

**Universidad de Costa Rica**  
**Sistema de Estudios de Posgrado**

**“Propuesta de Plan Integral de Mercadeo para la Asociación ProParques y su  
Programa de Membresías *Amigos de los Parques Nacionales.*”**

Trabajo final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en  
Administración de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para  
optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en  
Mercadeo.

Luis Fernando Esquivel Mora

Carné 971252

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio,  
Costa Rica 2009**

## ***DEDICATORIAS***

Dedico esta investigación a mi esposa. El apoyo, amor y paciencia que me has tenido durante todas las horas que sacrificamos juntos en este trabajo significan más que el título mismo, demuestran que tengo una compañera dispuesta a ayudarme a salir adelante en cualquier circunstancia. No podría haber terminado esta meta sin tu apoyo. Este título es compartido con vos, ojos bellos.

También le dedico este trabajo a mis padres y a toda mi familia. Siempre confiaron en que lograría terminarlo y hoy, gracias a su apoyo, cruzo la línea final de esta meta.

Luis

## *AGRADECIMIENTOS*

En la elaboración del presente proyecto merece un reconocimiento especial la Asociación ProParques y todas las personas que dan cuerpo a esa institución. Fue un honor para mi trabajar al lado de ustedes. La investigación hubiese sido imposible sin su apoyo.

Igualmente merece un especial agradecimiento don Emilio Bruce, quien con sus acertadas observaciones me facilitó los medios para lograr un trabajo final de muy alta calidad.

Luis

## *HOJA DE APROBACIÓN*

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster con énfasis en Mercadeo.

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón  
Director Programa de Maestría

---

MBA. Roque Rodríguez  
Profesor Coordinador

---

MBA. Emilio Bruce Jiménez  
Profesor Guía

---

Msc. Rocío Echeverri McCandles  
Supervisora Laboral

---

MBA. Luis Fernando Esquivel Mora  
Estudiante

DEDICATORIAS.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
HOJA DE APROBACIÓN.....	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
RESUMEN.....	X
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA Y RESEÑA TEÓRICA.....	19
SECCIÓN 1. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA.....	19
1.1 Turismo a nivel global.....	19
1.2 Turismo a nivel regional.....	21
1.3 Turismo a nivel nacional.....	23
SECCIÓN 2. REFERENCIA TEÓRICA.....	27
2.1 Mercadeo de servicios.....	27
2.1.1 Modelos molecular y de servucción aplicados al mercadeo de membresías.....	28
2.1.2 Proceso de decisión del consumidor.....	31
2.1.3 Participación del cliente en el proceso de producción.....	32
2.1.4 Consideraciones para preparar una mezcla de comunicación de los servicios.....	33
2.2 Los servicios de membresías.....	34
2.2.1 Esquema de relación.....	35
2.2.2 El cliente comprometido.....	35
2.2.3 Los comercializadores.....	36
2.2.4 El ente beneficiario: el Programa "Amigos de los Parques Nacionales.".....	37
2.3 Concepto de segmentación de mercado.....	38
2.3.1 Mercado total.....	38
2.3.2 Segmentación de mercados.....	38
2.3.3 Mercado Meta.....	39
2.4 Construcción de presupuestos y costos de mercadeo.....	40
2.4.1 Concepto de costos de mercadeo y costos diferenciales.....	40
2.4.2 Análisis de variables y esquema de presupuesto.....	41
2.4.3 Elementos de Flujo de caja.....	42
2.5 Estrategia de medios.....	43
2.5.1 Bases teóricas.....	43
2.5.2 Mercadeo por televisión.....	44
2.5.3 Mercadeo por periódico y revistas.....	44
2.5.4 Mercadeo por Internet y sistemas de información de mercado.....	45
2.6 Resumen y conclusión teórica.....	47
CAPÍTULO II DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN PROPARQUES....	50
SECCIÓN I. LA EMPRESA.....	51
1.1 Historia de la Asociación ProParques.....	51
1.2 La misión, visión, valores y objetivos.....	52
1.3 Estructura administrativa de la Asociación ProParques.....	53
1.4 Proyectos de la Asociación ProParques.....	55
1.5 Estrategia comercial de la Asociación ProParques.....	59
1.6 El mercado de la Asociación ProParques.....	60
1.7 Competencia de la Asociación ProParques.....	60
1.8 Cliente de la Asociación ProParques.....	63
SECCIÓN II. FACTORES DE ENTORNO QUE INTERVIENEN EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.....	64

2.1 Merma en la afluencia turística causada por la crisis económica.....	64
2.2 Trabas burocráticas del Sistema de Parques Nacionales.....	68
2.2.1 Reseña histórica del desarrollo del Sistema de Parques Nacionales.....	68
2.2.2 Subejecución presupuestaria y resultados sobre los Parques Nacionales.....	70
SECCIÓN III. PROGRAMA AMIGO DE LOS PARQUES NACIONALES Y ESTUDIOS DE MERCADO.....	72
3.1 Reseña de Acuerdo "ProParques- SINAC- FUNDECOR".....	72
3.2 Funcionamiento del Programa APN.....	74
3.3 Estudios de mercado realizados.....	75
3.3.1 Entrevistas con personeros del sector.....	76
3.3.2 Resultados de observación directa.....	77
3.3.3 Resultados de encuestas directas.....	79
3.3.4 Resultados de encuestas telefónicas.....	84
3.3.5 Resultados de <i>Focus Groups</i> .....	88
3.3.6 Matriz de necesidades determinadas por estudios de mercado.....	89
3.3.7 Segmentación y mercados meta definidos.....	90
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA ASOCIACIÓN PROPARQUES.....	93
SECCIÓN I. ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS INTERNOS DE LA ASOCIACIÓN PROPARQUES.....	93
1.1 Análisis de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.....	93
1.2 Análisis de la estructura, administrativa de la Asociación ProParques.....	94
1.3 Análisis de la estrategia comercial de la Asociación ProParques.....	96
SECCIÓN II. ANÁLISIS DE FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN A LA ASOCIACIÓN PROPARQUES.....	99
2.1 Análisis del mercado de la Asociación ProParques.....	100
2.2 Análisis de la competencia de la Asociación ProParques.....	101
2.3 Análisis del cliente y de proveedores de la Asociación ProParques.....	107
2.4 Análisis de la merma de afluencia turística causada por la crisis económica.....	107
2.5 Análisis de las trabas burocráticas del Sistema de Parques Nacionales.....	112
SECCIÓN III. ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE AMIGOS DE LOS PARQUES NACIONALES Y DE LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES DE MERCADO.....	113
3.1 Análisis del Programa de Amigos de los Parques Nacionales utilizando el método de las 5 fuerzas de Porter.....	113
3.1.1 Análisis de la amenaza de nuevos competidores.....	113
3.1.2 Análisis de la amenaza de productos sustitutos.....	114
3.1.3 Análisis de la intensidad de rivalidad de los competidores.....	114
3.1.4 Análisis del poder de negociación de los proveedores.....	114
3.1.5 Análisis del poder de negociación de los compradores.....	115
3.2 Análisis de los resultados de los estudios de mercado realizados.....	115
3.2.1 Análisis de los resultados de entrevistas con personeros del sector.....	115
3.2.2 Análisis de los resultados de la observación directa.....	116
3.2.3 Análisis de los resultados de encuestas directas.....	118
3.2.4 Análisis de los resultados de encuestas telefónicas.....	119
3.2.5 Análisis de los resultados de <i>Focus Groups</i> .....	120
3.2.6 Análisis de la matriz de necesidades determinadas por estudios de mercado.....	122
3.2.7 Análisis de segmentación y mercados meta definidos.....	123
SECCIÓN IV. ANÁLISIS FODA.....	124
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE PLAN DE INTEGRAL DE MERCADEO.....	132
SECCIÓN I. OBJETIVO DE PROPUESTA DE PLAN INTEGRAL DE MERCADEO.....	133
SECCIÓN II. JUSTIFICACIÓN DE PROPUESTA DE PLAN INTEGRAL DE MERCADEO.....	133
SECCIÓN III. PROPUESTA GENERAL.....	134
3.1 Propuesta para mejorar los aspectos internos de la Asociación ProParques.....	135
3.1.1 Propuesta de misión, visión y objetivos.....	135
3.1.2 Propuesta de estructura administrativa de la Asociación ProParques.....	137
3.1.3 Propuesta de estrategia comercial de la Asociación ProParques.....	138
3.2 Propuesta para enfrentar los factores del entorno que afectan a la Asociación ProParques.....	139
3.2.1 Propuesta para aumentar participación de mercado para la Asociación ProParques.....	139
3.2.2 Propuesta para enfrentar a la competencia.....	140
3.2.3 Propuesta para servir mejor al cliente y fomentar sólidas relaciones con los proveedores de la Asociación.....	141

3.2.4	Propuestas para enfrentar la merma de afluencia turística causada por la crisis económica.....	142
3.2.5	Propuesta para enfrentar las trabas burocráticas del Sistema de Parques Nacionales.....	143
3.3	Propuesta de plan de acción para el programa "Amigos de los Parques Nacionales".....	143
3.3.1	Plan de acción para empresas, instituciones y personas jurídicas.....	145
3.3.1.1	Empresas nacionales pequeñas y medianas.....	145
3.3.1.1.1	Propuesta de producto.....	146
3.3.1.1.2	Propuesta de precio.....	148
3.3.1.1.3	Propuesta de distribución.....	148
3.3.1.1.4	Propuesta de comunicación.....	148
3.3.1.1.5	Propuesta de planes de acción.....	149
3.3.1.2	Empresas grandes y multinacionales.....	150
3.3.1.2.1	Propuesta de producto.....	150
3.3.1.2.2	Propuesta de precio.....	152
3.3.1.2.3	Propuesta de distribución.....	152
3.3.1.2.4	Propuesta de comunicación.....	152
3.3.1.2.5	Propuesta de planes de acción.....	153
3.3.1.3	Instituciones públicas, instituciones educativas, sindicatos y gremios.....	153
3.3.1.3.1	Propuesta de producto.....	154
3.3.1.3.2	Propuesta de precio.....	154
3.3.1.3.3	Propuesta de distribución.....	154
3.3.1.3.4	Propuesta de comunicación.....	155
3.3.1.3.5	Propuesta de planes de acción.....	155
3.3.2	Plan de medios para nacionales con alto nivel adquisitivo.....	155
3.3.2.1	Jóvenes y estudiantes menores de 25 años de edad.....	156
3.3.2.1.1	Propuesta de producto.....	156
3.3.2.1.2	Propuesta de precio.....	159
3.3.2.1.3	Propuesta de distribución.....	159
3.3.2.1.4	Propuesta de comunicación.....	159
3.3.2.1.5	Propuesta de planes de acción.....	159
3.3.2.2	Adultos profesionales de 25 a 40 años de edad.....	163
3.3.2.2.1	Propuesta de producto.....	163
3.3.2.2.2	Propuesta de precio.....	164
3.3.2.2.3	Propuesta de distribución.....	164
3.3.2.2.4	Propuesta de comunicación.....	164
3.3.2.2.5	Propuesta de planes de acción.....	164
3.3.2.3	Adultos profesionales mayores de 40 años de edad y clientes Premium.....	164
3.3.2.3.1	Propuesta de producto.....	165
3.3.2.3.2	Propuesta de precio.....	166
3.3.2.3.3	Propuesta de distribución.....	166
3.3.2.3.4	Propuesta de comunicación.....	166
3.3.2.3.5	Propuesta de planes de acción.....	166
3.3.3	Plan de medios para turistas extranjeros.....	166
3.3.3.1	Propuesta de producto.....	167
3.3.3.2	Propuesta de precio.....	168
3.3.3.3	Propuesta de distribución.....	168
3.3.3.4	Propuesta de comunicación.....	169
3.3.3.5	Propuesta de planes de acción.....	170
3.3.4	Plan de medios sombrilla para público general.....	170
3.3.4.1	Propuesta de producto.....	170
3.3.4.2	Propuesta de precio.....	171
3.3.4.3	Propuesta de distribución.....	171
3.3.4.4	Propuesta de comunicación.....	171
3.3.4.5	Propuesta de planes de acción.....	174
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		177
SECCIÓN I. CONCLUSIONES.....		177
SECCIÓN II. RECOMENDACIONES.....		180
BIBLIOGRAFÍA.....		182
Anexos.....		185

## *ÍNDICE DE GRÁFICOS*

Gráfico 1: Costa Rica, ingresos de turistas y procedencia.....	24
Gráfico 2: Comparación ingresos por turismo, café y banano 1998-2007.....	25
Gráfico 3: Porcentaje de disminución en el turismo (Expo Manuel Antonio 2008).....	65
Gráfico 4: Porcentaje de ocupación en los hoteles para el primer semestre 2009.....	66
Gráfico 5: Porcentaje de visitación de turistas en el 2008.....	67
Gráfico 6: Porcentaje de disminución en visitación de hoteles en el 2008.....	67
Gráfico 7: Resultados de encuestas directas Volcán Poás.....	80
Gráfico 8: Resultados de encuestas directas Volcán Irazú.....	81
Gráfico 9: Resultados de encuestas directas Parque Manuel Antonio.....	82
Gráfico 10: Resultados de encuestas directas Parque Santa Rosa.....	83
Gráfico 11: Edad y sexo de encuestados.....	84
Gráfico 12: Marco de evocación y parques visitados.....	85
Gráfico 13: Razones de visitación.....	85
Gráfico 14: Percepción de las instalaciones por parte de los encuestados.....	85
Gráfico 15: ¿Ayudaría a los Parques Nacionales?.....	86
Gráfico 16: Limitaciones para visitar parques y competencia.....	86
Gráfico 17: ¿Qué mejoraría de los Parques Nacionales?.....	87
Gráfico 18: ¿Cómo viaja a los Parques Nacionales?.....	87
Gráfico 19: ¿Cómo califica el servicio de los Parques Nacionales?.....	87
Gráfico 20: ¿Pirámide demográfica.....	110
Gráfico 21: Transición demográfica 1950 -2007.....	111
Gráfico 22: ¿Qué mejoraría de los Parques Nacionales?.....	120



## Índice de cuadros

Cuadro 1: Países más visitados por turistas internacionales 2007 y 2006.....	20
Cuadro 2: Países más visitados por turistas internacionales 2007 y 2006.....	21
Cuadro 3: Países latinoamericanos más visitados por turistas 2007 y 2006.....	22
Cuadro 4: Costa Rica, ingresos de turistas y divisas generadas.....	24
Cuadro 5: Áreas Silvestres Protegidas de mayor visita durante el 2006.....	26
Cuadro 6: Organizaciones No Gubernamentales Costarricenses.....	61
Cuadro 7: Organizaciones No Gubernamentales Internacionales.....	62
Cuadro 8: Puntos de inflexión clave para el ejercicio de observación directa.....	78
Cuadro 9: Matriz de necesidades determinadas.....	89
Cuadro 10: Matriz de necesidades determinadas.....	122
Cuadro 11: Carné APN frente y dorso.....	157
Cuadro 12: Productos ofrecidos al público.....	171

## Índice de figuras

Figura 1: Modelo molecular del Programa de Membresías Amigos de los Parques Nacionales .....	29
Figura 2: Programa de Membresías APN.....	74
Figura 3: Segmentación utilizada.....	90
Figura 3: 4 segmentos determinados.....	124
Figura 5: Segmentos determinados.....	144
Figura 6: Producto Membresía Guaria.....	147
Figura 5: Producto Membresía Bosque Tropical.....	151
Figura 8: Concurso de fotografías para Carné APN.....	157
Figura 9: Producto Membresía Tortuga.....	158
Figura 10: <i>Brochure</i> APN.....	160
Figura 11: Kiosco APN y regalías.....	161
Figura 12: Calcomanías APN e idea de posible impresos de periódicos.....	162
Figura 13: Producto Membresía Lapa.....	163
Figura 14: Producto Membresía Jaguar.....	165
Figura 15: Producto Membresía Morfo.....	167
Figura 16: Diseño de página <i>Web</i> .....	169
Figura 17: Primer <i>spot</i> publicitario.....	172
Figura 18: Segundo <i>spot</i> publicitario.....	173

## **RESUMEN**

Esquivel Mora, Luis Fernando

Propuesta de Plan integral de mercadeo para la Asociación ProParques y su Programa de Membresías “Amigos de los Parques Nacionales”.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas – San José, C.R.:

L.F. Esquivel M. 2009.

El objetivo general del trabajo es realizar un estudio de los mercados actuales y potenciales para poder identificar necesidades que determinen segmentos, de manera que se pueda elaborar un plan estratégico de mercadeo integral para la Asociación ProParques y su Programa de Membresías, llamado “Amigos de los Parques Nacionales”. Para ello, se tomaron en consideración las bases doctrinales necesarias y se realizaron los estudios de campo pertinentes enfocados en el diagnóstico de aspectos internos y externos propios de la Asociación ProParques. El trabajo pretende aportar elementos para coadyuvar con el posicionamiento de la Asociación y de este innovador Programa de Membresías el cual consideramos ser un gran impulso para el desarrollo del sector turístico nacional en general.

El proyecto se basa en entrevistas y revisión de documentos de la Asociación ProParques, así como labores de investigación de campo, tales como: encuestas dirigidas personales y telefónicas; sesiones de observación directa de las actitudes de turistas; sesiones de *focus groups*; visitas a los Parques Nacionales, empresas de *rafting*, reservas privadas, *canopy* y diversos hoteles. Mediante todas las herramientas mencionadas se logró identificar las preferencias y necesidades que compartían diferentes grupos. Esta identificación permitió realizar una segmentación basada en aspectos geográficos, demográficos y psicográficos. El resultado de todo este proceso fueron cuatro mercados meta: personas jurídicas, nacionales con alto poder adquisitivo, turistas extranjeros y mercado general. Cada uno a su vez tiene subsegmentos y consecuentemente se elaboraron propuestas de producto, precio, distribución y comunicación para cada uno de estos subsegmentos.

Utilizando herramientas como el FODA, las 5 fuerzas de Porter y un proceso de *Benchmarking*, la investigación diagnosticó elementos internos y externos que afectan el buen desempeño de la empresa. Este trabajo hace observaciones y recomendaciones sobre la misión, visión y objetivos, así como la estrategia comercial de la Asociación ProParques. Igualmente se realizaron propuestas para enfrentar la crisis financiera y la merma en turistas. El resultado final es un plan de mercadeo integral que estudia elementos internos, del entorno, hace investigación de mercados y propone un plan de acción puntualizado.

Las conclusiones y recomendaciones versan sobre la implementación de este plan.

INDUSTRIA TURÍSTICA; PROGRAMAS DE MEMBRESÍAS; PARQUES NACIONALES

MBA. Emilio Bruce Jiménez

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado



## Introducción

---

El presente proyecto de graduación es una propuesta de plan de mercadeo para el Programa de Membresías a los Parques Nacionales, el cual pretende implementar la Asociación ProParques junto con el SINAC y FUNDECOR<sup>1</sup>, llamado: “Amigos de los Parques Nacionales”.

El Programa de Membresías es un mecanismo ideado para recaudar fondos que luego serán reinvertidos en el mantenimiento de los parques nacionales y en la capacitación de los guarda recursos, mejorando así la situación actual de estas áreas protegidas.

Solamente falta un adecuado planeamiento mercadológico para lanzar este producto al mercado. ProParques, SINAC y FUNDECOR ya tienen un convenio de cooperación firmado y el servicio de membresías se encuentra en sus etapas finales de preparación.

El presente trabajo es un estudio completo sobre el mercado meta, las preferencias de los clientes y la estrategia de medios que debe implementar ProParques para lograr una exitosa ejecución mercadológica. También se analizan aspectos internos y externos para poder hacer recomendaciones sobre estos a la Asociación ProParques.

ProParques es una organización sin fines de lucro que busca mejorar el funcionamiento operativo de los parques nacionales. Reúne en su seno a conservacionistas y empresarios que persiguen la sostenibilidad y un adecuado aprovechamiento turístico de los parques y reservas nacionales.

Mediante visitas, observación directa, consultas y encuestas la Asociación ProParques ha identificado las necesidades más apremiantes de los parques nacionales<sup>2</sup>, y desde que inició

---

<sup>1</sup> Sistema Nacional de Áreas de Conservación del Ministerio del Ambiente y Energía en adelante referido como SINAC, y la Fundación para el Desarrollo de la Cordillera Volcánica Central, en adelante referido como FUNDECOR por sus siglas en español.

<sup>2</sup> Entre las deficiencias, se pueden mencionar básicamente: a) la falta de seguridad (caza ilegal, peligro de fuego, déficit de guardabosques y de herramientas tecnológicas para contrarrestar delincuentes...); b) las deficiencias de las instalaciones de los parques (baños, servicios sanitarios, señalización de senderos, falta de material didáctico); y c) la mala capacitación de los guardaparques (normalmente no tienen conocimiento suficiente para proporcionar una experiencia

operaciones en abril del 2005 ha buscado soluciones prácticas para solventar estas carencias y aumentar los ingresos que son destinados al mantenimiento de nuestras áreas protegidas.

Luego de un extensivo estudio de diferentes propuestas, ProParques identificó en el mecanismo de membresías<sup>3</sup> (utilizado exitosamente en otras partes del mundo) un medio para solventar estas insuficiencias operativas que enfrentan los parques nacionales.

El mecanismo de membresías está autorizado para su funcionamiento mediante un convenio de cooperación entre el SINAC, FUNDECOR y la Asociación ProParques. El Programa de Membresías es llamado “Amigos de los Parques Nacionales”<sup>4</sup>.

En éste momento, ProParques está muy interesado en el lanzamiento del producto y la elaboración de un plan de mercadeo adecuado.

ProParques todavía no tiene definido el mercado meta, los beneficios que debe incluir una membresía de este tipo ni la mezcla de mercadeo que se debe seguir para un adecuado lanzamiento<sup>5</sup>.

Esta propuesta pretende elaborar un plan de mercadeo que permita posicionar a ProParques y al lanzamiento de este nuevo servicio de membresías en el ámbito nacional, con el fin de generar la mayor cantidad de afiliaciones posibles y de evitar gastos innecesarios en mercadeo debido a enfoques equivocados en su estrategia.

De la misma manera, éste proyecto busca establecer lineamientos claros para el mercadeo

---

educacional al visitante).

<sup>3</sup> El programa de membresías es un esquema usado en el mundo de los museos, zoológicos y parques nacionales alrededor del mundo. Estos programas permiten a los visitantes o personas interesadas hacerse miembros de una institución y apoyar diversas causas de las mismas. Por medio de la membresía se crean comunidades de personas afiliadas que se sienten comprometidas y velan por el bienestar de la organización que están apoyando.

<sup>4</sup> La firma de este convenio fue una de las actividades centrales del acto de conmemoración del Día de los Parques Nacionales el pasado 22 de Agosto, y el 22 de septiembre siguiendo una de las cláusulas del convenio, fue aprobado de forma unánime por el Consejo Nacional de Áreas de Conservación.

<sup>5</sup> A pesar de lo anterior ProParques si cuenta con una gran claridad sobre el proceso legal, financiero y político que debe seguir para poner en funcionamiento el proyecto de membresías. La mayor parte de los requisitos legales ya están definidos. Desde la perspectiva legal, solamente falta una consulta “amistosa” ante la Contraloría para poder lanzar este nuevo servicio.

del servicio de membresías a los parques nacionales. La meta de este proyecto es establecer una propuesta de plan de mercadeo que pueda ser considerado para su implementación por parte de ProParques y que genere un gran acogimiento del servicio por clientes nacionales.

Para poder lograr la meta anterior, resulta necesario: hacer un estudio del mercado meta, revisar las características del servicio que se ofrece y analizar opciones para mejorarlo con base en los comentarios de clientes potenciales.

También se realizarán varios estudios tales como: un FODA, un análisis de fuerzas competitivas de Porter y un estudio de *Benchmarking* del Programa de Membresías. Finalmente, con base en un claro entendimiento del servicio y del entorno, se debe intentar definir los canales de distribución disponibles y los que se pretende utilizar. El resultado final, tal como se mencionó, debe ser un proyecto de plan de mercadeo integral que incluya una campaña publicitaria (con un tema central apropiado) y un plan de promoción adecuado a éste. Además, se busca hacer recomendaciones sobre factores internos y externos que afectan a la empresa.

Este servicio de membresías representa un verdadero cambio de paradigma para el sector turismo. Mucho de nuestro interés profesional en el éxito de este proyecto radica principalmente en los siguientes tres factores:

Primero, el interés se basa en la firme creencia de que este nuevo mecanismo de membresías ayudará al Sistema de Parques Nacionales a mejorar la calidad del servicio. Esto permitirá proporcionarle al visitante una experiencia enriquecedora e inolvidable, de manera que desee volver a experimentarla y que sirva como referencia para otros posibles visitantes. Este enfoque de servicio al cliente, sumado a nuestras bellezas naturales y a la imagen internacional que tiene Costa Rica, tendrá un efecto de “bola de nieve” al impulsar el sector turístico nacional a nuevos niveles.

En segundo lugar, se considera que este nuevo servicio va a cambiar radicalmente la relación que existe entre todos los miembros de la cadena turística (*touropedor*, visitantes

nacionales o extranjeros, entre otros) y los Parques Nacionales, al generar una responsabilidad compartida en el cuidado de nuestras áreas protegidas. De esta manera se involucra, educa y compromete a las personas con los parques nacionales y se propicia así un verdadero esquema de sostenibilidad de las áreas protegidas.

Finalmente, resulta importante recalcar que el sector turismo es uno de los más significativos y de más rápido crecimiento en nuestra economía. Este mecanismo novedoso de membresías es un primer cambio estratégico en la manera como se brindan los servicios turísticos en nuestro país. Dada la importancia del sector turismo en Costa Rica, se prevé que en un futuro este servicio podría ser duplicado en otras áreas de nuestra economía. Se considera que a muy corto plazo este proyecto cambiará la forma como se visitan museos, teatros, cines y muchos otros servicios similares.

Cabe señalar que con este proyecto se busca estudiar este tema únicamente en el contexto del mercado nacional, excluyendo así el área de mercadeo internacional hacia turistas extranjeros. No obstante, muchas de las recomendaciones dadas para el mercado nacional tienen aplicación en el mercadeo para turistas extranjeros, e inclusive se presentan propuestas para el sector turístico extranjero.

El objetivo general de esta investigación es elaborar una propuesta de plan de mercadeo mediante el uso de diversas herramientas mercadológicas que permita maximizar los ingresos por concepto de membresías y minimizar los gastos relacionados con un inadecuado enfoque hacia mercado, con el fin de posicionar el servicio de membresías de la Asociación ProParques.

Del objetivo general de realizar una propuesta de plan de mercadeo para el Programa de Membresías se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Comprender y contextualizar a la industria turística y a los elementos clave que diferencian el mercadeo de bienes del mercadeo de servicios y obtener un dominio conceptual de los elementos fundamentales de un plan de mercadeo enfocado hacia los

servicios, así como de los componentes básicos del entorno de mercado del servicio de membresías mediante un estudio bibliográfico exhaustivo; todo ello, con el fin de ubicar el tema en su contexto y establecer una base teórica para poder profundizar en los temas específicos de las membresías de la empresa.

2. Diagnosticar o describir la situación actual de la empresa y del servicio de membresías que se pretende implementar, así como estudiar sus variables de mercado más importantes mediante un estudio directo profundo que incluye: un análisis de segmentos, de las tendencias y del mercado objetivo, con el propósito de comprender la situación actual del tema en su contexto real y actual.

3. Analizar los elementos fundamentales que tiene el servicio de membresías hoy así como las expectativas y preferencias de los clientes potenciales y determinar los medios, recursos y canales disponibles para el lanzamiento de una posible campaña publicitaria a nivel nacional, mediante un estudio profundo del producto<sup>6</sup> tal como está concebido actualmente<sup>7</sup>, el uso de encuestas y *focus groups*; con el fin de identificar la mezcla adecuada de servicios mínimos que debe brindar el esquema de membresías así como la clase y cantidad de servicios complementarios que esperan los clientes potenciales. También se realizarán entrevistas con personeros de diferentes medios, hoteles y agencias de viajes, así como visitas a convenciones turísticas, con el fin de identificar las opciones que existen para un posible lanzamiento al mercado.

4. Sintetizar los resultados del análisis de la situación diagnosticada en el objetivo anterior con el propósito de definir y proponer estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación<sup>8</sup>, planes de acción, formas de implementación<sup>9</sup> y un presupuesto.

5. Establecer conclusiones y recomendaciones para la implementación del proyecto así

---

<sup>6</sup> Por producto se debe entender bien y servicio.

<sup>7</sup> Que debe incluir un FODA un estudio de las 5 fuerzas de Porter y un *Benchmarking* como mínimo.

<sup>8</sup> Con un adecuado Plan de medios.

<sup>9</sup> Se debe definir un cronograma de actividades y tareas.



como definir de manera preliminar un mecanismo de revisión de objetivos y metas, con el fin de que la implementación del proyecto sea sencilla y sin contratiempos y que la empresa tenga un modelo de evaluación posterior que permita determinar el éxito del estudio.

En el capítulo primero se buscará establecer un marco teórico. Por tanto, se iniciará con la contextualización de la industria y luego se pasará al concepto de mercadeo de servicios para concentrarse en el servicio de membresías. Se analizará el concepto de segmentación de mercado. Posteriormente, se investigará sobre la elaboración de presupuestos y el concepto de costos de mercadeo. El capítulo continuará su estudio teórico con una reseña del concepto de estrategia de medios. Para concluir, se realizará una contextualización de la industria y del sector en el cual se desenvuelve la empresa.

El segundo capítulo estará dedicado al diagnóstico de la situación actual del sistema de membresías que pretende mercadear ProParques y de ProParques mismo. Como primer paso, se estudiará todos los aspectos internos y externos de la empresa y del programa de membresías. Podemos citar, por ejemplo, la regulación relevante que autoriza la implementación del proyecto de Amigos de los Parques Nacionales y todos los antecedentes que forjaron a ProParques y a su sistema de membresías. Se contextualizará la empresa y una vez puntualizados estos antecedentes, se determinará una segmentación de mercado y se definirá uno o varios mercados meta. Preliminarmente se han definido 5 tipos de mercados meta: turistas extranjeros, nacionales de clase media, nacionales de clase alta, clientes élite y mercado meta institucional.

En el capítulo tercero, una vez diagnosticada la situación actual del servicio de membresías, se procederá a analizar todos los puntos diagnosticados previamente de la empresa asimismo se profundizará en el estudio de los mercados meta así como los beneficios o características que los diferencian a cada uno. Con base en este conocimiento se determinarán diferentes tipos de productos para solventar las necesidades de cada mercado meta. También se estudiará cómo perciben los clientes estos potenciales servicios.

En el capítulo cuarto, se establecerá una propuesta de plan de mercadeo para el Programa

“Amigos de los Parques Nacionales”. Este capítulo resumirá todo el análisis anterior y se constituirá de tres secciones: plan para mejorar aspectos internos de la Asociación, plan de acción para mejorar aspectos externos de la Asociación y una estrategia de medios para el programa de “Amigos de los Parques Nacionales”.<sup>10</sup> El capítulo finalizará estudiando y determinando los canales de mercadeo existentes y los medios disponibles para un futuro lanzamiento.

El capítulo quinto estará reservado para conclusiones y recomendaciones. En éste también, se presentarán varios servicios o beneficios adicionales que podrían ofrecerse en el futuro para algunos grupos y la tesis terminará con una serie de recomendaciones, tales como un modelo de medición de resultados para el análisis posterior de la efectividad de la campaña propuesta.

---

<sup>10</sup> En adelante será referenciado como APN debido a sus siglas.

## Capítulo I

# Descripción de la industria turística y reseña teórica

## **Sección 1. Descripción de la industria turística**

### **1.1 Turismo a nivel global**

Existen diferentes tipos de turismo a nivel internacional, la doctrina menciona mayoritariamente: el turismo cultural, el natural y el activo, entre otros.

Por su parte, el turismo cultural se basa en los recursos histórico-artísticos de los países. Este tipo de turismo se subdivide en el urbano, el monumental, el arqueológico, el científico y el etnográfico por mencionar tan solo algunos.

En lo referente al turismo natural, tenemos el ecoturismo, el rural y el agroturismo.

Finalmente, se menciona que el turismo activo se realiza en espacios naturales. Se mencionan como ejemplos el turismo deportivo y el de aventura.

De acuerdo con las estadísticas de la Organización Mundial de Turismo (OMT), en el 2007 tuvieron lugar 903 millones de llegadas de turistas internacionales, lo cual representó un aumento de 6,6% con respecto al 2006. Los países más visitados por turistas internacionales en el 2006 y en el 2007 se ubican en Europa, como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1: Países más visitados por turistas internacionales 2007 y 2006**

<b>País</b>	<b>Continente</b>	<b>Llegadas de turistas internacionales en 2007 (en millones)</b>	<b>Llegadas de turistas internacionales en 2006 (en millones)</b>
Francia	Europa	81,9	79,1
España	Europa	59,2	58,5
Estados Unidos	América	56,0	51,1
China	Asia	54,7	49,6
Italia	Europa	43,7	41,1
Reino Unido	Europa	30,7	30,7
Alemania	Europa	24,4	23,6
Ucrania	Europa	23,1	18,9
Turquía	Europa	22,2	18,9
México	América	21,4	21,4

Fuente: [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

Las estadísticas de la OMT muestran que en el 2007 los ingresos generados a nivel mundial por el turismo internacional alcanzaron \$856 mil millones, representando un crecimiento del 5,6% en comparación con el 2006.

Los países con la mayor entrada de divisas originadas en el turismo internacional se concentraron en Europa: sin embargo, el mayor generador en el 2007 continúa siendo Estados Unidos:

**Cuadro 2: Países más visitados por turistas internacionales 2007 y 2006**

<b>País</b>	<b>Continente</b>	<b>Ingresos en 2007 (en miles de millones)</b>	<b>Ingresos en 2006 (en miles de millones)</b>
Estados Unidos	América	\$ 96.7	\$ 85.7
España	Europa	\$ 57.8	\$ 51.1
Francia	Europa	\$ 54.2	\$ 46.3
Italia	Europa	\$ 42.7	\$ 38.1
China	Asia	\$ 41.9	\$ 33.9
Reino Unido	Europa	\$ 37.6	\$ 33.7
Alemania	Europa	\$ 36.0	\$ 32.8
Australia	Oceanía	\$ 22.2	\$ 17.8
Austria	Europa	\$ 18.9	\$ 16.6
Turquía	Europa	\$ 18.5	\$ 16.9

Fuente: [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

### ***1.2 Turismo a nivel regional***

Según el Banco Internacional de Desarrollo, los ingresos provenientes del turismo internacional son una importante fuente de divisas para varios de los países de América Latina, y representa un porcentaje significativo del Producto Interno Bruto y de las exportaciones de bienes y servicios, así como una relevante fuente de empleo.

México es el país de América Latina que tiene mayor llegada de turistas y de ingresos en dólares, como se muestra a continuación:

**Cuadro 3: Países latinoamericanos más visitados por turistas 2007 y 2006**

País de América Latina	Llegadas turistas internl. 2007 (miles)	Ingresos 2007 (en millones USD)
Argentina	4.562	4.313
Bolivia	556	205*
Brasil	5.026	4.953
Chile	2.507	1.419
Colombia	1.193	1.669
Costa Rica	1.973	1.974
Cuba	2.119	1.982
Ecuador	953	637
El Salvador	1.339	847
Guatemala	1.448	1.199
Haití	n/d	n/d
Honduras	831	557
México	<b>21.424</b>	<b>12.901</b>
Nicaragua	800	255
Panamá	1.103	1.185
Paraguay	<b>416</b>	<b>102</b>
Perú	1.812	1.938
República Dominicana	3.980	4.026
Uruguay	1.752	809
Venezuela	771	817

Fuente: [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

La región centroamericana recibió el año pasado a 6,8 millones de turistas, quienes generaron ingresos por unos 6.900 millones de dólares.

Centroamérica, con 522.000 kilómetros cuadrados, tiene mucho por ser descubierto, desde Guatemala hasta Panamá; y el turista puede disfrutar de la naturaleza salvaje de sus

bosques, la aventura de escalar sus montañas, volcanes o del sol y la playa.

Entre los lugares más visitados de Guatemala, caracterizada por ser un destino cultural con sus tradiciones y costumbres étnicas, se encuentran Tikal y la ciudad colonial de Antigua.

En Honduras, los destinos más visitados son Copán y Roatán. Nicaragua cuenta con sus lagos y volcanes. Entre éstos últimos los más visitados son el volcán Maderas y el volcán Concepción. Las ciudades coloniales de León y Granada también son muy concurridas.

Costa Rica, por su parte, tiene una oferta semejante pero es el país que tiene la actividad turística más desarrollada de toda la región. Los volcanes más visitados son el Poás y el Arenal; pero también cuenta con hermosas playas, como el Parque Nacional Manuel Antonio; y bosques tropicales, que atraen a miles de turistas año con año.

### ***1.3 Turismo a nivel nacional***

El presente proyecto de graduación es una propuesta de plan de mercadeo para el Programa de Membresías a los Parques Nacionales que pretende implementar la Asociación ProParques junto con el SINAC y FUNDECOR llamado: “Amigos de los Parques Nacionales”.

Tal como se afirmó anteriormente, la Asociación ProParques es una organización sin fines de lucro que busca mejorar el funcionamiento operativo de los Parques Nacionales. Está conformada por miembros conservacionistas y empresarios quienes persiguen la sostenibilidad y un adecuado aprovechamiento turístico de los parques y reservas nacionales.

Debido a que el proyecto busca mejorar el manejo de nuestros Parques Nacionales, se puede afirmar que este estudio de graduación toca varias industrias sumamente importantes para nuestra economía nacional. Consideramos, empero, que la principal industria que se analiza con este estudio es la turística.



El turismo es una de las principales actividades económicas del país. Para el 2007, Costa Rica recibió alrededor de 1.979.789 visitantes, provenientes en su mayoría de los Estados Unidos (48%), Centroamérica (30%) y Europa (13%).

**Cuadro 4: Costa Rica, ingresos de turistas y divisas generadas**

Año	Turistas 1 (miles de personas)	Divisas por Turismo (Dólares)	Relación (%) Turismo/ exportaciones
2003	1,237,948	1.199,400	19,7
2004	1,452,926	1.357,400	21,5
2005	1,679,051	1.569,900	22,3
2006	1,725,261	1.629,300	19,9
2007	1,979,789	1.894,700	20,3

Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Costa Rica.

En ese mismo año, dicho sector generó alrededor de US \$1.895 millones y representó el 20.3% del ingreso total por exportaciones<sup>11</sup>.

**Gráfico 1: Costa Rica, ingresos de turistas y procedencia**



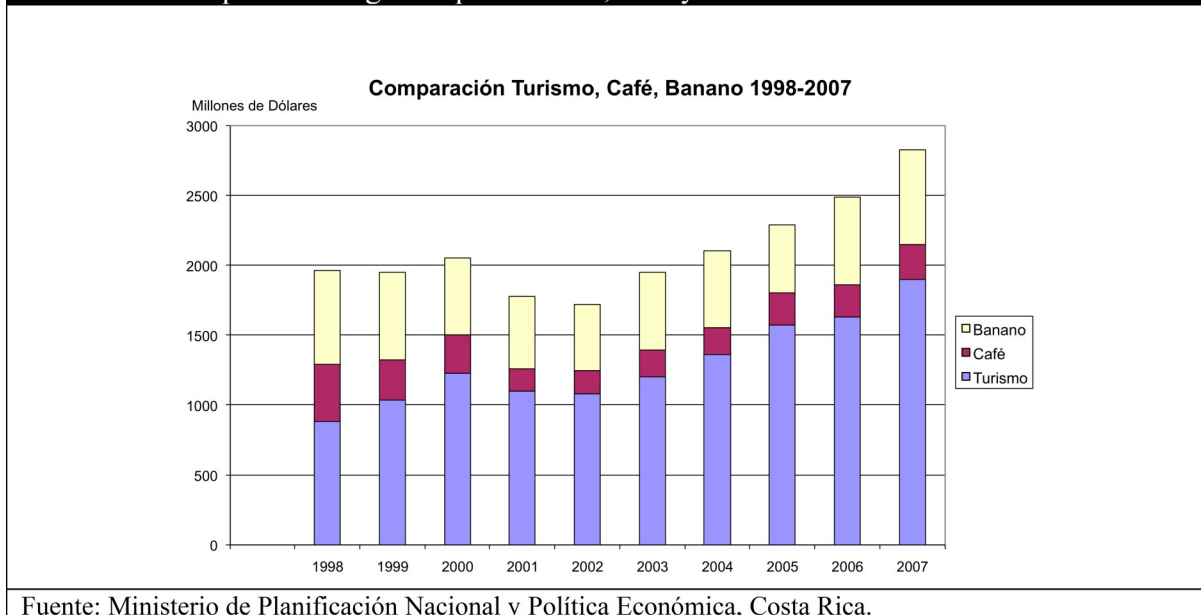
Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Costa Rica.

