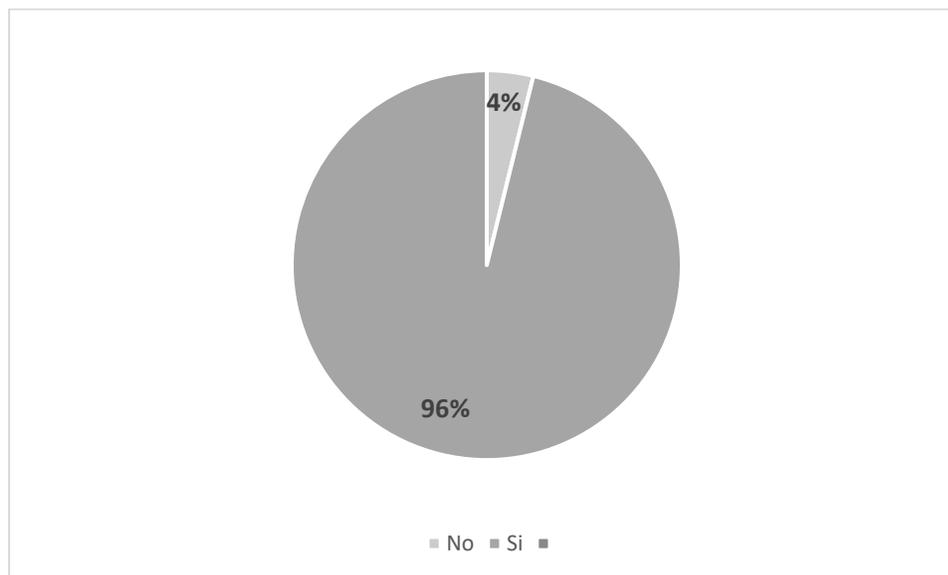
<b>Nivel de confianza promedio</b>	<b>8,85</b>
------------------------------------	-------------

Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

n: 52

Por otra parte, como se observa en la figura 26 el 96% de los encuestados tienen interés en ser parte de una plataforma o página web en la que se promocionen y vendan sus servicios turísticos. Dicha información es un indicador de que dentro de las empresas entrevistadas existe la necesidad de promocionar sus productos y servicios turísticos y que necesidad ayuda para hacerlo.

Figura 27 Interés en ser parte de la agencia



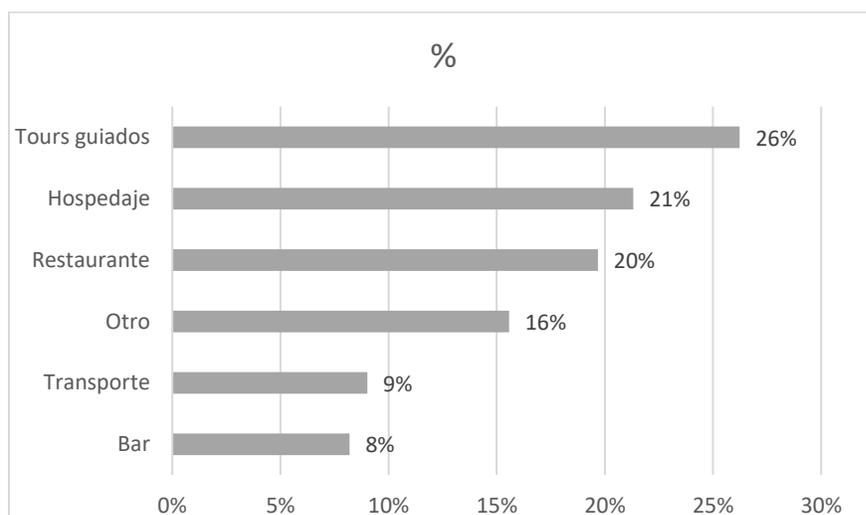
Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

n: 52

Así mismo, uno de los 2 emprendimientos que tuvieron una respuesta negativa ante la propuesta indico que necesita conocer más de la empresa antes de determinar si le interesa unirse o no, lo que es un punto positivo que se puede atacar brindando la información necesaria que demuestre que Ruta Norte es una empresa seria y 100% confiable.

Como se observa en la figura 27, los principales servicios que ofrecen las empresas en la Zona Norte son tours guiados con un 26%, hospedaje con un 21% y restaurante con un 20% de representación. Esto refuerza que la Zona Norte del país es meramente turística y la mayoría de sus pobladores se sustentan de los ingresos que deja la actividad turística en la zona.

Figura 28 Principales servicios ofrecidos

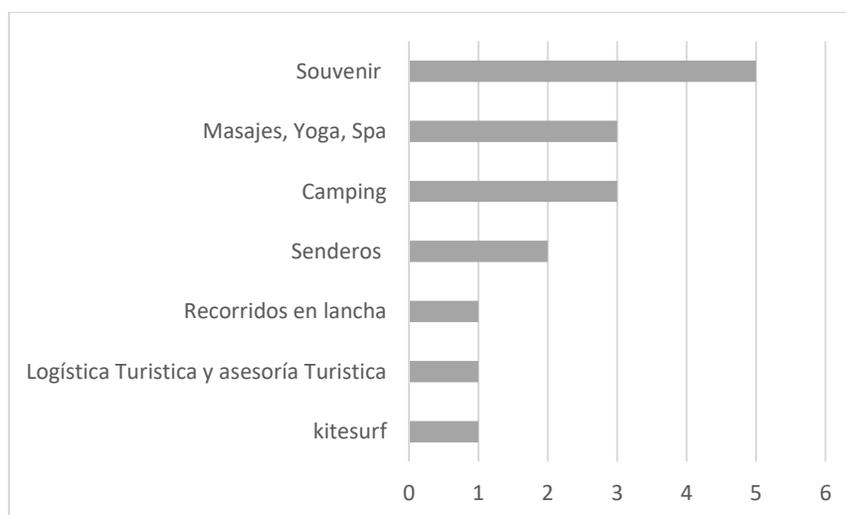


Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

n: 52

Dentro del 16% de la categoría "Otro" en el gráfico anterior, uno de los servicios más representativos es la venta de souvenir, lo que resalta la actividad económica de los artesanos de la zona y el valor cultural que esto puede aportar al proyecto. También, dentro de los más representativos se encuentran los servicios de masajes, yoga y spa y camping.

Figura 29 Servicios dentro de la categoría "Otro"

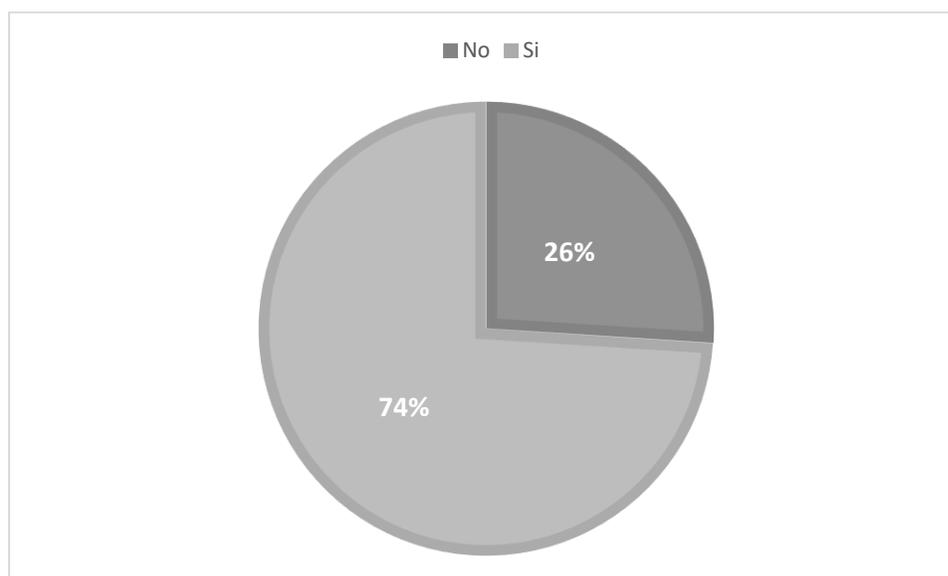


Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

n: 52

Ahora bien, en la figura 29 se puede observar que el 74% de los encuestados están dispuestos a pagar una comisión por ventas de entre 15% y 20% al ser parte de la agencia. Esto es un indicador positivo ya que se puede observar que, a pesar de ser emprendimientos pequeños con limitaciones económicas, la mayoría está dispuesta a pagar un precio justo por la calidad de servicio que les estaría brindado Ruta Norte.