En la gráfica que se adjunta abajo se compara el crecimiento de la industria cafetalera y bananera contra el crecimiento de la industria turística nacional. Tal como se puede

<sup>11</sup> Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. MIDEPLAN. Sistema de Indicadores sobre Desarrollo Sostenible.

observar claramente el auge del turismo ha sido un motor fuerte del incremento económico nacional.

Gráfico 2: Comparación ingresos por turismo, café y banano 1998-2007



La industria turística también ha tenido un gran impacto en el área social costarricense. Ha creado nuevos empleos y aunque no se sabe con certeza la cifra exacta del número de empleos que crea el sector, se estima que poco más de doscientos mil empleos directos e indirectos son generados, proviniendo un 70% del sector rural<sup>12</sup>.

Si se analizan los datos proporcionados por Mideplan, en su página *Web* podemos establecer que solamente el sector “Hoteles y restaurantes” emplea 108.271 personas; por lo que, el número de doscientas mil personas empleadas en este sector pareciera adecuado.

Asimismo, la inversión directa para empresas en el sector ha venido creciendo a lo largo de los años. Según cifras del Banco Central, de toda la inversión extranjera directa (IED) ocurrida entre 1997–2005, el sector turístico atrajo un 12%, representando una buena parte de la IED que entra al país.

<sup>12</sup> Álvarez, Rhina; Aronson, Catherine; Fernández, Edgardo y Larrea, Meter (2008) Propuesta para la implementación de un sistema de recaudación de fondos para los parques nacionales en Costa Rica. Tesis de graduación para el programa de maestrías del INCAE.

Al estudiar la visitación que se da a los parques nacionales, se puede ver la siguiente distribución:

**Cuadro 5: Áreas silvestres Protegidas de mayor visita durante el 2006**

Área	Residentes	No residentes	TOTAL
PN Carara	0'021	10'000	50'350
PN Isla Roosa	55'155	8'201	31'550
PN Biocén de la Vieja	15'211	31'353	43'834
PNM Barro Colorado	22'441	0'513	01'150
PN Arenal	15'324	20'550	05'214
PN Cahuita	50'524	22'003	10'541
PN Tortuguero	55'120	80'343	103'105
PN Irazú	105'355	30'801	130'510
PN M. Antonio	04'252	104'030	550'422
PN Poás	151'001	134'010	522'113
<b>TOTAL</b>	<b>Residentes</b>	<b>No residentes</b>	<b>TOTAL</b>

Fuente: SINAC<sup>13</sup>

Es claro que el de mayor visitación es el Parque Volcán Poás, seguido por el Parque Manuel Antonio y el Volcán Irazú.

Es importante recalcar que una crisis económica y financiera ha envuelto a los países que generan mayores turistas (sea Estados Unidos y Europa) y que apenas se empieza a ver las consecuencias de un turismo bajo.

Con base en encuestas telefónicas realizadas por nosotros y la Asociación Proparques se ha podido determinar que el sector turístico costarricense pasa por una fuerte depresión. Es ahora más que nunca que se vuelve importante no solo enfocar el turista extranjero sino el turista interno o nacional.

Más adelante se estudiarán estos datos a profundidad para conocer exactamente cuáles son los resultados de esta crisis financiera y se analizara las áreas de conservación con mayores ingresos y cómo han sido afectados, así como las deficiencias operativas que tiene cada uno de estos lugares. En el capítulo segundo, reservado para hacer un diagnóstico profundo de la situación, se establecerán estos puntos.

<sup>13</sup> Comunicación de la señora Cecilia Montero funcionaria de la Gerencia de Áreas Silvestres Protegidas del SINAC.

## Sección 2. Referencia teórica

### 2.1 Mercadeo de servicios

Como bien lo establece el libro “*Fundamentos de Marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos*” de K. Douglas Hoffman y John E.G. Bateson 2004 “Los servicios están por todas partes, trátese de una consulta al médico, de un servicio religioso, de una visita a nuestro restaurante preferido o de un día en la escuela.”p.112

Dada la proliferación de nuevos y más avanzados servicios, cada vez se vuelve más difícil señalar el límite que existe entre un producto y un servicio. En su gran mayoría, los servicios tienen una parte de producto y los productos tienen una sección de servicios que los complementan. Establecen los mismos autores citados arriba:

*No obstante la confusión, las siguientes definiciones nos ofrecen un punto de partida para empezar a entender las diferencias entre los bienes y los servicios. En términos generales, podemos decir que los bienes son objetos, aparatos o cosas, mientras que los servicios son actos, esfuerzos o actuaciones. Es más cuando definimos la palabra producto, ésta se refiere tanto a bienes como a servicios, y así la usaremos a lo largo de este libro. Al final de cuentas, la diferencia básica entre los bienes y los servicios es su intangibilidad; es decir, carecen de sustancia material. Como consecuencia de las diferencias en la intangibilidad, aparecen infinidad de problemas en el marketing de servicios, los cuales no siempre es posible resolver correctamente usando las soluciones de marketing referidas a los bienes. p.115*

En este sentido, se habla de predominio de lo tangible o de un predominio de lo intangible al estudiar la estructura de un producto<sup>14</sup>. Para poder comprender mejor la configuración de un producto y su inclinación o no hacia la tangibilidad, se han establecido dos modelos; el modelos molecular y de servucción.

---

<sup>14</sup> Entendido en los mismos términos en los que fue definido líneas arriba.

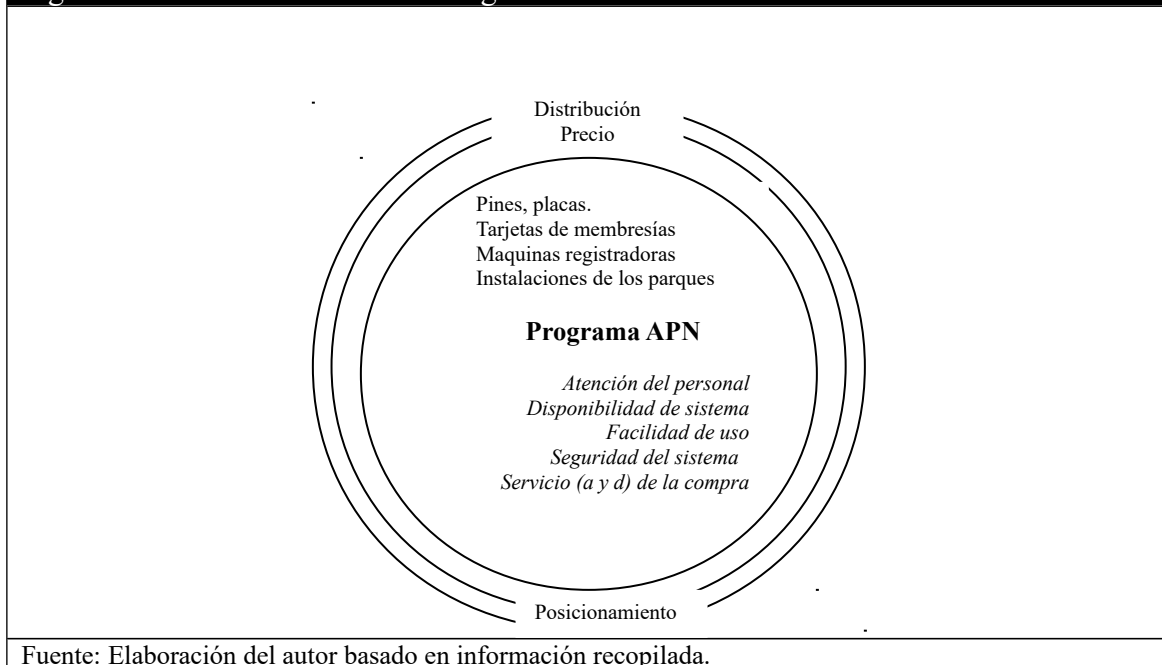
### **2.1.1 Modelos molecular y de servucción aplicados al mercadeo de membresías**

Es importante comprender estos dos modelos puesto que nos sirven para identificar los elementos constitutivos del servicio de membresías. Por su parte, el modelo molecular explica la mezcla entre elementos tangibles e intangibles de un producto. Establecen los autores K. Douglas Hoffman y John E.G. Bateson 2004 en su libro ya citado:

*Uno de los grandes beneficios derivados de la elaboración de un modelo molecular es que resulta un instrumento administrativo que brinda la oportunidad de visualizar la entidad de mercado entera (producto) de la empresa. [...] El sentido de elaborar los modelos moleculares es que aumentan la posibilidad de apreciar los elementos tangibles e intangibles incluidos en las entidades de mercado. P. 117*

Un posible modelo de molecular del Programa de “Amigos de los Parques Nacionales”, podría ser planteado de la siguiente manera:

Figura 1: Modelo molecular del Programa de Membresías “APN”



De la aplicación del modelo anterior queda claro que el Programa de APN<sup>15</sup> tiene una serie de elementos tangibles y varios elementos intangibles. Esta determinación inicial tiene repercusiones muy importantes para todo el resto del presente estudio.

Por otro lado el modelo de servucción nos presenta un esquema un poco más elaborado de partida ya que según mencionan Hoffman y Bateson:

*Es un modelo sumamente sencillo pero muy poderoso, que ilustra los factores que influyen en la experiencia del servicio [...]. El modelo servucción consta de dos partes: la visible para el consumidor y la que no lo es. La parte visible tiene tres secciones: el contexto inanimado, los prestadores del servicio, el personal de contacto y otros clientes [...]. El componente invisible del modelo está compuesto por la organización y los sistemas invisibles. p.126*

<sup>15</sup> En adelante nos referiremos al Programa de Amigos de los Parques Nacionales como programa APN

El modelo de servucción busca explicar el impacto que tienen los elementos visibles y no visibles sobre el cliente. En el primer grupo, se aglomera al contexto inanimado, los prestadores del servicio y el personal de contacto. Abajo se aprecia el resultado de la aplicación de esta herramienta al esquema de membresías:

- a. **El contexto inanimado:** Tal como lo menciona la doctrina, el contexto inanimado juega un papel muy importante en los esfuerzos de mercadeo. Cuanto más abstracto sea el servicio, más se debe pulir el contexto inanimado. Este contexto es uno de los puntos con los que el cliente mide el servicio y hace referencia con otros servicios similares. Si estudiamos el servicio de membresías podemos notar que se debe tener mucho cuidado al definir la composición de los *stands* o *displays* que se planean instalar en puntos estratégicos. Otro elemento inanimado muy importante del programa de APN es el *kit* de bienvenida y la tarjeta de identificación. Éstos últimos representan la materialización del servicio. En este sentido podemos afirmar junto con varios autores estudiados, que el contexto inanimado debe ser visualmente atractivo y debe tener una resonancia clara con el tema central del servicio (en el caso nuestro la naturaleza y su conservación).
- b. **Los prestadores de servicios:** Por su propia naturaleza, los servicios en general causan un sentimiento de inseguridad. Esto se debe a que tienen resultados muy variables (heterogeneidad) y dependen tanto del individuo que brinda el servicio, como de la persona que los recibe. Para contrarrestar este sentimiento de inseguridad generado por la intangibilidad, inseparabilidad y heterogeneidad de los servicios, se debe tener un esquema claro de capacitación del personal que brinda el servicio. En la medida en que estas personas sean serviciales, atentas, hábiles y comprendan las necesidades de los clientes mejor se logrará posicionar el servicio.
- c. **Personal de contacto y otros clientes:** Finalmente, este es el tercer elemento visible de interés del modelo de servucción. Este elemento está conformado por aquellas personas que comparten la experiencia del servicio junto al cliente (estas a su vez podrían perfectamente ser clientes). Como

ejemplos se puede observar al encargado de estacionamiento de un restaurante, o bien a las personas que están en un restaurante cenando al lado del cliente. Muchas veces la percepción de un lugar depende de las actitudes de personas y de los comentarios que recibe el cliente.

El segundo rubro que se estudia mediante el modelo de servucción es el contexto invisible. Aquí se encuentran los procesos internos de una empresa. La doctrina divide este punto en dos partes: la organización y los sistemas. (Hoffman y Bateson, 2004)

*La organización y los sistemas invisibles reflejan las reglas, los reglamentos y los procesos que son la base de la organización. Por ello, aún cuando resultan invisibles para el cliente, tienen un efecto muy profundo en la experiencia del servicio del cliente. La organización y los sistemas invisibles determinan factores como la información, los formatos que deben llenar los clientes, la cantidad de empleados que trabajan en la empresa en un momento dado y las políticas de la organización respecto de infinidad de decisiones, que pueden ir desde sustituir renglones de un menú hasta que la empresa acepte o no las tarjetas de identificación de la AARP para dar descuentos de la tercera edad. p.135*

### **2.1.2 Proceso de decisión del consumidor**

Las necesidades humanas, o mejor dicho las necesidades del consumidor, son la base de todo el *marketing* moderno. La clave de la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de una compañía en un ambiente de *marketing* altamente competitivo es su capacidad para identificar y satisfacer necesidades insatisfechas del consumidor mejor y antes que la competencia.

En este sentido se habla de un proceso de decisión de cliente. Existen tres etapas en este proceso: Etapa previa a la compra, Etapa de la compra y Etapa posterior a la compra.

Cada una de estas etapas es importante para el desarrollo de un plan de mercadeo, puesto que existen diferentes maneras de enfocar y dirigirse a las necesidades de los clientes dependiendo de la etapa del proceso de decisión en la que se encuentren.



En la etapa previa a la compra normalmente se da un estímulo generado por una señal social, física o bien comercial. Lo importante del estímulo es que a su vez genera conciencia de una escasez o un deseo insatisfecho.

Una vez determinada la carencia, se pasa a la búsqueda de información. Lo primero que el consumidor hace es investigar en un conjunto evocado. Aquí es donde la recordación juega un papel muy grande puesto que el conjunto evocado se constituye únicamente de las opciones que el individuo recuerda. En el caso de que el sujeto no encuentre una opción aceptable dentro de su conjunto evocado, hará una búsqueda externa para encontrar soluciones a su problema.

Se discute mucho sobre si el individuo hace una evaluación sistemática de las opciones o si en cambio utiliza opciones no sistemáticas para tomar sus decisiones. Debido a la complejidad del tema, baste decir que las personas normalmente utilizan cualquiera de los dos sistemas dependiendo de las circunstancias y del tipo de decisión que deben tomar.

Una vez que ya se ha elegido una opción, se pasa a la etapa de consumo. Esta etapa comienza cuando ya la decisión de compra está hecha, pero todavía hay elementos que no están definidos. Como ejemplo de estos puntos por definir podemos pensar en cuál tienda se realizará la compra del bien, o el color del bien, etc...

La etapa final viene después de la compra y es llamada etapa de evaluación. Aquí el individuo ya compró y está midiendo si el producto estaba a la altura de sus expectativas. El tema de la disonancia cognoscitiva es el principal obstáculo en este punto.

### **2.1.3 Participación del cliente en el proceso de producción**

En un servicio, el cliente siempre está presente en el proceso de producción ya sea pasiva o activamente. Lo anterior implica un nivel de complejidad mayor, puesto que el cliente tiene

toda la posibilidad de observar el proceso y fiscalizarlo. Según establece el libro de Hoffman y Bateson<sup>16</sup> ya citado:

*Cabe señalar que al cambiar el concepto de beneficio para el consumidor, por ejemplo ofrecer operaciones de autoservicio, tiene muchas más repercusiones en una empresa de servicios que en una de bienes. Los dos tipos de empresas probablemente tendrán que cambiar los procedimientos de la fábrica; no obstante, muchos de los cambios efectuados en una empresa de servicios resultarán directamente visibles para el consumidor, incluso hasta los errores que probablemente ocurrirán al inicio de la operación. p.136*

Esta aclaración es importante puesto que el Programa de Membresías tiene que convertirse en un proceso estándar donde las variaciones en la prestación del servicio nos sean grandes. Tal como lo dicen los autores, en el caso de los servicios el cliente está en el punto de producción, fiscalizando siempre la calidad del servicio.

#### **2.1.4 Consideraciones para preparar una mezcla de comunicación de los servicios**

Según la doctrina, se puede hablar de un proceso para preparar una mezcla de comunicación de los servicios. La primera etapa del proceso es la definición de un mercado objetivo. Dicen Hofman y Bateson:

*La empresa de servicios debe analizar las necesidades de los consumidores y con base en ello, clasificar a los que tienen necesidades similares dentro de los segmentos de mercado. A continuación debe analizar cada segmento sujeto a su potencial para el crecimiento y la utilidad, así como a su compatibilidad con los objetivos y los recursos de la organización. Los segmentos que representan el punto focal de las actividades de marketing de la empresa se convierten en los mercados objetivos. p.138*

Una vez identificadas las necesidades de los clientes y habiéndolos agrupado con base en sus necesidades y consecuentemente habiendo definido los mercados meta; viene la definición de una estrategia de posicionamiento El posicionamiento entraña una

---

<sup>16</sup> “Fundamentos de Marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos” de K. Douglas Hoffman y John E.G. Bateson

manipulación de las variables de la mezcla de *marketing*, es decir una manipulación de Producto, Precio, Promoción, Ubicación, Instalaciones, Personas y Procesos.

También se deben utilizar los elementos de la mezcla de comunicación, a saber:

- Ventas personales (única bilateral)
- Publicidad en medios
- Propaganda y relaciones públicas
- Promociones de ventas

Una buena estrategia de medios utiliza más de un instrumento o emplea uno en forma repetida para aumentar el nivel de recordación.

Los objetivos de comunicación deben estar ligados con la etapa de oferta del servicio. En este sentido, se puede afirmar que en una etapa de introducción el objetivo de comunicación debe ser informar y presentar el producto y sus beneficios.

En la etapa de crecimiento y madurez, el enfoque cambia a un objetivo informativo y persuasivo que genere una actitud positiva hacia nuestro servicio y aleje al cliente de otras opciones.

En una etapa de madurez y decadencia el mensaje es persuasivo y recordatorio. En ella simplemente se busca recordarle al cliente la existencia del producto para que vuelva a comprar. Otro punto importante de esta etapa es que siempre se debe tratar de minimizar la disonancia cognoscitiva.

## ***2.2 Los servicios de membresías***

### 2.2.1 Esquema de relación

El Programa de Membresías es un esquema usado en el mundo de los museos, zoológicos y Parques Nacionales alrededor del mundo. Estos programas permiten a los visitantes o personas interesadas hacerse miembros de una institución y apoyar diversas causas de éstas. Por medio de la membresía, se crean comunidades de personas afiliadas que se sienten comprometidas y velan por el bienestar de la organización a la cual están apoyando.

En el caso de las membresías del programa APN que pretende mercadear ProParques, la idea es que se genere un lazo afectivo y de responsabilidad con el bienestar de los Parques Nacionales.

### 2.2.2 El cliente comprometido

Establecen los autores Leon G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk en su libro “Comportamiento del consumidor” 2003:

*Los mercadólogos no crean necesidades, aunque en ciertos casos pueden hacer que los consumidores se vuelvan más conscientes de necesidades que no habían sentido. Los mercadólogos exitosos definen sus mercados en función de las necesidades que, supuestamente, consiguen satisfacer y no en términos de los productos que venden. p.78*

Según nos dicen Ferrell, Hartline y Lucas hace unos algunos años, se creía que la estrategia de *marketing* correcta centraba la atención en aumentar la cantidad de transacciones, no en la calidad de esas transacciones<sup>17</sup>.

Continuado con los mismos autores, en general se partía de la premisa que lo importante era aumentar la participación en el mercado, muchas veces con poco sentido crítico y dejando de lado la atención al cliente, no se buscaba solucionar problemas del cliente, puesto que se suponía que no era problema de la empresa. Pero cada vez más se está

<sup>17</sup> Ferrell O.C. y otros (2002) Estrategia de Marketing. Segunda edición. Editorial Thompson. México página 94.

llegando al convencimiento de que un mal manejo de estas relaciones pueda causar un detrimento severo en las ventas y en última instancia un estrechamiento de nichos de mercado.

Añaden Ferrell, Hartline y Lucas:

*En la economía actual, la mejor estrategia de marketing es la que ofrece los grados de calidad, valor y satisfacción necesarios para retener a los clientes a largo plazo. Establecer relaciones duraderas con ellos es probablemente la mejor forma de aislar a una empresa del veloz ritmo de cambio que se vive en el entorno actual.[...]*

*Para valorar cabalmente los conceptos que hay tras el manejo de relaciones con el cliente, tenemos que plantear una nueva perspectiva sobre éste. De hecho es necesario cambiar el acento de conseguir consumidores a conservar clientes [...]*p.99

Queda claro de la exposición de los autores que en el caso de las membresías lo que se debe perseguir es una relación estable en el tiempo. Se busca maximizar el sentimiento de pertenencia a un grupo y convertir al cliente en un cliente comprometido.

### **2.2.3 Los comercializadores**

Definir el término comercialización permitirá comprender cuales son las labores que la doctrina atribuye normalmente a este sujeto. Reza la definición de Shiffman y Lazar (ya citados):

*En términos generales, los procesos necesarios para mover los bienes, en el espacio y en el tiempo, del productor al consumidor. En economía, no existe una distinción tajante entre “producción” y “comercialización”; ambos procesos son productivos si hacen a los bienes y servicios más capaces de rendir satisfacciones o de satisfacer necesidades, cambiándolas de forma o haciéndolas más fácilmente disponibles. Los bienes sirven de muy poca cosa a menos que se pongan a disponibilidad del consumidor en la forma, en el tiempo y en el lugar en que está dispuesto a pagar por ellos. p.77*

En otras palabras, el comercializador es aquella persona quien pone a disponibilidad del consumidor el producto. En el caso de las membresías, podemos pensar que en un futuro los tour operadores podrían convertirse en comercializadores muy importantes del servicio de membresías.

#### **2.2.4 El ente beneficiario: el Programa “Amigos de los Parques Nacionales”.**

Luego de un extensivo estudio de diferentes propuestas, ProParques identificó en el mecanismo de membresías (utilizado exitosamente en otras partes del mundo) un medio para solventar estas insuficiencias operativas que enfrentan los Parques Nacionales.

El mecanismo de membresías está autorizado para su funcionamiento mediante un convenio de cooperación entre el SINAC, FUNDECOR y la Asociación ProParques. El Programa de Membresías es llamado “Amigos de los Parques Nacionales”. La firma de este convenio fue una de las actividades centrales del acto de conmemoración del “Día de los Parques Nacionales” el pasado 22 de Agosto del 2008, y el 22 de septiembre siguiendo una de las cláusulas del convenio, fue aprobado de forma unánime por el Consejo Nacional de Áreas de Conservación.

Es importante recordar que ProParques es una organización sin fines de lucro que busca mejorar el funcionamiento operativo de los Parques Nacionales. Debe quedar claro que esta Asociación no tiene beneficio económico alguno con los dineros que genere el Programa de “Amigos de los Parques Nacionales”.

## **2.3 Concepto de segmentación de mercado**

### **2.3.1 Mercado total**

Una empresa de servicios debe analizar las necesidades de los consumidores y con base en ello, clasificar a los que tienen necesidades similares en grupos o segmentos de mercado. Una vez hecho esto, debe analizar cada nicho sujeto a su potencial para el crecimiento y la utilidad, así como a su compatibilidad con los objetivos y los recursos de la organización. Los segmentos que representan el punto focal de las actividades de *marketing* de la empresa se convierten en los mercados objetivos.

### **2.3.2 Segmentación de mercados**

La segmentación del mercado es el proceso que busca dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Todos los mercados están compuestos de segmentos y éstos a su vez están formados usualmente por subsegmentos. Por ejemplo el segmento de “ciudadanos de oro” 65 años, puede dividirse aún más atendiendo a bases de edad, sexo, o algún otro interés.

Sobre el tema de segmentación de mercado dice el libro *Comportamiento del consumidor* de León G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk:

*Reconociendo el alto grado de diversidad que existe entre nosotros, los investigadores del consumidor tratan de identificar las muchas semejanzas – o sea constantes – que existen entre todas las personas del mundo. Por ejemplo, todos tenemos los mismos tipos de necesidades biológicas, no importa dónde hayamos nacido: necesidades de alimento, apoyo, agua, aire y lugar donde guarnecemos de los elementos. Y también adquirimos necesidades después de nacer. Esas necesidades han sido conformadas por el ambiente y la cultura en los cuales vivimos, por nuestra educación y nuestra experiencia. Lo interesante de las necesidades adquiridas es que, por lo común muchas personas experimentan las mismas necesidades. Este carácter común de las necesidades o intereses constituye*

*un segmento de mercado y permite al mercadólogo diseñar productos y/o estímulos promocionales de tipo específico para satisfacer las necesidades de ese segmento. p. 110*

Dada la diversidad que existe entre la población y la cantidad de combinaciones en las cuales se puede dividir un mercado, no existe una forma única de segmentarlos. Normalmente se usan diversas variables, solas o combinadas, con la esperanza de encontrar la manera óptima de concebir la estructura del mercado.

Existen 4 grandes tipos de segmentaciones que son muy utilizados, estos son: segmentación geográfica, segmentación demográfica, segmentación psicográfica y segmentación por conducta.

La segmentación geográfica divide al mercado en varias unidades geográficas ya sea naciones, estados, ciudades o barrios.

La segunda opción para segmentar es basarse en variables demográficas tales como la edad, ciclo de vida, el tamaño de la familia, el sexo, o por nivel de ingresos. Normalmente los deseos y tasas de uso están estrechamente relacionados con las variables demográficas.

En el caso de la segmentación psicográfica, se dividen los clientes en grupos según su clase social, estilo de vida o personalidad.

Finalmente la segmentación por conducta divide a los clientes en grupos según sus conocimientos, actitudes, costumbres o sus respuestas a un producto

### **2.3.3 Mercado Meta**

Un mercado meta es el grupo de clientes al que se dirigirán los esfuerzos de mercadeo. Una vez segmentado el mercado se escogen uno o varios diferentes segmentos o mercados meta a los cuales se buscare captar, servir y se dirigir los esfuerzos de mercadeo.



La definición de un mercado meta es importante por que las empresas no pueden atraer a todos los compradores del mercado, ya que los compradores son demasiado numerosos, están muy dispersos o son muy variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra.

Por otro lado, las empresas casi nunca tienen la capacidad suficiente como para atender toda la demanda. Entonces, en lugar de tratar de competir en un mercado completo o competir contra competidores superiores, cada empresa debe identificar y seleccionar aquellos mercados meta a los que pueda servir mejor y con mayor provecho.

#### ***2.4 Construcción de presupuestos y costos de mercadeo***

Los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas. Las decisiones de tipo gerencial no se toma únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario se debe realizar sobre proyecciones efectivas permita anticipar a corregir hechos negativos que perjudique la economía de una empresa.

El ejercicio de la actividad presupuestaria esta integrada en el proceso información-decisión-acción, y se desarrolla a través de las fases de previsión, presupuesto y control. Por consiguiente, podemos definir al presupuesto como una previsión de las operaciones futuras que garantiza la dirección y acción de las actividades mediante un control de la información.

##### **2.4.1 Concepto de costos de mercadeo y costos diferenciales**

Los costos de mercadeo constituyen un rubro importante de los costos de una empresa. Muchas veces son considerados costos diferenciales puesto que existe una opción y discrecionalidad detrás de este gasto. La diferencia en los costos de cada alternativa que proporcione un retorno o beneficio similar determinará cual de ellas debe seleccionarse.

Los costos denominados diferenciales, expresan el incremento o disminución de los costos totales que implicaría la implementación de cada una de las alternativas, en términos comparativos respecto a una situación tomada como base y que usualmente es la vigente.

En consecuencia, son los costos diferenciales los que en definitiva deberán utilizarse para tomar una decisión que involucre algún incremento o decrecimiento en los resultados económicos esperados de cada curso de acción que se estudie.

Normalmente dentro de estos costos diferenciales podemos agrupar los gastos variables como la mano de obra, la materia prima y los costos indirectos de producción. Los gastos de venta variables también pueden ser considerados parte de estos rubros. Por otra parte los gastos fijos de la empresa como por ejemplo los gastos administrativos, en la teoría podrían quedar excluidos del calificativo de diferencial.

En realidad los costos diferenciales no son igual que los costos variables, pero pueden coincidir. Dice el libro Preparación y evaluación de proyectos :

*“Mientras los costos variables son aquellos que varían directamente con el volumen de producción, los costos diferenciales se refieren a alternativas específicas en análisis pudiendo o no coincidir con las variables. En muchos casos puede esperarse que los costos fijos cambien.”<sup>18</sup>*

#### **2.4.2 Análisis de variables y esquema de presupuesto**

El libro “Preparación y Evaluación de Proyectos” de Sapag y Chain habla sobre la construcción y elaboración de presupuestos. En ese libro comentan acertadamente los autores que las decisiones de implementación de un proyecto no se deben basar única y exclusivamente en la rentabilidad. Admiten los autores que a pesar de que un estudio de costos y rentabilidad es básico para un buen entendimiento del proyecto, hay circunstancias especiales que pueden sobrepasar estos estudios. En palabras de los autores:

---

<sup>18</sup> Sapag Chain Nassir (2000) Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. Editorial Mcgraw –Hill. Santiago Chile. Página 114.

*“La preparación y evaluación de proyectos se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión. [...]*

*Para muchos, la preparación y evaluación de un proyecto es un instrumento de decisión que determina que si el proyecto se muestra rentable debe implementarse pero que si resulta no rentable debe abandonarse. Nuestra opinión es que la técnica no debe ser tomada como decisional, sino como una posibilidad de proporcionar más información a quien debe decidir. Así, será posible rechazar un proyecto rentable y aceptar uno no rentable. ”*

### **2.4.3 Elementos de Flujo de caja.**

La doctrina ha establecido que los flujos de caja se componen de cuatro elementos básicos, a saber:

- Los egresos iniciales de fondos
- Los ingresos y egresos de operación
- El momento en que ocurren estos ingresos y egresos
- El valor de desecho o salvamento del proyecto.

El Flujo de caja se expresa en momentos. El momento cero reflejará todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto.

Por otro lado el horizonte de evaluación dependerá de las características de cada proyecto. En otras palabras depende de la duración del proyecto mismo, si este está estimado, entonces es preferible utilizar ese lapso, de lo contrario normalmente se pone un horizonte de 10 años.

Para determinar los costos que componen el flujo es necesario hacer un estudio previo de mercado, técnico y organizacional.

Sobre gastos como depreciación y su inclusión en los flujos de caja dicen los hermanos Sapag Chain:

*“Para su cálculo deben tomarse en cuenta algunos gastos contables que no constituyen movimientos de caja, pero que permiten reducir la utilidad contable sobre la cual deberá pagarse el impuesto correspondiente. Estos gastos conocidos como gastos no desembolsables, están constituidos por las depreciaciones de los activos fijos, la amortización de activos intangibles y el valor libro o contable de los activos que se venden.*

*Puesto que el desembolso se origina al adquirirse el activo, los gastos por depreciación no implican un gasto en efectivo, sino uno contable para compensar mediante una reducción en el pago de impuestos, la pérdida de valor de los activos por su uso. Mientras mayor sea el gasto por depreciación, el ingreso gravable disminuye y, portanto, también el impuesto pagadero por las utilidades del negocio.”<sup>19</sup>*

## **2.5 Estrategia de medios**

### **2.5.1 Bases teóricas**

Resulta claro que la comunicación es un elemento clave en la elaboración de una estrategia de medios independientemente del canal. Dice el libro *“Comportamiento del consumidor”* ya citado:

*“La comunicación es el instrumento de carácter único que usan los mercadólogos para convencer a los consumidores con el fin de que actúen en la forma deseada (p. Ej., para que voten, compren algo, hagan un donativo o acudan a una tienda de venta al menudeo). La comunicación adopta muchas formas; puede ser verbal (ya sea hablada o escrita), visual (una ilustración, un garabato, la demostración de un producto o un entrecejo fruncido) o una combinación de ambas. También puede ser simbólica – representada, digamos por un alto precio, un envase de valor especial o un logotipo memorable – y transmitir el significado especial que el mercadólogo desea proyectar. La comunicación puede evocar emociones que coloquen a los consumidores en un estado mental más receptivo y puede estimularlos para que realicen compras que les ayuden a resolver problemas o evitar resultados negativos. En resumen la comunicación es el*

---

<sup>19</sup> Ver supra 66 página 267

*puente entre los mercadólogos y los consumidores, y también entre los consumidores y sus respectivos ambientes socioculturales.”*

### **2.5.2 Mercadeo por televisión**

La televisión ofrece una gran gama de alternativas visuales, de sonido, movimiento, color y efectos especiales. Es un medio poderoso con un gran impacto visual. El mensaje de la TV puede llegar sin que su recipiente esté conscientemente buscándolo. Los televidentes no tienen que estar involucrados en el proceso para recibir el mensaje.

Aunque resulta un poco complicado la televisión permite seleccionar el grupo de enfoque basado en geografía, hora, programación y por cadenas.

Los anuncios pueden apelar a las emociones y empatía de los televidentes ya que se describen fácilmente la felicidad o pena de una persona, se puede escuchar una voz entrecortada por el dolor de cabeza o escuchar la voz orgullosa de un padre, se permite ver con asombro o escepticismo como se realiza la demostración de un producto.

Otra ventaja adicional de la televisión es que se ve en la comodidad y seguridad del hogar.

La dos principales desventaja que tiene la televisión es que aunque la TV puede ser enfocada o seleccionada por geografía, hora, programa y cadena, es un medio de comunicación masivo con un alcance sumamente amplio. Además de lo anterior, debido a la proliferación de canales, las audiencias cada vez están más fragmentadas

### **2.5.3 Mercadeo por periódico y revistas**

Los medios impresos tienen una serie de ventajas, por ejemplo podemos mencionar una audiencia diversa y amplia concentra en regiones específicas. Adicionalmente se ha demostrado empíricamente que los consumidores buscan los anuncios en los periódicos; lo que quiere decir que son más receptivos a los mensajes publicados en ese medio.

Otra ventaja clara que tienen los periódicos es que permiten determinar y predecir el momento idóneo para publicar su mensaje dentro de un esquema temporal predecible.

Una clara desventaja de este medio empero es que no es un buen medio para audiencias específicas. Sin embargo, algunos periódicos publican unas ediciones dirigidas a unas regiones específicas, lo que permitirá pautar en la edición que cubra el área geográfica deseada.

Otra desventaja es que muchos anunciantes consideran que el periódico es el mejor medio para llegar a las audiencias locales. Esto crea una gran competencia dentro del periódico y resulta en la aglomeración de anuncios.

Finalmente podemos afirmar que el periódico no es el medio más popular para ciertas edades.

#### **2.5.4 Mercadeo por Internet y sistemas de información de mercado**

Para concluir este tema dentro del marco teórico es importante estudiar el fenómeno y las oportunidades de mercadeo por medio de Internet y los sistemas de información de mercado.

Un sistema de información de mercado es una estructura para reunir y manejar información de fuentes internas y externas a una organización. Suministra un flujo continuo de información, sobre precios, gastos publicitarios, ventas, competencia, comportamiento del consumidor, tendencias del mercado, gastos de distribución, etc.

Cuando hablamos de fuentes internas tenemos: los contactos con los Clientes, registros contables, y demás datos financieros y operativos. En el caso de fuentes externas: datos del gobierno (censo de la Oficina Central de Estadística e Informática), estudios de

asociaciones comerciales, revistas comerciales, e informes suministrados por empresas externas de recolección de datos.

Los sistemas de información en mercadeo tienen una orientación hacia el futuro de las personas, equipos y procedimientos, cuya finalidad es la de almacenar y procesar un conjunto de información capaz de ayudar en la correcta toma de decisiones de la gerencia de mercadeo, en función de su respectivo programa de comercialización.

El Internet por otro lado es una herramienta ha tenido una gran importancia dentro del proceso de lanzamiento de productos nuevos y específicamente en las áreas de recolección y mantenimiento de bases de datos, mercadeo directo y sistemas de minado de datos. En el libro *“Sistemas de información gerencial: Organización y tecnología de la empresa conectada en red”* los autores Laudon y Laudon mencionan:

*“Internet, intranets y extranets se están convirtiendo en las plataformas principales para el comercio electrónico y los negocios electrónicos, por que esta tecnología ofrece muchos beneficios. La conectividad global de Internet, su facilidad de uso, su bajo costo y sus capacidades multimedios, sirven para crear aplicaciones interactivas, servicios y productos. Con la tecnología de Internet, las organizaciones pueden reducir costos de comunicación y de transacción, mejorar la coordinación y colaboración, y acelerar distribución de conocimientos”*

El comercio electrónico o e-commerce consiste fundamentalmente en el desarrollo de acciones de mercadeo, ventas, servicio al cliente, gestión de cartera, gestión logística y en general, todo evento de tipo comercial e intercambio de información llevado a cabo por medio de internet.

Esta herramienta se origina en las nuevas tecnologías de la información, a partir del establecimiento de vínculos interactivos entre las empresas, los consumidores y todos los agentes que intervienen en la dinámica mercadológica, obligando a que las organizaciones cambien su concepción y ganen una visión globalizante, en la cual las barreras geográficas y el manejo del tiempo se constituyen en factores que favorecen toda acción comercial.

Dada la naturaleza de la temática que se puede manejar en internet, se ha creado la transferencia electrónica de datos (E.D.I.), con la cual se consigue adelantar transacciones complejas asociadas a temas legales, contables, financieros, etc., así como el manejo de información altamente confidencial y el registro de las actividades electrónicas de los datos y documentos transferidos de computador a computador, de manera muy segura.

## **2.6 Resumen y Conclusión teórica**

En el caso de un nuevo lanzamiento de producto resulta necesario para cualquier empresa tomar una postura sobre la estrategia que va a seguir. Dicen Kotabe y Helsén, en su libro *Marketing Global Marketing* (2001):

*El canto de apertura de una partida de bridge, estratégicamente hablando, es uno de los movimientos más importantes de todo el juego. Este movimiento le envía una fuerte señal a su compañero y a los demás jugadores de las cartas que usted tiene en la mano. Un canto de apertura “equivocado” suele ser la fórmula para el desastre una vez que el juego continúa. Por otra parte, un canto de apertura “correcto” no garantiza la victoria. Muchas cosas pueden salir mal: que el otro equipo tenga mejores cartas, que su compañero malinterprete su señal o que usted o su compañero cometan algunos errores imperdonables. En cierto grado, existe una similitud entre el canto de apertura en una partida de bridge y la estrategia de lanzamiento a los mercados. [...] Por supuesto que otras decisiones estratégicas de la mezcla de mercadotecnia también juegan un papel importante. Una de las diferencias principales es que muchas de estas otras decisiones pueden corregirse fácilmente, a veces incluso de un día para otro (p.e. decisiones sobre precios), en tanto que las decisiones de entrada y lanzamiento son mucho más difíciles de rectificar.*

*Es necesario recalcar aún más la importancia de una estrategia sólida de entrada al mercado. Las decisiones de entrada influirán fuertemente en las demás decisiones de mercadotecnia de la empresa. Es necesario tomar varias decisiones. La empresa tiene que decidir: 1) el mercado/producto meta, 2) los objetivos de los mercados meta, 3) el modo de entrada, 4) el momento oportuno para la entrada, 5) un plan de mezcla de mercadotecnia y, 6) un sistema de control para vigilar el desempeño del mercado al que se ha entrado.” p. 309*

En este capítulo estudiamos las peculiaridades del mercado turístico en el cual se inmersa la Asociación ProParques; vimos los detalles del impacto a nivel global, regional y nacional



de los flujos de dinero que este sector significa.