Figura 30 Disposición a pagar comisión por ventas de entre 15% y 20%

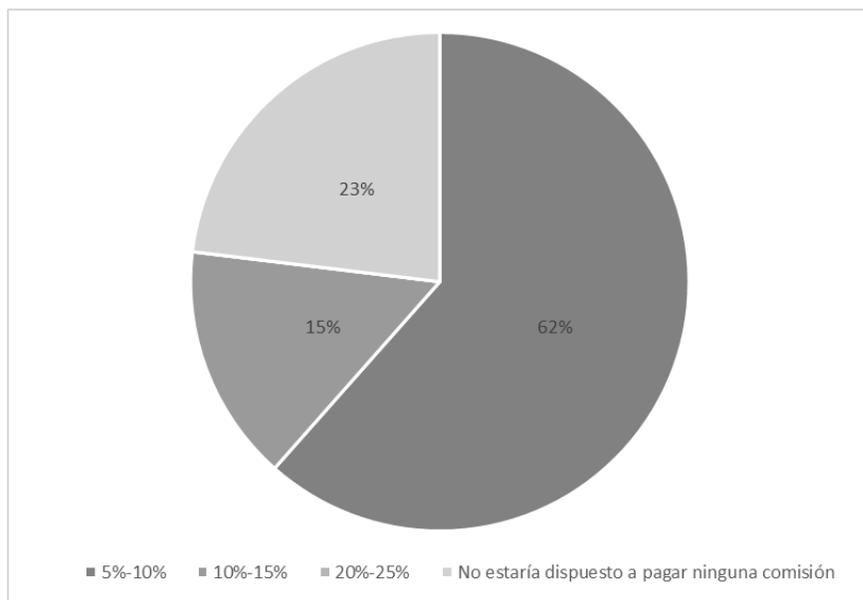


Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

n: 52

También, se puede observar en la figura 30 que del 16% de emprendimientos que no están dispuestos a pagar entre un 10%-15%, el 62% están dispuestos a pagar una comisión entre un 5%-10%, el 23% no estarían dispuestos a pagar ninguna comisión y el 15% estaría dispuesto a pagar una comisión entre el 10%-15%. Estos es un indicador favorable para el proyecto, ya que son muy pocos emprendimientos los que no están dispuestos a pagar la comisión por ventas.

Figura 30 Nueva disposición a pagar comisión por ventas

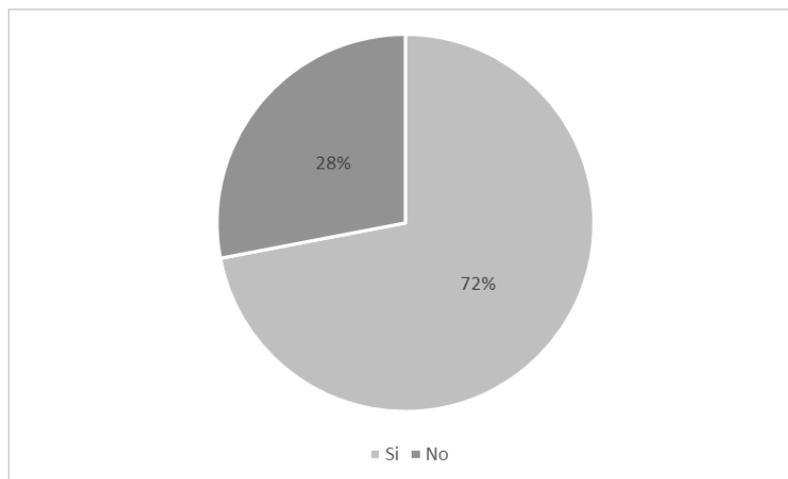


Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

n: 52

Por otra parte, en la figura 31 se muestra la disposición de los emprendimientos a pagar una cuota inicial por servicios de mercadeo, la cual consiste en promociones a nivel internacional, estudios de mercado y publicidad por parte de la agencia, teniendo así, un 72% de emprendimientos interesados en pagar dicha cuota y un 28% de emprendimientos que prefieren no incurrir en este gasto.

Figura 31 Disposición a pagar cuota por servicios de mercadeo

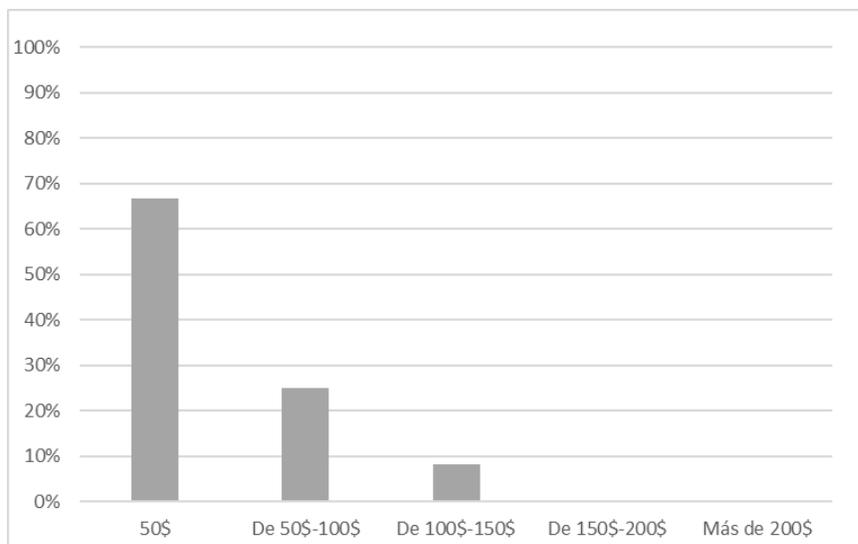


Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

*n: 52*

Ahora bien, del 72% de los emprendimientos dispuestos a pagar la cuota por servicios de mercadeo, en la figura 32 se puede observar cómo un 67% están dispuestos a pagar 50\$, un 25% entre 50\$-100\$ y un 8% entre 100\$-150\$, lo cual resulta beneficioso para el proyecto, ya que 33% de los emprendimientos están dispuestos a pagar más de 50\$.

*Figura 32 Cuota razonable por servicios de mercadeo*

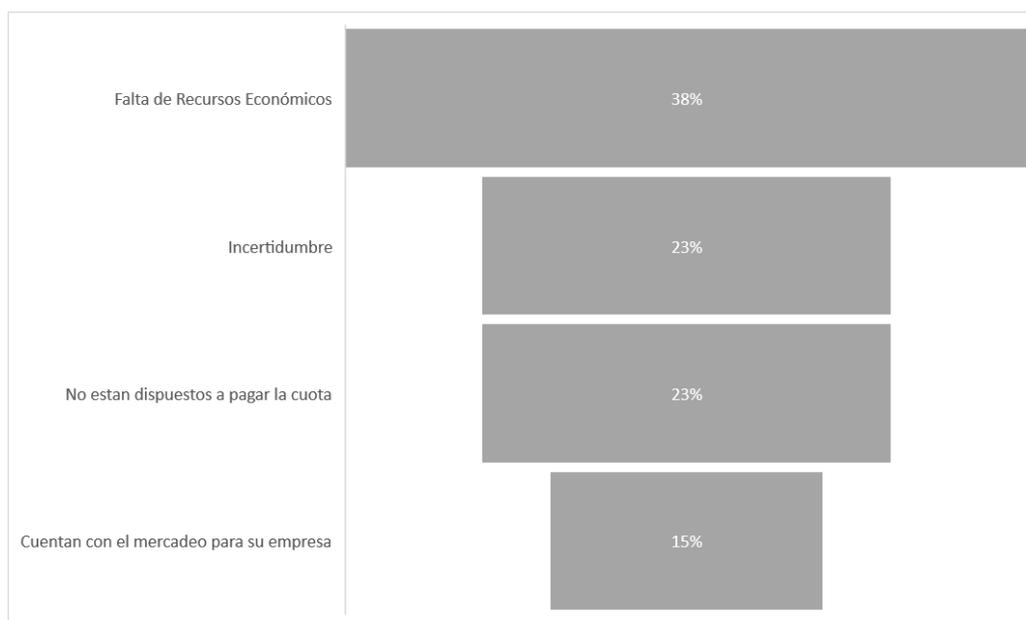


*Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia*

*n: 52*

A continuación, en la figura 33 se muestra el 28% de los emprendimientos que no están dispuestos a pagar la cuota por mercadeo y sus razones por las cuales no quieren incurrir en este gasto, al ser una pregunta abierta, se analizaron y encasillaron en las siguientes razones: El 38% alega falta de recursos económicos, el 23% incertidumbre de la cuota final a pagar, un 23% no están dispuestos a pagar la cuota del todo y un 15% ya cuentan con un gasto por mercadeo para sus emprendimientos.

Figura 33 Indisposición pago cuota por servicios de mercadeo

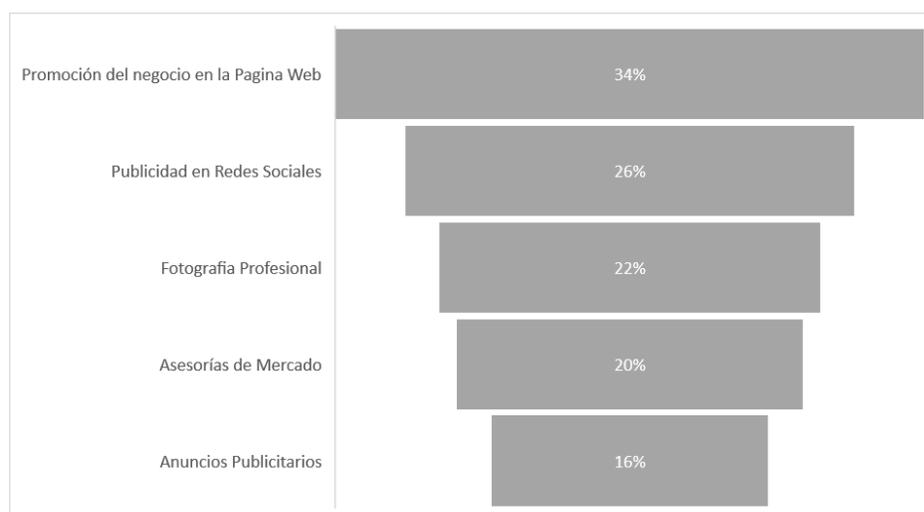


Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

n: 52

En la figura 34, se muestra de mas importante a menos importante, la preferencia en los servicios de mercadeo que desean recibir los emprendimientos, siendo así, la promoción en la página web la más importante con un 34% y los anuncios publicitarios los menos importantes con un 16%.

Figura 34 Importancia servicios de mercadeo a recibir

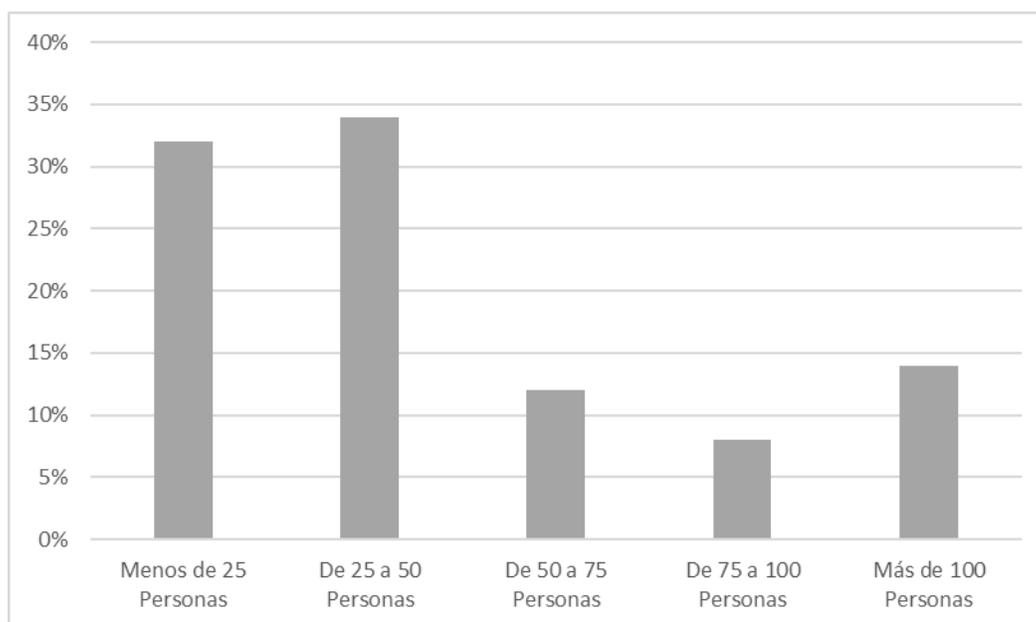


Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

n: 52

Por otra parte, en la figura 35 se puede observar la capacidad máxima de personas que puede recibir las instalaciones de ellos emprendimientos por día, al ser una respuesta abierta, se analizaron detalladamente los datos y se observa como datos relevantes, que un 34% de los emprendimientos albergan entre 25-50 personas por día, un 32% alberga 25 personas o menos y un 14% albergan más de 100 personas por día.