Además, nos adentramos en el mercadeo de servicios. Empezamos revisando el modelo molecular y la aplicación del modelo de servucción. Luego, estudiamos el proceso de decisión del consumidor, la participación del cliente en la elaboración del servicio y puntualizamos en las consideraciones para preparar una mezcla de comunicación.

Analizamos el concepto del esquema de membresías y estudiamos el esquema de la relación, el cliente comprometido con una membresía, los comercializadores y el ente beneficiario.

Seguidamente abordamos el concepto de segmentación de mercado, y definimos los conceptos de mercado total, segmentación y mercado meta.

Por último, el capítulo lo terminamos con dos últimos puntos: el concepto de construcción de presupuestos con vista en los costos de mercadeo y el planteamiento de una estrategia de medios. Estudiamos para éste último aspecto las bases teóricas y el mercadeo por televisión, y por periódicos y revistas.

Ahora creemos tener suficiente conocimiento como para poder empezar a diagnosticar la situación actual del servicio de membresías, sabiendo que desde el punto de vista teórico el planteamiento se encuentra muy sólido.

## Capítulo II

# Descripción de la situación actual de la Asociación ProParques

Una vez aclarados los conceptos del contexto de la industria y de la reseña teórica es importante profundizar en el estudio del contexto de la empresa, de los Parques Nacionales y del Programa de Membresías propiamente. Para comprender la situación actual de éstos 3 elementos y luego ser capaz de plantear propuestas de mejora para cada uno de éstos en el capítulo siguiente se debe analizar varios puntos.

Para comenzar se estudiará la empresa, su historia, la estrategia, misión, visión, objetivos, valores y su estructura administrativa. Además, se investigará los proyectos realizados desde sus inicios, el enfoque en la estrategia comercial que han adoptado, así como el mercado y la competencia de ProParques.

Para continuar se buscará describir claramente la situación en la cual se encuentran los Parques Nacionales y el rol del acuerdo SINAC-FUNDECOR-ProParques, para tratar de solucionar esta situación.

Finalmente, se hará un estudio del programa de “Amigos de los Parques Nacionales” y su clientes actuales y potenciales.

Una vez determinada la situación actual del Programa de Membresías y de los Parques Nacionales, se profundizará un poco en torno a cuál es la percepción general que las investigaciones previas revelaron alrededor de los Parques Nacionales. Esto será verdaderamente importante para continuar este estudio. Este punto se ha podido recopilar y documentar mediante el uso de varias herramientas como encuestas, discusiones dirigidas y análisis bibliográfico de periódicos, libros y documentos afines.

Cabe recalcar que el presente proyecto de graduación se enfoca únicamente en la elaboración de un plan de mercadeo para el Programa de Membresías a nivel nacional, de igual manera se aclara que esta fundamentado en una serie de investigaciones previas a las

cuales se hará referencia de manera oportuna y que ha determinado la viabilidad de un proyecto de membresías como el que se pretende mercadear. Por nuestra parte, se hace hincapié en esta circunstancia, mencionando además que por rigor académico se investigará las conclusiones de esos otros estudios para determinar si concuerdan con nuestro propio punto de vista.

## **Sección I. La empresa**

### ***1.1 Historia de la Asociación ProParques***

ProParques es una asociación que empezó labores en el 2006. En palabras de la misma directora<sup>20</sup>, esta organización surgió como iniciativa de varios intelectuales y conservacionistas que decidieron buscar una manera de mejorar la sostenibilidad de nuestros Parques Nacionales.

Según la página *Web*<sup>21</sup> de la Asociación ésta busca soluciones prácticas e inmediatas a los problemas de personal y financieros de los Parques Nacionales.

En ese mismo año se empezó una búsqueda de alianzas estratégicas con varios académicos, conservacionistas y empresarios quienes compartían una preocupación por el estado actual de los Parques Nacionales de Costa Rica y su sostenibilidad.

Luego de varias negociaciones lograron obtener recursos suficientes para cubrir sus gastos operativos por medio de donaciones de sus agremiados, y con esos nuevos recursos empezaron a trabajar sus primeros proyectos.

En el 2007, lanzaron sus dos proyectos iniciales: uno en el Parque Nacional Guayabo y otro en el Parque Nacional Tortuguero. En esas mismas fechas y para transmitir su mensaje de

---

<sup>20</sup> Entrevista con Rocio Echeverri, Lunes 25 Noviembre 2008, Oficinas centrales ProParques

<sup>21</sup> [www.proparques.org](http://www.proparques.org) Enero 2009

ayuda y conservación de las áreas protegida, asistieron a las primeras ferias, a saber: la Feria Global de Ecoturismo TIES, la Expotur en Costa Rica y la Expo Turrialba.

Para el 2008, sus proyectos y exposición aumentaron: se enfocó en el Proyecto de Líderes, el cual se centra en el entrenamiento y capacitación del personal y apoyo a los Parques Nacionales en la instalación de Internet en cada uno de ellos. También asistieron a otras ferias: Expotur, y Expo Manuel Antonio en Costa Rica, y al CESD, que es la feria internacional de turismo sostenible y filantropía viajera, en Tanzania. Se realizaron donaciones al Proyecto de Líderes de Corcovado, Nectandra; y la asociación MARVIVA donó imágenes a ProParques para ser utilizadas con fines ilustrativos.

El 14 de agosto del 2008, se firmó el Convenio FUNDECOR-ProParques-SINAC, con la participación de los señores Thelmo Vargas, Presidente FUNDECOR; Jorge Rodríguez, Viceministro del MINAE; y Steve Aronson, Presidente Asociación ProParques.

Este mismo año se inició el Programa “Amigos de los Parques Nacionales”, el cual consiste en convertir a los visitantes en partícipes en la ayuda a dichas áreas nacionales.

## ***1.2 La misión, visión, valores y objetivos***

Actualmente no tienen una visión, misión, objetivos y valores definidos; ello es un problema que se debe resolver antes de atender el plan de mercadeo, para que nuestros esfuerzos estén dirigidos a una meta establecida.

A pesar de lo anterior, la Directora Ejecutiva nos mencionó lo siguiente:

*Somos un grupo de académicos, empresarios y conservacionistas que compartimos un compromiso por el fortalecimiento de los Parques Nacionales de Costa Rica con el fin de garantizar su sostenibilidad en el futuro.*

*Somos una organización sin fines de lucro cuyo único cliente son los Parques Nacionales de Costa Rica.*

*Buscamos la manera de implementar soluciones prácticas e inmediatas a necesidades específicas. Nos enfocamos en aquellas actividades que tienen que ver con el recurso humano y generar recursos económicos que puedan ser reinvertidos en los Parques Nacionales.*

*Nuestros proyectos se enfocan en proyectos que tienen que ver con los guardaparques como capacitaciones, proyecto líderes - que es un proyecto de motivación, equipamiento y proyectos que generen dinero para los Parques Nacionales sin la necesidad de ir a la caja única del estado. Como por ejemplo el Programa de Tortuguero.<sup>22</sup>*

Las recomendaciones de visión, misión, objetivos y valores se realizarán en el Capítulo 4 del presente proyecto.

### ***1.3 Estructura administrativa de la Asociación ProParques***

Los primeros asociados de ProParques fueron: Mario Boza y Alvaro Ugalde, fundadores de los Parques Nacionales de Costa Rica; Michael Kaye y Steve Aronson, empresarios turísticos; y Alvaro Umaña, exministro de Ambiente y Energía.

Esta organización inició como una microempresa de medio tiempo, en donde iniciaron laborando dos personas.

Con el crecimiento de la empresa, se estableció jornada completa y desde febrero del 2007 el fundador don Steve Aronson nombró a la primera la Directora Ejecutiva, la señorita Rocío Echeverri.

El personal fue creciendo: se contrató a la asistente administrativa, al coordinador de APN, y a la diseñadora gráfica que apoya actualmente la campaña de “Amigos de los Parques Nacionales”.

Desde que inició operaciones, la institución ha mantenido su Junta Directiva sin muchas variaciones; se cumple el segundo periodo de dos años en febrero 2010. La Junta Directiva de ProParques inició conformada de la siguiente manera:

---

<sup>22</sup> Entrevista con doña Rocío Echeverri, Directora Ejecutiva ProParques, 9 de febrero del 2009.

- Presidente - Steven Aronson (Presidente de Cafe Britt)
- Vicepresidente - Mario Carvajal (exministro de Agricultura, exdiputado y fundador y Presidente de la Fundación Amigos de la Isla del Coco).
- Tesorero - Jorge A. Jiménez (Director Regional de MarViva)
- Secretaria - Ana Sánchez (Administradora de Empresas)
- Vocal 1- Lorena San Román (Vicerrectora de la Universidad para la Cooperación Internacional, Bióloga y M.Sc. en Recursos Naturales)
- Vocal 2- Michael S. Kaye (Presidente de Costa Rica Expediciones)
- Vocal 3- Hans Pfister (Director Ejecutivo de Small Distinctive Hotels y Presidente de Cayuga Sustainable Hospitalito)

Actualmente, la Junta Directiva de esta Asociación la componen:

- Presidente, Steve Aronson
- Vicepresidente, Mario Carvajal
- Secretaria, Ana Sánchez
- Tesorero, Jorge Arturo Jiménez
- Vocal 1, Lorena San Román
- Vocal 2, Michael Kaye
- Fiscal, Licda. Laura Esquivel (Directora de la Cámara Nacional de Exportadores de Café).

#### ***1.4 Proyectos de la Asociación ProParques***

Según establece la página *Web* de ProParques ya citada, ellos llevan a cabo una serie de programas que velan por el desarrollo y la sostenibilidad de los Parques y por la profesionalización de los guardaparques, brindando estrategia, tecnología y ejecución al Sistema Nacional de Parques Nacionales.

ProParques tiene cinco grandes proyectos:

- Programa de Rastreadores
- Parques y Tecnología
- Programa Guayabo
- Programa Líderes
- Programa de Membresías

El Programa de Rastreadores empezó en el año 2004. Su principal objetivo es reducir el impacto de la visitación turística durante el proceso de anidación de las especies de tortugas marinas que desovan en la Playa de Tortuguero.

Para ello, se organizó un comité conformado por representantes del Área de Conservación Tortuguero (ACTo), la comunidad local, Caribbean Conservation Corporation (CCC), y la industria hotelera de la zona.

La idea detrás del Programa de Rastreadores es sencilla y corresponde a que las tortugas cuando están anidando se asustan fácilmente si hay mucha gente caminando en la playa.

Rastreadores capacitados localizan la tortuga que está desovando y comunican por radio a los guías de turismo la ubicación exacta para que las personas puedan observar este espectáculo, lo cual se realiza a distancia prudencial para evitar que las tortugas se asusten y regresen al mar sin desovar. Los guías por su parte, utilizando un sendero paralelo a la playa, se encargan de llevar a los visitantes al sitio donde se encuentra la tortuga.



Según afirma la asociación en su página *Web* este programa ha demostrado ser exitoso porque ha logrado

- Reducir el impacto de los visitantes sobre las tortugas marinas.
- Aumentar la capacidad de carga de la playa pública y el Parque Nacional Tortuguero para que más visitantes puedan observar el desove.
- Crear nuevas fuentes de trabajo para la comunidad de Tortuguero.
- Mejorar la calidad de servicio brindado a los visitantes durante la observación de las tortugas desovando.

Recientemente, se empezó a vender una calcomanía por el monto de ¢2000 (aprox. \$4). Esta donación contribuye con el Programa de Rastreadores para proteger a las tortugas y beneficiar a la comunidad de Tortuguero.

Estos ingresos son administrados por la CCC e invertidos en garantizar la sostenibilidad del Programa de Rastreadores y beneficiar al Parque Nacional Tortuguero.

El Programa de Parques y Tecnología busca facilitar la comunicación y la búsqueda de información para los guardaparques, investigadores y funcionarios de los Parques Nacionales. Para ello, la Asociación ProParques ha intentado dotar a diez Parques Nacionales con Internet de banda ancha.

Parafraseando lo que menciona ProParques en su página *Web*, se puede afirmar que una serie de donaciones privadas concretó la conexión de Internet (ADSL) del Parque Nacional Santa Rosa, ubicado en la provincia de Guanacaste.

Agrega la Asociación:

*Esta conexión ha llegado a ser una herramienta indispensable en el desarrollo de las actividades de conservación e investigación de este Parque.*

*Actualmente estamos coordinando con diferentes instituciones y donantes para cumplir con la primera fase de este proyecto.*

*El principal objetivo en este proyecto es lograr que, al menos diez de nuestros Parques Nacionales adquieran un servicio de Internet ágil, que permita llevar a buen término las funciones de conservación, educación e investigación de cada Parque.*

*El apoyo del Ministerio de Ambiente y Energía –MINAE- así como del Ministro, Roberto Dobles, y del Instituto Costarricense de Electricidad -ICE- ha sido clave para la elaboración y proceso de este proyecto.*

*En este momento se trabaja en la investigación de las condiciones de conectividad que posee cada área, y en los presupuestos necesarios para todo el equipo técnico.*

El Programa Guayabo surgió para preservar el patrimonio cultural y natural de este sitio arqueológico. Adicionalmente, busca desarrollar una visitación turística adecuada tanto de nacionales como de extranjeros al Monumento Guayabo.

La Embajada de Francia y ProParques coordinaron el viaje a Costa Rica de la señora Christiane Naffah, directora del Centro de Investigación y Restauración de los Museos de Francia, a principios de enero del 2007.

Ella visitó nuestro país para efectuar una inspección y realizar recomendaciones sobre la cómo conservar el monumento de Guayabo.

A raíz de esas recomendaciones, ProParques invitó al especialista Alfredo Narvárez, arqueólogo peruano con amplia experiencia en la amazonía peruana, para recibir su asesoría sobre una intervención planificada en el Monumento Nacional Guayabo.

Menciona la Asociación en sus documentos:

*La directora del Centro de Investigación y Restauración de los Museos de Francia, Christiane Naffah-Bayle (acompañada por la arqueóloga francesa Elisende Coladan, colaboradora de ProParques y radicada en Costa Rica), visitó dos sitios arqueológicos de gran importancia para nuestro país: el Monumento Nacional Guayabo y El Pedregal, en la Estación Biológica Maritza, en el Área de Conservación Guanacaste.*

*Naffah-Bayle fue invitada al país del 2 al 7 de enero del presente año por la Cooperación Francesa y la Asociación ProParques, para efectuar una inspección de evaluación de las condiciones de conservación de estos dos sitios.*

*Invitado por la Asociación ProParques, el arqueólogo peruano Alfredo Narváez viajó por primera vez al país, del 27 de marzo al 3 de abril. Durante este período, permaneció varios días en Guayabo, se reunió con la Comisión para la gestión arqueológica de Guayabo (MINAE/ Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural -CICPC-/ UNA) y dio una conferencia muy concurrida en el Museo Nacional, sobre las labores efectuadas estos últimos años en la Fortaleza de Kuélap.<sup>23</sup>*

El resultado de todo este esfuerzo académico culminó con la redacción de un informe detallado, que contenía recomendaciones sobre la puesta en valor, la investigación, la conservación y el tema de uso público (adecuación turística) de Guayabo. Tal como lo menciona la Asociación, este informe se entregó a las autoridades de ambiente, cultura y patrimonio, así como a los diferentes actores relacionados con el sitio.

El Programa de Líderes, por su parte, busca identificar personas que trabajan en las áreas de conservación para que lleven a cabo proyectos que ellos consideran pertinentes. Esto no solo les permite ser responsables por este proyecto, sino que los desarrolla como agentes de cambio en sus respectivas comunidades.

Finalmente tenemos el Programa de Membresías. Dada su relevancia para el desarrollo del presente proyecto, éste será comentado con amplitud en un acápite aparte más adelante en este capítulo.

---

<sup>23</sup> [www.proparques.org](http://www.proparques.org) Enero 2009

### ***1.5 Estrategia comercial de la Asociación ProParques***

En los primeros años, la filosofía de ProParques fue mantener un perfil muy bajo en los medios. Según menciona la Directora Ejecutiva, inicialmente no les interesaba aparecer ni mercadearse en estos. La estrategia ha sido trabajar para darse a conocer por los hechos y proyectos ejecutados que, a su vez, fueran exitosos.

En noviembre del 2008, cuando se inició este proyecto, ProParques en realidad tenía una estrategia comercial muy incipiente. Se enfocaba en realizar labores y que la publicidad que recibiera fuese por trabajos realizados no por promesas vacías. Los miembros de la administración de ProParques se dedicaban a buscar y contactar personalmente a posibles donantes. Mucha de la estrategia inicial fue dirigida a establecer contactos y lazos dentro del sector turístico y las ramas del Gobierno que atienden este sector.

Era una estrategia de posicionamiento y de generación de credibilidad cuya característica principal era mantener un perfil muy bajo y ser adverso a grandes anuncios o eventos.

Los esfuerzos de la empresa estaban ligados a visitar exposiciones, hablar con gerentes de empresas turísticas y en general buscar personas que escucharan sus propuestas de manera individual y personalizada. ProParques, como asociación, sigue con esta estrategia.

Según la Directora Ejecutiva no se busca atención de los medios sino el Programa de Membresías “Amigos de los Parques Nacionales” sea reconocido como un ente aparte con su propia vida independiente de la Asociación. Gracias a este estudio, se elaborará un plan de mercadeo que será discutido en las páginas adelante. Por el momento, baste decir que cuando se empezó este proyecto no había un concepto claro del cómo se iba a lanzar y cuáles iban a ser los beneficios del Programa de Membresías.

### ***1.6 El mercado de la Asociación ProParques***

El mercado de la Asociación ProParques es muy particular. Por un lado, existe la particularidad de que la empresa no tiene un fin de lucro para la Asociación per se, dado que busca generar ingresos pero para ser usados en diversos proyectos que benefician a los Parques Nacionales.

Aún así, se puede mencionar que el mercado total de ProParques está constituido por personas e instituciones que tienen la voluntad de ayudar a las organizaciones no gubernamentales en sus trabajos de beneficio general. En otras palabras, se está frente a un caso en el que el mercado total está definido por una característica general de los sujetos que lo integran: simplemente, querer ayudar.

### ***1.7 Competencia de la Asociación ProParques***

Con esta definición, aunque bastante amplia, resulta muy sencillo encontrar la competencia directa e indirecta de ProParques. Competencia en un sentido amplio sería cualquier gasto que altere la voluntad de ayudar. En un sentido más estricto, se puede centrar nuestra atención en aquellos organismos que presentan una opción de ayuda a los parques o áreas protegidas, ajenos a ProParques.

Áreas de conservación privadas, ONG's similares que no son agremiadas y que compiten globalmente por donaciones son tan solo algunos ejemplos de competencia que tiene la Asociación.

Organizaciones gubernamentales enfocadas en el medio ambiente hay muchas en Costa Rica, internacionales y nacionales, entre las cuales puede citarse:

**Cuadro 6: Organizaciones No Gubernamentales Costarricenses**

AVINA	Centro Científico Tropical (CCT)
UESPRA (Unidad Especial de Protección y Rescate Animal)	Centro de Derecho Ambiental y de Recursos Naturales (CEDARENA)
Fundación Neotrópica	Asociación Ecológica Trópico Cero
ANAI	Asociación para la Conservación de los Cerros de Escazú (CODECE)
MarViva	Asociación Comunidades Ecológicas La Ceiba (COECOCeiba)
YISKI	Justicia para la Naturaleza (JPN)
Red Ambiente Nacional (RANA)	Red Costarricense de Reservas Naturales
Oilwatch	Asociación Ambientalista Shurakma
Bosques del Toro	Asociación de Voluntarios en Investigación y Desarrollo Ambiental (VIDA)
APREFLOFAS (Asociación Preservacionista de Flora y Fauna Silvestre)	Asociación Desamparadeña para el Desarrollo Sustentable (ADES)
WSPA	Fundación CECROPIA
Red Nacional para la Conservación de las Tortugas Marinas de Costa Rica	Comité Cívico de Cañas
AMBIO	Confraternidad Guanacasteca
FUNDEA, Fundación de Educación Ambiental	Fundación Arqueológica de Los Sitios de Moravia (FALSM)
FAICO, Fundación Amigos Isla del Coco.	Fundación Madre Verde
Terra Nostra	Centro de Capacitación para el Desarrollo (CECADE)
Fundación MARES	Asociación de Proyectos Alternativos para el Desarrollo Social
AURA, Asociaciones Unidas para el Rescate Animales	Asociación Ecologista de Guatuso y Patarrá (AECOGUAPA)
AMPA, Asociación Nacional Protectora de Animales	Asociación Ecológica Cerro Las Vueltas
FECON	Comité Ambiental de Playa Sámara
Asociación para el Bienestar Ambiental de Sarapiquí (ABAS)	EDUMAR
Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ)	CEUS del Golfo
Asociación Conservacionista Monteverde (ACM)	Asociación Costarricense para la Conservación de la Naturaleza (ASCONA)
Asociación Palmareña para la Recuperación del Ambiente (APRA)	Asociación Ecológica Paquera, Lepanto y Cóbano (ASEPALECO)
Asociación Protectora de Árboles (ARBOFILIA)	Asociación Pamonense para la conservación del Ambiente (ARCA)

Fuente: El autor, basado en los datos recopilados de Internet y entrevistas

### Cuadro 7: Organizaciones No Gubernamentales Internacionales

SHARKPROJECT	MEDASSET - Mediterranean Association to Save the Sea Turtles
Protect the Sharks Netherland	Cetacean Society International
Defenders of Wildlife	Caretakers Foundation
Oceana	Sea Shepherd Conservation Society
Ocean Conservancy	The Marine Turtle Preservation Group
The Humane Society of the United States (HSUS)	Animal Defenders International
Humane Society International (HSI)	ASMS (Swiss Marine Mammal Protection)
International Wildlife Coalition (IWC)	Society for Dolphin Conservation
WildAid	Care for The Wild International
Shark Trust	Asociación Ñande Yby
David Shepherd Wildlife Foundation	Programa Conservación de Tiburones
Audubon Society	Tortugas Marinas del Uruguay
Sea Turtle Restoration Project	Programa Precosta
IUCN Shark Specialist Group	Asiatic Marine Limited
Shark Research Institute	Conservation International
Sea Turtle Restoration Project	

Fuente: El autor, basado en los datos recopilados de Internet y entrevistas

Pero ProParques se caracteriza por estar muy enfocados en proyectos de recurso humano y captación de recursos financieros. Aún así, su más importante diferencia es que no cobra “*overhead*” por la administración de los proyectos. La donación que entra a ProParques para algún proyecto es utilizado al 100% en él, los costos administrativos (salarios, servicios públicos, y otros gastos fijos) son cubiertos por una donación específica para ese fin.

Volviendo al Programa de “Amigos de los Parques Nacionales” que se estudia en esta tesis, se puede observar que como competencia directa están el Parque de Diversiones, membresías a proyectos similares a nivel global, reservas privadas e incluso algunos hoteles tipo *resort*.

### ***1.8 Cliente de la Asociación ProParques***

Con respecto al cliente de la empresa, se ha mencionado equivocadamente “que el único cliente de ProParques son los Parques Nacionales<sup>24</sup>” lo cual es falso. Los Parques Nacionales son algunos de los beneficiarios junto con los guardabosques e incluso los mismos turistas que visitan los parques.

Desde la perspectiva del Programa APN y de ProParques podemos mencionar que el verdadero cliente de ProParques es aquella persona que decide participar del programa y se incorpora como miembro con derecho a gozar de los beneficios en el establecidos.

---

<sup>24</sup> Tal como se detalla en su página *Web*.



## **Sección II Factores de entorno que intervienen en el desarrollo de la empresa.**

### ***2.1 Merma en la afluencia turística causada por la crisis económica***

Tal como se reseñó en el capítulo primero, el turismo es una de las principales actividades económicas del país. Para el 2007, Costa Rica recibió alrededor de 1.979.789 visitantes, provenientes en su mayoría de los Estados Unidos (48%), Centroamérica (30%) y Europa (13%).

Asimismo se mencionó que el parque nacional con mayor visitación es el Parque Volcán Poás, seguido por Manuel Antonio y el Volcán Irazú.

A pesar de que las cifras de visitación de los últimos años son crecientes, el sector turístico ha tenido una fuerte decaída en los últimos meses, Alberto López<sup>25</sup>, Director Ejecutivo de Canatur, menciona que esta caída esto se debe “al constante aumento del combustible, la recesión de los Estados Unidos y la reducción en la frecuencia de vuelos”.

Esta disminución en la actividad turística se pudo corroborar en nuestra gira realizada al Parque Nacional Manuel Antonio y a EXPO Manuel Antonio (octubre 2008), en donde se tuvo la oportunidad de hablar con la señora Merlyn Fernández<sup>26</sup>, Ejecutiva de Servicio al Cliente y *Telemarketing* de Canatur, quien nos explicó que entre agosto y octubre, los hoteles en Puntarenas estaban a un 30% de su capacidad, por debajo del 50-55% que se espera normalmente para estas fechas. A la vez, la señorita Anette Parra<sup>27</sup>, ejecutiva de Coopesavegre, menciona que había visto un 10% de caída en la utilización de los servicios que ellos proporcionan.

---

<sup>25</sup> [www.aldia.cr/ad\\_cc/2008/agosto/25/nacionales1673906.html](http://www.aldia.cr/ad_cc/2008/agosto/25/nacionales1673906.html)

<sup>26</sup> Entrevista con Merlyn Fernández, Ejecutiva de Servicio al Cliente y Telemarketing de Canatur, Noviembre, 1 de noviembre 2008.

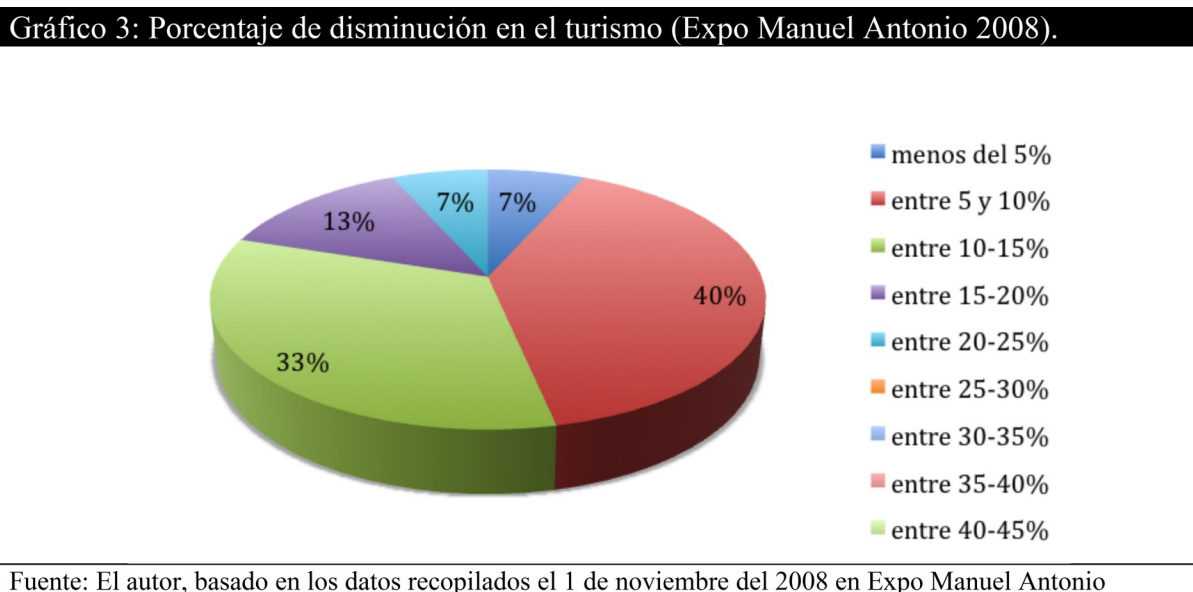
<sup>27</sup> Entrevista con Anette Parra, Ejecutiva Coopesavegre, Noviembre, 1 de noviembre 2008.

Es importante recalcar que la crisis económica y financiera ha envuelto a los países que generan mayores turistas (sea Estados Unidos y Europa), comienza a mostrar las consecuencias en la baja en el turismo internacional.

Con base en encuestas telefónicas realizadas por nosotros y la Asociación ProParques hemos podido determinar que el sector turístico costarricense pasa por una fuerte depresión.

Esto se corrobora según el sondeo realizado en el mes de noviembre a los agremiados de la Cámara Costarricense de Hoteles que se presentaron en la Expo Manuel Antonio, se realizaron preguntas sobre la visitación turística, los cuales se corroboran en los datos publicados en el periódico El Financiero el día 15 de febrero del 2009<sup>28</sup>.

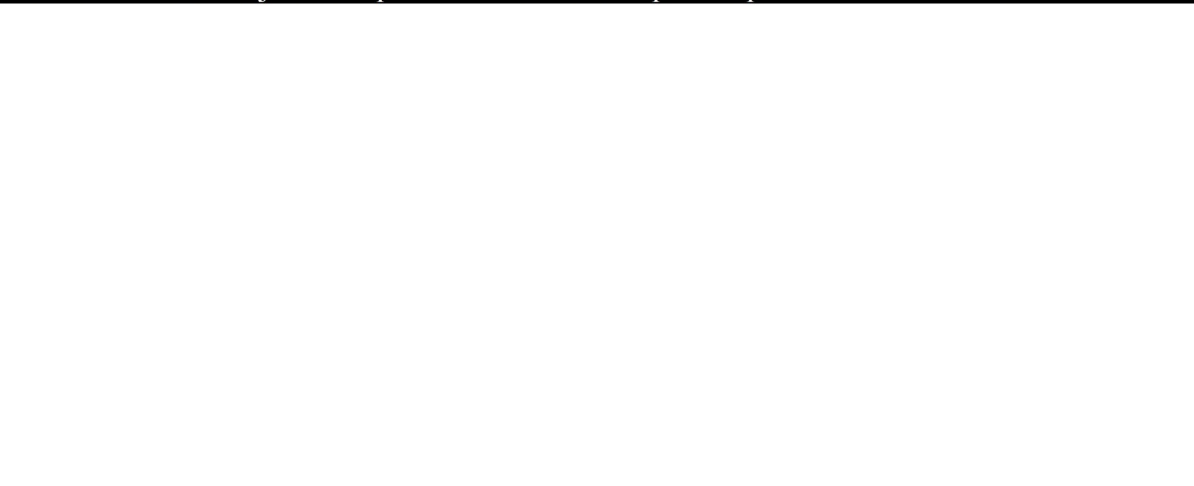
El sondeo se realizó a 15 de los hoteles que se presentaron en Expo Manuel Antonio. A continuación se muestran los resultados:



<sup>28</sup> En Internet: [www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2009/febrero/15/negocios1862017.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2009/febrero/15/negocios1862017.html)

Como se evidencia en el gráfico anterior, el 40% de los entrevistados opinaron que aproximadamente han tenido una disminución en el turismo entre el 5 y 10 % para el 2008, y un 33% mencionó que han tenido una baja entre el 15 y el 20%, lo cual concuerda con el estudio de El Financiero que revela que en el último trimestre del 2008 hubo una baja del 4% al 7.5% en el turismo a Costa Rica.

**Gráfico 4: Porcentaje de ocupación en los hoteles para el primer semestre 2009.**



Fuente: El autor, basado en los datos recopilados el 1 de noviembre del 2008 en Expo Manuel Antonio

El gráfico anterior representa la opinión de los hoteleros acerca de la ocupación para el primer trimestre del 2009, para el cual el 40% de los entrevistados mencionaron que su capacidad está entre el 40 y 50%, un 27% señaló entre el 50 y 60% y el 26% dijo que su visitación está entre el 30 y 40% de su máxima ocupación.

De acuerdo al artículo mencionado para el primer semestre del presente año se va a tener una ocupación del 49% en los hoteles. La información concuerda con el sondeo que se realizó los hoteleros, en el cual acordaban que las reservaciones para estos próximos seis meses estaba a menos del 50% de su capacidad.

Gráfico 5: Porcentaje de visitación de turistas en el 2008.



Fuente: El autor, basado en los datos recopilados el 1 de noviembre del 2008 en Expo Manuel Antonio

A la vez, en este sondeo se cuestionó acerca de la repartición en la visitación de los parques, cuánto era lo correspondiente a turismo nacional y a extranjero. Como se muestra en el gráfico anterior, para el año 2008 mayoritariamente el 67% de los visitantes son extranjeros.

Gráfico 6: Porcentaje de disminución en visitación de hoteles en el 2008.



Fuente: El autor, basado en los datos recopilados el 1 de noviembre del 2008 en Expo Manuel Antonio

Debido a la baja en el turismo, también se preguntó acerca de cual sector era el de mayor merma, el 67% de los encuestados opinaron que el turismo extranjero, el 20% que el turismo nacional y el 13% opinó que ambos sectores se han visto afectados.

## ***2.2 Trabas burocráticas del Sistema de Parques Nacionales***

En Costa Rica existen muchas trabas burocráticas, en relación a los proyectos en los Parques Nacionales, ya que para llevar a cabo algunos proyectos hay que pedir gran cantidad de permisos. Por ejemplo: al guardaparques, al Director del Área Protegida, al SINAC y al MINAE. Por lo anterior, ProParques elige a Áreas que de verdad quieran su ayuda y que no atrasen los proyectos, ya que la razón de ellos es trabajar a favor de los Parques Nacionales, no perder tiempo en papeleo administrativo.

### **2.2.1 Reseña histórica del desarrollo del Sistema de Parques Nacionales**

Para poder comprender las trabas y los problema que se presentan se debe hacer una reseña histórica del sistema de Parques Nacionales. Nos parece que la reseña histórica del sistema de Parques Nacionales que establecen los autores Álvarez, Rhina; Aronson, Catherine; Fernández, Edgardo y Larrea, Meter en su tesis de graduación para el programa de maestrías del INCAE titulada “Propuesta para la implementación de un sistema de recaudación de fondos para los Parques Nacionales en Costa Rica” es oportunamente corta y sumamente completa. Dicen los autores:

*La creación del sistema de áreas protegidas se inició en febrero de 1970, luego de la aprobación -unos meses antes- de la primera Ley Forestal que tuvo el país. En esa fecha se creó el Departamento de Parques Nacionales (DPN) como una dependencia de la Dirección General Forestal (DGF) del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). En ese entonces, el MAG era la institución responsable de los temas ambientales, incluyendo manejo forestal y conservación de la naturaleza.*

*Aunque el personal, los equipos y materiales eran insuficientes para llevar a cabo la tarea de establecer un sistema de Parques Nacionales y reservas equivalentes en todo el país, se decidió crear los primeros parques por decreto ejecutivo en septiembre de 1970. Estas primeras áreas protegidas*

*fueron los Parques Nacionales Volcán Poás, Tortuguero y Cahuita; posteriormente, el 20 de marzo de 1971, se creó el Parque Nacional Santa Rosa. Esto marcó el inicio de la adopción del concepto de Parques Nacionales por parte de la ciudadanía en general, debido a que hubo una gran cobertura de prensa; en adelante el concepto fue mejorando y desarrollándose mucho más hasta alcanzar lo que actualmente se conoce.*

*[...]Fondos adicionales se obtuvieron de partidas específicas de la Asamblea Legislativa de Costa Rica (aparte del presupuesto ordinario), de organizaciones conservacionistas internacionales tales como el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), la Caribbean Conservation Corporation (CCC), The Nature Conservancy (TNC) y de organizaciones de las Naciones Unidas como Unesco y la FAO.*

*Para administrar mejor la cooperación internacional, en 1979 se creó la Fundación de Parques Nacionales (FPN), con el propósito de canalizar recursos captados para suplir las diferentes necesidades de operación que enfrentaban las áreas silvestres protegidas, así como para la adquisición de tierras. Algunas organizaciones como el Colegio de Biólogos de Costa Rica, la Federación de Estudiantes de la Universidad de Costa Rica y la Asociación Costarricense para la Conservación de la Naturaleza, suministraron apoyo y defensa a parques individuales y a todo el sistema.*

*Conforme el DPN lograba contar con más personal, mayores fondos y más equipos y materiales, se creaban nuevos parques y reservas, se construían nuevas instalaciones para el personal y para los visitantes, y se mejoraba la protección del sistemas de incendios, caza furtiva, invasiones y otros problemas típicos de cualquier sistema de áreas protegidas.*

*En 1990, por medio de la Ley No. 7152 se transformó el Ministerio de Industria, Energía y Minas en el Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas (Mirenem). Con base en los artículos 4, 5 y 6 de esta ley, la Dirección General Forestal, el Servicio de Parques Nacionales y la Dirección de Vida Silvestre, pasaron del MAG al Mirenem. Sin embargo, las modificaciones continuaron, lo cual produjo que en 1995, por medio de la ley N° 7554, se cambió el nombre de Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas por el de Ministerio del Ambiente y Energía (Minae).*

*Con base en entrevistas con expertos en el tema, se indica que la razón principal para estos cambios jurídicos fue la de darle a todo el tema de recursos naturales una mayor importancia, mediante la creación de un ministerio especializado en ese tema. El MAG era un ministerio con demasiadas responsabilidades (agricultura, recursos naturales, pesca, etc.) por lo que era imperativa dicha modificación.”*

Parafraseando a los mismos autores y con vista en el informe del Sistema de Áreas silvestres Protegidas de Costa Rica – Informe Nacional 2007 podemos afirmar que en la actualidad el 26% de la superficie terrestre y el 3% de la superficie total (terrestre y marina) costarricense es parte del sistema de áreas silvestres protegidas. Existen 67 refugios nacionales de vida silvestre, 31 zonas protegidas y 27 Parques Nacionales.

Terminan los autores citados con su reseña histórica:

*“Luego de la aprobación de la Ley de Biodiversidad, N° 7788, en 1998, se transformaron la Dirección General Forestal, el Servicio de Parques Nacionales y la Dirección de Vida Silvestre en el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC). El SINAC, que forma parte del Ministerio de Ambiente y Energía (Minae), fue creado como una entidad con personería jurídica propia y definido como un sistema de gestión y coordinación institucional, desconcentrado y participativo, que integra las competencias en materia forestal, de vida silvestre y de áreas protegidas, con el fin de dictar políticas, planificar y ejecutar procesos dirigidos a lograr la sostenibilidad en el manejo de los recursos naturales de Costa Rica (artículo 22). El SINAC consta de once unidades administrativas regionales, denominadas áreas de conservación, que cubren el 100% del territorio nacional, incluyendo el Parque Nacional Isla del Coco.”*

A pesar de que fondos públicos son adjudicados, el complejo marco legal y financiero que envuelve a los Parques Nacionales ha causado problemas de falta de dinero a nivel operativo.

Los autores Álvarez, Rhina; Aronson, Catherine; Fernández, Edgardo y Larrea, Meter citados supra mencionan que uno de los problemas más grandes con respecto a los fondos de los Parques Nacionales es la alta sub-ejecución presupuestaria.<sup>29</sup>

### **2.2.2 Subejecución presupuestaria y resultados sobre los Parques Nacionales**

Estos problemas de sub-ejecución son notorios por ejemplo en la construcción y mantenimiento de infraestructura, en la adquisición de equipos de transporte, cómputo y en

---

<sup>29</sup> Sub ejecución presupuestaria: son los montos asignados y aprobados por la asamblea legislativa que no fueron ejecutados en el periodo acordado.

la capacitación y entrenamiento de guardabosques así como otros rubros similares. Procedimientos sencillos que deberían de solucionarse ágilmente, se atrasan debido a los engorrosos procedimientos de licitación y aprobación que se necesitan cumplir debido a que los fondos son estatales.<sup>30</sup>

Mediante visitas, observación directa, consultas y encuestas la Asociación ProParques ha identificado las necesidades más apremiantes de los Parques Nacionales, y desde que inició operaciones en Abril del 2005 ha buscado soluciones prácticas para solventar estas carencias y aumentar los ingresos que son destinados al mantenimiento de nuestras áreas protegidas.