Figura 35 Capacidad máxima de personas diaria por emprendimiento

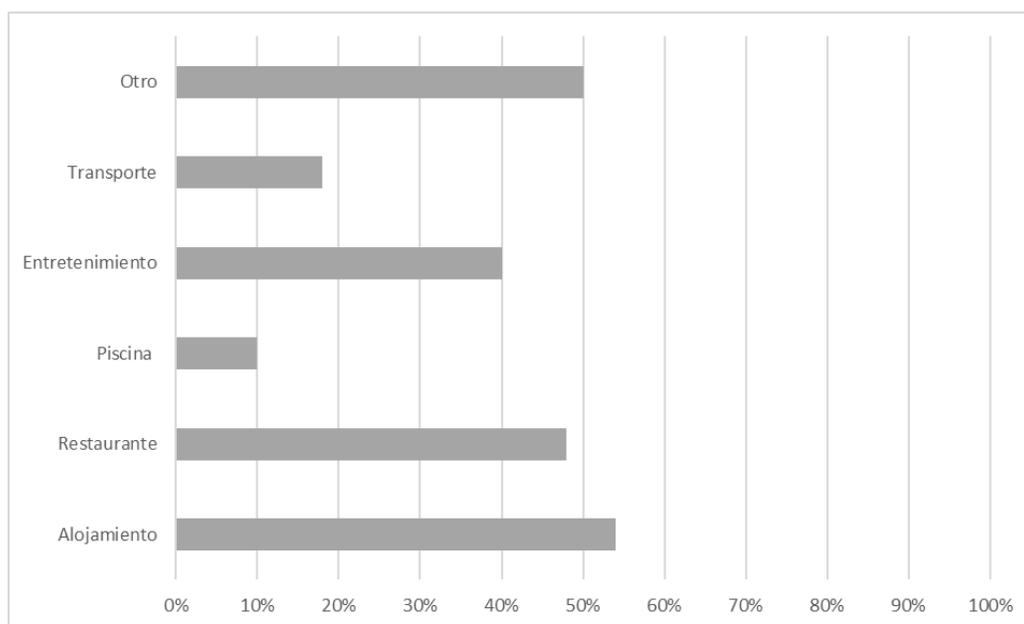


Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

n: 52

Por otro lado, en la figura 36 se muestran los espacios y servicios que los emprendimientos pondrían a disposición de los clientes, siendo el alojamiento el más importante con un 54%, seguidamente de "otro" con un 50% y restaurante con un 48%, lo cual nos muestra que la mayoría de ellos emprendimientos ponen a disposición de los clientes el alojamiento lo cual es de suma importancia, ya que muchos de los turistas buscan vacacionar por más de un día, además, es importante considerar la piscina como espacio, ya que solo un 5% de los emprendimientos lo ofrece, lo cual es un tema a considerar.

Figura 36 Espacios y servicios a disposición de los clientes



Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

n: 52

De igual forma, es importante mencionar que además de las categorías mencionadas anteriormente, los encuestados comentaron que les gustaría ofrecer arte local, camping, senderismo, miradores, tours guiados de una índole variada, Spa y yoga, masajes terapéuticos, recorridos en botes, clases de kitesurf, recorridos en lancha de pesca deportiva, snorkel, souvenirs, venta de productos originales.

En cuanto a la perspectiva de host, se les consultó que indicaran el nivel de importancia que deberían de tener ciertos aspectos de la página web, tales como: plataforma fácil de usar, promociones dentro y fuera de la plataforma, fotografía profesional y consultoría, pagos de seguridad en caso de cancelación, daños o pérdidas, excelente servicio al cliente para los usuarios de la plataforma, soporte técnico. En la tabla 56 se puede apreciar que las categorías expuestas tienen un alto nivel de importancia, sin embargo, la categoría con mayor importancia es el excelente servicio al cliente para los usuarios de la plataforma, seguido de que la plataforma sea fácil de utilizar.

Tabla 56 Nivel de importancia por categoría de servicios que ofrecerá la página web

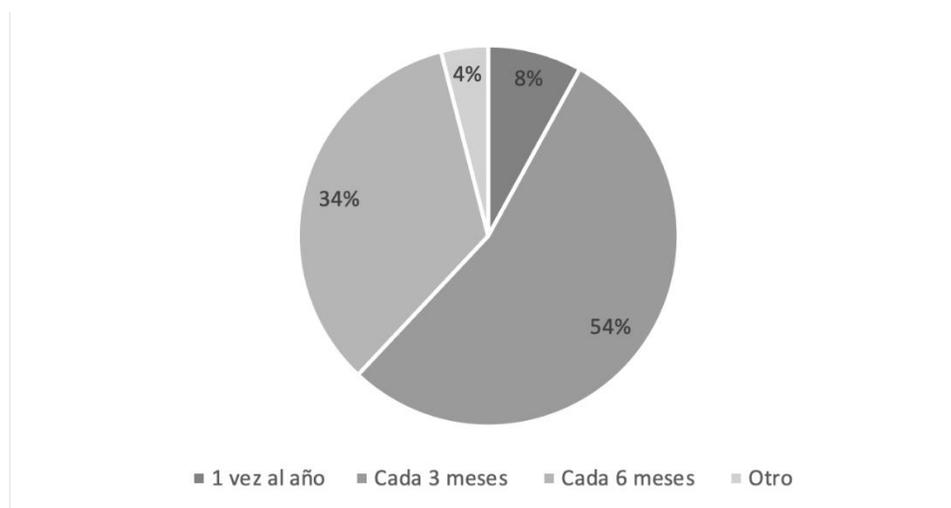
Categoría	Nivel de importancia				
	Muy importante	Importante	Regular	Poco importante	Nada importante
Plataforma fácil de usar	38	12			
Promociones dentro y fuera de la plataforma	31	18	1		
Fotografía profesional y consultoría	29	16	3	2	
Pagos de seguridad en caso de cancelación, daños o pérdidas	20	21	5	3	1
Excelente servicio al cliente para los usuarios de la plataforma	41	8	1		
Soporte técnico	32	15	3		

Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

n: 50

También, se les consultó por la frecuencia de actualización de datos en el sitio web que consideraban necesaria (figura 30). Con lo cual, el 54% de los encuestados considera que deberían actualizarse los datos trimestralmente, mientras que un 34% considera que la actualización debería ser dos veces al año, dejando así un 8% que considera que el cambio debería ser anual y un 4% que considera que debería ser mensual, ya que ofrecen distintas promociones temporales y/o agregan nuevos platillos y bebidas a sus menús (en el caso de los restaurantes).

Figura 31 Frecuencia de actualización de los datos en la página web



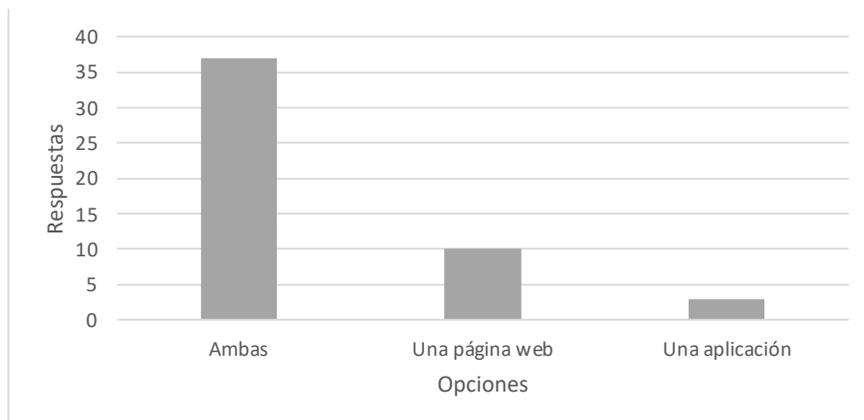
Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

n: 50

Por otro lado, se le consultó a los encuestados el medio preferido por el cual les gustaría que la agencia opere. Para esto, se expusieron dos ideas: una página web y una aplicación (figura 31). La mayoría

prefiere que se implementen las dos opciones, tanto una página web como una aplicación de la agencia, mientras que 10 respuestas indican preferir una página web y 3 una aplicación únicamente.

Figura 32 Medio preferido de operación para la agencia Ruta Norte

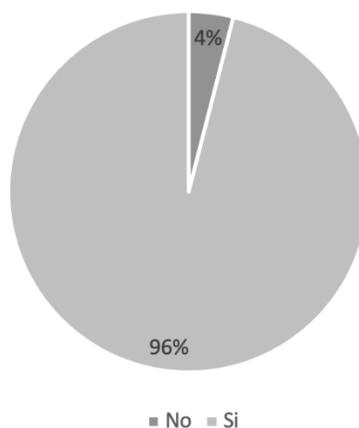


Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

n: 52

Finalmente, se les preguntó que si estarían interesados en firmar un contrato con la agencia en el cual se especificarían las responsabilidades de ambas partes y los acuerdos de tarifas, comisiones y demás, a lo que el 96% de los encuestados afirmaron estar dispuestos a firmar un contrato, dejando un 4% que no estaría de acuerdo, ya que mencionan que no quieren estar ligados legalmente a la agencia.