Los estudios que hemos realizado junto con la Asociación ProParques han determinado que esta falta de fondos genera deficiencias en los Parques Nacionales que se pueden agrupar básicamente tres grandes grupos:

- a) la falta de seguridad (caza ilegal, peligro de fuego, déficit de guardabosques y de herramientas tecnológicas para contrarrestar delincuentes...),
- b) las deficiencias de las instalaciones de los parques (baños, servicios sanitarios, señalización de senderos, falta de material didáctico), y
- c) la mala capacitación de los guarda parques (normalmente no tienen conocimiento suficiente para proporcionar una experiencia educacional al visitante).

La prensa nacional escrita ha denunciado varias situaciones que afectan el adecuado desempeño de los Parques Nacionales<sup>31</sup>. En nuestro estudio de campo, que incluyó la visita

---

<sup>30</sup> Para mas detalle al respecto revisar el estudio de graduación de Álvarez, Rhina; Aronson, Catherine; Fernández, Edgardo y Larrea, Meter citados anteriormente. Por el momento baste decir que dichos autores consideran que en Costa Rica no son financieramente sostenibles los parques nacionales de acuerdo con las condiciones actuales. Mencionan que el sistema se ha venido sosteniendo en buena parte gracias a las donaciones internacionales y que al sistema de parques nacionales no se le ha permitido disponer en forma ágil de todos los ingresos que recibe por conceptos de cuotas de entrada, derechos de investigación, operación de servicios y otros pagos por los servicios de la biodiversidad. Todos los ingresos son remitidos a la Caja Única del Estado, lo que se traduce en una de las principales limitantes que atraviesa el manejo de los parques nacionales. Aunado a esto, parte de estos recursos se utilizan para cubrir otros gastos que no tienen que ver directamente con las necesidades de administración, protección y desarrollo del sistema de áreas protegidas, sino con una administración de carácter general. Al final, muy pocos fondos regresan a los parques que los generaron.

<sup>31</sup> Citan los autores Álvarez, Rhina; Aronson, Catherine; Fernández, Edgardo y Larrea, Meter en su estudio que el 2 de febrero del 2002, el periódico El Herald, publicó un artículo acerca del Parque Nacional Carara, en donde se destacan el



a los Parques Nacionales Volcán Poás, Volcan Irazú, Santa Rosa y Manuel Antonio pudimos confirmar que muchos de estos problemas se mantienen actualmente.

### **Sección III Programa Amigo de los Parques Nacionales y estudios de mercado**

El Programa de Membresías surge de la idea de ProParques de buscar fondos para poder ayudar con el mantenimiento operativo de los Parques Nacionales.

Sistemas parecidos, en los cuales las personas adquieren una membresía existen en varios otros entes conservacionistas<sup>32</sup>, pero éste es el primero de su tipo en lanzarse en Costa Rica.

#### **3.1 Reseña de Acuerdo ProParques- SINAC- FUNDECOR**

Para poder comprender el Programa de Membresías primero debemos conocer el acuerdo SINAC- ProParques- FUNDECOR con mayor profundidad. Menciona el periódico La Nación el día 23 de Agosto del 2008:

*En una concurrida actividad en el Parque Nacional Barra Honda, Nicoya, se firmó ayer un convenio tripartita para capacitar a los vigilantes de esas áreas protegidas. En la cita se rubricó el acuerdo por parte del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC/Minae), la Asociación ProParques Nacionales y FUNDECOR.*

*El propósito es generar recursos económicos anuales –adicionales a los que otorga el Estado – para dedicarlos a la profesionalización de los guardaparques.*

---

deterioro en los senderos y de los puentes, y la carencia de infraestructura adecuada para los turistas. En el 2005, La Nación informó que “los parques nacionales no tienen dinero para darle mantenimiento a los senderos, reparar los vehículos, dotar a las oficinas de papelería y comprar el papel higiénico” (La Nación, 11 de junio de 2005). En este mismo artículo, se resaltaron otros puntos importantes, como la situación del Parque Nacional Santa Rosa, en el cual no hay dinero para reparar los vehículos.

En otro artículo también publicado en La Nación del 28 de octubre del 2006, se menciona que cualquier compra de materiales debe pasar por la previa aprobación de la Proveduría central del Minae, lo cual alarga los procesos de licitación y compra de bienes. El periódico La República también ha publicado artículos destacando los problemas de los parques nacionales. En un artículo publicado el 28 de marzo del 2005, se comenta sobre la matanza de caimanes, drenaje de humedales y tala ilegal de árboles en el Refugio Caño Negro. Esto acarrea múltiples consecuencias, y en el caso del sector turístico, una reducción de atractivo para los visitantes, la cual en un futuro podría afectar los ingresos a los parques nacionales y reservas equivalentes.

<sup>32</sup> Como ejemplo podemos observar al National Parks conservation association (<http://www.npca.org>), al Sierra Club (<http://www.sierraclub.org>), The Nature conservancy (<http://www.nature.org/>). El Wilderness Society (<http://www.wilderness.org/>) y finalmente Student Conservation association <http://www.Thesca.org>

*En la cita, organizada por el Minae para conmemorar el Día Nacional de los Parques Nacionales, participaron unos 400 guardaparques.*

*El dinero se obtendrá mediante un esquema de membresías voluntarias, denominado “Amigos de los Parques Nacionales”.*

*Este sistema permitirá crear una comunidad de donantes comprometidos con la naturaleza.*

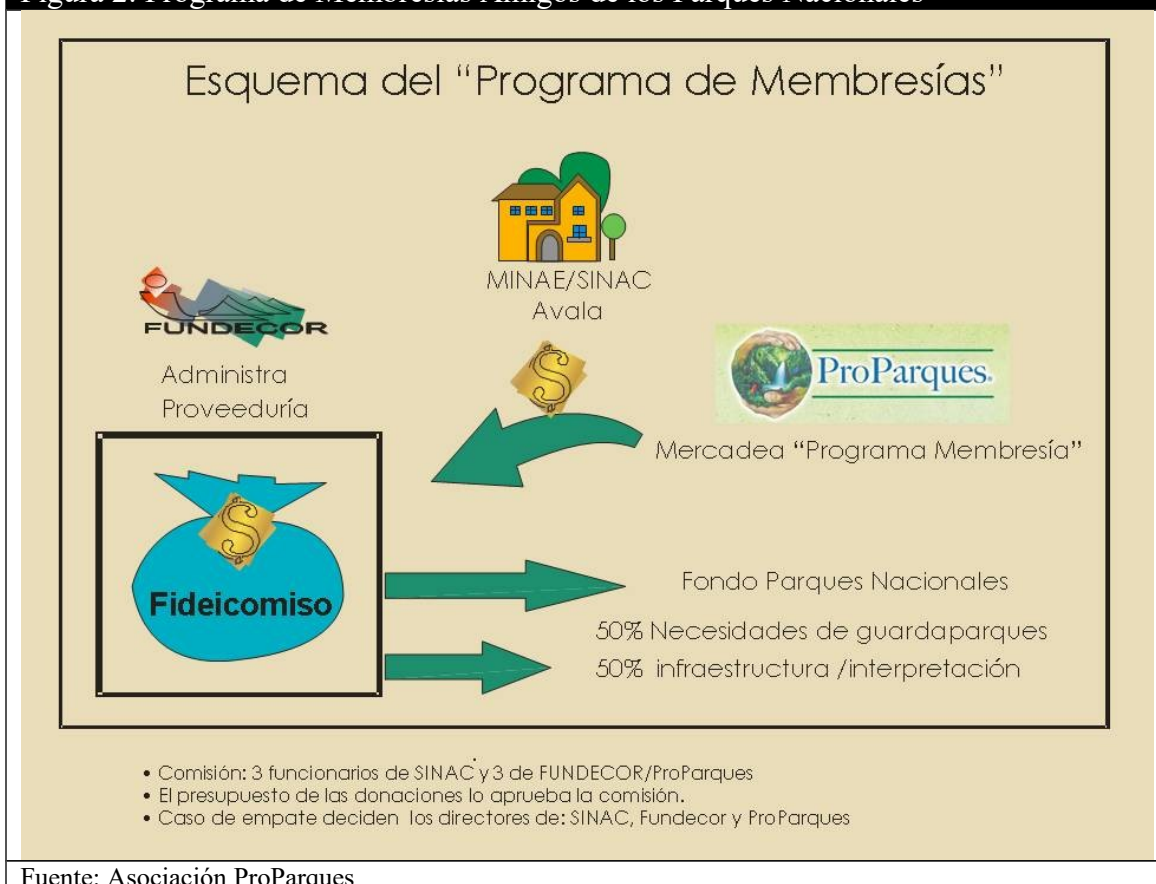
*[...] En forma de fideicomiso, esta alianza permitirá generar recursos adicionales por \$1 millón (¢550 millones) por año. El 50% de ese monto se utilizará para profesionalizar a los guardaparques y la otra mitad se destinará a proveer las condiciones indispensables para laborar.*

*Esos rubros contemplan la compra de equipos, acceso a tecnologías de comunicación y mejoras en infraestructura.*

*Las membresías voluntarias serán tanto de carácter individual como colectivas, incluidas las de organizaciones conservacionistas y empresas. Para financiar los costos iniciales de operación del sistema, la Asociación ProParques entregó ¢278,5 millones. Se espera funcionar a partir de diciembre.*

Actualmente se están afinando los últimos detalles operativos de este acuerdo. Lo cierto es que la relación que existe entre el SINAC- FUNDECOR y ProParques es la que se detalla en la figura 2.

Figura 2: Programa de Membresías Amigos de los Parques Nacionales



Sin entrar en mayor detalle, podemos mencionar que la Asociación ProParques no administra el dinero que genera el fideicomiso, sino que principalmente se encarga del proceso de mercadeo y de la operación del Programa de Membresías.

### 3.2 Funcionamiento del Programa APN

En el momento en el que empezamos este estudio apenas si se estaban determinando los puntos básicos de un Programa de Membresías. No existía un concepto claro de los beneficios, de los mercados meta ni del mensaje publicitario necesario. Todo esto lo empezaremos a escudriñar más profundamente en el próximo capítulo.

Al iniciar este estudio primero se realizó un estudio de mercado para determinar cuales eran los mercados meta. Este proceso culmino con la definición de necesidades particulares que unían a cada segmento. A partir de esto se elaboró un esquema de membresías que agrupara estas necesidades. El resultado de este trabajo queda plasmado en el capítulo siguiente.

A pesar de lo anterior resulta muy importante conocer las investigaciones que se realizaron para poder trazar relaciones entre ellas en el próximo capítulo y hacer propuestas para mercadear el proyecto en el capítulo cuarto.

### ***3.3 Estudios de mercado realizados***

Para poder diagnosticar bien la situación de mercadeo de la Asociación ProParques y de su Programa de Membresías “Amigos de los Parques Nacionales” se realizó una gran variedad de estudios de mercado.

Inicialmente se hicieron varias entrevistas con personeros importantes del sector turismo. Una vez aclaradas algunas dudas iniciales investigamos un poco más a profundidad los resultados preliminares que arrojaran las entrevistas. La primera medida que tomamos fue visitar a los Parques Nacionales y hacer ejercicios de observación directa.

Una vez in situ se realizaron entrevistas dirigidas a pequeños grupos y luego se hicieron encuestas telefónicas con una población mayor para corroborar los resultados.

Ya obtenidos los resultados preliminares de estos tres pasos anteriores, se optó por realizar una serie de *focus groups* para aclarar e identificar las necesidades que los estudios anteriores habían reflejado.

La Asociación ProParques realizó unos *focus groups* y nosotros tuvimos acceso a los videos, mientras que por nuestra parte corroboramos los resultados mediante estudios de *focus groups* propios.

Todas estas investigaciones dieron una serie de resultados que organizamos en la matriz de necesidades que adjuntamos en el acápite sexto de esta sección. Finalmente concluimos el capítulo haciendo un recuento de los mercados meta que logramos identificar mediante nuestra investigación.

### **3.3.1 Entrevistas con personeros del sector**

Nuestro estudio empezó con varias entrevistas con los personeros de ProParques. Estas entrevistas las realizamos a finales del año pasado y doña Rocío Echeverri<sup>33</sup>, don Steve Aronson<sup>34</sup>, doña Laura Villalobos<sup>35</sup> y don Mauro Chacón<sup>36</sup> Ana Sánchez todos funcionarios de ProParques.

Con ProParques adicionalmente se realizó un trabajo muy cercano puesto que trabajamos por un lapso de 6 semanas (1 día por semana) estudiando atentamente sus labores diarias y participando activamente de las reuniones y de los trabajos de brain storming sobre el Programa de Membresías.

También se realizaron entrevistas a Merlyn Fernández, Ejecutiva de Servicio al Cliente y *Telemarketing* de Canatur y Anette Parra, Ejecutiva de Coopesavegre. Michael S. Kaye Presidente de Costa Rica Expediciones y el señor Hans Pfister Director Ejecutivo de Small Distinctive Hotels y Presidente de Cayuga Sustainable Hospitalito también participaron en las entrevistas.

En nuestra gira por Manuel Antonio y específicamente en Expo Manuel Antonio pudimos hablar con guardabosques del parque y personeros de la Asociación para la Conservación del Mono Tití (Asocomoti).

También realizamos giras a los parques Poás, Irazú y Santa Rosa, donde pudimos hablar

---

<sup>33</sup> Directora Ejecutiva de la Asociación ProParques.

<sup>34</sup> Presidente de la Junta Directiva de la Asociación ProParques.

<sup>35</sup> Directora de Imagen de la Asociación ProParques.

<sup>36</sup> Coordinador del programa de Membresías APN de la Asociación ProParques.

con guardabosques en cada una de las zonas.

Por otra parte la Asociación ProParques realizó un estudio de mercado propio en el cual consultaban a personeros del sector sobre comentarios de un posible Programa de Membresías. Los resultados de éstas entrevistas las adjuntamos como anexo.

Estos comentarios y observaciones que hemos consolidado mucho en esta sección, fueron el punto de partida para la investigación directa, puesto que quisimos (y logramos) corroborar que las situaciones que nos señalaban realmente existieran. A continuación detallamos los resultados de la observación directa.

### **3.3.2 Resultados de observación directa**

Para obtener más detalle sobre los puntos que mencionaron nuestros expertos, realizamos algunas giras para tomar nota de las reacciones de los turistas y de las experiencias propias nuestras.

En el mes de diciembre del 2009 visitamos el Volcán Poás, Irazú, y Parque Nacional Santa Rosa. En Octubre habíamos visitado Manuel Antonio y habíamos participado en Expo Manuel Antonio.

El 17 de octubre también realizamos un viaje de *rafting* y de *canopy* para analizar los comentarios de los turistas del turismo de aventura y realizar un pequeño *focus group* con turistas nacionales de alto poder adquisitivo con edades entre 25 y 40 años. Los resultados de esta pesquisa la que detallaremos más adelante en esta sección.

Aprovechamos la gira por los parques para corroborar los problemas presupuestarios Además en cada uno de éstos lugares realizamos una dinámica de observación directa de grupos con los visitantes. Primero constituimos un grupo de 5 observadores. Llegábamos al parque e identificábamos mediante la ayuda de un guardabosques un punto crítico en el parque. Luego cada uno de los observadores escogió un grupo de 5 personas y lo siguió por su ruta en el parque. Este observador tomaba nota de los comentarios y de las reacciones

de estas 5 personas frente a situaciones y lugares que habían sido identificados previamente como potenciales problemas.

Los puntos en los que se observaban las reacciones están identificados en el cuadro siguiente:

<b>Cuadro 8: Puntos de inflexión clave para el ejercicio de observación directa</b>			
<b>Poás</b>	<b>Irazú</b>	<b>Manuel Antonio</b>	<b>Santa Rosa</b>
Soda y tienda	Entrada	Entrada calle al Parque	Baños
Museo	Señalización senderos	Diferentes Playas	Soda
Baños cráter	Baños	Baños	Camping
Sendero Laguna-Entrada		Duchas	Playa Naranjo
		Senderos	

Fuente: El autor y grupo observador.

En el Volcán Poás tomamos nota de las reacciones de las personas a la soda y tienda mientras que nosotros mismos pudimos corroborar la falta de señalización y guía que tiene éste parque. Varios senderos estaban en mal estado o cerrados e incluso los baños cercanos al cráter se encontraban cerrados por falta de mantenimiento.

La observación en el Irazú fue idéntica, mientras que en el parque Manuel Antonio los turistas se quejaban de falta de agua para tomar, paños y duchas decentes. En Manuel Antonio los 5 grupos de 5 personas todos comentaron sobre el estado de las duchas.

En Santa Rosa la queja principal que comentaban los grupos era la falta de señalización y de guía. Muchos de los turistas parecían perdidos y buscando un poco de ayuda. En el área de camping y la soda de Santa Rosa la percepción era más favorable que en los otros parques, pero aún así registramos comentarios sobre el deterioro de las instalaciones. La entrada a Playa Naranjo también recibió muchas críticas.

El viaje de *canopy* y *rafting* también dio resultado interesantes. Por el momento vale la pena rescatar que los turistas observados eran nacionales, de edades 25-40 con alto poder adquisitivo). Los resultados los analizaremos en el capítulo siguiente.

### **3.3.3 Resultados de encuestas directas**

El tercer paso de nuestra investigación se daba inmediatamente luego del ejercicio de observación directa mencionado en el acápite anterior. Los observadores tomaban un formulario muy sencillo y escogían a 3 personas del grupo de 5 comentado líneas arriba. Escogían a las personas de forma aleatoria. A estas 3 personas se les planteaban preguntas muy sencillas como: a) Edad, b) nacionalidad, c) sexo, d) visitaría el parque nuevamente?, e) por qué sí, por qué no?, f) estaría más dispuesto a regresar si hubieran mejores instalaciones? g) Estaría dispuesto a pagar más por entrada si las instalaciones fueran mejores?<sup>37</sup>

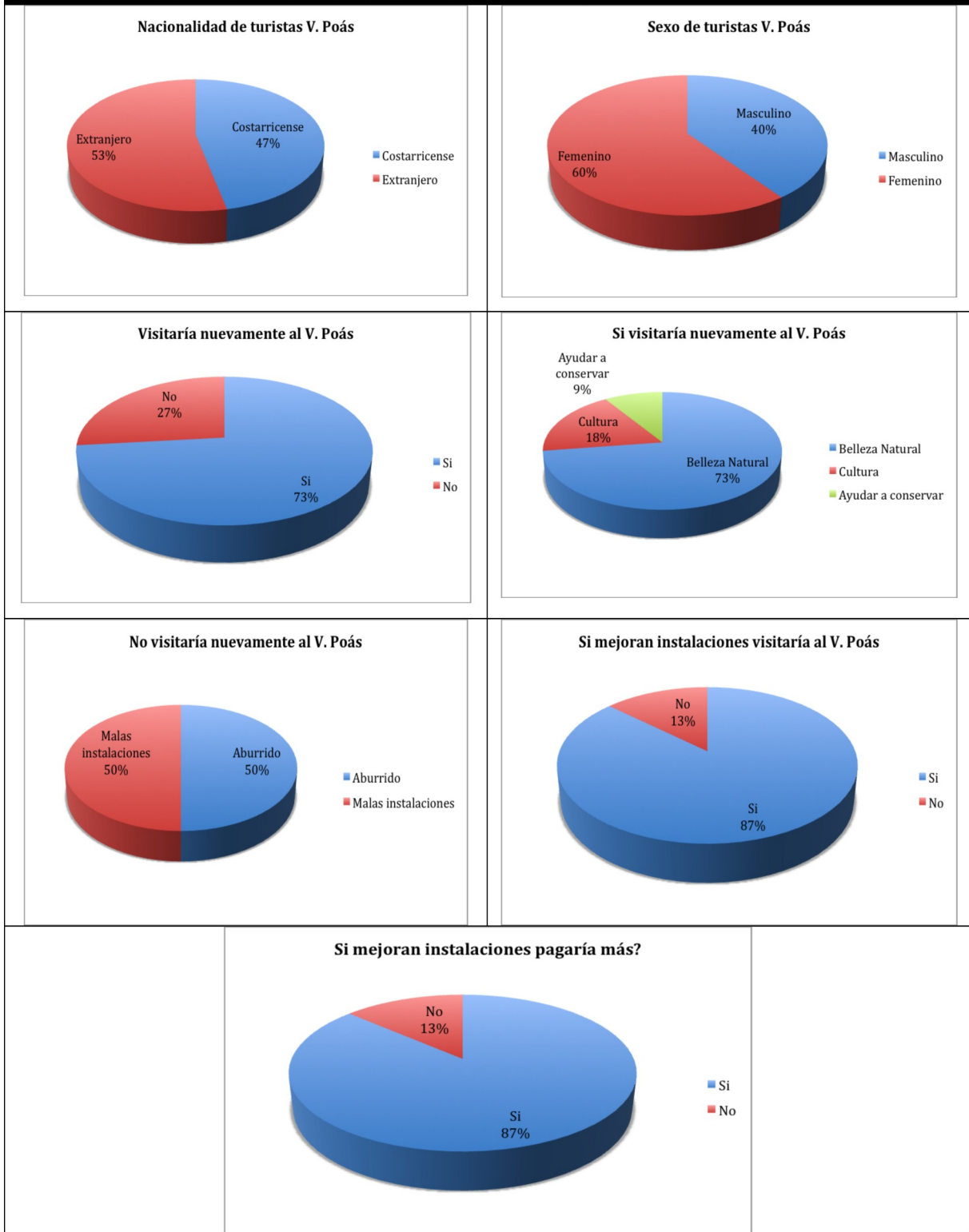
---

<sup>37</sup> Se realizó una prueba piloto del guión el sábado 11 de octubre con un grupo de 10 personas.



A continuación detallamos los resultados graficados para el Volcán Poás:

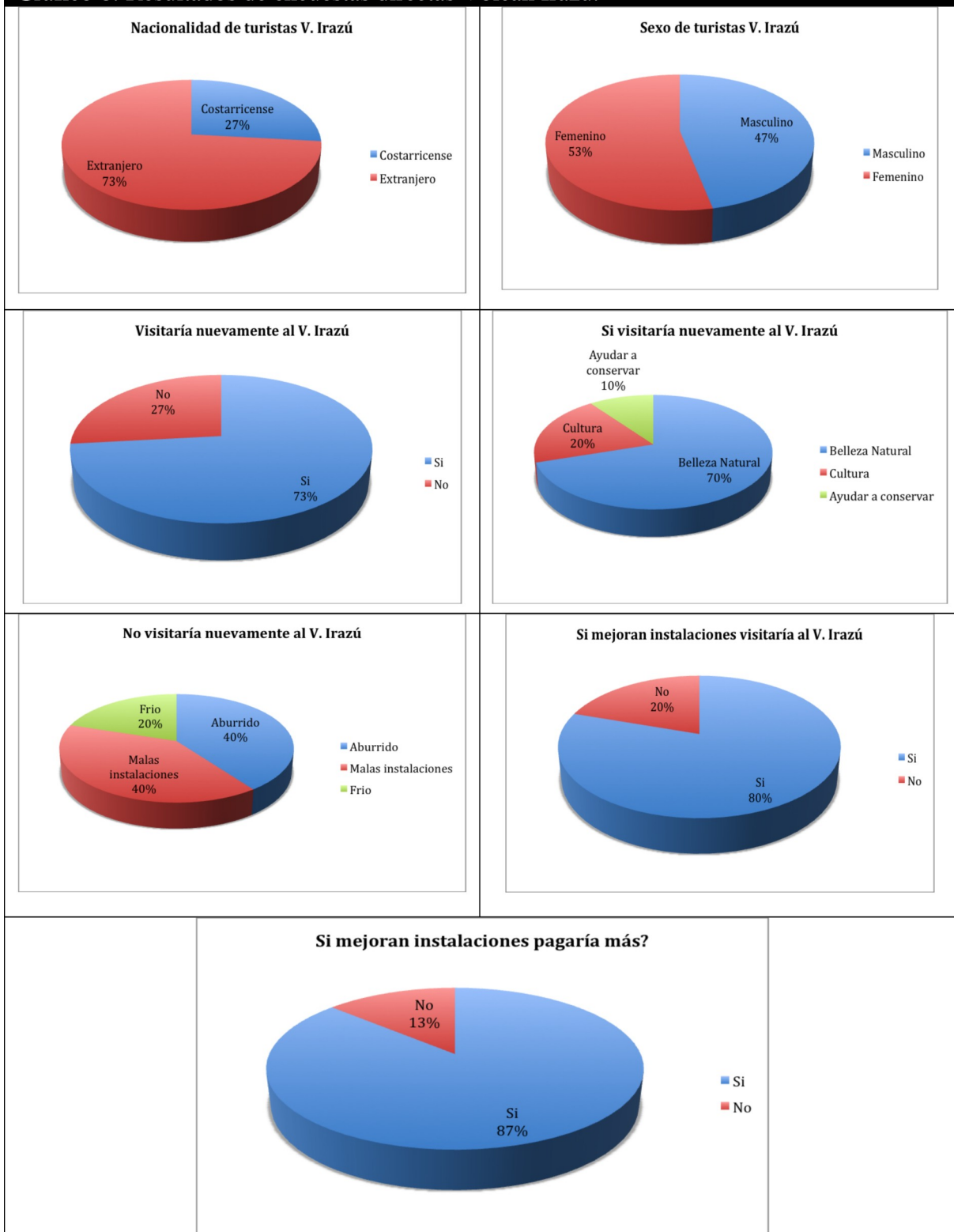
**Gráfico 7: Resultados de encuestas directas Volcán Poás.**



Fuente: El autor, basado en los datos recopilados el 6 de Diciembre del 2008 en Volcan Poás

A continuación detallamos los resultados graficados para el Volcán Irazú:

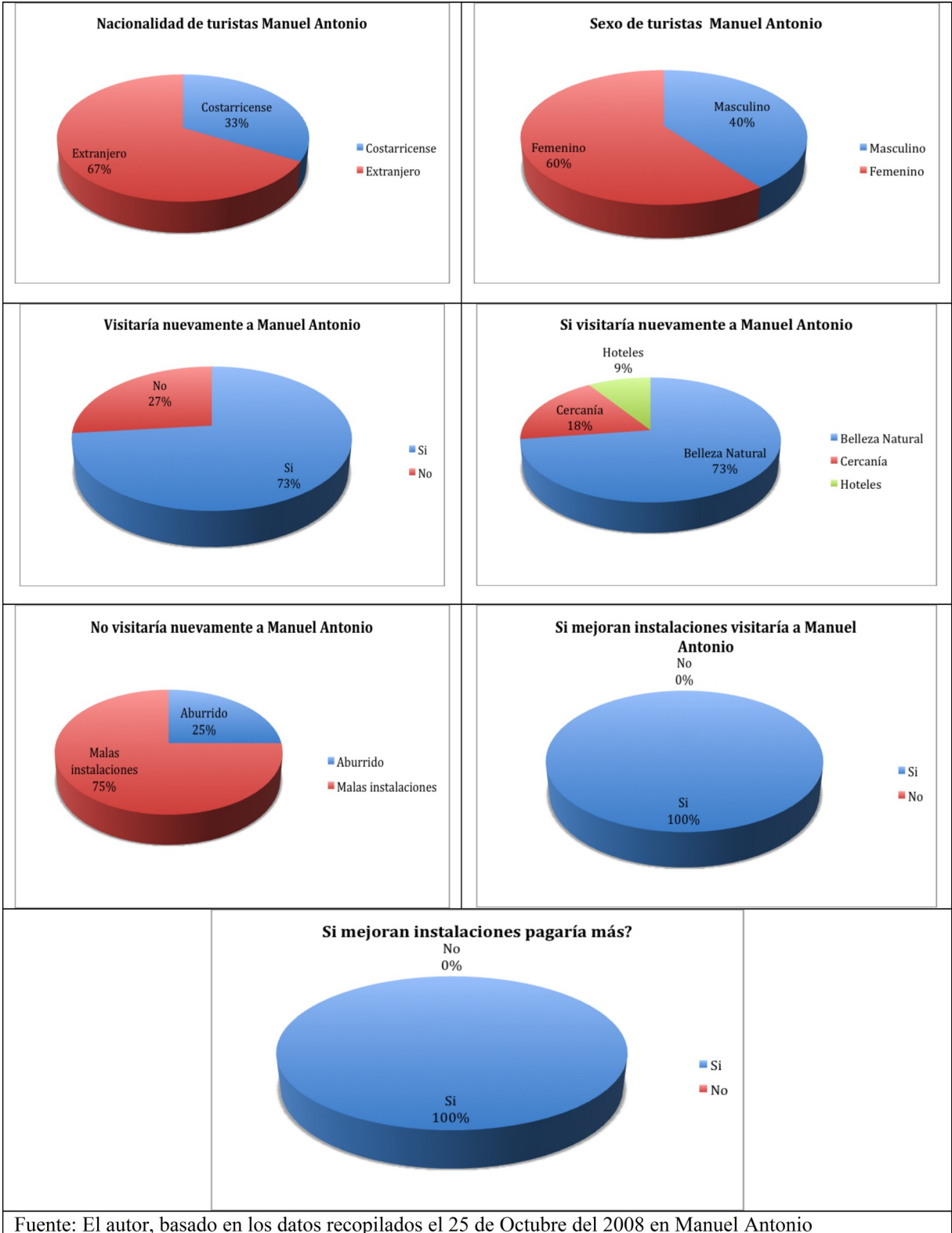
**Gráfico 8: Resultados de encuestas directas Volcán Irazú.**



Fuente: El autor, basado en los datos recopilados el 7 de Diciembre del 2008 en Volcan Irazú

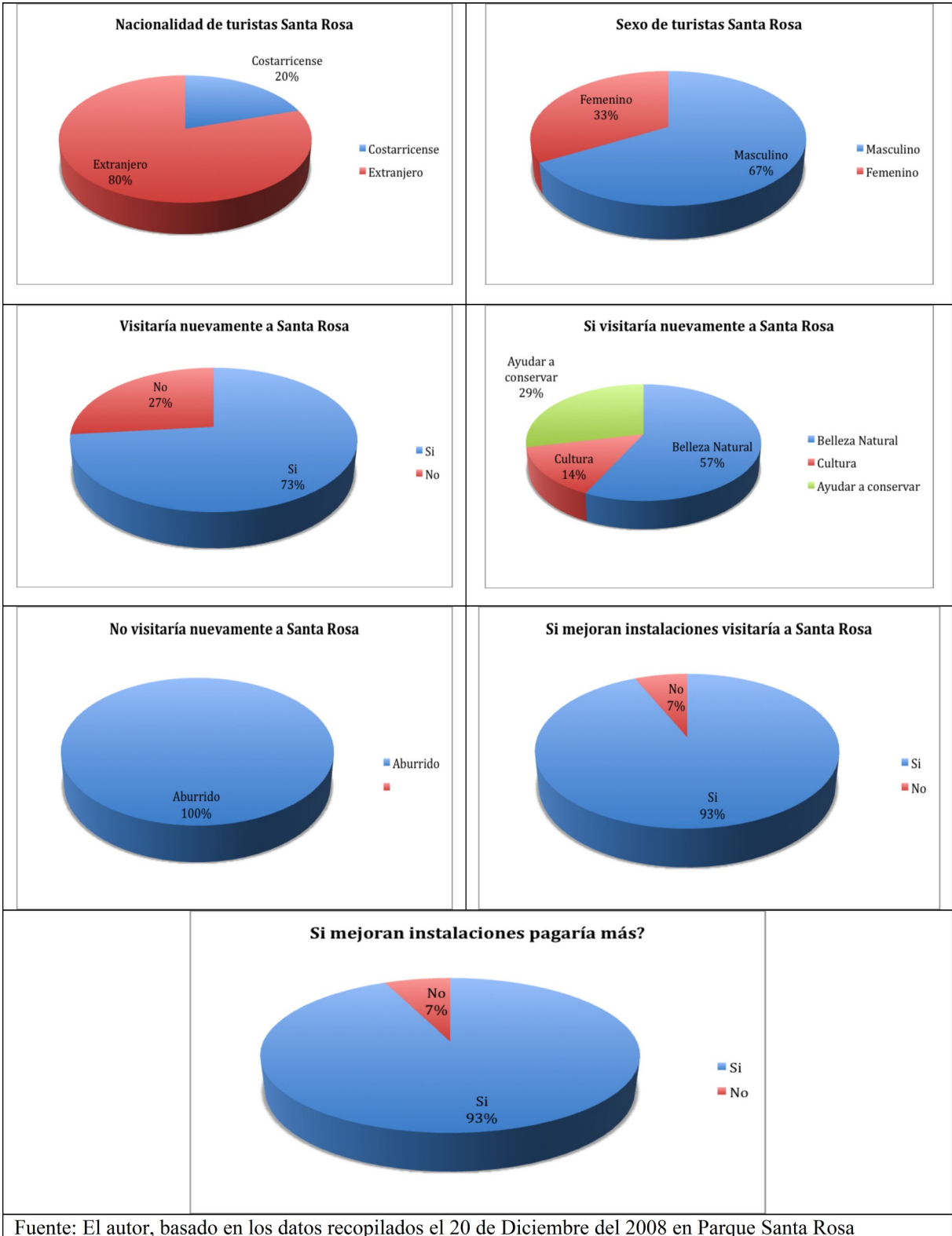
A continuación detallamos los resultados graficados para el Parque Manuel Antonio:

**Gráfico 9: Resultados de encuestas directas Parque Manuel Antonio.**



Fuente: El autor, basado en los datos recopilados el 25 de Octubre del 2008 en Manuel Antonio  
A continuación detallamos los resultados graficados para el Parque Santa Rosa:

**Gráfico 10: Resultados de encuestas directas Parque Santa Rosa.**



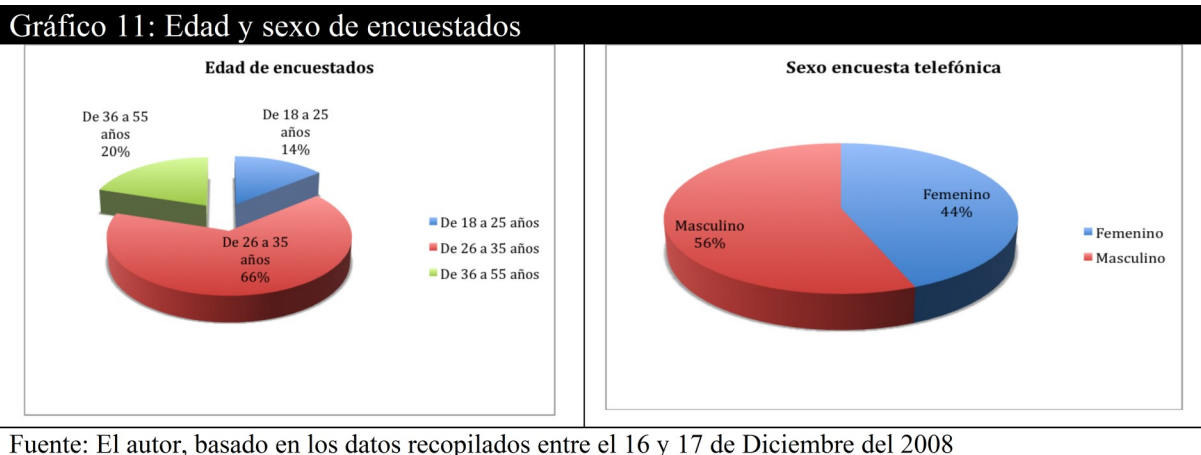
Fuente: El autor, basado en los datos recopilados el 20 de Diciembre del 2008 en Parque Santa Rosa  
Estas encuestas serán comentadas más en detalle en el capítulo siguiente.

### 3.3.4 Resultados de encuestas telefónicas

Con vista en los resultados anteriores, decidimos realizar una encuesta telefónica. Se realizaron 62 llamadas entre el 16 y 17 de diciembre del 2009. Buscamos realizar 50 entrevistas completas.<sup>38</sup>

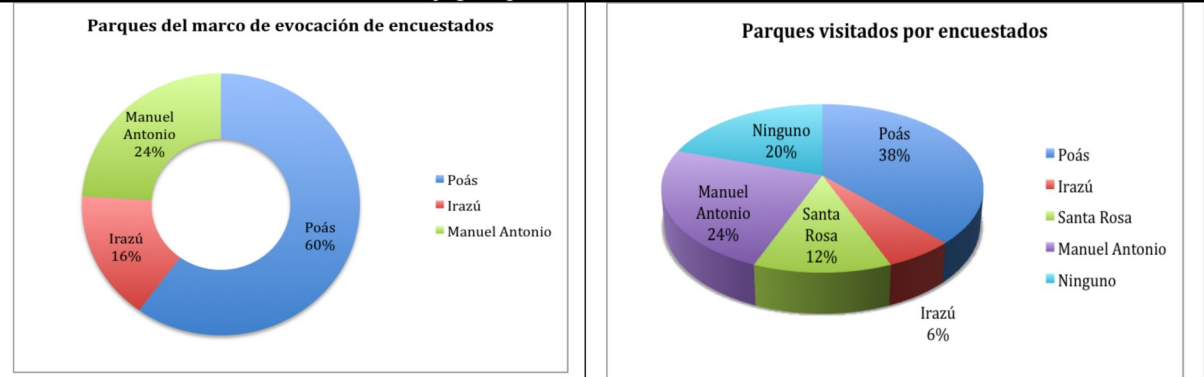
El universo de la encuesta tenía edades entre 25 y 40 años y correspondían a nacionales con ingresos mayores a los 750,000 colones, dueños de un carro y con un trabajo estable. Consideramos que el grupo escogido era de clase media – media a media – alta.

Obtendremos conclusiones sobre este estudio en el capítulo siguiente. A continuación solamente detallamos los resultados:



<sup>38</sup> La muestra de la encuesta fue escogida por nosotros tratando de buscar un balance de en los integrantes, de manera que noobtuvieramos resultados sesgados.

**Gráfico 12: Marco de evocación y parques visitados**



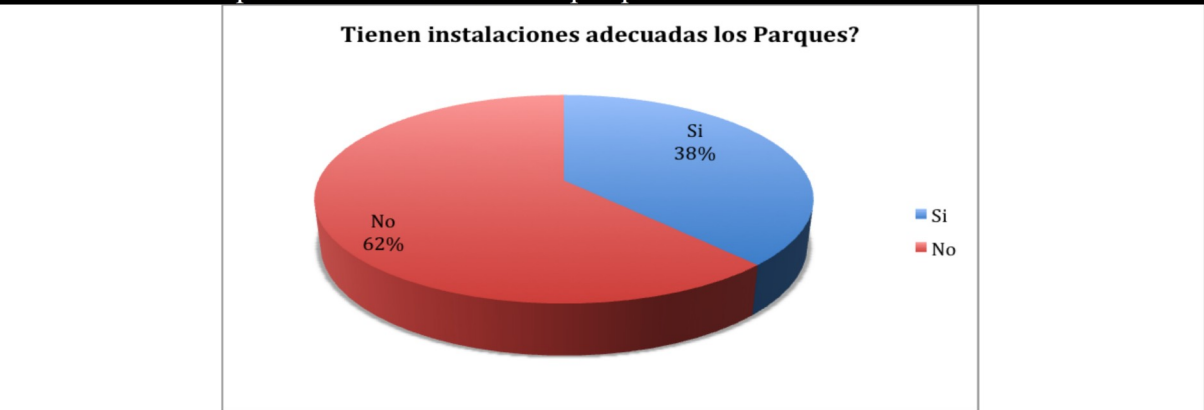
Fuente: El autor, basado en los datos recopilados entre el 16 y 17 de Diciembre del 2008

**Gráfico 13: Razones de visitación**



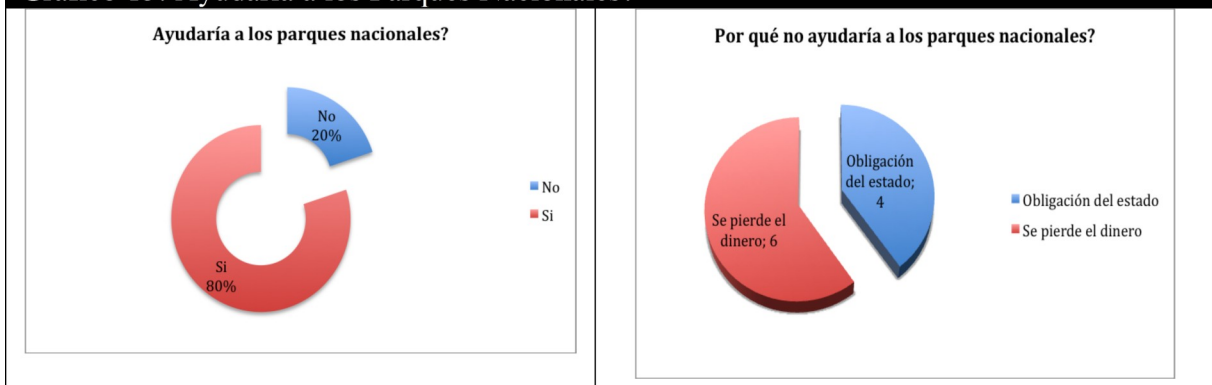
Fuente: El autor, basado en los datos recopilados entre el 16 y 17 de Diciembre del 2008

**Gráfico 14: Percepción de las instalaciones por parte de los encuestados**



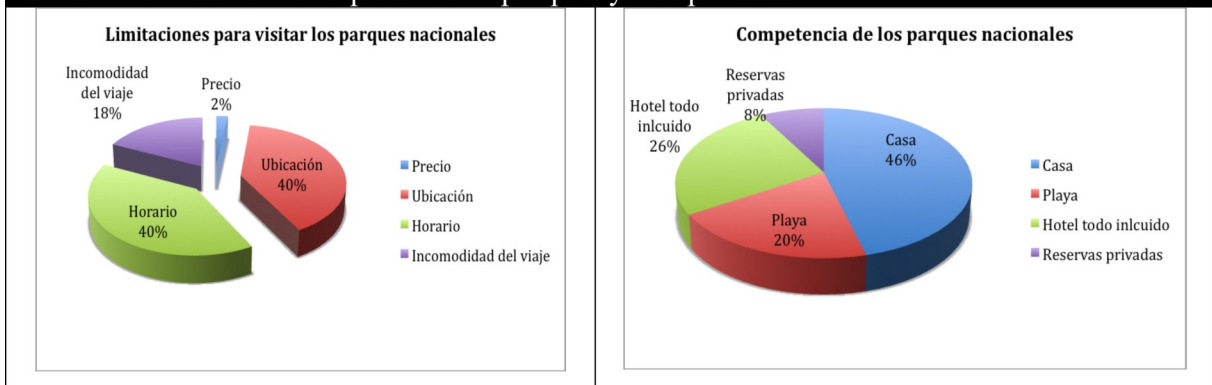
Fuente: El autor, basado en los datos recopilados entre el 16 y 17 de Diciembre del 2008

**Gráfico 15: Ayudaría a los Parques Nacionales?**



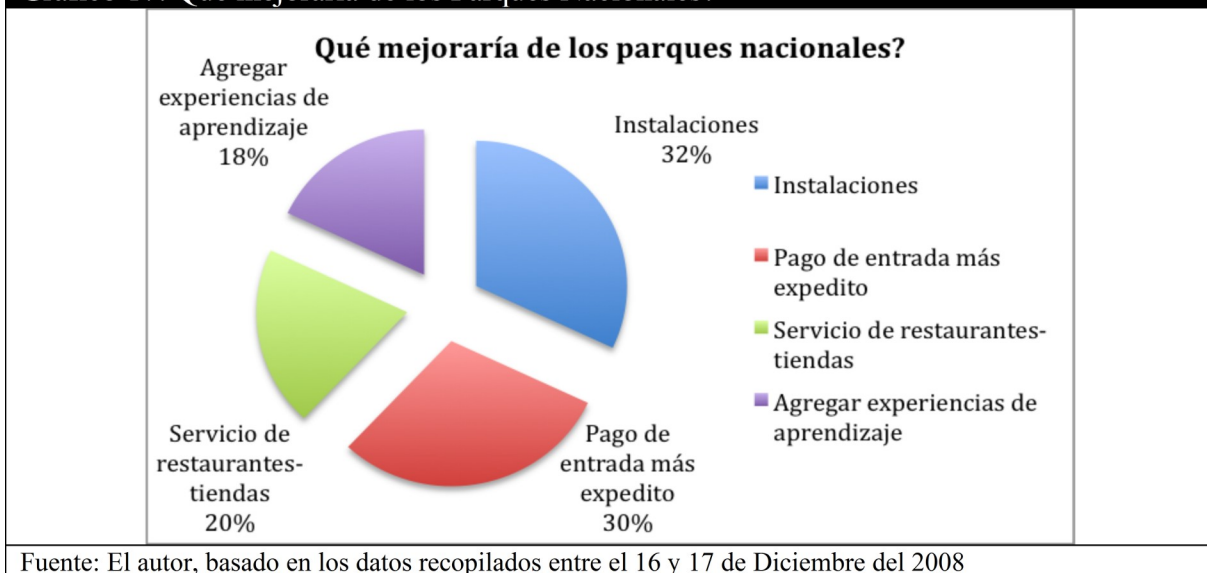
Fuente: El autor, basado en los datos recopilados entre el 16 y 17 de Diciembre del 2008

**Gráfico 16: Limitaciones para visitar parques y competencia**

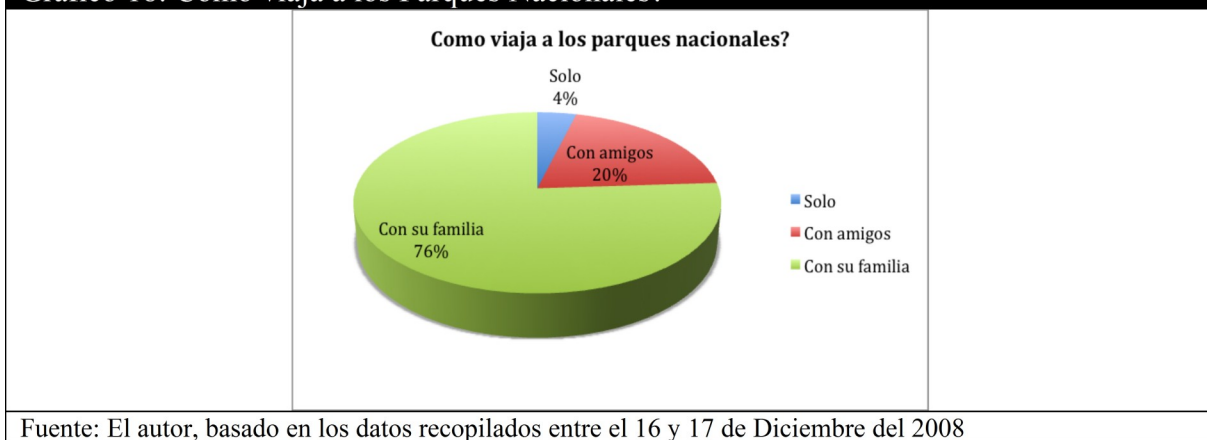


Fuente: El autor, basado en los datos recopilados entre el 16 y 17 de Diciembre del 2008

**Gráfico 17: Qué mejoraría de los Parques Nacionales?**



**Gráfico 18: Cómo viaja a los Parques Nacionales?**



**Gráfico 19: Cómo califica el servicio de los Parques Nacionales?**





En otra encuesta telefónica realizada<sup>39</sup> por nosotros, ésta un poco menos extensa que la anterior, logramos identificar que el 84% de la muestra o 42 personas de 50 llamadas, mencionaron que recortarían sus presupuestos para salidas y viajes, pero el 100% de los encuestados respondieron que de viajar en el transcurso de los próximos 12 meses lo harían dentro del país.

### **3.3.5 Resultados de *Focus Groups***

La Asociación ProParques realizó varios estudios de focus groups. Nosotros tuvimos acceso a los resultados y a los videos de estas sesiones. No podemos anexar un desglose completo de las pesquisas puesto que fueron una donación de una empresa investigadora de mercado y una de las limitaciones era la divulgación pública de los resultados. Los resultados de este estudio empero podemos comentarlos sin citar la procedencia.

Estos *focus groups* se realizaron estudios en cámaras de Gesell, donde entre otras cosas se busco identificar las necesidades de diferentes grupos.

Las discusiones dirigidas fueron realizadas para 4 grupos distintos, segmentados por edad, todos nacionales costarricenses. El primer grupo de jóvenes de 16 a 20, el segundo de estudiantes universitarios de 20 a 25 años, el tercer grupo de profesionales entre 26 y 30 y finalmente un grupo de mayores de 35 años.

Estos grupos determinaron que efectivamente existía la voluntad de ayudar a los Parques Nacionales y entregaron resultados interesantes sobre los puntos que más necesitaban o interesarían los visitantes de los parques.

Debido a la privacidad de los resultados optamos por realizar una pequeña sesión de focus group para validar los resultados vistos en el otro trabajo.

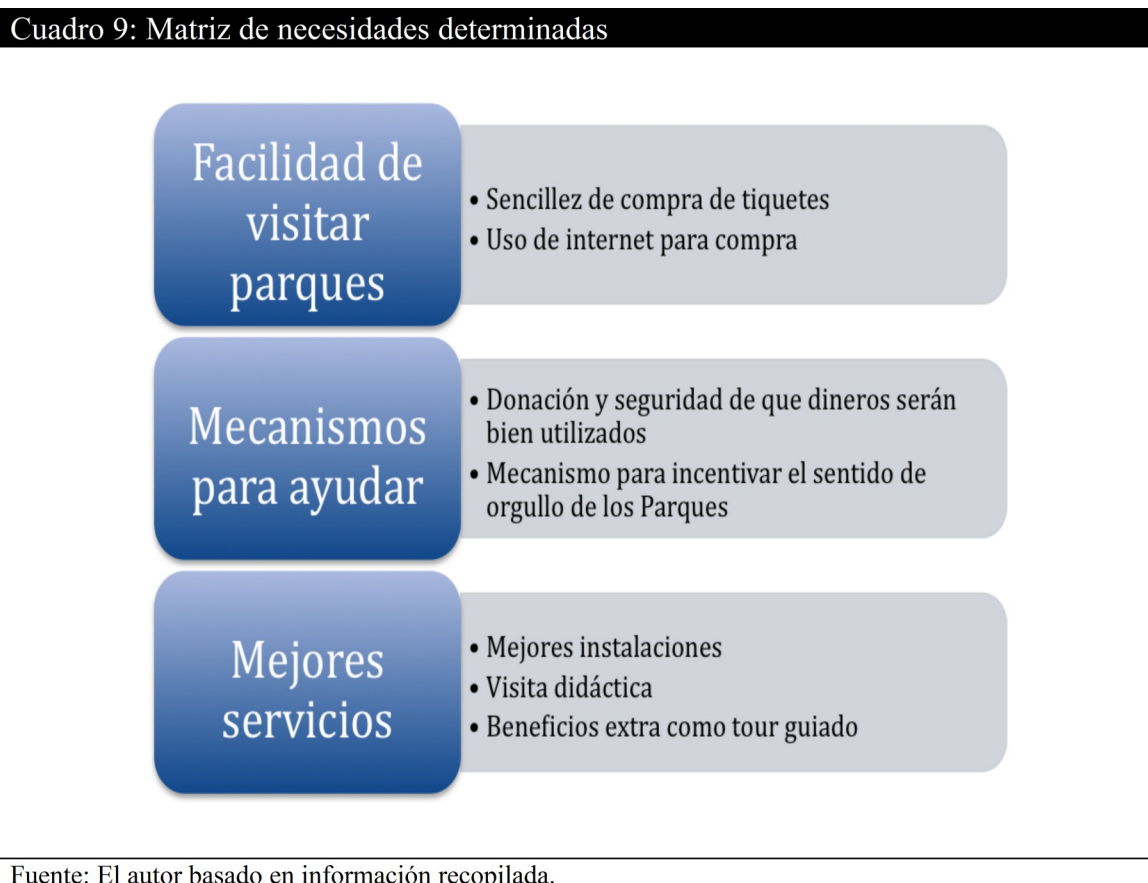
---

<sup>39</sup> Muestra 50 personas llamadas de manera aleatoria.

Tal como se señaló anteriormente, nuestra sesión se realizó con 16 nacionales, edades 25-40 con alto poder adquisitivo en la noche después el viaje de *canopy* y *rafting* mencionado supra. La sesión duró alrededor de 40 minutos y siguió el guión que adjuntamos como anexo. Los resultados los analizaremos en el capítulo siguiente.

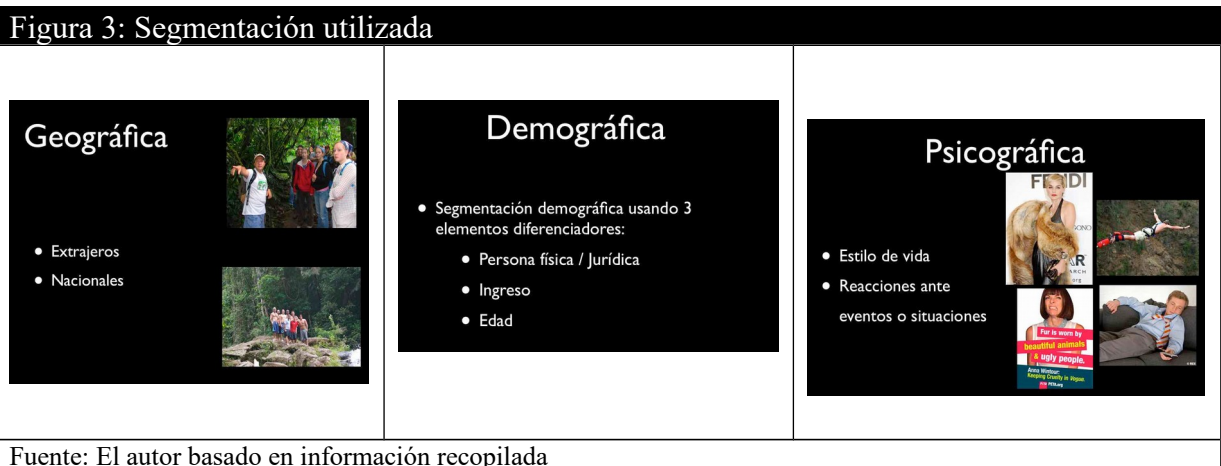
### 3.3.6 Matriz de necesidades determinadas por estudios de mercado

Después del estudio anterior podemos identificar varias necesidades pero consideramos que las tres siguientes necesidades apuntadas abajo son las necesidades clave que nuestro estudio reflejó.



### 3.3.7 Segmentación y mercados meta definidos

Para este estudio se realizaron segmentaciones geográficas, demográficas y psicográficas.



En el capítulo primero definimos a estos tres tipos de segmentación de la siguiente manera:

*“La segmentación geográfica divide al mercado en varias unidades geográficas ya sea naciones, estados, ciudades o barrios.*

*La segunda opción para segmentar es basarse en variables demográficas tales como la edad, ciclo de vida, el tamaño de la familia, el sexo, o por nivel de ingresos. Normalmente los deseos y tasas de uso están estrechamente relacionados con las variables demográficas.*

*En el caso de la segmentación psicográfica, se dividen los clientes en grupos según su clase social, estilo de vida o personalidad.”*

Por otro lado se dijo que un mercado meta es el grupo de clientes al que se dirigirán los esfuerzos de mercadeo. Una vez segmentado el mercado se escogen uno o varios diferentes segmentos o mercados meta a los cuales se buscara captar, servir y se dirigir los esfuerzos de mercadeo.

*“La definición de un mercado meta es importante porque las empresas no pueden atraer a todos los compradores del mercado, ya que los compradores son demasiado numerosos, están muy dispersos o son muy variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra.*

*Por otro lado, las empresas casi nunca tienen la capacidad suficiente como para atender toda la demanda. Entonces, en lugar de tratar de competir en un mercado completo o competir contra competidores superiores, cada empresa debe identificar y seleccionar aquellos mercados meta a los que pueda servir mejor y con mayor provecho.”*

Con vista en todos los estudios realizados podemos definir a los mercados meta de ProParques y del Programa de “Amigos de los Parques Nacionales” en tres grandes grupos.

- Personas jurídicas: Empresas e instituciones
- Nacionales con alto poder adquisitivo
- Extranjeros – turistas.
- Publico general.

Estos cuatro mercados meta serán analizados en el capítulo siguiente con mayor profundidad.

## Capítulo III

# Análisis de la Asociación ProParques

En este tercer capítulo estará enfocado al análisis de los aspectos internos, externos, macroambiente y terminará con un estudio FODA de la Asociación ProParques y del Programa de “Amigos de los Parques Nacionales”.

Para simplificar y puntualizar el análisis de los aspectos internos y externos de ProParques se seguirán los puntos y lineamientos que establecen O.C. Ferrell, Michael D. Hartline y George H. Lucas en su libro “*Estrategias de marketing*”<sup>40</sup>. Igualmente se enfocará en los puntos señalados en el capítulo anterior analizando todos los temas diagnosticados.

### **Sección I. Análisis de los aspectos internos de la Asociación ProParques**

Siguiendo a los autores citados líneas arriba se puede mencionar que el análisis de los aspectos internos de ProParques incluye 3 grandes puntos que se intentará cubrir:

- Los objetivos, la estrategia y el desempeño de *marketing* actuales
- Los recursos organizacionales actuales y proyectados
- Aspectos culturales y estructurales actuales y proyectados.

Para poder tener un orden lógico en el planteamiento del diagnóstico y el planteamiento del análisis se estudiará estos temas siguiendo el mismo orden del capítulo anterior.

#### ***1.1 Análisis de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa***

Quizás el mayor problema que enfrenta la Asociación ProParques es que no tiene una visión, misión, valores y objetivos definidos, tal como lo mencionamos en el capítulo anterior.

Esta carencia impide trazar un rumbo certero para los planes de la Asociación y aunque el personal está muy comprometido será muy difícil mantener el mismo compromiso en caso de que entren personas nuevas o que la asociación crezca.

---

<sup>40</sup>O.C. Ferrell, Michael D. Hartline y George H. Lucas “Estrategia de Marketing” segunda edición página 30.

En el capítulo siguiente plantearemos una propuesta de misión, visión y objetivos de manera que todo el planteamiento estratégico ya sea financiero, mercadológico etc... de la asociación tenga una congruencia entre sí.

Una asociación como ProParques, que pretende crecer y aumentar sus programas debe tener un rumbo fijo. Incluso el hecho de que exista una formulación inicial no es suficiente, puesto que la misión, visión y objetivos tienen que ser algo que guíe a la empresa y no algo que sea susceptible a cambios repentinos.

A pesar de lo anterior si podemos afirmar que las metas de mercadeo concuerdan grosso modo con el espíritu de lo que nos mencionó la directora ejecutiva en el capítulo anterior para misión y visión. Esto por cuanto ProParques no busca fama ni relucir en los periódicos, sino que ellos son los que trabajan poco a poco buscando mejorar la situación de los parques<sup>41</sup>. En este sentido la aversión a la publicidad es sumamente entendible y concuerda con su incipiente misión visión y objetivos.

Empero si ProParques desea crecer y aumentar sus proyectos, esta mentalidad debe cambiar y convertirse más agresiva.

## ***1.2 Análisis de la estructura, administrativa de la Asociación ProParques***

Con respecto al los recursos humanos con los que goza la Asociación podemos afirmar que actualmente la Asociación tiene un equipo muy sólido para llevar a cabo cualquier envergadura. Debido a la naturaleza del proyecto y a su impacto social, ProParques tiene mucha buena voluntad de parte de estudiantes y profesionales que han ofrecido ayudar una vez que el programa de “Amigos de los Parques Nacionales” empiece.

El tamaño de la operación es pequeño, lo cual ha simplificado mucho las labores de la asociación.

Igualmente podemos mencionar que la experiencia de los recursos humanos actuales de la asociación es amplia y además tienen varios consultores externos que están dispuestos a ayudar. En la junta directiva se tienen empresarios y conservacionistas con gran

---

<sup>41</sup> Dice la directora ejecutiva que a ella le gusta comparar el trabajo de ProParques con el de las hormigas. Poco a poco van avanzando pero no es sino hasta que se nota el trabajo grupal que se puede hablar de éxitos grandes.

conocimiento del sector turismo, muchos de ellos dueños o directores de empresas con giros comerciales ligados al turismo.

Estos conocimientos y contactos han permitido que la asociación tenga relaciones con donadores potenciales y que gocen de renombre en el ámbito de conservación costarricense.

En un futuro podemos observar a la asociación creciendo un poco más, de manera que estos nuevos recursos se constituyan en gerentes o encargados de marca para cada servicio o proyecto de la asociación.

Adicionalmente podemos notar que existe una gran voluntad y orgullo de trabajar en un proyecto que busca mejorar la situación actual de los Parques Nacionales. Todo el personal se siente comprometido con esta causa e incluso realizan giras a varios parques casi todas las semanas. Trabajan incluso en fines de semana. Lo anterior lo pudimos constatar directamente en el mes que trabajamos muy de cerca con la junta de administración.

Por otra parte tuvimos la oportunidad de observar cómo el presidente de la junta directiva y la señora directora ejecutiva han logrado plasmar en la asociación una cultura de trabajo y orgullo en la protección de los Parques Nacionales. En el futuro este compromiso de los empleados solamente crecerá conforme sus esfuerzos se vean materializados y el renombre del programa de APN crezca.

Un elemento importante de recalcar en este momento es que durante nuestro trabajo interino nunca notamos que existieran luchas políticas o de poder internas que pudieran afectar nuestros esfuerzos y actividades de mercadeo. En general la cultura de la empresa es bastante buena ya que todos los empleados buscan ayudar a los Parques Nacionales y tienen eso como una meta conjunta.

Por ser una organización pequeña en cuanto a personal, la función de mercadeo dentro de la asociación se ha distribuido entre varias personas. A pesar de ello la Directora Ejecutiva es definitivamente la persona que dirige estos esfuerzos con de la directora de imagen de ProParques. Lo anterior denota que existe una clara conciencia de que el mercadeo es parte vital del funcionamiento de la empresa. Una recomendación importante para la empresa es que el puesto de directora de imagen sea permanente, puesto que en éste momento se



encuentra contratada por un plazo definido y con un enfoque muy limitado. El puesto de la directora de imagen debe incluir varias responsabilidades de vocera de manera que la directora ejecutiva pueda alivianar su carga.

### ***1.3 Análisis de la estrategia comercial de la Asociación ProParques***

Tal como lo mencionáramos en el capítulo anterior la Asociación ProParques en sus primeros años se enfocó en un mercadeo directo basado en visitas y reuniones personales con donadores potenciales. De esta manera lograron establecer alianzas estratégicas muy importantes para la empresa.

Cuando empezamos este estudio la empresa ya se planteaba la necesidad de expandir este enfoque e incorporar nuevos elementos a la estrategia de mercadeo.

ProParques había centrado su estrategia anterior en evitar cualquier tipo de publicidad en los medios hasta que no tuvieran resultados concretos que pudieran demostrar sus actos. Es por esta razón que utilizaban más bien un tipo de mercadeo viral de boca en boca que les permitía minimizar sus gastos, y a la vez, no salir completamente de la luz pública.

La Asociación se enfocó en generar buen “word of mouth” para todos sus proyectos. Como elemento fundamental de su estrategia, ProParques se dedicó a realizar algunos eventos de relaciones públicas en las comunidades donde operaban los proyectos mencionados en el capítulo anterior<sup>42</sup>. También se dedicó a visitar ferias de turismo<sup>43</sup> para establecer estas alianzas estratégicas tal como lo mencionamos en la sección de historia de la empresa en el capítulo anterior.

En la actualidad ProParques busca nuevamente evitar ser el centro de atención de los medios, tal como lo dice su Directora ejecutiva<sup>44</sup>. Esta asociación, al no necesitar de donaciones o dineros adicionales puesto que ya tienen una donación privada que cubre

---

<sup>42</sup> Uno de estos eventos es el caso de Doña Tortu, en donde visitaron escuelas de Tortuguero para concienciar a los niños y a la comunidad del programa Rastreadores.

<sup>43</sup> Para más información sobre las actividades realizadas y las ferias visitadas por favor referirse al la sección de historia de la empresa en el capítulo anterior.

<sup>44</sup> Entrevista con Doña Rocío Echeverri Directora Ejecutiva Asociación ProParques Noviembre 2008

todos los gastos operativos de la empresa, busca únicamente generar interés y recaudar fondos únicamente para el desarrollo de sus proyectos.

El presente estudio de tesis surge de la necesidad de crear un Plan de mercadeo para el Programa de Membresías “Amigos de los Parques Nacionales”, uno de los múltiples proyectos que tiene la Asociación ProParques.

Debido a lo anterior podemos afirmar que la meta de mercadeo que tiene la empresa y que buscamos plasmar en este estudio es que el nuevo servicio de membresías tenga una buena acogida, superando las expectativas financieras elaboradas por Álvarez, Rhina; Aronson, Catherine; Fernández, Edgardo y Larrea, Meter en su tesis de graduación para el programa de maestrías del INCAE, ya varias veces citada.<sup>45</sup> Este grupo consultor del INCAE presenta con su estudio financiero, datos de que en el primer año de aplicación del Programa de Membresías la cifra generada superaría 1.5 millones de dólares.

Otras metas del Programa de Membresías que mencionan todos los miembros de la asociación ProParques es la voluntad de crear un sentimiento de pertenencia del turista, incentivar la filantropía viajera y generar conciencia del programa “Amigos de los Parques Nacionales”. En el capítulo siguiente entraremos en más detalle ya que esto forma parte del plan de mercadeo propuesto.

El entorno no ha sido propicio para el crecimiento de la empresa, pero a pesar de esto ha crecido. Lo anterior nos indica que la estrategia de mercadeo directo y viral de ProParques ha tenido éxito hasta el momento, pero debe ser reenfocado para mejor sobrevivir en el futuro.

Analizando los recursos organizacionales actuales y proyectados propiamente, podemos observar que desde el ángulo financiero, la asociación ProParques goza de una donación privada que le permite funcionar de manera independiente y realizar sus labores administrativas sin tener que depender de ingresos adicionales de donadores o clientes. Esta donación privada es por el monto de 500.000 dólares que ProParques puede utilizar para llevar a cabo sus labores.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Buscar referencia de tesis de INCAE

<sup>46</sup> Monto de presupuesto comentado por la Directora Ejecutiva de ProParques Rocío Echeverri en la reunión del 24 Noviembre 2008.

El programa de “Amigos de los Parques Nacionales” también tiene varias ventajas propias. Primero podemos decir que goza del apoyo de FUNDERCOR y el SINAC que le dan respaldo y prestigio al programa. Es importante recalcar que además de los recursos financieros el programa de “Amigos de los Parques Nacionales” ha tenido otras donaciones importantes como tiempo de transmisión gratis en todos los canales de televisión y radio. Lo anterior sin mencionar las publicaciones y los puntos de venta a los que tiene acceso debido al acuerdo.

Otro punto importante es que la empresa todavía no tiene un esquema de planeación a largo plazo. Si bien tiene proyectos que durarán varios meses o años en concretarse, el planeamiento es más de mediano plazo. Anualmente se realiza un informe de labores, pero falta el elemento de un informe de labores proyectadas. Incluso aunque no se llegue a plasmar en un documento oficial, si se debería realizar un ejercicio de planeamiento de largo plazo y dejarlo plasmado en documentos de uso interno de la empresa.

Este plan de mercadeo y las recomendaciones que saldrán del mismo podrían bien ser un buen paso para establecer metas anuales y objetivos con plazos más largos aún, pero esto lo comentaremos en el capítulo de recomendaciones.

## **Sección II. Análisis de factores del entorno que afectan a la Asociación ProParques**

Al igual que la sección anterior, estudiaremos los aspectos externos de la Asociación siguiendo el esquema presentado por Ferrell, Hartline y Lucas en su libro “Estrategias de *Marketing*”. Según estos autores existen 6 puntos importantes para escudriñar dentro de los aspectos externos:

- Presiones competitivas
- Crecimiento y estabilidad económicos
- Tendencias políticas
- Asuntos legales o reglamentarios
- Cambios en la tecnología
- Tendencias culturales.

Enfocándonos en la congruencia de la estrategia actual con los cambios del entorno del cliente, debemos decir que nos parece sumamente claro que la empresa debe cambiar un

poco la agresividad con la que persigue a los mercados potenciales. Como definimos en el capítulo anterior, la perspectiva del sector turismo es cada día un poco más oscura debido a la crisis económica global. ProParques debe buscar más enfáticamente la generación de recursos para poder solventar sus proyectos.

En esta sección buscaremos obtener algunas ideas de los puntos diagnosticados en el capítulo anterior. Empezaremos estudiando el mercado la competencia y el cliente de la Asociación ProParques. Luego nos enfocaremos en temas macro tales como la crisis económica y las trabas burocráticas que enfrenta el sector turismo. Siempre tendremos en mente los 6 puntos establecidos por Ferrell, Hartline y Lucas pero tratando de encasillarlos dentro del esquema de análisis de los puntos diagnosticados.

### ***2.1 Análisis del mercado de la Asociación ProParques***

Analizando la implementación de la estrategia de mercadeo que tiene ProParques actualmente podemos mencionar que los pasos que ha tomado la Asociación le ha permitido crecer al nivel actual.

Esto significa que aunque tuvieran tan solo un plan de mercadeo incipiente o mejor dicho una idea inicial de plan de mercadeo, ésta la han ejecutado bien y les ha funcionado. Prueba de ello es que la empresa está posicionada para realizar proyectos de mayor envergadura como el Programa de “Amigos de los Parques Nacionales”.

Ahora bien el programa de mercadeo tiene que modificarse para lograr un crecimiento sostenible en el tiempo. Debe existir un proceso definido de elaboración y de implementación. El plan de mercadeo además deben ser revisado y modificado con regularidad y debe ser plasmado en forma escrita. Actualmente el proceso ha sido incipiente, pero para un buen desarrollo organizacional ProParques debe profesionalizar este proceso un poco.

Aún a pesar de lo anterior no queremos restarle mérito a la empresa. No podemos argumentar que el crecimiento de ProParques se debe a que el sector turístico nacional e internacional ha venido creciendo, puesto que el turismo ha tenido un fuerte golpe en el último año y medio.

La crisis económica que empezó desde antes de inicios del año 2008 y que golpeo este sector (aunque en crecimiento los primeros meses del 2008) ha causado una fuerte caída en el turismo desde finales del 2008. Sobre la crisis hablamos en el capítulo anterior y entraremos en detalle más adelante.

## ***2.2 Análisis de la competencia de la Asociación ProParques***

Actualmente no existe un Programa de Membresías a nivel nacional que pueda compararse con la labor que pretende lanzar ProParques con “Amigos de los Parques Nacionales”. En este sentido no se puede hablar de participación de mercado per se, puesto que no existe un mercado desarrollado para este servicio. Por otro lado los proyectos filantrópicos que realiza ProParques no compiten directamente con otros proyectos privados puesto que la generación de recursos para realizar sus proyectos viene de donaciones privadas, no del público general.

Resulta claro que una vez implementado el programa de “Amigos de los Parques Nacionales” esto cambiará, ya que existirán referentes que podremos utilizar para medir participación de mercado y efectividad del plan de mercadeo. Uno de estos puntos de referencia que podemos mencionar es analizar las ventas de entradas a los Parques Nacionales versus aquellas entradas que son consumidas por el Programa de Membresías Amigos de los Parques.

Como dijimos líneas arriba el problema es que como el programa apenas esta siendo lanzado no existe un referente para realiza este análisis. En nuestro capítulo quinto dedicado a recomendaciones y conclusiones dejaremos patente un esquema de revisión de objetivos que incorpora este análisis mencionado.

Las posibilidades de que ProParques genere más ingresos para su proyecto de APN es sumamente alta. Según los estudios de INCAE la cifra podría superar 1.5 millones de dólares. A pesar de ello es importante recalcar que de los fondos recaudados por el Programa de Membresías el 100 % será reinvertido en los Parques Nacionales, siguiendo el esquema establecido en el capítulo anterior.

Inicialmente se ha establecido una cierta cantidad de beneficios que otorgan el programas de APN para cada nivel de membresía. En un futuro, en caso de que los ingresos generen más recursos de los esperados, se podrían incluir mayores favores a los agremiados. De la misma manera en caso de que menores recursos, se podría disminuir algunos de los beneficios o recortar en otros costos como viajes etc...

En el capítulo anterior hemos descrito un poco la competencia que tiene la Asociación ProParques. En este capítulo estudiaremos y analizaremos estos resultados preliminares.

Mencionábamos que ProParques tiene un mercado muy particular debido a que la empresa no tiene un fin de lucro pero que busca generar ingresos para ser usados en diversos proyectos que benefician a los Parques Nacionales.

Definíamos al mercado como personas e instituciones que tienen la voluntad de ayudar a las organizaciones no gubernamentales en sus trabajos de beneficio general. Igualmente recalcábamos en el capítulo primero que bajo esta definición, nos resulta muy sencillo encontrar la competencia directa e indirecta de ProParques.

Hay que recordar que en el estudio de graduación del INCAE<sup>47</sup> de Álvarez, Rhina; Aronson, Catherine; Fernández, Edgardo y Larrea, Meter, se había determinado preliminarmente la necesidad compartida de los visitantes a los Parques Nacionales de un sistema de prepago o membresías. Dicen los autores:

*“Del total de los encuestados, el 56% están dispuestos a colaborar de alguna manera con los Parques Nacionales; de estos, el 76% muestran intención de pertenecer a una asociación que los ayude. De las personas dispuestas a colaborar, el 14% quieren ayudar a los parques por medio de donaciones y el 10% prefieren donar su tiempo...”*

Partiendo del estudio anterior y de nuestro extenso proceso de investigación, nosotros determinamos que efectivamente existía voluntad de parte de los visitantes nacionales y extranjeros de comprar una membresía. Concordamos en este punto con los autores citados.

---

<sup>47</sup> Buscar referencia de tesis de INCAE

Habíamos comentado que entre los puntos más sobresalientes de los estudios presentados en el capítulo anterior eran:

- a) hubo un consenso en que los Parques Nacionales están enfocados para turistas extranjeros. A los nacionales ni se les identifica y mucho menos se les da información relevante. Mencionan varias veces que es como que si no existieran.
- b) Las visitas a los parques no son informativas. No existe rotulaciones relevantes y en general no es una experiencia educativa.
- c) El estado de los servicios de los Parques Nacionales eran deplorables. Los baños en general dan “miedo” salvo en parques selectos.
- d) Los guardabosques no tienen capacitación suficiente para atender a los visitantes.
- e) Los turistas estarían dispuestos a pagar más dinero por la entrada si la experiencia fuera mejor y si los dineros fuera utilizados para el parque.
- f) Existe un concepto generalizado que los Parques Nacionales al ser manejados por el estado, son sujetos a trabas y “chorizos<sup>48</sup>”

Competencia en un sentido amplio sería cualquier gasto que altere la voluntad de ayudar. En un sentido más estricto podemos centrar nuestra atención en aquellos organismos que presentan una opción de ayuda a los parques o áreas protegidas, ajenos a ProParques. No podemos mencionar competidores en cuanto a marca<sup>49</sup> o producto<sup>50</sup>. Si empezamos a notar competidores nivel genérico<sup>51</sup> y de presupuesto total<sup>52</sup> que definimos en el párrafo anterior.

---

<sup>48</sup> Utilizamos el término popular ya que este fue el más mencionado en las discusiones grupales dirigidas. En general todos los grupos mencionaron que existían problemas con manejo de dineros e incluso malversaciones puesto que los parques tenían mucho dinero generado por las mismas entradas, pero que los parques permanecían en estados deplorables de mantenimiento.

<sup>49</sup> Competidores de marca, cuyos productos en el mercado son similares en características, beneficios y precio para los mismos clientes.

<sup>50</sup> Competidores de producto que rivalizan en la misma clase de producto, pero con productos distintos en cuanto a características, beneficios y precio.

<sup>51</sup> Competidores genéricos, que comercializan productos muy distintos que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica del consumidor.

<sup>52</sup> Competidores de presupuesto total, que compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes.

Mencionábamos que competencia directa podrían ser consideradas las áreas de conservación privadas y algunas ONG's similares que no son asociados de ProParques y que compiten globalmente por donaciones y fondos.

En el capítulo anterior mencionábamos que existían varias organizaciones gubernamentales enfocadas en el medio ambiente dentro de Costa Rica, en la tabla número seis y siete del capítulo anterior hacíamos un listado de las ONG's más relevantes. ProParques se caracteriza por estar muy enfocados en: proyectos de recurso humano y captación de recursos financieros y lo que verdaderamente los diferencia es que ellos no cobran "overhead" o porcentaje de ganancia por la administración de los proyectos.

La donación que entra a ProParques para algún proyecto es utilizado al 100% en el proyecto, los gastos administrativos de ProParques (salarios, servicios públicos, y otros gastos fijos) son cubiertos por una donación específica para ese fin.

Esto es un beneficio que tiene ProParques puesto que en los estudios de mercado realizados siempre se mencionaba que los Parques Nacionales no les daban más dinero por que no se sabía bien donde terminaba la plata.

Curiosamente todos los que participaron en la discusión dirigida mencionaron que si se supera que los fondos donados iban a ser utilizados para capacitar a los guardabosques y mejorar el parque entonces si estarían de acuerdo con ayudar.

Debido a la creciente conciencia verde que esta generándose alrededor del mundo existe una gran posibilidad de que el mercado meta crezca significativamente en los próximos años. Según estudios preliminares realizados por el grupo del INCAE los dineros recaudados por concepto de membresías podría incrementar un 19 % el primer año y un 15 % en el tercer año de operación.

En el capítulo anterior decíamos que ejemplos de la competencia directa del Programa de Amigos de los Parques pueden ser el Parque de Diversiones, membresías a proyectos



similares a nivel global, reservas privadas, incluso algunos hoteles tipo resort podrían ser considerados competencia.

Analicemos las ventajas competitivas que tiene cada uno de estos competidores y realicemos un *benchmarking*.

Cuando analizamos a la competencia que representa el Parque de diversiones o centros de entretenimiento, museos, etc... podemos notar varias ventajas competitivas que poseen éstos centros. Primero a nivel de turista costarricense el concepto que existe de un parque nacional es un viaje aburrido. Ninguno de los grupos calificó como interesante o divertido conocer Parques Nacionales. Esta es una ventaja que tienen los centros de entretenimiento sobre los parques.

Aún así los Parques Nacionales tienen la verdadera oportunidad de capitalizar con este descontento ofreciendo tours educativos u otro tipo de beneficios que detallaremos en el capítulo siguiente en nuestra propuesta.

Si revisamos los programas de membresías similares<sup>53</sup> al que pretende lanzar ProParques y tratamos de ver cómo estos podrían competir con el APN, notamos inmediatamente que en realidad no existe competencia por que el APN tienen beneficios en Costa Rica, mientras que ninguna otra membresía tiene los mismos beneficios.

A nivel del turista nacional si hay una gran competencia de parte de los hoteles tipo resort todo incluido, tal como lo demuestra nuestro estudio de discusiones dirigidas. Muchos de los turistas nacionales prefieren viajar a un hotel donde no tienen que incurrir en gastos adicionales y que tienen todas las comodidades del caso. Esta realidad está muy ligada a que existe un concepto que los Parques Nacionales son incómodos, sucios y mal atendidos.