Figura 33 Disposición a firmar un contrato con la agencia



Fuente: Estudio de mercado para Plan de negocios de la agencia

n: 50

## Presupuesto

Dado que el alcance de este estudio era un plan de negocios y un plan de mercadeo, en la parte de análisis financiero se contempló el presupuesto que aquí se presenta para que el análisis fuera más rico.

Con respecto al presupuesto del plan de mercado, se estima que para el año cero se invertirán aproximadamente ₡16 millones (tabla 56) en producción profesional de videos cortos y videos largos, fotografías profesionales, gestión de redes sociales y del contenido, entre otros. Para el año uno, se estima invertir cerca de ₡31.8 millones que contemplan la asistencia a distintas ferias en Costa Rica y en el extranjero, así como la inscripción en una organización privada promotora de turismo extranjero y demás. Para los siguientes años se calculó un supuesto que permite considerar el posible costo de la inversión en mercadeo para los años: dos, tres, cuatro y cinco. Tomando como base la inversión del año uno y considerando un costo del 50% (tabla 57). Es decir, se dividieron los ₡31.8 millones entre 2 partes iguales, obteniendo así una inversión aproximada de ₡16.4 millones en el año dos, ₡17 millones en el año tres, ₡17.5 millones en el año cuatro y ₡18 millones en el año cinco.

Tabla 57 Presupuesto del plan de mercado

Actividades	Año 0	Año 1	Total
Producción profesional de videos	₡ 4.912.200,00		₡ 4.912.200,00
Producción profesional de 500 fotografías	₡ 1.637.400,00		₡ 1.637.400,00
Gestión de Social Media & Marketing de Contenidos	₡ 4.715.712,00	₡ 4.715.712,00	₡ 9.431.424,00
Optimización de Geolocalización		₡ 2.619.840,00	₡ 2.619.840,00
Chatbot	₡ 1.571.904,00	₡ 1.571.904,00	₡ 3.143.808,00
Ferias en Costa Rica para turismo internacional	₡ 654.960,00	₡ 654.960,00	₡ 1.309.920,00
Ferias de turismo nacional	₡ 654.960,00	₡ 654.960,00	₡ 1.309.920,00
Ferias fuera de Costa Rica para atracción del turismo extranjero		₡ 19.648.800,00	₡ 19.648.800,00
Fam Trips con agentes de viajes en Costa Rica para turismo internacional	₡ 1.964.880,00	₡ 1.964.880,00	₡ 3.929.760,00
<b>Total</b>	₡ 16.112.016,00	₡ 31.831.056,00	₡ 47.943.072,00

Tabla 58 Proyección de costos de mercadeo

Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de mercadeo año1	₡31.831.056				
Plan de mercadeo proyección		₡16.440.740	₡16.983.285	₡17.543.733	₡18.122.676
<b>Total</b>	<b>₡31.831.056</b>	<b>₡16.440.740</b>	<b>₡16.983.285</b>	<b>₡17.543.733</b>	<b>₡18.122.676</b>

## Controles

Se sabe que es necesario implementar una serie de controles que permitan manejar con orden el cumplimiento de las distintas tareas que una empresa lleva a cabo para cumplir con su misión y propósito de ser. Por lo tanto, es fundamental planificarlos de manera óptima, según la naturaleza del negocio. Con lo cual, los controles que se sugieren implementar para llevar un mejor control del avance y desarrollo de la página web se plantean en 2 categorías: implementación y organización del marketing.

### 5.1 Implementación

En cuanto a controles de implementación, es necesario establecer un formato estándar que permita controlar la manera en la que se implementará la estrategia de mercadeo y que sea posible mantener un registro de este. Por ejemplo, en la figura 33 se muestra una plantilla para el mes de mayo, en la cual se detallan las actividades a realizar para la gestión de redes sociales y de mercadeo de contenidos para Ruta Norte.

De igual forma, en esta plantilla se detalla el responsable de ejecutar la lista de actividades, la frecuencia de ejecución y una breve descripción de la plantilla. En la columna de “Estado” se identifica la condición de la actividad por medio de un código de semáforo de color, en el cuál el color rojo significa que no se ha realizado, amarillo que está en proceso y verde que ya se realizó. En la columna de tendencia se indica el impacto que la actividad tiene sobre la atención del público según corresponda, si incrementa el número de visitantes a la página web se utiliza la flecha hacia arriba, si disminuye se usa la flecha hacia abajo y si es neutral se utiliza la línea horizontal. Finalmente, se agregó una columna para comentarios del responsable.

Figura 34 Ejemplo de control de implementación de la estrategia para la agencia Ruta Norte

<b>Tablero de Control</b>		<b>Frecuencia de actualización: Mensual</b>	
<b>Indicador N°01</b>	<b>Responsable</b>		
Gestión de social media y marketing de contenidos para Ruta Norte	Director ejecutivo		
Descripción: Este indicador se obtiene un listado de distintas actividades a realizar en el mes de mayo, así como su estado actual.			
<b>Actividad</b>	<b>Estado</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Comentarios</b>
Conceptualización y diseño de 12 contenidos en Facebook, 12 en Instagram y 6 en TikTok por mes			
Desarrollo del primer cronograma quincenal con temas y piezas gráficas incluyendo adaptaciones para 3 estados semanales en Whatsapp y en Historias de IG y FB			
Desarrollo del segundo cronograma quincenal con temas y piezas gráficas incluyendo adaptaciones para 3 estados semanales en Whatsapp y en Historias de IG y FB			
Redacción de 1 artículo mensual para RRSS y replica en sitio web (blog)			
Monitoreo y contestación diaria de comentarios			
Administración de las campañas con publicaciones pagadas			
Reporte estadístico y reunión de planeamiento mensual			

Realizado por: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia, basado en Rodríguez 2020

## 5.2 Organización del Marketing

Ahora bien, la organización del marketing será liderada por el Director ejecutivo, quien es el responsable de todas las actividades de marketing de la agencia. Debido a la naturaleza de la idea de negocio, se espera que el Director sea el representante de esta área con ayuda del asistente ejecutivo, quién asistirá con el cumplimiento de la estrategia de mercado para la agencia promotora Ruta Norte.

## Conclusiones

En primer lugar, se concluye que debido a su naturaleza y al ser una empresa totalmente nueva es fundamental que la compañía cuente con un plan estratégico, en el que plasmen sus objetivos a corto y largo plazo, en el que resalten su propuesta de valor, y el que los oriente a la diversificación de nuevos negocios. Además, a partir del análisis realizado del mercado y del entorno interno y externo se puede concluir que la empresa tiene potencial para incursionar en el mercado turístico internacional.

En segundo lugar, se puede concluir que el proyecto para establecer una agencia turística es factible mercadológicamente. El 96% de los emprendimientos entrevistados están anuentes a ser parte de Ruta Norte, y el 4% restante quiere conocer más de la empresa antes de dar una respuesta. A partir de estos datos, se obtuvo una demanda estimada para el primer año de 45 empresas, generando ingresos aproximados de \$70.6 millones. Además, un punto a recalcar es que a partir de la estimación de la oferta se identificó que al Ruta Norte ser una plataforma que tiene capacidad suficiente para dar soporte a todas las empresas que se asocien al proyecto y las que potencialmente decidan hacerlo.