---

<sup>53</sup> A) National Parks conservation association <http://www.npca.org> Enero 2009  
B) Sierra Club <http://www.sierraclub.org> Enero 2009  
C) The Nature conservancy <http://www.nature.org/> Enero 2009  
D) Wilderness Society <http://www.wilderness.org/> Enero 2009  
E) Student Conservation association <http://www.thesca.org/> Enero 2009

Nuevamente esto se presenta como una oportunidad que podría significar un ingreso adicional significativo en caso de mejora.

Finalmente enfoquémonos en el otro tipo de competencia mencionado por los grupos de la investigación de campo, las áreas de conservación y los parques privados.

Este último grupo si constituye una fuerte competencia. Tanto nacionales como extranjeros no hacen diferencia entre la característica privada de uno y pública del otro. Esto genera una competencia desleal puesto que los visitantes comentan por ejemplo que ellos no entienden por que Turubarí es mucho más limpio que Manuel Antonio. Otros mencionaban a Monte Verde como parque nacional. A los ojos de un conservacionista o un simple turista el pago de una entrada significa ayudar a conservar.

Los parques privados empero tienen menos trabas y muchas veces incorporan otros elementos además de la simple belleza natural del lugar. Por ejemplo tienen *canopy*, *rappel*, *zip lines*, *rafting* etc... que no se encuentran en ninguno de los Parques Nacionales haciendo el atractivo para visitarlos aún más grande.

La principal debilidad de todas las empresas o servicios competidores son que ninguna ofrece las bellezas naturales que solamente se encuentran en los Parques Nacionales de Costa Rica y ningún otro competidor despierta un sentimiento de orgullo nacional y voluntad de conservación como las áreas del sistema de Parques Nacionales.

Uno de los principales cambios que podemos esperar una vez que el APN salga a la luz y empiece a tomar velocidad es que el esquema de membresía sea utilizado por las áreas de reserva privadas. No sería descabellado pensar que el un futuro incluso ofrecen un pasaporte o documento que de entrada a varias reservas privadas.

### ***2.3 Análisis del cliente y de proveedores de la Asociación ProParques***

ProParques a pesar de que no tiene varios clientes en este momento preliminar, si cuenta con proveedores importantes. En el caso del de “Amigos de los Parques Nacionales” podemos notar que tenemos un único proveedor para las tarjetas, otro para los lectores<sup>54</sup> y otro para la página y servicios *Web*. Lo anterior concentra el riesgo en pocos suplidores y genera una desventaja competitiva ya que los proveedores al ser únicos tienen un poder de influencia muy grande<sup>55</sup>.

En el capítulo anterior mencionábamos que existe el concepto de “que el único cliente de ProParques son los Parques Nacionales<sup>56</sup>”, lo cual es falso. Los Parques Nacionales son algunos de los beneficiarios junto con los guardabosques e incluso los mismos turistas que visitan los parques.

Habíamos definido que desde la perspectiva del Programa de Amigo de los Parques Nacionales y de ProParques, el verdadero cliente de ProParques es aquella persona que decide participar del programa y se incorpora como miembro con derecho a gozar de los beneficios que el programa presenta.

Existen diferentes tipos de cliente tal como lo demostró nuestro estudio: Personas Jurídicas, turistas extranjeros y nacionales con alo poder adquisitivo. Cada uno de estos clientes a su vez pueden ser enfocados más directamente. Más adelante nos enfocaremos en los tipos de clientes y las necesidades que hemos podido determinar y que identifican a cada grupo.

#### ***2.4 Análisis de la merma de afluencia turística causada por la crisis económica.***

Analizando la merma en la afluencia la crisis de estabilidad económica podemos mencionar que existen elementos que se están contrarrestando entre ellos a nivel macro. Por un lado tenemos una creciente conciencia ecológica de protección del medio ambiente y por otro

---

<sup>54</sup> Insertamos los documentos de los proveedores que describen exactamente los servicios y productos vendidos a ProParques.

<sup>55</sup> En el capítulo siguiente estudiaremos los diferentes presupuestos que presentaron los proveedores para cada uno estos elementos del plan de mercadeo.

<sup>56</sup> Tal como se detalla en su página web.

lado tenemos una fuerte caída en los ingresos turísticos del país debido a la crisis económica global.

La perspectiva a corto y mediano plazo no es nada favorable para el sector turístico. La ocupación de los hoteles se proyecta que estará alrededor del 50% durante los primeros 6 meses el 2009<sup>57</sup>.

En una encuesta telefónica realizada<sup>58</sup> por nosotros, logramos identificar que el 84% de la muestra o 42 personas de 50 llamadas, mencionaron que recortarían sus presupuestos para salidas y viajes, pero el 100% de los encuestados respondieron que de viajar en el transcurso de los próximos 12 meses lo harían dentro del país.

Esto genera una oportunidad para el mercado del turista nacional que en los próximos meses va a estar más enfocado en viajar dentro del país. En el capítulo siguiente mencionaremos cómo puede ProParques beneficiarse con esta circunstancia.

Por otro lado las donaciones internacionales en este momento de crisis están siendo direccionadas hacia otros propósitos<sup>59</sup> tales como fomentar el gasto a nivel global de manera que se logre un arranque de la economía. Lo que significa que en este momento donaciones para proyectos de conservación se encuentran muy limitados.

A pesar de lo mencionado en el párrafo anterior se debe recalcar que si existe una conciencia grande de que se debe conservar a la naturaleza. En este momento de crisis pareciera importante que la Asociación ProParques busque hacer 2 cosas, aumentar su ingresos para poder laborar sus proyectos, y minimizar los gastos superfluos al máximo. La crisis eventualmente pasará y la necesidad de conservación permanecerá. Costa Rica sigue

---

<sup>57</sup> En el capítulo anterior mencionábamos: “De acuerdo al artículo mencionado para el primer semestre del presente año se va a tener una ocupación del 49% en los hoteles. La información anterior concuerda con el sondeo que se realizó los hoteleros, en el cual acordaban que las reservaciones para estos próximos seis meses estaba a menos del 50% de su capacidad.”

<sup>58</sup> Muestra 50 personas llamadas de manera aleatoria.

<sup>59</sup> En un artículo publicado el sábado 14 de Marzo dice Reuters: “The world economy shrank for the first time since 1945 in the last quarter of 2008, throwing millions of people out of work, and the IMF says 2009 will bring the first annual global contraction for more than 60 years.

The G20 pledged on Saturday to shore up lending for emerging economies hit hard by the global financial crisis, but officials are still wrangling over how much money is needed, who will pay and how.

(...) The IMF has said it needs an extra \$250 billion to double its war chest to help countries needing emergency loans and it looks set to get that, given signals from its major shareholders Europe, the United States and Japan.

But collecting money from the IMF's largest members sidesteps the tricky political issue of giving emerging market economies a greater say in IMF affairs. And U.S. Treasury Secretary Timothy Geithner has muddied the water further, saying an additional \$500 billion was needed.”

siendo una de los países con mayor Biodiversidad del mundo y apenas las donaciones empiecen nuevamente es muy factible que éste sea uno de los destinos de esos fondos. Estas recomendaciones las revisaremos nuevamente en el capítulo cuarto.

Todo lo anterior indica que los clientes y donantes de ProParques se encuentran con una perspectiva pesimista sobre el futuro y la empresa debe medirse muy bien con sus gastos, tal como decíamos líneas arriba.

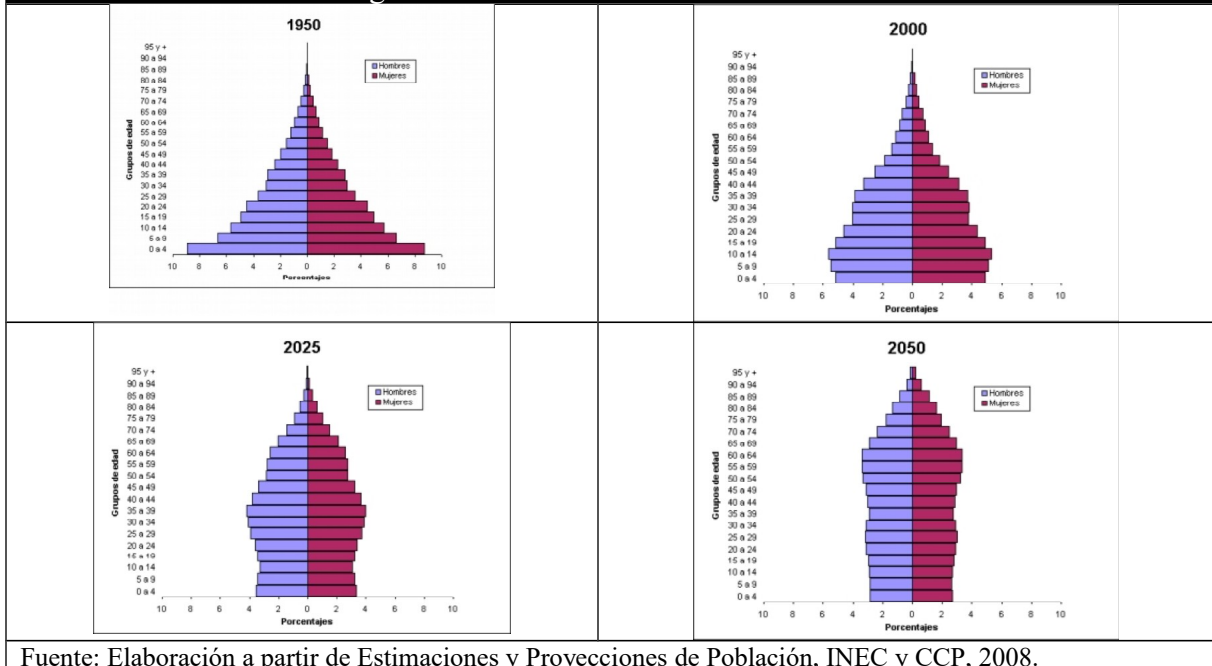
Si analizamos el poder de compra de los clientes, siguiendo el esquema de Ferrell, Hartline y Lucas, podemos observar que esto ha disminuido a nivel general. La elevada inflación, y la constante devaluación del colón ha generado una merma en el poder adquisitivo del mercado meta de este servicio.

Aunque no tenemos datos de cuanto dinero estarían dispuestos a pagar para una membresía como la que ofrece ProParques debido a que no existe ningún referente a nivel nacional, si sabemos que la merma del poder de compra los clientes potenciales afectará el gasto para este fin.

Los cambios tecnológicos no representan un problema en el caso de las membresías ya que la tecnología que ProParques piensa comprar es muy avanzado y en los Parques Nacionales difícilmente van a cambiar esta tecnología a corto o mediano plazo. En el capítulo siguiente estudiaremos las características básicas de la tecnología que se propone utilizar.

Para finalizar revisemos las tendencias demográficas y culturales.

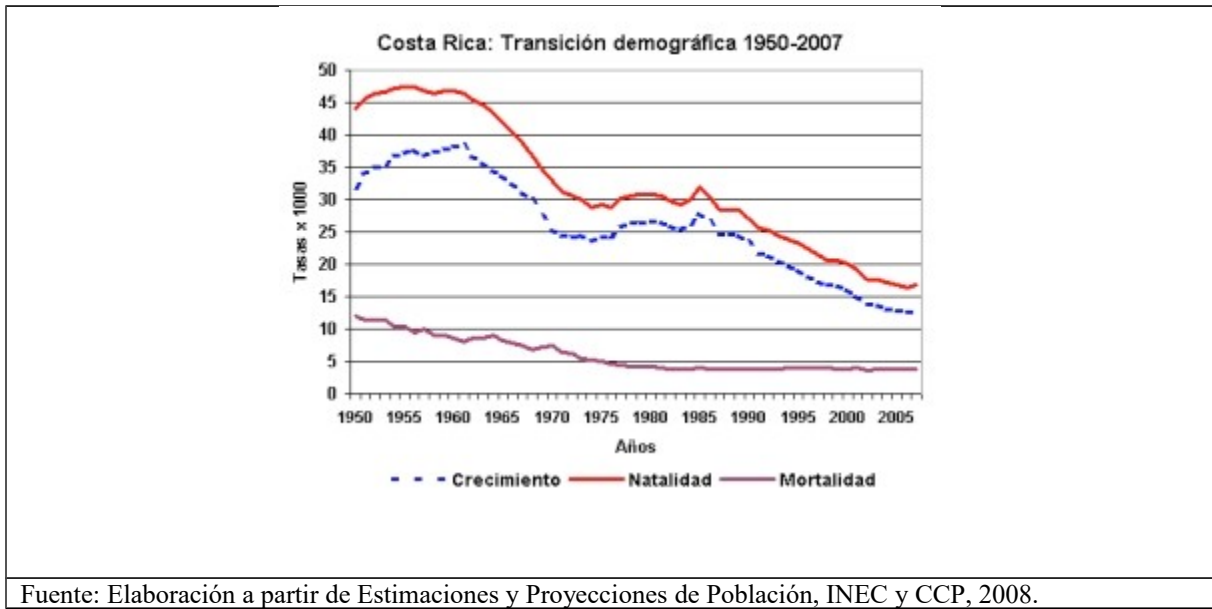
**Gráfico 20: Pirámide demográfica**



Fuente: Elaboración a partir de Estimaciones y Proyecciones de Población, INEC y CCP, 2008.

Tal como se desprende de las pirámides demográficas presentadas arriba, la población costarricense se está envejeciendo. Esto es indicativo de dos fenómenos graficados abajo y uno tercero que mencionaremos. Primero podemos observar una decreciente tasa de natalidad (rojo) combinado con una tasa de mortalidad bastante fija. El tercer elemento no graficado, es la expectativa de vida que ha aumentado significativamente en los últimos 40 años.

**Gráfico 21: Transición demográfica 1950 -2007**



El envejecimiento de la población puede ser algo bastante provechoso para el programa de “Amigos de los Parques Nacionales”. Mediante observación directa realizada en los parques Volcán Poás, Manuel Antonio y Volcán Irazú (tres de los Parques Nacionales con mayor visitación) pudimos notar que de cada 50 turistas observados, 26 eran extranjeros y 24 nacionales<sup>60</sup>. De los 24 nacionales el 83% o 20 turistas que aparentaban tener edades superiores a los 30 años.

Por otro lado en las discusiones dirigidas hubo una clara diferencia entre la percepción que tenían los jóvenes de los Parques Nacionales versus las personas con edades mayores a los 25 años. Los estudiantes de 16 a 20 encontraban ir a los Parques Nacionales aburrida, mientras que la percepción entre las personas de 20 a 25 era que preferían hacer otras cosas que ir a conocer un parque nacional. Los grupos de mayor edad presentaron respuestas mucho más favorables con respecto a la voluntad de visitar un parque nacional.

Otros resultados que nuestra investigación de campo (con observación directa) demostró y que luego pudimos corroborar en las discusiones dirigidas era el descontento que presentaron los turistas de manera generalizada con el mal estado de algunas instalaciones

<sup>60</sup> Viajes realizados el sábado 25 de octubre 1 y 8 noviembre para observar las actitudes de los turistas nacionales y extranjeros. En cada viaje se identificaban grupos de 50 personas a la entrada del parque para verificar si era extranjero o nacional. Luego un grupo de 5 personas observaba a 10 de los turistas para tomar nota de las preferencias y actitudes demostradas. Se buscaba identificar situaciones de descontento con instalaciones, senderos y falta de información en los parques nacionales. En el anexo metodológico presentaremos los resultados de esta investigación, por el momento hacemos referencia a los puntos más sobresalientes.

(especialmente en Manuel Antonio con los baños y las duchas). En el caso del Volcán Irazú y del Poás se pudo identificar un descontento ante senderos cerrados y falta de información en los puntos de interés<sup>61</sup>.

### ***2.5 Análisis de las trabas burocráticas del Sistema de Parques Nacionales***

Dejando la parte financiera y macroeconómica de lado y observando las tendencias políticas y los asuntos legales y reglamentarios podemos mencionar que no vislumbramos ningún cambio que pueda afectar al programa de “Amigos de los Parques Nacionales”, más bien conforme el gasto público sea redireccionado hacia otros fines y no para los Parques Nacionales (como por ejemplo combatir los efectos de una crisis económica mundial) más importante va a resultar un buen mercadeo del servicio de membresías.

Si hay algún cambio legal que ponga más trabas para gastar dineros en los parques, más bien sería una oportunidad para la Asociación ProParques que podría capitalizar mercadeándose como un verdadero guardián de los Parques Nacionales.

---

<sup>61</sup> Pudimos identificar 7 conversaciones en las que los turistas se lamentaban por la falta de información en los Volcanes Poás e Irazú. En el caso del Parque Manuel Antonio identificamos el descontento más fácilmente puesto que algunos turistas vociferaban su descontento claramente “Que asco!”, gestos e incluso maldiciones a insectos y animales, sumados a varias malas palabras fueron documentadas por los observadores en no menos de 10 ocasiones.



### **Sección III. Análisis del Programa de “Amigos de los Parques Nacionales” y de los resultados de las investigaciones de mercado**

#### ***3.1 Análisis del Programa de “Amigos de los Parques Nacionales” utilizando el método de las 5 fuerzas de Porter.***

##### **3.1.1 Análisis de la amenaza de nuevos competidores**

Analizando al programa de “Amigos de los Parques Nacionales” podemos decir que existe una alta barrera de entrada, tan alta, que genera prácticamente un monopolio. Esta barrera es el acuerdo con el SINAC, que le otorga a ProParques el derecho de comercializar estas entradas de manera exclusiva.

En realidad no existen economías de escala todavía puesto que el proyecto no ha empezado propiamente, pero lo cierto es que la curva de aprendizaje del servicio si se verá beneficiada conforme se incluyan más parques dentro del APN.

El servicio (producto) de las membresías es sumamente diferente y novedoso. Igualmente cuenta con el respaldo del nombre o “marca” de los Parques Nacionales.

Para efectos de requerimientos de capital este proyecto no es tan caro. Resulta importante notar que los gastos de mercadeo son el rubro más importante de este proyecto.

Existe un acceso a la distribución bastante amplio ya que el acceso a canales de distribución es muy amplio. Tenemos acceso preferencial por un lado la página *Web* (que discutiremos en el capítulo siguiente), televisión, radio y prensa escrita. Lo anterior debido al respaldo del SINAC.

Finalmente podemos hablar que estas mejoras en la tecnología propuesta son un cambio significativo en el sistema actual.

### **3.1.2 Análisis de la amenaza de productos sustitutos**

Existe una posibilidad de que el mercado meta sustituya nuestro servicio. Es decir que cambie una visita a un parque nacional por un hotel o reserva privada, tal como lo comentamos líneas arriba. Habiendo dicho esto, si debemos recalcar que si analizamos los precios relativos de los productos sustitutos, notamos que los Parques Nacionales ofrecen las mejores bellezas nacionales a precios sumamente baratos.

Siguiendo con la misma idea, el coste de cambio del comprador es relativamente alto, puesto que el nivel percibido de diferenciación de producto es muy fuerte, y no existe disponibilidad de sustitutos cercanos.

### **3.1.3 Análisis de la intensidad de rivalidad de los competidores.**

No podemos especular sobre el poder de los compradores, ya que el programa APN no ha sido lanzado. Por otro lado podemos afirmar que el poder de los proveedores de ProParques es muy limitado puesto que existen muy pocos (y muy fáciles de obtener) insumos necesarios para desarrollar este programa.

Tal como mencionamos arriba, la amenazas verdadera de nuevos competidores es baja, puesto que ProParques se encuentra cubierta por el Acuerdo SINAC, FUNDECOR, ProParques. Tampoco consideramos que haya amenazas serias de productos sustitutivos.

El crecimiento del sector está más bien frenándose lo cual ha generado una sobrecapacidad industrial. Traducido a nuestro lenguaje podemos afirmar que esta crisis ha generado una rivalidad fuerte entre una amplia gama de competidores. Donde existe una complejidad informacional y asimetría muy marcada.

### **3.1.4 Análisis del poder de negociación de los proveedores.**

En el caso del Programa APN y de ProParques, los proveedores no están bien organizados

gremialmente, tampoco podemos hablar que tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

Incluso si analizamos bien los insumos que éstos proveedores suplen, podemos ver que ni siquiera son claves para el funcionamiento del APN. Todo lo anterior nos indica que el poder de los proveedores es sumamente pequeño en este caso.

### **3.1.5 Análisis del poder de negociación de los compradores.**

De la misma manera que en el punto anterior los clientes no se encuentran agremiados o muy bien organizados, lo cual les resta poder. El producto o servicio que brinda ProParques no tiene muchos sustitutos, y es sumamente diferenciado

Analizando un poco más podemos decir que conforme los tour operadores empiecen a comprar este sistema de membresías para sus turistas, empezarán a organizarse y en ese momento, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios. Aún así, por el momento el poder de negociación de los compradores también es bajo.

## **3.2 Análisis de los resultados de los estudios de mercado realizados.**

### **3.2.1 Análisis de los resultados de entrevistas con personeros del sector**

Mediante las entrevistas con expertos<sup>62</sup> hemos podido determinar que existe una percepción un poco negativa de los Parques Nacionales y del proceso de ejecución de presupuesto para los parques.

Todos los expertos consultados estaban de acuerdo con afirmar que las bellezas nacionales muchas veces pasaban a segundo plano frente a la infraestructura insuficiente que tienen

---

<sup>62</sup> Visitas con Guardabosques del Volcan Poás, Manuel Antonio, así como personeros de la Asociación ProParques.

los parques, es decir las bellezas nacionales a veces son opacadas por momentos incómodos que sufren los turistas.

Una amplia mayoría mencionó que ellos consideraban que un Programa de Membresías como el que pensaba iniciar ProParques era una excelente idea. Más de la mita de los consultados dijeron que siempre que no fuese pura promesa, el concepto del programa era muy interesante y tenía mucho potencial.

A muchos les gustó el enfoque en proyectos operativos del día a día y en general todos estuvieron de acuerdo con la afirmación que los Parques Nacionales tienen grandes deficiencias económicas.

### **3.2.2 Análisis de los resultados de la observación directa**

En nuestra gira por los Parques Nacionales, las deficiencias económicas de los mismos eran muy sencillas de notar. En Santa Rosa tenían vehículos que se encontraban parqueados simplemente por que se había acabado el dinero de gasolina para ese mes, mientras que en el Parque Nacional Manuel Antonio los guardabosques nos relataron sus problemas para poder tener papel higiénico en los baños. La casa de los guardabosques en Manuel Antonio se encontraba infestada con murciélagos y en necesidad de reparación. En el Volcán Poás vimos baños cerrados por falta de dinero para mantenerlos y senderos cerrados había tanto en el Volcán Irazú como en el Poás.

Aprovechamos la gira alrededor del parque para corroborar los problemas presupuestarios en cada uno de éstos lugares realizamos una dinámica de observación directa de grupos con los visitantes. Primero constituimos un grupo de 5 observadores. Llegábamos al parque e identificábamos mediante la ayuda de un guardabosques un punto crítico en el parque. Luego cada uno de los observadores escogió un grupo de 5 personas y lo siguió por su ruta en el parque. Este observador tomaba nota de los comentarios y de las reacciones de estas 5 personas frente a situaciones y lugares que habían sido identificados previamente como potenciales problemas.

Nuestro estudio de observación directa de los turistas reflejó que muchos turistas se quejaban de que en el Volcán Poás los baños cercanos al cráter estaban cerrados y por la falta de mantenimiento de los senderos. Nos llamo mucho la atención que la mayoría de los que se quejaban hablaban de esta situación por lo menos 5 minutos más.

Este detalle es interesante puesto que generalmente los turistas no expresaban su disgusto por tanto tiempo en otros parques visitados. Luego comprendimos que para muchos de los visitantes extranjeros que tuvimos la oportunidad de observar éste era el primer parque nacional que observaban. Creemos que en los otros parques la reacción no era tan negativa, puesto que ya para ese momento esperaban situaciones similares.

Como resultados principales de este ejercicio de observación directa de grupos podemos mencionar:

- El turista no tiene guías ni indicaciones dentro de los Parques Nacionales.
- Las instalaciones en muchos de los parques se encuentran deterioradas.
- Los turistas comentan sobre incomodidades mucho más tiempo en el primer parque que visitan, ya para su segunda o tercera visita parecen estar esperando un servicio ineficiente y no se escandalizan por ello.
- Conversaciones sobre las bellezas naturales pasan a segundo plano frente a problemas de los turistas. Observamos que si un turista tiene un contratiempo menor en promedio habla con 2 o 3 personas del grupo. En el Volcán Poás el tiempo que comentaba el infortunio rondaba los 5 minutos, mientras que en los otros parques era considerablemente menos.
- Cuando el turista tiene una sorpresa agradable ya sea por una vista o suceso favorable dentro del parque lo comenta mucho menos<sup>63</sup>.
- Los guardabosques muchas veces no están entrenados para evacuar dudas de los turistas y prefieren muchas veces no contestar preguntas cuando les son formuladas.

---

<sup>63</sup> Lo anterior lo pudimos corroborar notando que los turistas que enfrentaron algún contratiempo, como ganas de ir al servicio y que se encontraron con el baño cerrado lo comentaban con varias personas, mientras que no vimos ningún comentario cuando un guía ofrecía un par de vinóculos en el crater para poderlo observar mejor. También enfrentamos la situación en Manuel Antonio con las duchas y los bandos de monos titi.

- El inglés de los guardabosques es una limitante para la comunicación con turistas extranjeros.
- Los turistas extranjeros reciben un mejor trato que los turistas nacionales.

En nuestro viaje de *canopy* y *rafting* también tuvimos resultados interesantes. Entre los resultados que logramos apuntar, vale la pena rescatar:

- Los turistas observados buscaban mucho la comodidad. Baños limpios, paños para secarse, bolsas para poner la ropa sucia, restaurante y buen servicio eran puntos clave.
- El grupo sintió que existe una cierta preferencia para turistas extranjeros, pese a que el trato con los personeros del *Canopy* y del *Rafting* eran muy similares con ambos.
- 9 de las 16 personas que conformaban el grupo compró algo en la tienda del *rafting*.
- 6 de las 16 compró algo en la entrada del *canopy*.
- Este grupo comentaba entre ellos que las áreas de reserva privada tienen que tener un mejor servicio que los parques, puesto que cobran más.
- Una vez preguntados por nosotros la gran mayoría 15 de 16 aceptaba que visitar los Parques Nacionales sería mucho mejor si hubiera buenas y limpias instalaciones.
- Una vez explicado el Programa de Membresías, también mencionaban que ellos estarían dispuestos a participar.

Todos estos resultados tienen que ser tomados en cuenta para elaborar el Plan de mercadeo en el capítulo siguiente.

### **3.2.3 Análisis de los resultados de encuestas directas**

Analizando los números y las gráficas podemos decir que los resultados más importantes de nuestras encuestas realizadas en los Parques Nacionales son:

1. La gran mayoría de los turistas visitarían nuevamente a los 4 Parques Nacionales estudiados.

2. El porcentaje de posible visitación futura aumenta si las instalaciones fueran mejores.
3. Si las instalaciones mejoran los turistas estarían dispuestos a pagar más por la entrada.
4. La razón para no volver a visitar el parque que es citada mayormente por los encuestados es la infraestructura o instalaciones deficientes.

### **3.2.4 Análisis de los resultados de encuestas telefónicas**

Las encuestas telefónicas reforzaron los resultados de las encuestas directas comentadas líneas arriba, pero adicionaron información muy relevante para nuestro proyecto.

En primer caso podemos decir que la principal razón para visitar a un parque nacional es esparcimiento. El problema es que la gran mayoría considera que las instalaciones de los parques son deficientes, con lo que se pierden clientes potenciales.

El ochenta por ciento de los encuestados mencionan que estarían dispuestos a ayudar a los Parques Nacionales y la gran mayoría donaría dinero para esa causa.

Esta encuesta también pintó una imagen más clara de la competencia. Los ticos encuestados mencionaron que preferían quedarse en casa o ir a la playa o un hotel todo incluido en lugar de ir a un parque nacional. Este resultado denota que buscan comodidad y que el parque nacional es considerado como un viaje incómodo.

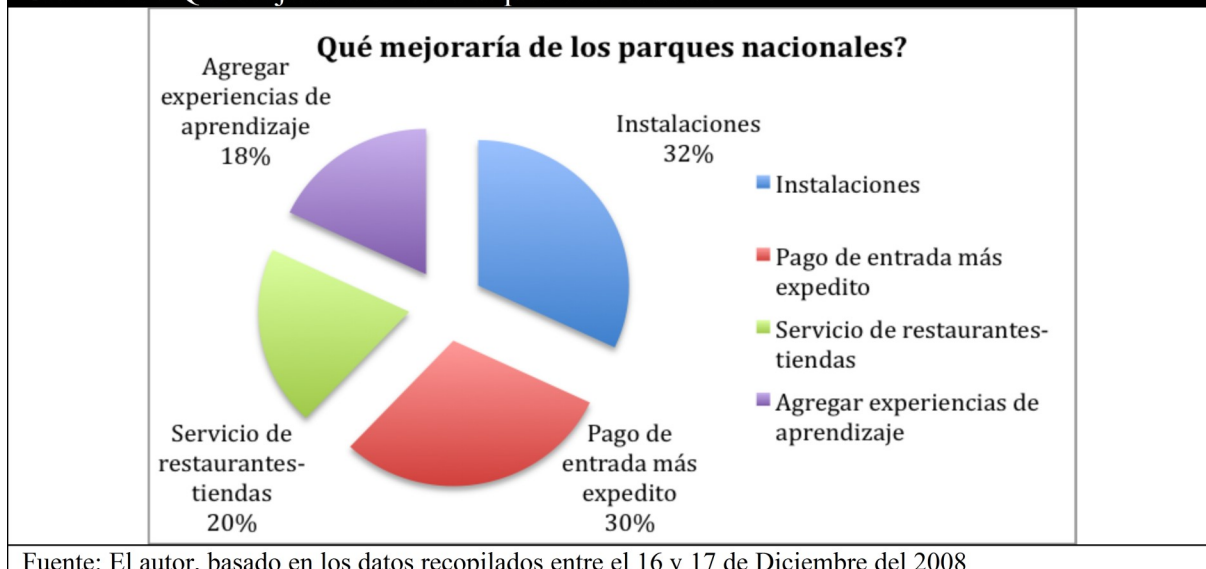
Las limitaciones de hecho concuerdan con el punto anterior, después del horario de trabajo, y de la ubicación de los parques es la incomodidad del viaje la tercera respuesta más comentada por los encuestados.

Los encuestados mencionaron que normalmente viajan en familia o con amigos.

Además podemos decir que existe una inconformidad por parte de los turistas con respecto al servicio de los parques ya que la gran mayoría lo califico como regular.

Sobre los puntos de mejoría queremos señalar que todos los puntos son importantes y que los plasmaremos en el plan del capítulo siguiente. Nuevamente insertamos el gráfico

**Gráfico 22: Qué mejoraría de los Parques Nacionales?**



En otra encuesta telefónica realizada<sup>64</sup> por nosotros, ésta un poco menos extensa que la anterior, logramos identificar que el 84% de la muestra (o 42 personas de 50 llamadas), mencionaron que recortarían sus presupuestos para salidas y viajes, pero el 100% de los encuestados respondieron que de viajar en el transcurso de los próximos 12 meses lo harían dentro del país.

### 3.2.5 Análisis de los resultados de *Focus Groups*

Entre los puntos más sobresalientes del estudio de Focus Group realizado por ProParques podemos mencionar:

- a) hubo un consenso en que los Parques Nacionales están enfocados para turistas extranjeros. A los nacionales ni se les identifica y mucho menos se les da información relevante. Mencionan varias veces que es como que si no existieran.

<sup>64</sup> Muestra 50 personas llamadas de manera aleatoria.



- b) Las visitas a los parques no son informativas. No existe rotulaciones relevantes y en general no es una experiencia educativa.
- c) El estado de los servicios de los Parques Nacionales eran deplorables. Los baños en general dan “miedo” salvo en parques selectos.
- d) Los guardabosques no tienen capacitación suficiente para atender a los visitantes.
- e) Los turistas estarían dispuestos a pagar más dinero por la entrada si la experiencia fuera mejor y si los dineros fuera utilizados para el parque.
- f) Existe un concepto generalizado que los Parques Nacionales al ser manejados por el estado, son sujetos a trabas y “chorizos<sup>65</sup>”

Los resultados más importantes del focus group que nosotros realizamos son:

- La mayoría ha visitado por lo menos un parque nacional en los últimos 6 meses.
- El grupo mencionaban que no estarían dispuestos a viajar a un lugar donde no haya instalaciones adecuadas.
- El grupo comentó que existe una cierta preferencia para turistas extranjeros en todos los Parques Nacionales y reservas privadas.
- La mayoría estaba dispuesta a ayudar económicamente a los Parques Nacionales.
- Todos estaban de acuerdo en que los Parques Nacionales son bonitos, pero no educativos. Falta contenido didáctico para hacer la visita más agradable.
- Todos preferirían tener algún tipo de trato preferencial, como un tour guiado.
- Facilidad de compra, por internet. La mayoría no conoce de otro lugar, salvo el parque mismo donde los turistas pueden comprar las entradas.
- Todos los participantes estaban de acuerdo con la frase los Parques Nacionales son razón de orgullo nacional
- Los Parques Nacionales cobra barato por que tienen un servicio malo. El grupo también comentaba que las áreas de reserva privada tienen que tener un mejor servicio que los parques, puesto que cobran más.

---

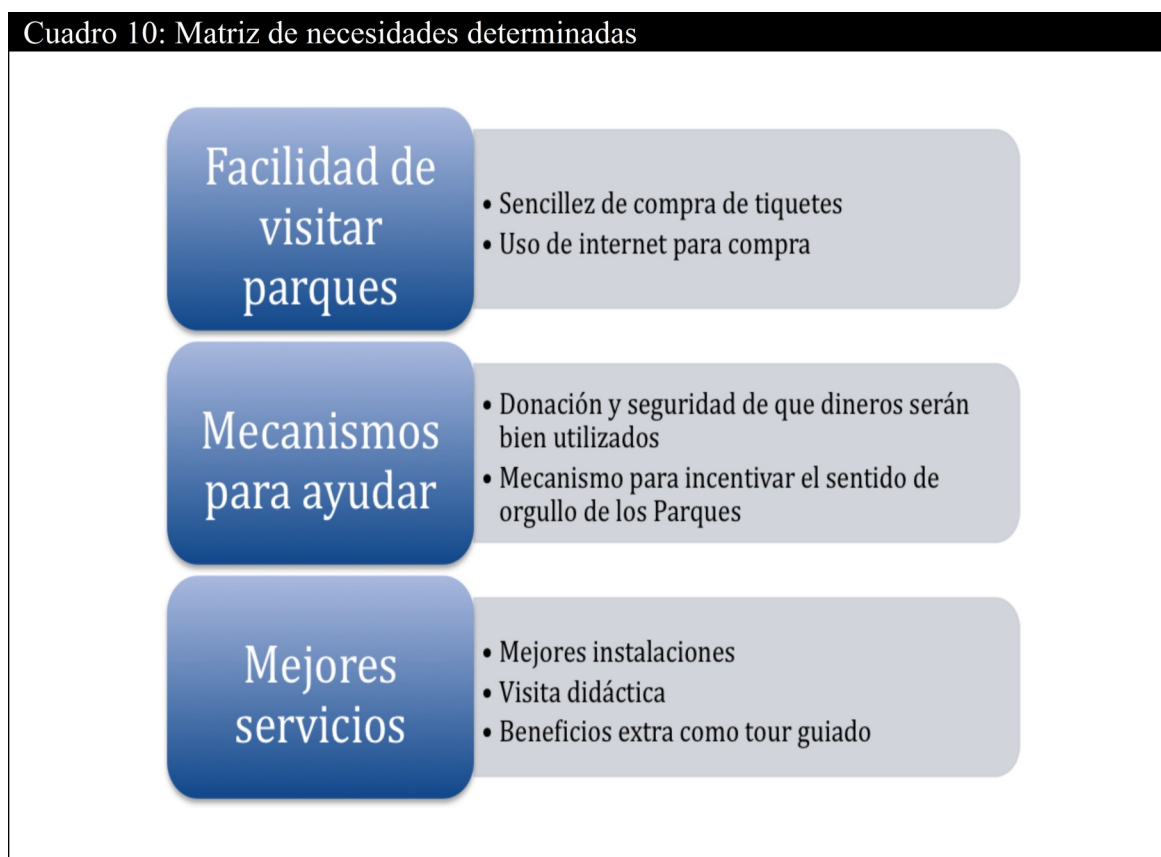
<sup>65</sup> Utilizamos el término popular ya que este fue el más mencionado en las discusiones grupales dirigidas. En general todos los grupos mencionaron que existían problemas con manejo de dineros e incluso malversaciones puesto que los parques tenían mucho dinero generado por las mismas entradas, pero que los parques permanecían en estados deplorables de mantenimiento.

- La mayoría visitaría más a los Parques Nacionales si hubiera buenas y limpias instalaciones y mejores restaurantes.
- Una vez explicado el Programa de Membresías, también mencionaban que ellos estarían dispuestos a participar.

### 3.2.6 Análisis de la matriz de necesidades determinadas por estudios de mercado

En el capítulo anterior pudimos identificar varias necesidades y las consolidamos en las tres.

Cuadro 10: Matriz de necesidades determinadas



Estas necesidades apuntan a diferentes mercados meta, por un lado vemos a los sujetos interesados en que su dinero sea bien utilizados, por otro los turistas que buscan un trato especial y finalmente otro grupo que busca la comodidad. En el capítulo siguiente plantaremos beneficios que respondan a estos grupos.

### **3.2.7 Análisis de segmentación y mercados meta definidos**

En el capítulo anterior definimos a los mercados meta de ProParques y del Programa de “Amigos de los Parques Nacionales” en cuatro grandes grupos. Estos son:

- Personas jurídicas: Empresas e instituciones
- Nacionales con alto poder adquisitivo
- Extranjeros – turistas.
- Publico general.

Los 4 segmentos mencionados forman parte del mercado total que se configura con personas que están preocupados por el medio ambiente.

Cada subgrupo tiene una perspectiva o necesidad particular, que debe determinar nuestro mensaje de mercadeo, producto, y beneficios que se ofrecen. Analicemos estos grupos tomando en cuenta algunos puntos clave de los mismos.

Empecemos con las personas jurídicas. En el caso de las instituciones o empresas el mensaje clave es Responsabilidad Social Empresarial. Estas instituciones están enfocadas en aumentar su publicidad favorable a la vez que ayudan a la sociedad. Para efectos de nuestro proyecto consideramos que se debe mercadear el servicio de manera diferenciada para este mercado meta. En el capítulo siguiente haremos los apuntes necesarios.

En el caso de las personas con alto poder adquisitivo podemos mencionar que lo que buscan es comodidad, y estar seguros de que los dineros que aporten serán usados de manera correcta. De la misma manera buscan ser tratados de manera preferencial.

Los extranjeros buscan conocer lo más que puedan en un tiempo limitado, por otro lado buscan la comodidad de no tener que hacer filas o esperar puesto que esto significa menos tiempo para conocer. También buscan una experiencia educativa completa y son

sumamente exigentes puesto que conocen museos y parques de los países de procedencia muchas veces mejor equipados que los nuestros.

El público general es nuestro cuarto grupo y consideramos que es uno sumamente importante. La necesidad que caracteriza a este grupo es que busca un beneficio económico y que desea ayudar a los Parques Nacionales, cualquier propuesta mercadológica debe tomar en consideración estos puntos



## Sección IV. Análisis FODA

Ya descritos los elementos del evento bajo investigación y analizados los aspectos internos y externos podemos sintetizar los resultados en un análisis FODA de la empresa. Empecemos con las fortalezas.

Nuestra investigación demostró que la Asociación ProParques tiene una excelente reputación en el ambiente turístico nacional. Ésta es quizás una de las fortalezas más importantes que tiene la empresa.

El haber logrado alianzas estratégicas fuertes en sus primeros años de labores fue un elemento crucial para el desarrollo de ProParques. Todo el trabajo de hormiga en las comunidades y la labor de visitación directa rindió frutos sólidos que fueron presentado en su informe de labores a principios de este año 2009.