En tercer lugar, se definió que la empresa contará con dos procesos productivos fundamentales: monitoreo general de la página y solicitud de actualización de la información. A partir de esto se obtiene que la empresa incurre en un total aproximado de \$17 millones en costos operativos. Por lo tanto, al hacer una comparación con los ingresos totales del proyecto, se concluye que el proyecto es factible en términos operativos. Así mismo, al traer los costos del proyecto a valor actual se obtiene que, al día de hoy, el valor real de realizar el proyecto es de \$91.619.996,25 .

Por otra parte, al realizar el estudio organizacional se pudo determinar que la agencia requiere de un único colaborador en el primer año, el director ejecutivo, y a partir del año dos se estima contar con un asistente, e incrementar el número de asistentes con el paso de los años llegando a contar con tres asistentes en el año cinco. Dichos colaboradores se encargarán de los procesos de pago de servicios subcontratados y el monitoreo del pago de las empresas que conforman Ruta Norte. Con respecto a estos datos, el proyecto suma un total de \$3.095.809 en gastos administrativos. Es importante recalcar que los salarios de los colaboradores se toman en cuenta en la parte operativa, ya que, estarán directamente relacionados con el proceso productivo. Por consiguiente, se puede concluir que la Ruta Norte es factible en términos administrativos.

Además, en el estudio legal se investigaron todas las leyes y términos legales que debe de asumir el proyecto para que funcione sin ninguna restricción, en síntesis, el proyecto es bastante factible en

términos legales debido a que cumple con todos los requerimientos establecidos por la ley. También, debe de incurrir en gastos legales que suman un total de ₡1.079.876 anuales, para estar en orden con la ley y estar al día con los permisos gubernamentales, en impuestos, timbres, permisos y patentes comerciales.

En términos ambientales, luego del estudio realizado, se identifica que el proyecto no requiere gastos ambientales, ya que la agencia funcionará mediante una página web que a su vez será operada en modalidad remota, por lo cual no se cuentan con instalaciones físicas, y, por consiguiente, los posibles gastos en permisos sanitarios, instalaciones de suministro de agua e instalación del alcantarillado sanitario no serán incurridos.

Finalmente, del estudio financiero se derivan varias conclusiones importantes. Se proyecta una inversión inicial de ₡20.422.981, ya que para entrar fuerte en el mercado y lograr la estrategia de penetración establecida en el plan de mercadeo se necesita incurrir en muchos gastos de marketing e invertir en la creación de la página web. Así mismo, se decidió financiar el proyecto con un préstamo de aproximadamente ₡20.5 millones de colones, debido a los beneficios que esto trae en términos de escudo fiscal y se considera que es una buena decisión el compartir el riesgo con una entidad bancaria. Por lo tanto, el flujo de efectivo con financiamiento nominal del proyecto es de ₡3.445.416 en el primer año.

A partir del análisis de sensibilidad del proyecto, se obtuvo una tasa interna de retorno nominal de 376,75% lo que indica que el proyecto genera rendimientos bastante altos. Por lo tanto, se puede concluir que el proyecto es factible financieramente. Por esta razón, la agencia puede valorar la posibilidad de bajar las comisiones y porcentajes a cobrar a los clientes en los primeros años de funcionamiento como impulso a los pequeños empresarios.

Sin embargo, a pesar de que el proyecto es factible financieramente con una tasa interna de retorno elevada, hay consideraciones riesgosas de tipo cualitativo que se deben considerar. El riesgo se comparte mayoritariamente con el banco, ya que, se requiere de un financiamiento bastante alto, además el proyecto cuenta con un mercado cautivo y no se puede olvidar que es un piloto para una zona que apenas se está empezando a desarrollar en el mercado turístico y que tiene muchas dificultades que deben ser atacadas en paralelo. Por lo tanto, el alto rendimiento se contrarresta con un alto riesgo que se debe asumir.

En conclusión, la agencia Ruta Norte es factible en todos y cada uno de los estudios del plan de negocios, por lo que se puede decir que es factible la creación de una plataforma o página web en la que los clientes pueden promocionar y vender sus servicios turísticos a nivel mundial.

Seguidamente, a nivel mercadológico se concluye que la agencia debe centrar sus esfuerzos en una estrategia de penetración y posicionamiento que le permita alcanzar una alta participación en el mercado local e internacional de turismo. Así mismo, el mercado meta de la agencia serán emprendimientos que ofrecen diferentes servicios y actividades turísticas en la Zona Norte del país, que tienen la necesidad de formar parte de una plataforma que los ayude a dar a conocer sus productos y servicios a nivel internacional.

Además, utilizando una diferenciación de servicios atractivos, se posicionará la agencia como la página web que ayuda a estimular la reactivación económica de Costa Rica. La cual, brindará nuevas oportunidades laborales y colaborará con el turismo (por ende, parte del ingreso económico) del país.

Por último, a nivel financiero se deberá considerar una inversión inicial aproximada de ₡47 millones para implementar la estrategia de introducción y posicionamiento de mercado en los primeros años del proyecto. Así mismo, se proyecta invertir alrededor de 16 millones en los siguientes años en mercadeo para mantener a la empresa y competir fuertemente en los mercados nacionales e internacionales.

### **Recomendaciones**

En primera instancia, se recomienda que la agencia se mantenga firme a la implementación de un plan estratégico para poder alcanzar sus objetivos (tanto a corto como largo plazo) y ofrecer una propuesta de valor orientada a la misión y visión de la agencia, que, a su vez les permita posicionarse como una empresa fuerte y competitiva en el mercado. (Ver hoja de ruta en apéndice #4)

Por otro lado, se les insta a que tomen en consideración este proyecto para la toma de decisiones, y que pongan en marcha la idea de negocio, ya que a la luz de este trabajo es un proyecto factible todos los aspectos que abarcan los estudios del plan de negocios. Así mismo, se recomienda dar a conocer más sobre la idea a las empresas que forman parte de las distintas de Comercio y Turismo de la Zona Norte del país, puesto que la mayoría ha mostrado gran interés por conocer más sobre esta iniciativa.

Además, se sugiere establecer un modelo estándar para los procesos operativos y administrativos de la empresa, y documentarlos para mantener un control claro de los procesos que se ejecutarán. De igual forma, se considera necesario tomar en cuenta que, a pesar de que el cuerpo organizacional de la agencia es pequeño, los colaboradores que forman parte de la agencia son talento humano y deben recibir distintos incentivos que les motiven a continuar trabajando de una manera óptima, para potencializar los

resultados de la agencia, así también como su desarrollo, para que ambas partes se puedan desenvolver en el mercado y así posicionar a la agencia en un punto competitivo.

Por otra parte, es importante mencionar que se establezcan distintos controles que permitan mantener al día el pago de las cuestiones legales para no comprometer el funcionamiento ni la integridad de la agencia. Así mismo, se recomienda solicitar un préstamo bancario por ₡20.5 millones, ya que el costo de la inversión inicial es mayor a los ₡20.4 millones.

Ahora bien, en cuanto a nivel mercadológico, se recomienda que la agencia centre sus esfuerzos en una estrategia de penetración y posicionamiento que le permita alcanzar una alta participación en el mercado local e internacional de turismo. De igual manera, se sugiere enfocar el mercado meta en emprendimientos que ofrezcan diferentes servicios y actividades turísticas en la Zona Norte del país que tengan la necesidad de formar parte de una plataforma que les permita darse a conocer a nivel nacional e internacional.

Además, si se toma la decisión de aplicar la mezcla de mercadeo propuesta en el plan de mercadeo, se deben establecer KPIs de modo que sean realizables por mes como parte del plan.