El trío ProParques, SINAC y FUNDECOR del acuerdo APN es un claro ejemplo de cómo ésta institución ha logrado consolidar el respaldo del sector privado y del sector gubernamental para apoyar sus iniciativas.

Como bien señala la Directora Ejecutiva de ProParques, a diferencia de otras iniciativas y otras ONG's ellos nunca ha prometido nada y más bien se caracterizan por trabajar y dejar que los resultados hablen por ellos versus hacer un sinnúmero de promesas vacías.

Otra fortaleza que tiene ProParques y que queda patente con el estudio es que gozan de recursos financieros suficientes para poner la inversión inicial y dejar en funcionamiento sus proyectos mientras éstos se convierten autosostenibles. Un ejemplo claro es el caso del Programa de Membresías que requiere de una inversión inicial en mercadeo y que es actualmente solventada por dineros de ProParques.

Aunque no podemos hablar de que ProParques tiene un nombre de marca conocido, si podemos decir que el representar el nombre de los Parques Nacionales y que el cargar el estandarte de protectores de éstas áreas es una gran fortaleza. Esta fortaleza es aún mayor

en el caso del programa APN, puesto que el acuerdo prácticamente les permite ser los agentes de mercadeo de los Parques Nacionales.

El talento administrativo superior, la calidad y compromiso de todos los colaboradores de ProParques es sumamente alto, tal como lo dejamos patente en el capítulo anterior y en éste. Esta es otra excelente fortaleza. ProParques tiene una Junta Directiva que tiene a varios ejecutivos de renombre en el ámbito nacional e internacional y que conocen muy bien los mares financieros, políticos y administrativos que ProParques debe sortear. El compromiso de los colaboradores también es sumamente alto y está basado en una convicción general de que trabajan por una causa justa.

Aunque no poseen tecnología propia ni procesos patentados, si gozan de una exclusividad de brindar los servicios de membresías de los parques a nivel nacional. El acuerdo le da los derechos de administración del programa y de mercadeo a ProParques. Lo anterior le garantiza a ProParques un tipo de concesión para brindar estos servicios en calidad de monopolio. No existirá ninguna otra empresa o institución que brinde estos servicios para los Parques Nacionales.

ProParques también tiene excelentes alianzas estratégicas con varias empresas del sector turismo e incluso varios miembros de la Junta Directiva tienen puesto uy importantes en cámaras instituciones y empresas del sector.

Las oportunidades son múltiples para la empresa. Ya en el transcurso de este estudio hemos venido tocando varias oportunidades y ahora las trataremos de sintetizar en esta sección.

La principal oportunidad de la Asociación es que está empezando con un producto novedoso en un mercado prácticamente virgen. El Programa de Membresías, tal como lo plantea la gente de ProParques es un concepto nuevo que no existe en Costa Rica.

Como segunda oportunidad podemos mencionar el creciente interés en la protección del medio ambiente. Éste interés garantiza que una vez superada la crisis financiera, nuevamente existirá una fuerte voluntad de preservar las áreas protegidas.

El sentido de orgullo nacional que generan los parques de Costa Rica también son oportunidades que ProParques debe explotar. Esta buena voluntad genera que exista gente que se ofrece a ayudar, gente que quiere donar, y personas que estarían dispuestas a trabajar si tuvieran una oportunidad de hacerlo. Lo anterior quedó patente con nuestro estudio e investigación.

Existe una disminución en ventas de productos sustitutos. Ahora que la crisis financiera ha generado un recorte de gasto en viajes<sup>66</sup> internacionales, los turistas nacionales se enfocan nuevamente en conocer las opciones que existen dentro de nuestro país. Las membresías presentan la oportunidad a los socios de ayudar, pero a la vez tener un beneficio económico sustancial. Esta merma en productos y servicios sustitutos constituyen otra excelente oportunidad.

La única verdadera competencia que tiene el Programa APN son las ventas de entradas en los puntos de venta directamente en los Parques Nacionales. Ahora bien el proceso para comprar las membresías entradas es mucho más sencillo utilizando el programa APN, puesto que el turista no tiene que preocuparse por los pagos en cada uno de los parques.

Curiosamente la maraña legal que esta ahogando a los Parques Nacionales son otra excelente oportunidad para ProParques y el APN propiamente. A un proceso engorroso, ineficiente y simplemente difícil de entender, se le contrapone un sistema de membresías transparente y sencillo en el cual todo el dinero que se gasta será utilizado en los Parques Nacionales.

Cambios demográficos, tal como lo explicáramos líneas arriba también constituyen oportunidades puesto que la voluntad de visitar más los Parques Nacionales. Otra ventaja

---

<sup>66</sup> Tal como lo demostráramos en nuestras investigaciones ya citadas.

de los cambios demográficos es que también hay más gente con facilidades económicas que pueden participar con el programa.

Con respecto a las debilidades podemos mencionar que la más importante es la falta de un rumbo estratégico. ProParques no tiene una misión, visión ni objetivos definidos. Aunque hay un fuerte compromiso por parte de sus empleados y colaboradores para mejorar la situación de los Parques Nacionales nunca se ha definido un esquema claro de lo que son, hacen y quieren ser como empresa.

Esta deficiencia es el primer punto que debe arreglarse y que se presentará en el plan de mercadeo que presentaremos a ProParques.

Como segunda debilidad podemos mencionar el tamaño de la asociación. ProParques necesita aumentar el número de agremiados y colaboradores para que pueda obtener los beneficios de economías de escala para sus proyectos. El tamaño pequeño ha sido una ventaja en las etapas iniciales, pero para poder subsistir y ejecutar sus proyectos debe crecer.

Aunque señaláramos que una fortaleza de ProParques eran los recursos financieros, debemos aclarar que si ProParques espera subsistir, debe crecer. Esto implica que debe haber un plan de búsqueda de donaciones y ayuda más agresivo. Esta es la tercera debilidad que tiene la Asociación. El programa de APN es el prototipo de proyecto que ProParques debe empezar a liderar. En el capítulo siguiente presentamos observaciones de cómo debe mercadear este servicio, pero igualmente haremos observaciones para ProParques lleve a cabo otras labores de recaudación de fondos.

Hay que admitir que hasta el momento ProParques ha tenido una labor de mercadeo incipiente, esta es la cuarta debilidad que observamos. Debido a pequeño tamaño ha logrado subsistir y crecer con un plan de mercadeo no sistematizado, pero sumamente bien ejecutado.



En otras palabras: un plan generado sobre la marcha, sin proceso establecido que solucionaba problemas que surgían de un momento a otro, pero resolviendo los problemas con una ejecución impecable.

Para una empresa de este tamaño es permisible tener este proceso incipiente, pero si la empresa desea crecer y aumentar sus proyectos debe necesariamente sistematizar todo el proceso de administración financiera y de mercadeo. En el capítulo quinto haremos la recomendación de que se establezca un gerente o encargado de mercadeo que maneje este aspecto de la Asociación.

Otra debilidad que tiene la empresa es que es un ente colectivo en el cual se reúnen varios agremiados. ProParques debe tener una línea muy clara que separe a sus agremiados de la Asociación misma. Lo anterior es una debilidad porque si se habla mal de un agremiado puede afectar a la empresa. En el capítulo siguiente presentaremos algunas recomendaciones para evitar que la mala imagen de un agremiado conlleve algún detrimento para la Asociación.

Finalmente estudiando las amenazas podemos mencionar nuevamente a la crisis financiera global. Esta es la amenaza más fuerte y ya hemos comentado extensivamente sobre ella.

Es indudable que la creciente crisis económica por la que pasa el mundo en este momento puede tener y está teniendo un efecto adverso a las metas de mercadeo de ProParques.

Actualmente el único producto sustituto que existe para los Parques Nacionales son las reservas privadas. Una posible amenaza es que surjan nuevas áreas de conservación privadas que integren bellezas naturales más impresionantes que las que existen en nuestros Parques Nacionales.

Lo anterior es sumamente difícil pero podría suceder, un ejemplo perfecto de esto es África Mía en Liberia, donde un parque privado está acaparando una gran atención del turismo nacional. Igualmente podemos pensar en el caso de hoteles y resorts todo incluido

Un cambio de regulación gubernamental que imponga nuevas restricciones también puede limitar el trabajo de la asociación, pero la posibilidad es pequeña. Tampoco pensamos que existan cambios en los gustos o necesidades de los clientes que afecte a la asociación.

En el siguiente cuadro resumimos los resultados de nuestro FODA para una visualización más sencilla.

<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Reputación en el sector</li> <li>2) Alianza estratégicas fuertes</li> <li>3) Recursos financieros suficientes</li> <li>4) Gozan del renombre de los Parques Nacionales</li> <li>5) Talento administrativo.</li> <li>6) Compromiso de los colaboradores</li> <li>7) Monopolio de hecho con respecto a las ventas de membresías a los Parques Nacionales</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Falta de rumbo estratégico (misión, visión y objetivos)</li> <li>2) Tamaño pequeño de la Asociación</li> <li>3) Falta de un plan de búsqueda de donaciones más agresivo</li> <li>4) Plan de mercadeo incipiente</li> <li>5) Falta de gerente de mercadeo</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Producto novedoso, mercado virgen</li> <li>2) Interés global de protección del medio ambiente</li> <li>3) Orgullo nacional e interés en ayudar</li> <li>4) Disminución de ventas de servicios y productos sustitutos</li> <li>5) Maraña legal alrededor de Parques Nacionales</li> <li>6) Proceso y servicio de compra más expedito</li> <li>7) Cambios demográficos</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Crisis financiera</li> <li>2) Introducción de productos/servicios sustitutos</li> <li>3) Cambios en regulación gubernamental</li> </ol>

## Capítulo IV

# Propuesta de plan integral de mercadeo

Este capítulo es la cristalización de todo el estudio anterior. Dentro de éste sintetizamos los aspectos más importantes que hemos analizado en esta tesis para poder plantear ahora una propuesta sobre cada una de las deficiencias, fortalezas, amenazas y oportunidades que hemos logrado identificar y estudiar.

Indudablemente tenemos que reconocer que muchas de las propuestas que se mencionan en este capítulo fueron el resultado de una labor conjunta con la Asociación ProParques a quienes agradecemos de antemano por su colaboración.

Igualmente queremos mencionar que ya conocemos de varias propuestas y observaciones que fueron implementadas por la asociación. Aún así estamos confiados de que la propuesta final que presentamos ahora reúne todos esos temas que analizamos, comentamos y discutimos a lo largo de las 6 semanas en las que trabajamos directamente con la junta administrativa de ProParques y además adiciona unas cuantas observaciones más que complementan todo el trabajo. Estamos seguros de que éste estudio es beneficioso para el futuro de la Asociación ProParques.

Mucho de lo que se propone abajo calza dentro del branding y del enfoque de medios que debe implementar ProParques para poder crecer en el futuro, pero indudablemente existe una sección importante de este trabajo que está relacionado con el mejoramiento interno de procesos y estructura de la asociación.

Sin más preludeo presentamos nuestra propuesta.

## **Sección I. Objetivo de propuesta de plan integral de mercadeo**

Cuando empezamos este estudio planteamos el objetivo general de esta investigación de la siguiente manera:

*“Elaborar una propuesta de plan de mercadeo mediante el uso de diversas herramientas mercadológicas que permita maximizar los ingresos por concepto de membresías y minimizar los gastos relacionados con un inadecuado enfoque hacia mercado, con el fin de posicionar el servicio de membresías de la Asociación ProParques.”*

Siguiendo con el planteamiento anterior podemos afirmar que luego de nuestro análisis nos gustaría aumentar el objetivo de esta propuesta de manera que agrupe otros temas importantes dentro de la Asociación ProParques además del posicionamiento del programa “Amigos de los Parques Nacionales”.

El objetivo de este estudio es proporcionarle a ProParques una plan estratégico integral que les permita aprovechar sus fortalezas y oportunidades; así como mejorar sus debilidades y tratar de mitigar las amenazas. Este estudio obviamente que toca temas de mercadeo, puesto que ese es el centro de nuestra investigación, pero también presenta temas de administración interna y estrategias futuras para la empresa.

Básicamente podemos afirmar que esta propuesta dejó de ser un estudio de mercado con su respectivo un plan de medios y se convirtió en un estudio estratégico de negocio enfocado desde la perspectiva mercadológica. Éste es nuestro nuevo objetivo con la propuesta que presentamos a continuación.

## **Sección II. Justificación de propuesta de plan integral de mercadeo**

ProParques es una asociación que ha crecido y fortalecido su cartera de proyectos de manera estable desde que empezó labores hace tan solo unos cuantos años. A pesar de lo anterior la asociación carece de un enfoque empresarial bien delimitado y definido.

Hasta hace poco ProParques estaba en su etapa de gestación y no es sino con el inicio de este estudio y la formalización de uno de sus mayores proyectos (Programa de Membresías “Amigos de los Parques Nacionales”) que está empezando a formalizar un proceso incipiente de elaboración de metas, objetivos financieros y mercadológicas. Nuestra propuesta actual pretende ayudar a la asociación para que asuma un poco más el perfil de una empresa madura de manera que puedan mejorar sus procesos.

Nuestro enfoque empero, es el mercadeo de la Asociación. De lo anterior se extrae la necesidad de presentar una propuesta integral pero centrada en el posicionamiento de ProParques y específicamente su programa APN.

### **Sección III. Propuesta general**

Esta propuesta está conformada por tres grandes secciones.

La primera parte de esta propuesta se enfoca en mejorar los aspectos internos de la Asociación ProParques, para lo cual estudiaremos la falta de misión, visión y objetivos, la estructura administrativa y la estrategia comercial actual de la empresa.

En la segunda sección de la propuesta estudiaremos mecanismos para enfrentar factores del entorno que afectan a la Asociación. En este sentido presentaremos propuestas generales para aumentar la participación de mercado que tiene la asociación así como formas de enfrentar a la competencia y fomentar mejores relaciones con clientes y proveedores. También presentaremos propuestas para enfrentar la caída de turismo a nuestro país y haremos algunos comentarios sobre las trabas burocráticas que enfrenta ProParques.

La tercera sección está enfocada en hacer un desglose del Plan de mercadeo del Programa “Amigos de los Parques Nacionales” enfocando los mercados meta ya identificados y realizar una propuesta de producto, precio, distribución, comunicación así como los planes de acción para cada uno de estos mercados.

### ***3.1 Propuesta para mejorar los aspectos internos de la Asociación ProParques***

En ésta sección del plan presentamos una propuesta de misión, visión y objetivos. También nos enfocaremos en la de estructura administrativa y propondremos en grandes rasgos una nueva estrategia comercial para la empresa ProParques.

#### **3.1.1 Propuesta de misión, visión y objetivos.**

Cuando iniciamos nuestro estudio ProParques ya analizaba la necesidad de una misión, visión y objetivos. Aunque ProParques ya analizaba esta situación, hay que señalar que como empresa carecía de una misión, visión ni objetivos. Lo anterior genera una situación de inseguridad, puesto que no existe un verdadero norte definido.

Hemos basado nuestra propuesta en algunos estudios de la empresa misma que todavía no se han concretado. Líneas abajo hacemos nuestras propuestas basados en éstos estudios y nuestras conclusiones.

Incluso resulta interesante recalcar que la asociación estudia la necesidad de establecer una misión visión y objetivos para el Programa “Amigos de los Parques Nacionales” sin definir ellos mismos una propia. Buscamos corregir esta situación.

Volviendo al tema, podemos afirmar que ProParques es una asociación sin fines de lucro que forma parte y lidera una alianza estratégica para articular los esfuerzos del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), de los agremiados a ProParques y de FUNDECOR de manera que se promueva el bienestar general de las áreas protegidas de dominio público. Realizan varios programas de ayuda operativa en los Parques Nacionales y buscan generar recursos adicionales para mejorarlos a través de un sistema voluntario de membresías conocido como “Amigos de los Parques Nacionales” de Costa Rica.

Con base en todo el estudio de su historia y de sus proyectos proponemos la siguiente visión de empresa:

“Ser reconocida como la mejor asociación ambientalista y la única que contribuye a generar recursos financieros oportunos y en cantidad suficiente para que las áreas silvestres protegidas de dominio público puedan afrontar sus necesidades operativas más urgentes de manera que éstas puedan consolidar su privilegiado papel en la protección del acervo natural costarricense.”

Igualmente con vista en la historia de la empresa y sus proyectos, como misión proponemos:

“Consolidar una comunidad de personas e instituciones comprometidas en apoyar la sostenibilidad financiera de los Parques Nacionales y Reservas Equivalentes. Para esto se profesionalizarán y mejorarán las condiciones de los guardaparques, las actividades de protección y los servicios de atención al visitante.”

Como objetivos podemos mencionar:

- 1) Mejorar las condiciones de trabajo de los guardaparques, brindando mayor capacitación, equipo, botiquines, uniformes, alojamiento, entre otros;
- 2) Mejorar los servicios de atención al visitante tales como: senderos, miradores, estacionamientos, servicios sanitarios, rótulos y panfletos informativos e interpretativos;
- 3) Mejorar las actividades de control de incendios, control de caza furtiva, rescate de linderos donde se perdieron o no existen
- 4) Proveer donde no se cuente con servicios de tecnología, como la Internet, que sean necesarios para un adecuado funcionamiento.



Aunque este aspecto no es el centro de nuestro estudio, en realidad consideramos que es de suma importancia que la empresa defina una misión visión y objetivos cuanto antes para que se logre minimizar la inseguridad que esta situación genera.

Por nuestra parte hacemos la recomendación y basamos todo el estudio siguiente en estos pilares que hemos definido ahora.

### **3.1.2 Propuesta de estructura administrativa de la Asociación ProParques**

El siguiente punto interno es la estructura administrativa. Notamos en nuestro trabajo de campo que existe una armonía relativa con respecto a luchas políticas o de poder internas que pudieran afectar la empresa. También señalamos en ése momento que en general la cultura de la empresa es bastante buena ya que todos los empleados buscan ayudar a los Parques Nacionales y tienen eso como una meta conjunta, a pesar de que no existe una misión, visión ni objetivos que guíen hacia estas metas.

Nuestra propuesta con respecto a la organización, se enfoca en la función de mercadeo.

Señalábamos que dentro de la asociación se ha distribuido esta función entre varias personas. La Directora Ejecutiva es la persona que dirige los esfuerzos junto con la directora de imagen de ProParques. Existe una clara conciencia de que el mercadeo es parte vital del funcionamiento de la empresa.

Nuestra propuesta es formalizar el puesto de director de imagen. Que se le cambie el título y se amplíe el enfoque de manera que deje de ser llamado director de imagen y sea director de mercadeo. Proponemos que este puesto tenga la responsabilidad de liderar todos los esfuerzos de mercadeo y que sea el segundo vocero de la empresa. Todo lo anterior de manera que la directora ejecutiva pueda alivianar su carga.

En un futuro también sería interesante tener gerentes de proyectos, de manera que sea un único punto de contacto que controle todo el proyecto de inicio a fin y puedan ellos definir

el rumbo y administrar las metas financieras y de mercadeo de cada uno de los proyectos. Por el momento esto tan solo lo dejamos patente en esta propuesta.

### **3.1.3 Propuesta de estrategia comercial de la Asociación ProParques**

En el capítulo anterior señalábamos que ProParques ha basado su estrategia comercial hasta el momento en el uso de mercadeo personal y de boca en boca. También hablábamos que debe actualizar su estrategia a ésta nueva etapa de crecimiento en la que se encuentra la empresa.

En éste sentido proponemos que ProParques utilice más los diferentes medios para atraer donantes y gente interesada en sus proyectos. Consideramos que el Programa de “Amigos de los Parques Nacionales” será el impulso que necesita la asociación para obtener prensa favorable y aumentar su acervo de credibilidad.

La empresa debe empezar a tomar más crédito en los medios por su programa APN (cuyo plan de mercadeo y de medios estudiaremos adelante). También debe aumentar el contacto con posibles empresas, individuos y en donantes para sus proyectos. La empresa no debe dejar de lado el mercadeo viral y la atención personalizada y por el momento consideramos que debería ser la gerente de mercadeo la encargada de liderar todas estas iniciativas.

Más adelante, cuando el programa de APN tenga sus primeros frutos ProParques debe buscar consolidar su posición de liderazgo y utilizar los logros del programa para conseguir apoyo para sus otros proyectos.

### ***3.2 Propuesta para enfrentar los factores del entorno que afectan a la Asociación ProParques.***

Como segundo punto debemos enfrentarnos al problema de los factores externos de la empresa. Empezaremos estudiando opciones para aumentar la participación de mercado, luego nos enfocaremos en la competencia y haremos algunas recomendaciones para mejorar las relaciones con los clientes y los proveedores.

Finalizaremos esta sección enfocándonos en propuestas para enfrentar dos problemas macroeconómicos; la crisis financiera actual y la burocracia que envuelve los procesos dentro de los Parques Nacionales.

#### **3.2.1 Propuesta para aumentar participación de mercado para la Asociación**

##### **ProParques**

Habíamos hablado que el mercado de ProParques era aquellos donantes dispuestos a participar en el proyecto conservacionista que ofrecía la asociación. También señalábamos en capítulos anteriores que hasta el momento ProParques ha mantenido un perfil relativamente bajo en los medios debido a que una donación privada le ha permitido poner en marcha todo su proyecto sin necesidad de acudir a ayuda externa. Lo anterior no significa empero, que no hayan realizado actividades de publicidad en el pasado.

La participación en el mercado de donaciones es muy competitiva. Existen cientos de empresas en Costa Rica que buscan donaciones y por ende compiten con ProParques. En capítulos anteriores hicimos un breve listado de ONG's que se encuentran en Costa Rica y que compiten activamente con la empresa.

Para aumentar la participación de mercado ProParques tiene que hacer 2 cosas, primero debe ejecutar el Programa de "Amigos de los Parques Nacionales" de manera perfecta ya que esto podrá a la asociación como la única ONG en realizar proyectos y obtener resultados palpables sin antes buscar atención de medios. La credibilidad que esto le

generaría a la empresa es incalculable. En líneas abajo explicaremos en detalle el plan de mercadeo del APN y cómo pretendemos que se logre una ejecución perfecta del mismo.

Una vez superado éste primer peldaño que señalamos en el párrafo anterior, ProParques puede enfocarse en el segundo punto para mejorar la participación en el mercado. Este segundo punto es que la empresa debe empezar a relucir en el mercado nacional e internacional como al ONG líder en ayuda operativa para los Parques Nacionales.

Con éste estandarte puede obtener muchos beneficios, pero todo depende de una correcta ejecución del programa APN.

### **3.2.2 Propuesta para enfrentar a la competencia**

La competencia de ProParques puede afrontarse de dos maneras, primero desplazándola tal como lo señalamos líneas arriba o simplemente aliándose con ella. La naturaleza gremial de ProParques le permitiría asociarse fácilmente con cualquier competencia potencial.

Consideramos que ProParques ya ha logrado un excelente trabajo de agrupar diferentes empresas, fundaciones y grupos en su seno y estamos seguros que en el futuro podrán fácilmente llegar a acuerdos con competencia potencial. De todos modos no podemos olvidar el hecho de que entre las ONG's si bien se compite por fondos muchas veces las metas y fines concuerdan y se complementan entre sí.

ProParques debe seguir buscando consolidar lazos con empresas, ONG's e instituciones que puedan ayudarle a mantener su proyecto en el futuro, pero sobre éste punto hablaremos más adelante.

### **3.2.3 Propuesta para servir mejor al cliente y fomentar sólidas relaciones con los proveedores de la Asociación.**

ProParques debe instaurar un sistema de calidad que esté enfocado en sus clientes desde este momento preliminar. Mencionábamos que ProParques actualmente tienen beneficiarios, proveedores y agremiados pero todavía no tienen clientes en el sentido estricto. Sin embargo si nos enfocamos en un sentido amplio de cliente, podemos decir que ProParques tiene clientes internos y externos.

Los clientes internos son los empleados y los agremiados, mientras que los clientes externos son los Parques Nacionales y las personas que participan en los diferentes proyectos de la asociación.

En éste sentido, debe ProParques instaurar un sistema de calidad total en el que se tomen todos los puntos de vista de las personas interesadas y se haga un estudio 360 para determinar los puntos de mejoría. Consideramos que un proyecto como el de balanced score card es un método apropiado para lograr este punto de balance dentro de la empresa. Lo cierto es que en nuestro proyecto no podemos adentrarnos en el estudio y aplicación de esta herramienta, pero estamos seguros de que sería un gran paso para fomentar mejores relaciones con proveedores y clientes.

Por lo pronto podemos proponer las siguientes medidas para mejorar relaciones:

- 1) Identificar y segmentar a los clientes en 2 grupos, cliente interno y cliente externo. Aplicar un tratamiento especial dependiendo del nivel de interacción con éste cliente.
- 2) Definir un manual de procesos para determinar satisfacción del cliente. Definir protocolos de acción.
- 3) Definir procesos claros de proveeduría y agilizar o minimizar cuellos de botella en procesos internos y externos para mejorar la calidad de servicio para el cliente.
- 4) Generar procesos de recolección de niveles de satisfacción de clientes.

- 5) Llevar registros de todas las interacciones, quejas, comentarios y resultados de encuestas u otros mecanismos de recolección de observaciones.

Es importante que la empresa olvide el concepto erróneo de que “que el único cliente de ProParques son los Parques Nacionales”, ya que esto es falso. Nuevamente recalamos que los Parques Nacionales son solamente algunos de los clientes externos, pero no los únicos.

Del Programa de Amigo de los Parques Nacionales hablaremos más adelante.

### **3.2.4 Propuestas para enfrentar la merma de afluencia turística causada por la crisis económica.**

El sector turístico se encuentra en un momento difícil, tal como detallamos en los capítulos anteriores.

ProParques debe optar por aumentar su exposición en los medios nacionales ya que nuestros estudios reflejaron que los nacionales constituyen un mercado cada vez más importante para el sector turístico. Ahora con la crisis financiera son los turistas nacionales los que pueden ayudar a mantener al sector funcionando.

Lo anterior no puede ir en detrimento de un correcto mercadeo internacional, pero por lo menos en los próximos meses el enfoque de mercadeo debe ser expandir el mercado nacional.

Para lograr un buen crecimiento en el mercado nacional, ProParques debe buscar aumentar su credibilidad demostrando con hechos que puede operar proyectos como los del APN eficientemente y sin contratiempos.

El público nacional solamente busca transparencia y manejos eficientes, luego de enfrentarse y del escepticismo generado por ONG's fraudulentas o ineficientes. Nuevamente señalamos

que primero debe ejecutar bien el APN y luego puede, ya una vez gozando del respeto del público nacional, buscar mercadearse directamente ante el mercado nacional.

### **3.2.5 Propuesta para enfrentar las trabas burocráticas del sistema de Parques**

#### **Nacionales**

En capítulos anteriores mencionábamos que ProParques se ve beneficiado por la maraña legal que envuelve a los Parques Nacionales ya que es casualmente esta ineficiencia la que genera la razón de ser de la asociación.

A pesar de esto debemos mencionar que lo anterior también constituye una limitante severa para nuestro plan de mercadeo. Por un lado existen limitantes de mercadeo de stands, de horarios etc... en los que el programa de APN puede operar dentro de los Parques Nacionales.

La propuesta que formulamos para enfrentar estas trabas burocráticas es tener un punto de contacto que maneje las relaciones legales-políticas de la empresa. Actualmente la asociación cuenta con una abogada consultora, pero nuestra recomendación es que éste puesto no solo maneje las relaciones legales y asesorías legales, sino que se inmiscuya más en el trámite político que involucra cualquier decisión que deseen implementar en ProParques. ProParques necesita una persona que cumpla el papel de “Lobbyist”.

### ***3.3 Propuesta de plan de acción para el programa de “Amigos de los Parques Nacionales”.***

Como punto final de este capítulo analizaremos el plan de mercadeo detallado para el Programa de “Amigos de los Parques Nacionales”.

Habíamos partido de un mercado total configurado con personas que están preocupados por el medio ambiente y buscan la manera de poder ayudar. Hay que recordar que en el estudio de graduación del INCAE ya citado de Álvarez, Rhina; Aronson, Catherine; Fernández,

Edgardo y Larrea, Meter, ellos habían definido el mercado total con un tamaño de 1.5 millones de dólares en el primer año. Compartimos los supuestos de este estudio y hacemos referencia a ellos. A partir de aquí habíamos segmentado.

Nuestra segmentación divide al mercado total en cuatro grandes grupos, cada uno con necesidades muy diferentes. Estos cuatro grupos son personas jurídicas, personas físicas con alto poder adquisitivo, turistas extranjeros y público general. En las siguientes páginas haremos un desglose detallado de los elementos que constituyen cada una de nuestras propuestas para mercadear el APN a estos cuatro grupos.





Vale mencionar que para cada uno de estos mercados definidos previamente, hemos hecho propuestas específicas de producto, precio, distribución y comunicación. También estudiaremos los planes granulares de acción que se debe seguir para lanzar el programa APN con vista específica a cada uno de estos grupos.

### **3.3.1 Plan de acción para empresas, instituciones y personas jurídicas**

Empezamos con el segmento de empresas, instituciones y personas jurídicas. En general podemos afirmar que lo que agrupa a este segmento es el hecho de que constituyen organizaciones con procesos de decisión muy diferentes al proceso de un individuo. También hablamos de un grupo que tiene una finalidad, gustos y preferencias disímiles a las de un individuo.

Dentro de éste grupo también hacemos una sub-segmentación para identificar tres grandes subgrupos:

- Las empresas con fines de lucro de tamaño pequeño a mediano (de 10 a 150 empleados) que incluye nichos de empresas turísticas y empresas cuyo giro comercial no está relacionado con turismo.
- Empresas grandes multinacionales con tamaños superiores a los 150 empleados relacionados con el turismo y aquellas que no están relacionadas con el turismo.
- Instituciones educativas, gubernamentales, sindicatos, gremios y organismos internacionales de ayuda. Hemos identificado y agrupado estos últimos cinco nichos por que su cultura, proceso de decisión y escrutinio político - social es diferente al de una empresa con fines de lucro.

#### **3.3.1.1 Empresas nacionales pequeñas y medianas**

Tal como lo comentamos líneas arriba en este acápite tenemos a empresas con fines de lucro de tamaño pequeño a mediano (de 10 a 150 empleados) que incluye nichos de empresas turísticas y empresas cuyo giro comercial no está relacionado con turismo

El mensaje y los pasos a seguir cambian levemente de tonalidad para las empresas relacionadas con el turismo, pero el producto, precio y distribución son prácticamente idénticos

#### 3.3.1.1.1 Propuesta de producto

Con respecto a las empresas pequeñas hemos identificado, mediante nuestro estudio (que incluye múltiples horas de conversaciones y entrevistas con varios gerentes y dueños) dos necesidades claras que interesan a este grupo:

- El primero es que debe existir un beneficio económico claro para sus empresas y como segundo punto,
- debe existir flexibilidad en la forma de pagar la membresía.

Con respecto al primer tema, la gran mayoría de los gerentes entrevistados lograron identificar el potencial mercadológico que tiene participa en este programa. Por un lado existe la mayor afluencia turística y por otro el prestigio de ser un comercio o empresa afiliada a un programa que busca la sostenibilidad de los Parques Nacionales.

Sobre el segundo punto hemos recibido varios comentarios sobre como debe existir una flexibilidad para encontrar maneras o canjes que permitan ayudar al programa, obteniendo los beneficios del renombre y mercadeo, pero sin tener que desembolsar sumas grandes de dinero.

Muchos gerentes, dueños de hoteles, restaurantes e incluso tour operadores plantearon la opción de ofrecer descuentos en sus servicios a cambio del uso de imagen y de pertenecer en los negocios afiliados al programa.

Consideramos que estas necesidades son cubiertas por los beneficios que tiene la membresía guaria.

Hemos escogido la relación simbiótica que existe entre planta y el árbol para identificar a este grupo ya que tiene mucha resonancia con el propósito de la cooperación entre la pequeña empresa y APN. Por un lado tenemos al árbol que necesita de las guarias para atraer insectos polinizadores y así propagar su propia especie, mientras que las guarias necesitan el soporte, refugio y alimento que el árbol puede proveer.

Figura 6: Producto Membresía Guaría



**MEMBRESÍA GUARÍA**  
**Reciprocidad**

**Miembro Guaría Ofrece:**

- Descuentos especiales para miembros

**Programa Membresía Ofrece:**

- Material identificándolo como miembro
- Reconocimientos en la Página Web
- Uso del Logo APN

*Guarío, Morada / Cattleya skinneri*

AMIGOS  
COSTA RICA

Fuente: ProParques y el autor basado en información recopilada.

La membresía guaria presenta una opción perfecta para las pequeñas empresas, ya que les permite formar parte de un grupo de comercios afiliados, obteniendo los beneficios de participar con el programa a cambio de ofrecer descuentos a las personas que son miembros del programa. Por su parte ProParques se compromete a incluir al negocio en su lista de

miembros afiliados en Internet y a permitir que el negocio use el emblema del programa APN.

Este es un esquema de ganar – ganar, puesto que la pequeña empresa se beneficia con los esfuerzos de mercadeo de ProParques y a la vez APN hace más atractivo el paquete para los otros tipos de miembros. Descuentos en restaurantes, hoteles y tours son los beneficios que obtendría el programa. A cambio de esto ofrece una manera flexible, sencilla sin la necesidad de desembolsar dinero para las pequeñas empresas.

Dependiendo del tamaño de la empresa se puede ofrecer la Membresía Bosque Tropical que se detalla más adelante.

#### 3.3.1.1.2 Propuesta de precio

Este producto, no tiene precio per se. Es un convenio de canje de servicios tal como lo detallamos líneas arriba.

#### 3.3.1.1.3 Propuesta de distribución

El canal de mercadeo que se utiliza para enfocarse en las empresas pequeñas es doble. Por un lado debido a la gran cantidad de negocios que existen, se debe utilizar la intervención de cámaras de comercio y cámaras específicas (como la cámara de hoteleros por ejemplo) para lograr llevar el mensaje a la mayor cantidad de empresas, pero también se debe hacer una campaña de mercadeo directo.

#### 3.3.1.1.4 Propuesta de comunicación

Para este nicho que hemos identificado, el mensaje que se debe transmitir es el beneficio mutuo que existe para ambas partes. Cuando se hacen visitas a las empresas se debe llevar un ejemplo de la publicación en la que se mencionaría al establecimiento y una clara

descripción de todo el programa APN, de manera que el pequeño empresario pueda vislumbrar los beneficios de pertenecer al mismo.

Dependiendo del tamaño e importancia de la empresa se les puede dar más o menos información tal como lo detallamos en los pasos a seguir detallados en el párrafo de abajo. Igualmente dependiendo del tamaño de la institución se puede ofrecer la membresía bosque tropical que detallaremos más adelante.

Una vez parte del programa a la empresa se le harán comunicaciones periódicas por medio de un boletín electrónico lo cual permitirá generar un sentimiento de pertenencia y responsabilidad con el programa.

#### 3.3.1.1.5 Propuesta de planes de acción

A continuación se detalla el plan a seguir, para elaborar el material de APN de apoyo escrito/digital para cuando se visita a cada empresa pequeña y mediana, este incluye<sup>67</sup>:

- Carpeta de presentación: Misión, visión, objetivo general, objetivos específicos, beneficios claramente determinados así como explicación de las ventajas que tiene ayudar al programa de amigos de los parques, carta de invitación a ser miembro, formulario de inscripción, CD con la presentación del programa, qué es ProParques, SINAC y FUNDECOR.
- Brochure
- Tarjetas de presentación de APN
- Contrato de canje para pertenecer al programa como miembro Guaria.
- Documento oficial que detalle el uso del logo del Miembro Guaria Fundador
- Tener un primer borrador del diseño de la parte en la página *Web* de APN donde se colocará el logo del miembro guaria.
- Presentaciones de PowerPoint

---

<sup>67</sup> Ya hemos presentado a la Asociación ProParques un ejemplo físico de lo que deben utilizar para este esfuerzo de mercadeo, el costo promedio de esta carpeta es de 2700 colones.

- Presentación para Cámaras o juntas directivas
- Presentación para corporaciones/empresas RSE
- Una vez determinado el texto adecuado se debe cotizar impresiones de 1500, 3000 y 4500 ejemplares con las siguientes características: 11 x 17 impreso a full color, tiro y retiro en papel reciclado o cuché.
- Se debe de elaborar una presentación especial enfocada a RSE.
- Cotizar un tiraje de 150 CD's impresos y con la presentación grabada.
- Cotizar la impresión de 1500, 3000, 4500 folders con un diseño y el logo del programa.
- Elaborar una carta de invitación al programa firmada por el presidente de la asociación. Cotizar su tiraje.
- Contactar a CANATUR, Cámara de hoteles, Camara de comercio, Camara de Industrias, AMCHAM y solicitar acceso a la base de datos. Conseguir un listado de empresas, universidades y otras instituciones con programas de RSE.
- Definir un boletín informativo que será enviado por correo.
- Contactar empresas y calendarizar presentaciones.

### **3.3.1.2 Empresas grandes y multinacionales**

Dentro de este grupo hemos a juntado a aquellas empresas que tienen más de 150 empleados y que ya tienen un programa de responsabilidad social empresarial definido.

Lo que diferencia a este grupo es nuevamente la complejidad del proceso de toma de decisiones, pero además la necesidad de tener programas de RSE que ayuden beneficien a la empresa debido a su impacto social. Consideramos que para este grupo, si se debe plantear los beneficios de la empresa desde la óptica del RSE para lograr obtener su ayuda y sus fondos.

### 3.3.1.2.1 Propuesta de producto

La Membresía Bosque Tropical es un producto pensado para las empresas grandes, ya sean nacionales o multinacionales.

Este producto busca sufragar las necesidades de las empresas de tener programas de RSE adecuados al ámbito nacional.

Como ejemplo podemos citar a la empresa Citi, la cual tiene un programa de RSE llamado Eco Citi y con quienes hemos estado en conversaciones activas para introducir el programa APN.

La membresía bosque tropical tiene los beneficios detallados en el cuadro siguiente que buscan solventar las necesidades de las empresas que constituyen este segmento.

Figura 7: Producto Membresía Bosque Tropical



**MEMBRESÍA BOSQUE TROPICAL**  
**Anual - Corporativa - \$1000**

- Placa de Miembro Fundador
- Invitación a 2 eventos calendarizados
- Acceso a intranet
- Enlace entre páginas
- Revista Electrónica
- Donaciones deducibles de la renta bruta (FUNDECOR)

Bosque Tropical

AMIGOS

#### 3.3.1.2.2 Propuesta de precio

Luego de varias discusiones sobre el precio de este tipo de membresías, llegamos a la conclusión de que por ser empresas grandes con alto poder adquisitivo una membresía de \$1000 dólares era adecuada para este grupo.

#### 3.3.1.2.3 Propuesta de distribución

El plan es contactar una serie de instituciones y empresas, con un mensaje y documentos apropiados para que ellos incluyan al APN dentro de su programa de responsabilidad social empresaria, o en su defecto que nos permitan transmitir el mensaje a sus miembros, colaboradores o trabajadores.

Lo idóneo es obtener el respaldo de la empresa y que ésta distribuya el mensaje de ProParques y del APN a todos sus miembros colaboradores.

#### 3.3.1.2.4 Propuesta de Comunicación

Debido al proceso interno de toma de decisiones normal de una empresa, en la cual no es simplemente una persona la que decide hemos identificado que para las empresas grandes o multinacionales el mensaje clave es la Responsabilidad Social Empresarial.

Actualmente existe un gran impulso en el área del RSE y muchas empresas tienen un departamento o grupo enfocado en este tema. Consideramos que si se plantea el proyecto como un programa mediante el cual la empresa puede ayudar a la comunidad y se le recalcan los beneficios de una buena prensa, la comunicación del programa para con este nicho se facilita mucho.



También unido al mensaje anterior se recalca que dicho programa ayuda a la imagen interna de la empresa con sus empleados ya que los Parques Nacionales son temas de orgullo nacional. Este programa puede ser parte de su agenda ambiental, ya que RSE tiene como uno de sus vértices el tópico ambiental.