## Referencias Bibliográficas

Baby & Jaramillo (2008). Las P´ s de Mercadeo. Algunas precisiones. AD-minister, (12), 149-161.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=19652>

Baca Urbina, G. (2016). Evaluación de proyectos. McGraw-Hill. [http://www.ebooks7-](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=4613)

[24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=4613](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=4613)

Baena Graciá, V. (2011). Fundamentos de marketing: Entorno, consumidor, estrategia e investigación

comercial. Universitat Oberta de Catalunya. [https://www-digitaliapublishing-](https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.itcr.ac.cr/a/20168)

[com.ezproxy.itcr.ac.cr/a/20168](https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.itcr.ac.cr/a/20168)

Delgado, M., González, M., Guzmán, D. & Rivera, A. (2021) Estudio de mercado para identificar el nivel de satisfacción de los clientes de Cultura Piel que han utilizado los servicios dermatológicos y estéticos ofrecidos, durante el primer semestre de 2021 [Proyecto Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica] Repositorio Tec.

<https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/13338>

Equipo Editorial, Etece. (2021). Pymes - Concepto, ventajas y desventajas. Concepto.

<https://concepto.de/pymes/>

Fernández, C. (2019, 30 septiembre). Estudio de Impacto Ambiental ¿Qué se debe contemplar? Empresa Ingeniería Valencia | CA&CCA. <https://www.caycca.com/estudio-impacto-ambiental-que-contemplar/>

Fleitman, J. (2015). Plan de negocios y planeación estratégica empresarial en el siglo XXI. J. Fleitman, El emprendedor moderno. <https://ciemsa.mx/assets/c%C3%B3mo-elaborar-un-plan-de-negocios.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (Quinta ed.).

México: MC GRAW HILL.

Instituto Costarricense de Turismo. (2019). Cifras Turísticas. Instituto Costarricense de Turismo | ICT.

<https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/encuestas/aeropuertos/no-residentes-extranjeros-2/2019-1/1680-nr-juan-santamaria-2019/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo. (2020). Cifras Turísticas. Instituto Costarricense de Turismo | ICT.

<https://www.ict.go.cr/es/estadisticas/cifras-turisticas.html>

Instituto Costarricense de Turismo. (2020). Llanuras del Norte - Instituto Costarricense de Turismo | ICT. <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/plan-nacional-y-planes-generales/planes-generales-por-unidad-de-planeamiento/llanuras-del-norte/>

Instituto Costarricense de Turismo. (2021). Noticias destacadas. <https://www.ict.go.cr/es/noticias-destacadas.html>

Jiménez, G. E. (2014). Estudio de Prefactibilidad para la creación de un Centro de Masoterapia y Estética en el Cantón de Montes de Oca. [Proyecto de Graduación para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio TEC.

<https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/6756>

Kish, L. (1975). Muestreo de encuestas (Primera ed.). México: Trillas.

Kiziryan, M. (2015, 27 mayo). Análisis FODA. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>

Kotler, P., Armstrong, G. (2021). Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=16954>

Lozano, J. (19 de enero del 2022). Costa Rica es optimista sobre la recuperación turística, pero con prudencia. EFE. <https://www.efe.com/efe/america/economia/costa-rica-es-optimista-sobre-la-recuperacion-turistica-pero-con-prudencia/20000011-4721144>

MINAE. (2022). Historia del Minae. [minae.go.cr](https://minae.go.cr). <https://minae.go.cr/acerca-de/acerca-del-minae/historia-minae>

Nuño, P. (2017). ¿Qué es un estudio de mercado? [Emprendepyme.net](http://emprendepyme.net).

<https://www.emprendepyme.net/que-es-un-estudio-de-mercado.html> \*\*\*

PYMES COSTA RICA VENTANA UNICA. (2022). Normativas. PYMES Costa Rica.

<https://www.pyme.go.cr/informacion.php?id=3>

Rodríguez R. Tecnológico de Costa Rica, Curso Formulación y Evaluación de (2020).

Roldán, P. N. (2020, 2 julio). Libre competencia. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/libre-competencia.htm>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2014). Metodología de la investigación (6.a ed., Vol. 1). McGraw-Hill Education.

Sapag, R., & Sapag, N. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos (Sexta ed.). McGraw-Hill Interamerica.

Sapag, R., Sapag, J. M., & Sapag, N. (2014). Preparación y evaluación de proyectos (6.a ed.). McGraw-Hill Education.

Sevilla, A. (2016, 8 Abril). Benchmarking. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/benchmarking.html>

Toca Torres, C. (2009). Fundamentos del márketing: guía para su estudio y comprensión. Universidad del Rosario. <https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.itcr.ac.cr/a/10264>

Treviño-Villalobos, M., & Chaves-Álvarez, M. (2012). SIR-ZEE: plataforma tecnológica para el desarrollo local. Revista Tecnología En Marcha, 25(5), pág. 93–102. <https://doi.org/10.18845/tm.v25i5.482>

UNED, Valverde, J., Acuña, K., Barrantes, M., & González, A. M. (2011, abril). Desarrollo local en la Región Huetar Norte (No. 1). Cudeca.

[https://www.uned.ac.cr/extension/images/ifcmdl/CONTENIDO\\_2.pdf](https://www.uned.ac.cr/extension/images/ifcmdl/CONTENIDO_2.pdf)

Villarán, K. (2009). Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio, USAID Perú y Ministerio de la Producción, Perú.

[http://www.crecemype.pe/1\\_crecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf](http://www.crecemype.pe/1_crecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf)

Viniegra, S. (2007). Entendiendo el plan de negocios. Lulu.com

Viquez Paniagua, A. G. (02 de marzo de 2022). Qv. [diapositivas de Power Point]. TecDigital.

[https://tecdigital.tec.ac.cr/dotlrn/classes/AE/AE4130/S-2-2021.SJ.AE4130.40/file-storage/view/public%2Fsesi-n-ix%2Festudio\\_organizacional\\_fn.pdf](https://tecdigital.tec.ac.cr/dotlrn/classes/AE/AE4130/S-2-2021.SJ.AE4130.40/file-storage/view/public%2Fsesi-n-ix%2Festudio_organizacional_fn.pdf)

Westreicher, G. (2015, 27 junio). Pyme – Pequeña y mediana empresa. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>

## Apéndices

### Apéndice #1: Borrador del cuestionario

#### Título:

Agencia Promotora de Actividades Turísticas en la Zona Norte de CR (APAZ)

#### Descripción:

Buenos días / tardes / noches.

Somos un grupo de estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica, que opta por el grado de Bachillerato en Administración de Empresas.

El fin de este cuestionario es conocer el interés por una página web en la cual pueda encontrar y reservar diferentes actividades y servicios turísticos en la Zona Norte de CR (Hoteles, Tours, Restaurantes, Transporte, etc.), este proyecto es impulsado por la iniciativa Frontera Norte-Norte Costa Rica, en el cual participan 9 cámaras de turismo de la zona representando los cantones: Guatuso, Chiles, Upala y la Cruz y busca impulsar la reactivación económica de la zona. Nuestra colaboradora y representante principal del proyecto es Katherine Morales, experta en el sector turismo y Gerente de Mercadeo y Ventas del Hotel Hamilton Leisure Group.

Le agradecemos de antemano la colaboración.

#### Sección I: Interés de unirse a la agencia

1. ¿Cuál es el nombre de su empresa?

\_\_\_\_\_

2. ¿Está usted interesado en ser parte de una plataforma o página web en la que se promocionen y vendan sus servicios turísticos?

- Sí
- No

3. Si su respuesta a la pregunta anterior fue No, explique la razón de su respuesta

\_\_\_\_\_

(en caso de Sí, saltar a la siguiente sección)

4. Seleccione los distintos servicios que ofrece:

(selección múltiple)

- Hospedaje
  - Tours guiados
  - Transporte
  - Restaurante
  - Bar
  - Otro: \_\_\_\_\_
5. ¿Estaría dispuesto a pagar una comisión por ventas, entre el 15%-20%, al ser parte de la agencia?
- Si
  - No
6. Si su respuesta fue no, ¿cuál de estos rangos sí estaría dispuesto a pagar?
- 5%-10%
  - 10%-15%
  - 20%-25%
  - No estaría dispuesto a pagar ninguna comisión
7. ¿Estaría dispuesto a pagar una cuota inicial por servicios de mercadeo (promoción a nivel internacional, ventas, estudios de mercado, publicidad) al ser parte de la agencia?
- Si
  - No
8. Si su respuesta fue sí, ¿Cuál cree que sería una cuota razonable por servicios de mercadeo?
- \$50
  - De \$50-\$100
  - De \$100-\$150
  - De \$150-\$200
  - Más de \$200
9. Si su respuesta fue no ¿Por qué no estaría dispuesto a pagar una cuota por servicios de mercadeo?
- \_\_\_\_\_

10. Clasifique de más importante a menos importante, según su criterio, los servicios de mercadeo que le gustaría recibir

(clasificación)

- Promoción del negocio en la página web
- Publicidad en redes sociales
- Anuncios publicitarios
- Asesorías de mercadeo
- Fotografía profesional

11. ¿Cuál es la capacidad máxima de personas que puede recibir en sus instalaciones por día?

\_\_\_\_\_

12. ¿Qué tipo de espacios y servicios quiere poner a disposición de los clientes de la página web?

(selección múltiple)

- Alojamiento
- Restaurante
- Piscina
- Entretenimiento
- Transporte
- Otro: \_\_\_\_\_

13. Desde la perspectiva de host, ¿cuáles considera que son los servicios más importantes que la agencia le debería de ofrecer?

(Matriz con posición de importancia)

- Plataforma fácil de usar
- Promociones dentro y fuera de la plataforma
- Fotografía profesional y consultoría
- Pagos de seguridad en caso de cancelación, daños o perdidas.
- Excelente servicio al cliente para los usuarios de la plataforma
- Soporte técnico

14. ¿Cada cuanto desea actualizar o que se actualicen los datos en la aplicación?

- Cada 3 meses

- Cada 6 meses
  - 1 vez al año
  - Otro
15. ¿Estaría dispuesto a firmar un contrato con la agencia en el cual se especifiquen las responsabilidades de cada una de las partes y los acuerdos en tarifas, comisiones y demás?
- Si
  - No
16. Si su respuesta fue no, indique la razón
- \_\_\_\_\_

## **Apéndice #2: Borrador de sondeo a usuarios**

### Sección I: Interés

1. ¿Está interesado (a) en visitar la Zona Norte de Costa Rica?
  - Si
  - No
2. ¿Le gusta la idea de una página web en la que pueda reservar en línea diferentes tipos de actividades turísticas que pueda hacer en la zona (Hospedaje, tours, alimentación, transporte, etc.)
  - Si
  - No
2. Ordene de más importante a menos importante las actividades que usted considera indispensables dentro de la página web (Matriz)
  - Hospedaje
  - Alimentación
  - Transporte
  - Tours
  - Otro: \_\_\_\_\_
3. ¿Qué actividades turísticas le gustaría ver en esta página web?
  - Sol y playa (snorkeling, buceo, visita a islas)
  - Ecoturismo (Cataratas, Observación de aves, aguas termales, avistamiento de animales, Parques Nacionales, reservas biológicas)

- Aventura (Kayak, rápidos)
  - Deporte (Pesca,
  - Cultural (Tour de café, Tour del chocolate, Trapiche Tour de caña y Tour de maíz, Reserva indígena Maleku, artesanía)
  - Bienestar (Spa, meditación, yoga)
4. ¿Qué tipo de hospedaje prefiere?
- Hotel
  - Cabina o cabaña
  - Casa/Apartamento equipado
  - Casa propia o de algún conocido
  - Camping

#### Sección II: Hábitos de consumo

1. ¿Ha visitado la Zona Norte de Costa Rica?
- Si
  - No
2. Cuando va de vacaciones, ¿cuál es el motivo principal de su viaje?
- Vacaciones, ocio, recreo o placer
  - Visita a familiares y amigos
  - Educación y formación
  - Salud y atención médica
  - Reuniones de negocios y profesionales
  - Conferencias o congresos
  - Ferias comerciales o exposiciones
3. ¿Bajo cuál de las siguientes modalidades suele viajar?
- Independiente
  - La empresa\escuela\universidad\iglesia organizó su viaje
  - Compró paquete turístico en una agencia establecida
4. ¿Qué tan seguido utiliza una agencia de viajes para planear vacaciones?
- Siempre
  - La mayor parte del tiempo
  - Algunas veces
  - De vez en cuando

- Nunca
5. ¿Qué tan importante es la seguridad a la hora de elegir su destino?
- Extremadamente importante
  - Muy importante
  - Importante
  - Poco importante
  - Nada importante
6. ¿Con quién suele viajar?
- Solo
  - En pareja
  - Con la familia
  - Con amigos
  - Con compañeros de trabajo/estudio
7. ¿Cuánto tiempo (en noches) suele durar su estadía?
- De 1 a 3
  - De 4 a 6
  - Más de 6
8. ¿Estaría interesado en adquirir una membresía premium en la página web para recibir ofertas especiales, descuentos promocionales, millas, entre otros?
- Si
  - No
9. ¿Qué redes sociales utiliza con más frecuencia? (Puede marcar varias opciones)
- WhatsApp
  - Facebook
  - Instagram
  - Twitter
  - YouTube
  - No utilizo redes sociales
10. ¿Por dónde prefiere enterarse de promociones?
- Redes sociales
  - Correo electrónico
  - Volantes

- Anuncios publicitarios

### Sección III: Perfil Sociodemográfico del usuario

1. ¿Cuál es su edad en años cumplidos?

- 18 años
- De 18 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 a 65 años
- Más de 65 años

2. ¿Cuál es su sexo?

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo

3. ¿Cuál es su provincia de residencia?

- San José
- Alajuela
- Cartago
- Heredia
- Guanacaste
- Puntarenas
- Limón

### **Apéndice #3: Flujo de efectivo**

A continuación, se presenta el flujo de efectivo del proyecto. Ver flujo de efectivo. ([Link](#))

### Apéndice #4: Hoja de Ruta para implementación de la propuesta



**Anexos****Anexo# 1: Formula Valor Actual Neto**

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

**Anexo# 2: Formula Tasa Interna de Retorno**

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

**Anexo# 3: Formula Periodo de Recuperación**

$$Payback = \frac{I_0}{F}$$

**Anexo# 4: Modelo Flujo de Efectivo**

FLUJO DE EFECTIVO SIMPLE CON FINANCIAMIENTO (FLUJO DEL INVERSIONISTA)						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
- Costos						
= Excedentes brutos						
- Gastos						
- Gastos no desembolsables						
- Gastos por intereses						
= Utilidad antes de impuestos						
- Impuestos						
= Utilidad después de impuestos						
+ Gastos no desembolsables						
- Incremento en el capital de trabajo						
+ Recuperación del capital de trabajo						
- Nueva inversión requerida						
+ Recuperación de la inversión						
- Deuda (positivo al recibir, negativo al pagar)						
= Flujo de efectivo nominal						