#### 3.3.1.2.5 Propuesta de planes de acción

En el caso de las empresas multinacionales o nacionales grandes, se deben seguir los mismos planes establecidos para las empresas pequeñas detallado supra, y además se debe:

- Realizar una segmentación de cuales empresas tienen RSE y hacer un listado de las personas encargadas de estos programas.
- Visitar a los encargados de RSE para informarles del programa APN.
- Además de la presentación del programa, se debe estar bien preparado para afrontar un proceso largo de decisiones, el cual puede incluso durar más un periodo fiscal.

Lo cierto es que este tipo de propuestas llevan un proceso un poco largo y ProParques debe estar dispuesto a seguir el proceso de manera detallada para que todos los involucrados cumplan sus metas. Consideramos que se deben inicialmente enfocar 2 o 3 empresas grandes, tales como Citi, HP, Intel primero ya que cualquiera de estas empresas lograría darle validez al programa y facilitaría convenios con otras empresas.

#### **3.3.1.3 Instituciones públicas, instituciones educativas, sindicatos y gremios**

En el caso de las instituciones públicas, muchas veces se requiere de procesos un poco más tediosos. Además de lo anterior muchas veces existen procesos políticos que la Asociación debe solventar antes de cualquier compromiso.

Estas instituciones están unidas por la necesidad que comparten todas de ayudar y proteger el acervo cultural y ecológico de nuestros Parques Nacionales. En el caso de todos los segmentos mencionados en este acápite podemos afirmar que existe un lazo cultural que entrelaza a su labor con la del APN.

Desde la perspectiva del APN es importante resaltar que obtener el respaldo de uno de estas instituciones no solo valida y respalda la cruzada altruista del APN sino que le da acceso a grupos de profesionales trabajadores y estudiantes significativos. Es doble el interés en este grupo.

#### 3.3.1.3.1 Propuesta de producto

Dependiendo del nivel de compromiso de la institución, puede ofrecerse la Membresía Jaguar o la Membresía Guaria.

Tal como mencionábamos líneas arriba, un compromiso de cooperación puede generar acceso a mercados importantes de otro tipo de clientes potenciales, por ejemplo por medio de los colegios profesionales, universidades y sindicatos se tiene acceso a un grupo considerable de profesionales que podrían estar interesados en el programa de APN.

Este grupo también validaría el programa como una lucha altruista de todos los costarricenses por preservar su acervo ecológico y cultural.

#### 3.3.1.3.2 Propuesta de precio

Ya definimos el precio de la membresía guaria y la membresía bosque tropical. Aún así consideramos que dependiendo de la institución que apoye el programa se deben de tomar algunas medidas para reconocerlo y aprovechar el sello de calidad que éstas puedan aportar (por ejemplo si la UCR apoyara la iniciativa).

#### 3.3.1.3.3 Propuesta de distribución

Dada la importancia de este grupo consideramos que el mensaje debe ser entregado en forma personal por funcionarios de la empresa. Se deben establecer reuniones para discutir con los representantes de las diversas instituciones y así lograr obtener el apoyo de éstos.

#### 3.3.1.3.4 Propuesta de Comunicación

El mensaje clave que se debe transmitir es de lucha nacional por el patrimonio cultural y ecológico de Costa Rica. Tal como lo mencionamos este mensaje debe ser presentado por funcionarios de ProParques personalmente y en reuniones con los representantes de las instituciones que tienen facultades de tomar estas decisiones.

#### 3.3.1.3.5 Propuesta de planes de acción

A continuación se detallan los pasos a seguir para poder mercadear el APN a este segmento. Podemos afirmar que se deben seguir todos los pasos detallados en la sección dedicada las empresas pequeñas y además se debe:

- Levantar una lista con las instituciones públicas, sindicatos, universidades y gremios que se busca contactar. Definir previamente cuales son clientes potenciales y cuales por su giro empresarial o social no estarían interesados. Priorizar las organizaciones a las que se visitará.
- Definir un panfleto con el mensaje de lucha nacional por los parques, el acervo cultural y ecológico que éstos tienen.
- Una vez contactado la empresa solicitar adicionalmente acceso a sus bases de datos para enviar información del APN a sus agremiados.

### **3.3.2 Plan de medios para nacionales con alto nivel adquisitivo**

En el caso de las personas de alto nivel adquisitivo, hemos realizado una segmentación por edad del mercado. En este sentido estamos concientes de que los posibles miembros del APN tienen diferentes necesidades dependiendo del ciclo de vida en el que se encuentren.

A continuación presentamos nuestra propuesta de mercadeo para tres grupos muy claramente definidos:

- Jóvenes y estudiantes menores de 25 años con APA<sup>68</sup>
- Adultos profesionales de 25 a 40 años de edad<sup>69</sup>
- Adultos profesionales mayores de 40 años de edad y miembros premium<sup>70</sup>

A continuación se describe la propuesta de mercadeo del Programa “Amigos de los Parques Nacionales” para las jóvenes menores de 25 años con alto nivel adquisitivo.

#### **3.3.2.1 Jóvenes y estudiantes menores de 25 años de edad**

Este grupo está constituido por estudiantes y jóvenes profesionales que tienen ingresos mayores de los 1000 dólares mensuales, tienen acceso a Internet, disponen de automóvil y tienen afinidad por viajar dentro o fuera del país .

Este grupo comparte la necesidad de tener acceso a Parques Nacionales de manera sencilla y a la vez poder ayudar a la conservación de los mismos. Buscan obtener un beneficio económico contribuyendo a la vez con los parques. Para este grupo fue ideada la membresía Tortuga.

---

<sup>68</sup> Alto poder adquisitivo. Por APA entendemos para este grupo ingresos mayores a los 1000 dólares mensuales. Lo anterior debido a que normalmente este grupo no tiene grandes responsabilidades económicas y puede disponer de estos ingresos de manera completa.

<sup>69</sup> Alto poder adquisitivo para este grupo lo entendemos como disponibilidad de ingresos mayores a los 800 dólares mensuales. Es decir que una vez restadas todas las obligaciones respectivas pueden libremente disponer de 800 dólares mensuales.

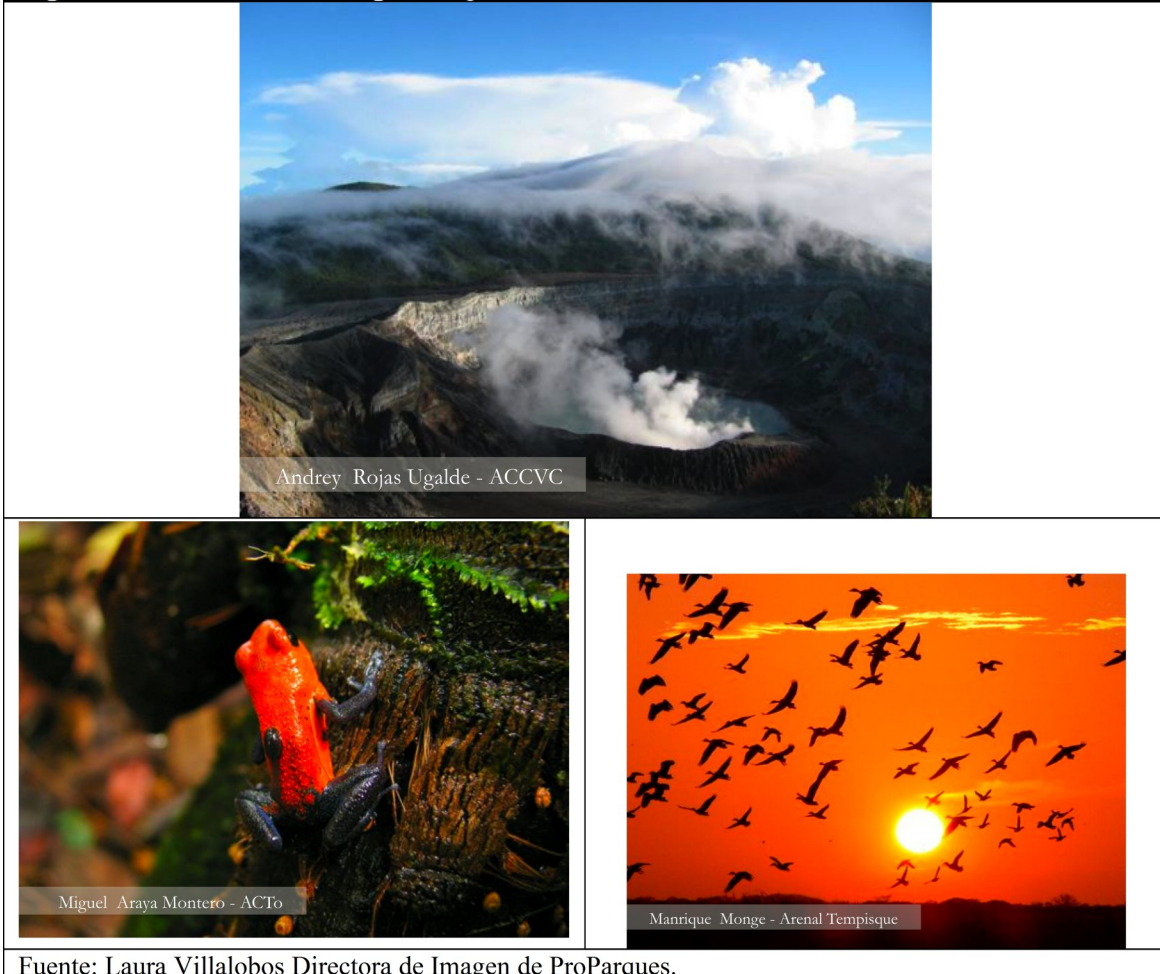
<sup>70</sup> Alto poder adquisitivo para este grupo final lo entendemos como disponibilidad de ingresos mayores a los 1500 dólares mensuales. Es decir que una vez restadas todas las obligaciones respectivas pueden libremente disponer de 1500 dólares mensuales.

### 3.3.2.1.1 Propuesta de producto

La membresía tortuga busca llenar las necesidades que logramos identificar de éste nicho en particular. Es un pase anual personalizado por medio de tarjeta de identificación y con 60 entradas a los Parques Nacionales.

Inicialmente se propuso realizar un concurso de fotografías para elegir la mejor toma entre los guardaparques. Abajo presentamos a los 3 primeros puestos. La foto del volcán Poás fue la fotografía seleccionada.

Figura 8: Concurso de fotografías para Carné APN



Fuente: Laura Villalobos Directora de Imagen de ProParques.

Abajo adjuntamos una imagen de este carné

Cuadro 11: Carné APN Frente y dorso



Fuente: Laura Villalobos Directora de Imagen de ProParques.

El concurso fotográfico fue ideado como un mecanismo para lograr que los guardabosques se identificaran con el programa y poder también obtener fotografías de excelente calidad, para las imágenes oficiales del programa.

Como beneficios adicionales se proponen regalías como una sombrilla y una guía de los Parques Nacionales, así como accesos a las comunidades virtuales y los descuentos de los comercios afiliados.<sup>71</sup>

Figura 9: Producto membresía tortuga

<sup>71</sup> Las propuestas de regalías fueron determinadas por un estudio de *benchmarking* de los beneficios que ofrecen programas similares.



**MEMBRESÍA TORTUGA**  
**Anual - \$100**

- Validez: 365 días
- Tarjeta personalizada
- Total de 60 entradas a Parques Nacionales
- Regalías (Sombrilla y Guía de PN)
- Suscripción anual a revista electrónica
- Acceso a comunidad virtual
- Descuentos en comercios afiliados

Tortuga Verde / *Chelonia mydas*



**AMIGOS**  
ASOCIACIÓN DE MISIONEROS DE LA INFANCIA Y LA JUVENTUD

Fuente: ProParques y el autor.

#### 3.3.2.1.2 Propuesta de precio

Mediante el uso de *focus groups*, ya comentados en el capítulo anterior se logró determinar que un precio razonable para que este grupo participe del programa es \$100.

#### 3.3.2.1.3 Propuesta de distribución

Dado el alto poder económico y las características en el proceso de toma de decisiones de este segmento, es preferible mezclar una campaña de mercadeo directo con el uso de medios indirectos como prensa y rotativos. Así este grupo sentirá que es selecto y personalizada la información que se brinda. A la vez se debe tratar de abarcar la mayor cantidad de personas de este sector.

#### 3.3.2.1.4 Propuesta de Comunicación

El mensaje este grupo con alto nivel adquisitivo es “Pertenencia a un grupo elite, distinguido y una lucha altruista”. Esto con el fin de mostrarles que son un grupo selecto con ventajas, que a la vez está realizando un gran aporte a una causa noble y desinteresada, que ayuda a los recursos del país en este caso los Parques Nacionales.

También se debe mezclar este mensaje con las ventajas sociales que presenta ayudar a los Parques Nacionales, puesto que es indudable que la protección ambiental en estos días denota un cierto nivel social más elevado.

#### 3.3.2.1.5 Propuesta de planes de acción

A continuación se detalla el plan a seguir, para contactar a este segmento mediante la ayuda de ciertas instituciones (bancos, supermercados) con un mensaje apropiado para que ellos se suscriban al APN.



Los puntos que señalamos abajo son aplicables a todos los subsegmentos de este acápite (jóvenes menores 25, adultos 25-40, adultos mayores de 40). Para el caso de los jóvenes menores de 25 años se debe señalar que mucho del contacto que se logre con ellos será por medio de las empresas en las que trabajan o bien en las universidades en las que estudian. Por lo anterior este programa de mercadeo debe ser integral y que muchas piezas se complementan.

Figura 10: Brochure APN

**AMIGOS**  
de los PARQUES NACIONALES  
COSTA RICA

**¿Qué somos?**  
Somos un novedoso programa de membresías que crea una comunidad de personas comprometidas con el Sistema de Parques Nacionales de Costa Rica.

**¿Qué hacemos?**  
Trabajamos para brindar mejores herramientas a los guardaparques, fomentar la sostenibilidad de los parques fortaleciendo la gestión de las áreas protegidas y de esta forma mejorar la experiencia del visitante. Usted puede ser un Amigo de los Parques Nacionales.

**Categoría de Membresías:**

- MORFO: membresía individual – \$39 – 5 visitas – 14 días.
- TORTUGA: membresía individual – \$100 – 60 visitas – 1 año.
- LAPA: membresía en pareja – \$150 – 60 visitas – 1 año.
- JAGUAR: membresía en pareja - \$500 – 60 visitas – 1 año.

**Membresías Corporativas:**

- BOSQUE TROPICAL: membresía corporativa anual - \$1000.
- GUARJA : dirigido a negocios vecinos a los parques nacionales, como es el caso de hoteles y restaurantes.

**¿Querés ser mi amigo?**  
[www.amigosdelosparques.org](http://www.amigosdelosparques.org)  
info@amigosdelosparques.org  
1-877-74AMIGO

Fotografía: Roberto Ramos

Fuente: Laura Villalobos directora de imagen de ProParques.

Para atender a este segmento se debe:

- Negociar con Credomatic<sup>72</sup>, el acceso a su base de datos para enviar documentación por medio electrónico a los tarjetavientes platinum, oro.
- Debe elaborarse un flyer electrónico y brochure impreso que explique la causa altruista y los beneficios y distinciones únicas que tiene el programa de amigos de los parques. Hemos participado en la definición del brochure del APN y adjuntamos una versión preliminar en la figura número 10 en página anterior.
- Negociar con Credomatic si se puede tener información del programa en sus sucursales (Roller-up, vallas, panfletos).
- Definir un boletín informativo que será enviado por correo.
- Establecer Kioskos en centros comerciales:
  - Multiplaza,
  - Terramall,
  - Paseo de las flores,
  - Mutiplaza del este.

En el cuadro siguiente adjuntamos una foto del kiosco y regalías estudiadas.

Figura 11: Kiosco APN y regalías



Fuente: Laura Villalobos Directora de Imagen de ProParques.

<sup>72</sup> Hablamos de Credomatic, puesto que es ésta empresa la que brindó los mejores servicios y beneficios de internet de todas las empresas contactadas.

- Negociar con supermercados (Automercado, Más por Menos o entidades similares), el acceso a sus bases de datos.
- Contactar colegios profesionales para tener acceso a sus agremiados (colegio de abogados, contadores, etc...)
- Contactar Asociaciones Solidaristas de empresas y Programas RSE.
- Impresos y rotativos
  - Tener impreso en limpio.
  - Cotizar 1 página en El Financiero, La República y revista SUMA.

Figura 12: Calcomanías APN e idea de posible impresos de periódicos



Fuente: Laura Villalobos Directora de Imagen de ProParques.

- Banners en parques de centros comerciales:
  - Lindora
  - Itzkatzú
- Cotizar 2 vallas publicitarias en puntos clave..

### 3.3.2.2 Adultos profesionales de 25 a 40 años de edad

Hemos logrado identificar que existe una gran diferencia entre los jóvenes adultos y los adultos mayores de 25 años. Esta diferencia es la pareja, mientras la mayoría de los jóvenes menores de 25 se encuentran solteros los adultos mayores de 25 se encuentran casados o con pareja estable. Debido a lo anterior era necesario buscar un producto que lograra llenar todas las necesidad comentada líneas arriba además de la necesidad de viajar acompañado de este grupo que discutimos ahora. El resultado es la membresía Lapa.

#### 3.3.2.2.1 Propuesta de producto

Figura 13: Producto membresía lapa



**MEMBRESÍA LAPA**  
Anual - \$150

- Validez: 365 días
- 2 Tarjetas personalizadas
- Total de 60 entradas a PN
- Regalías (Sombrilla y Guía de PN)
- Suscripción anual a revista electrónica
- Acceso a comunidad virtual
- Descuentos en comercios afiliados

Lapa Roja / Ara macao

AMIGOS

Fuente: ProParques y el autor.

#### 3.3.2.2.2 Propuesta de precio

La membresía lapa tiene un precio de 150 dólares y es para 2 personas.

#### 3.3.2.2.3 Propuesta de distribución

La distribución de esta membresía es idéntica a la membresía tortuga.

#### 3.3.2.2.4 Propuesta de Comunicación

La comunicación de esta membresía es similar a la tortuga. Este producto está enfocado mayormente al segmento casado y que viaja acompañado.

#### 3.3.2.2.5 Propuesta de planes de acción

Ver planes de acción mencionados en membresía tortuga.

### **3.3.2.3 Adultos profesionales mayores de 40 años de edad y clientes premium**

En este último segmento de APA agrupamos a los adultos mayores de 40 años de edad y a clientes Premium. Lo anterior debido a que las responsabilidades económicas de una persona empiezan a decrecer conforme los hijos empiezan a crecer y ser independientes. Esto normalmente empieza a suceder, según la doctrina, después de los 50 años de edad.

Por otro lado también comenta la doctrina que los años económicos más productivos de una persona empiezan alrededor de los 35 años de edad razón por la cual consideramos que 40 años es un buen promedio de estos dos indicadores.

Hemos querido agrupar aquí a estos dos nichos debido a que las similitudes que comparten. Primero tienen necesidad de pertenecer a un grupo muy selecto, de disfrutar de beneficios exclusivos y por otro lado comparten la voluntad de ayudar con los Parques Nacionales.

Para este grupo proponemos la membresía jaguar.

### 3.3.2.3.1 Propuesta de producto

La membresía Jaguar tiene los beneficios que se apuntan abajo.

Figura 14: Producto membresía Jaguar



**MEMBRESÍA JAGUAR**  
Anual - \$500

- Validez: 365 días
- 2 Tarjetas personalizadas
- Total de 60 entradas a PN
- Regalías (2 Sombrillas y Guía de PN)
- Suscripción anual a revista electrónica
- Acceso a comunidad y foro virtual
- Descuentos en comercios afiliados
- Actividades exclusivas

*Jaguar / Panthera Onca*

AMIGOS

Fuente: ProParques y el autor.

Entre las actividades exclusivas se propone establecer cenas de gala y tours guiados por los parques, charlas y eventos sociales.

#### 3.3.2.3.2 Propuesta de precio

Debido al alto poder adquisitivo de este segmento y a los beneficios exclusivos se ha determinado un precio de \$500 por membresía Jaguar. Nótese que al igual que la membresía lapa ésta membresía es para dos personas.

#### 3.3.2.3.3 Propuesta de distribución

La distribución es similar a la que ya hemos comentado arriba.

#### 3.3.2.3.4 Propuesta de Comunicación

Este grupo debe recibir como parte de su mensaje personalizado una mención de los beneficios exclusivos que tiene y también se debe recalcar el sentido de contribución con una causa altruista.

#### 3.3.2.3.5 Propuesta de planes de acción

Ya fueron comentados supra para los grupos de APA.

### **3.3.3 Plan de medios para turistas extranjeros**

Nuestro proyecto no se enfoca en los turistas extranjeros, eso lo manifestamos desde un inicio ya que la empresa tenía un esquema general para mercadea ante este grupo. No obstante en nuestro trabajo ayudamos haciendo algunas propuestas al respecto y actualmente podemos afirmar que ayudamos a formar el producto que se ofrece para este grupo.

### 3.3.3.1 Propuesta de producto

La membresía morfo (debido a la belleza y lo efímero de esta mariposa), viene a solventar las necesidades de los turistas de tener un pase que les permita visitar los Parques Nacionales en el plazo promedio de dos semanas que están en el país. Abajo detallamos los beneficios de esta membresía.

Figura 15: Producto membresía morfo

**MEMBRESÍA MORFO**  
Temporal - \$39

- Validez: 14 días
- Tarjeta personalizada
- Mapa de Costa Rica
- Una entrada - 12 PN del programa
- Suscripción revista electrónica
- Descuentos comercios afiliados

Mariposa / Morpho

AMIGOS

Fuente: ProParques y el autor.



### **3.3.3.2 Propuesta de precio**

Si bien es cierto que no participamos en la determinación del precio de esta membresía, (pues fue parte de la consultoría realizada por INCAE) hemos revisado los números y diversos estudios que se utilizaron y concordamos con el precio de \$39.

### **3.3.3.3 Propuesta de distribución**

Se propuso establecer kioscos en el aeropuerto y otros puntos clave tales como los mismos Parques Nacionales.

También hicimos observaciones con respecto a la funcionalidad y diseño de la página *Web* en el periodo de trabajo de campo junto con las personas de ProParques. Abajo adjuntamos un imagen de cómo esta diseñada la página actualmente.

Esta página sería en el caso del turista extranjero la primera vez que se enfrentara a los Parques Nacionales y por ende debe tener una funcionalidad amplia y a la vez ser visualmente estimulante.

Figura 16: Diseño de página Web



Fuente: ProParques y el autor.

### 3.3.3.4 Propuesta de Comunicación

Para los turistas extranjeros propones un mensaje de cero problemas, “no hassle” .

Así como el lema del plan general de mercadeo es Queres ser mi amigo? O Let’s be friends! El mensaje que se debe enviar a los turistas es uno de sencillez y facilidad.

Consideramos que una buena página Web puede cumplir este cometido.

### 3.3.3.5 Propuesta de planes de acción

Mientras trabajamos junto a ProParques asistimos a varias reuniones sobre la funcionalidad que debería existir en la página *Web*. Sintetizando esas discusiones podemos afirmar que lo más importante para el turista sea nacional o extranjero es que el proceso sea sencillo, un pago directo en la página *Web*, donde la misma página recuerde el número de tarjeta de crédito es sumamente necesario y por eso se debe coordinar muy bien con Credomatic.

### **3.3.4 Plan de medios sombrilla para público general**

Al lado de todos los esfuerzos mencionados arriba para cada uno de los segmentos estudiados, consideramos que debe existir una campaña global que refuerce los mensajes publicitarios específicos. Esta es la campaña sombrilla.

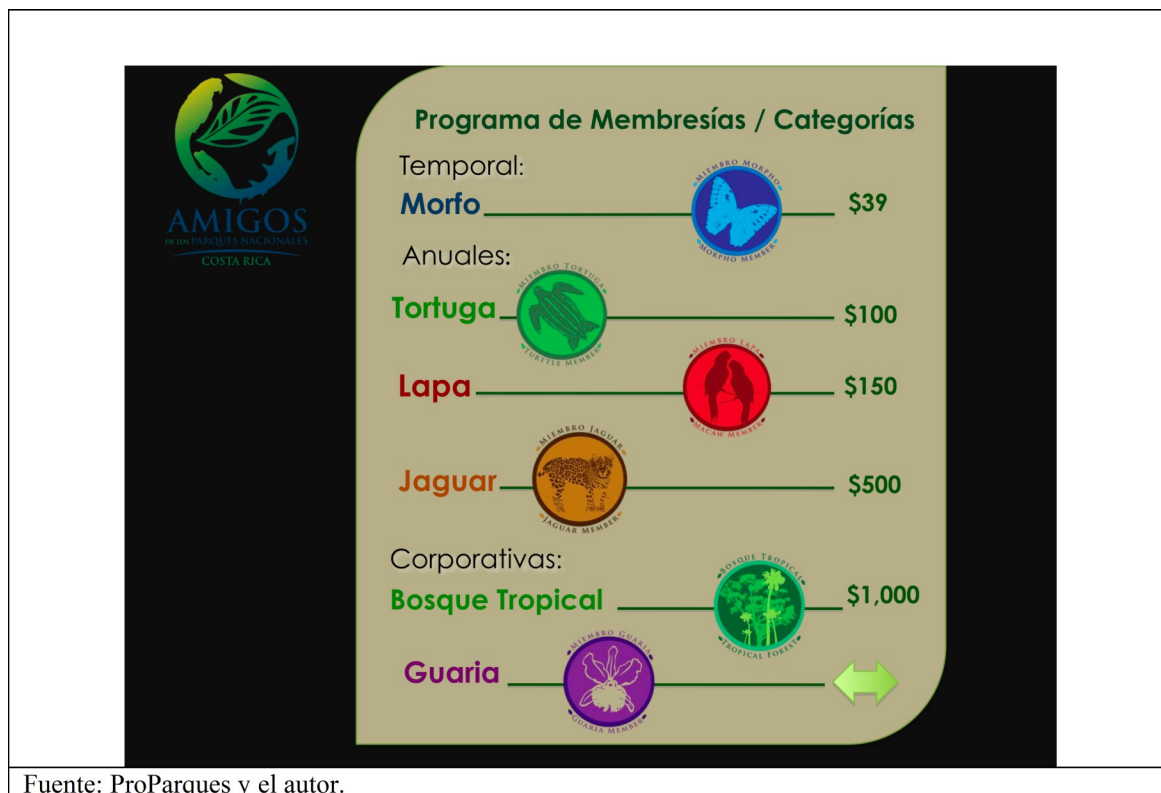
Debemos aclarar que ésta campaña la presentamos en diciembre del 2008 ante la Junta Directiva de ProParques quienes la aprobaron una vez presentada. Nosotros ayudamos a coordinar la gira de filmación y luego formamos parte del equipo que ayudó con la edición. Estos anuncios empezaron a transmitirse a finales del 2008 y actualmente siguen siendo transmitidos en todos los canales de televisión nacional.

Además de estos anuncios televisivos, propusimos una serie de impresos que todavía no han sido publicados. Abajo comentamos cada uno de los pasos y propuestas que presentamos ante ProParques, así como algunas observaciones adicionales.

En la versión digital de este trabajo adjuntamos copias de los videos que se realizaron.

#### **3.3.4.1 Propuesta de producto**

En realidad los productos que se ofrece al público general son las membresías tortuga y lapa, pero en realidad la campaña publicitaria sombrilla busca generar conciencia de los beneficios y del funcionamiento del programa, más que buscar vender una membresía específica. Abajo presentamos un detalle de todas las membresías.



### 3.3.4.2 Propuesta de precio

Esto ya fue definido para cada uno de los nichos de mercado definidos arriba.

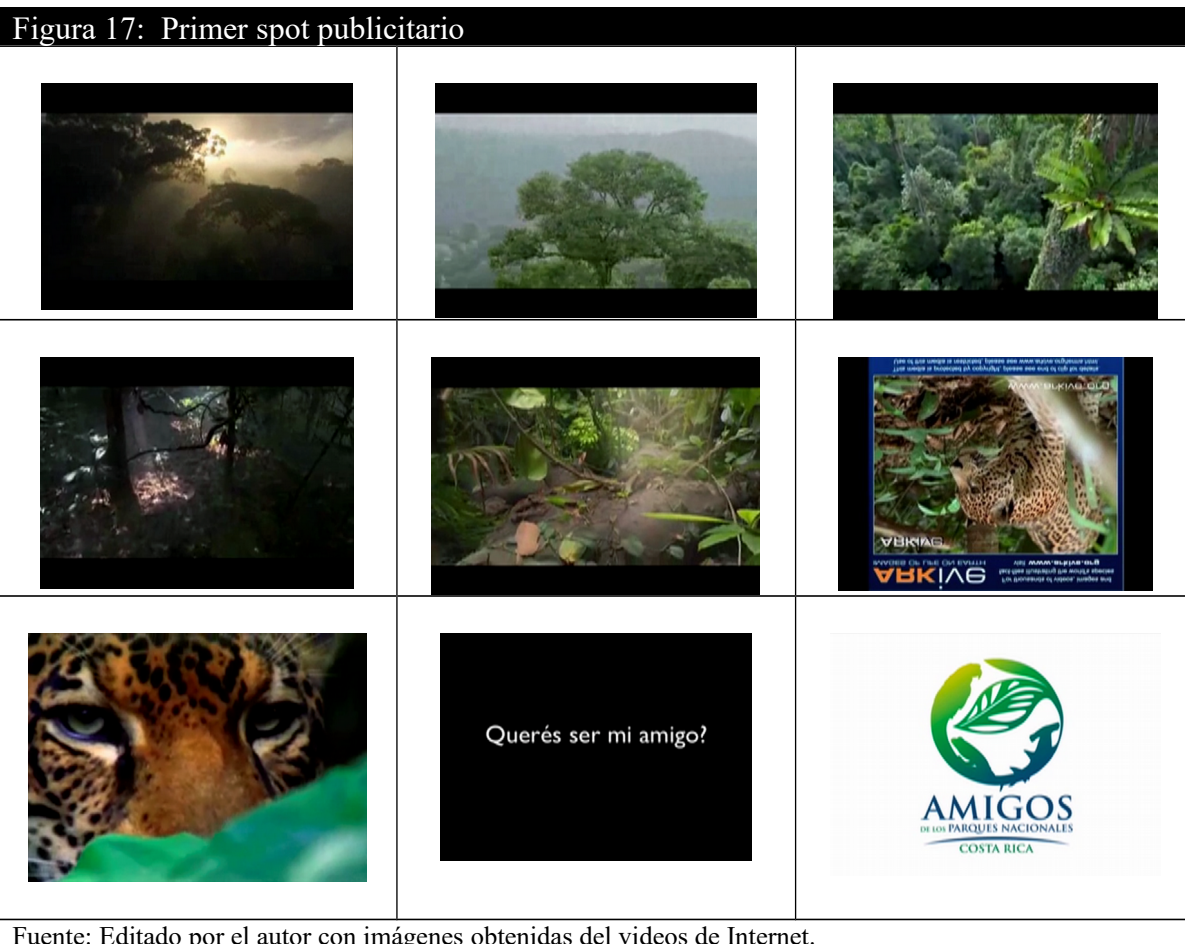
### 3.3.4.3 Propuesta de distribución

Los canales de mercadeo seleccionados para este segmento son: spots de televisión, así como de radio, anuncios en la prensa y relaciones públicas.

### 3.3.4.4 Propuesta de Comunicación

En el caso del mercadeo para público en general, el mensaje clave es informar sobre una campaña altruista que beneficia a los Parques Nacionales. Se debe convertir el proyecto en un asunto de orgullo nacional. La idea es que el público se sienta identificado con la campaña y demostrar que ellos también pueden aportar un granito de arena, siendo Amigo de los Parques Nacionales. Como primer spot publicitario propusimos la siguiente secuencia<sup>73</sup>

<sup>73</sup> Presentamos la versión digital en de estos videos en el CD junto con el trabajo final.



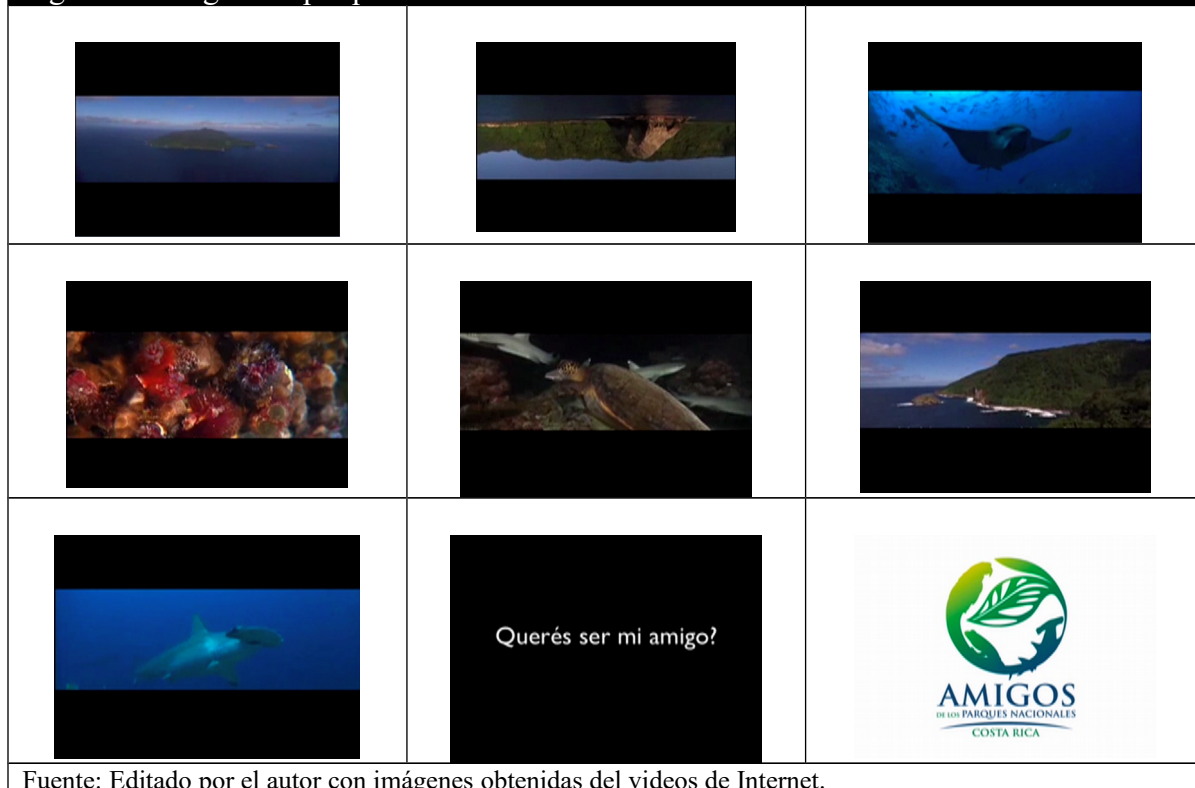
Para esta campaña buscábamos una idea alegre, comprometedora y optimista. Encontramos todos estos elementos en la frase “Querés ser mi amigo?” Este lema si bien no es adecuado para todos los nichos estudiados, si tiene un tomo que resuena en muchos de los televidentes. Podemos afirmar que los personeros de ProParques están sumamente felices con el resultado de esta campaña.

La idea inicial del spot es demostrar la belleza de los Parques Nacionales e identificar animales del logo del Programa de Amigos de los Parques, la lapa, la rana, la fauna y el tiburón martillo.<sup>74</sup> A este guión luego le incorporamos una mención del parque nacional y discutimos el uso de música de nacional del grupo Éditus.

<sup>74</sup> Con respecto al logotipo si bien no fuimos parte del grupo de diseño si nos gustaría aprovechar el comentario para recalcar que la única observación que tenemos con el logo es que consideramos que la lapa del mismo debería tener una tonalidad más rojiza, al igual que la ranita. De ahí en adelante nos parece un excelente trabajo de diseño.

Como segundo spot publicitario propusimos la siguiente secuencia de la Isla del Coco <sup>75</sup>

Figura 18: Segundo spot publicitario



Además de las imágenes y de la música se comentó sobre la posibilidad de adicionar 15 segundos más en los cuales guardabosques comentaban sobre el programa APN.

El resultado de nuestro trabajo culminó en siete anuncios televisivos que adjuntamos en la versión digital de esta tesis. Los anuncios fueron filmados en Carara, Arenal, Osa, Braulio Carrillo, Santa Rosa y Tortuguero.

En los parques Braulio Carrillo y Santa Rosa el énfasis era evidenciar la belleza natural de la flora del lugar, en Arenal se buscaba además de demostrar la belleza incorporar a la ranita (elemento del logo), en la Isla del Coco sucede lo mismo con el tiburón martillo. Carara fue seleccionada para las tomas de las lapas y el animal más emblemático de toda la campaña (el jaguar) fue filmado en Osa.

<sup>75</sup> Presentamos la versión digital en de estos videos en el CD junto con el trabajo final.

Con respecto a los impresos, hemos conversado con las personas de ProParques y actualmente se discute la aprobación del brochure que se presentó en la figura 10.

Igualmente se propuso un impreso para periódico en el cual aparecen las caras de 3 animales y debajo de ellos solamente dice “Querés ser mi amigo?”. Este impreso lo propusimos para anuncios de periódico y para vallas publicitarias y está visible en la figura 12.

Consideramos que sería oportuno utilizar elementos de microperforado y vallas publicitarias con el mensaje central del APN.

#### **3.3.4.5 Propuesta de planes de acción**

Aunque la sección de los anuncios televisivos ya fue concretada y lanzada. Consideramos que todavía hay muchos elementos que se deben hacer, seguidamente se detalla el plan de acción del programa para crea una recordación o retentiva por parte de la gente en general.

- Relanzar los spots de pero ésta vez más enfocados a las explicaciones de las membresías.
- Para los anuncios de radio los 15 segundos de la explicación que se da en los spots de televisión, deberían ser la base.
- Se debe cotizar el uso de microperforados en los buses con publicidad de las membresías.
- Ya que el programa fue lanzado se debe definir guión de relaciones públicas de manera que todos los miembros del APN, FUNDECOR, ProParques y el SINAC sepan exactamente el mensaje que se quiere transmitir ante cada uno de los sectores o mercados.

Con esto concluimos la sección de la propuesta de plan de mercadeo para ProParques. En el siguiente capítulo analizaremos conclusiones y recomendaciones que hemos desarrollado a lo largo de todo este proceso.

## Capítulo V

# Conclusiones y recomendaciones



## **Sección I. Conclusiones**

En este estudio empezamos revisado temas teóricos, tales como la descripción de la industria turística a nivel nacional, regional y global, lo cual nos permitió ubicar y empezar a contextualizar el tema bajo estudio.

Luego nos adentramos en la teoría del mercadeo de servicios, empezando por el esquema de modelo molecular aplicado a nuestro estudio, el proceso de decisión del consumidor, la participación del cliente en el proceso de creación del servicio y finalmente consideraciones importantes para preparar una mezcla de comunicación.

También estudiamos el concepto de segmentación y los conceptos de presupuestos y estrategia de medios, para lograr tener una base teórica suficiente y empezar así el estudio de este tema

El trabajo anterior nos permitió comprender y contextualizar los elementos clave que diferencian el mercadeo de bienes del mercadeo de servicios y obtener un dominio conceptual de los elementos fundamentales de un plan de mercadeo enfocado hacia los servicios.

Mediante un estudio bibliográfico extensivo pudimos comprender los componentes básicos del entorno de mercado del servicio de membresías y así ubicar el tema en su contexto.

Esta primera sección nos dio bases suficientes para diagnosticar la situación actual del tema bajo estudio. Mediante un trabajo de investigación, que involucró muchas diferentes herramientas pudimos recopilar la historia de ProParques, hablar de sus razones de existir, de la gente y proyectos que ellos desarrollan.

Este estudio nos permitió identificar problemas que existían en el planteamiento de la asociación y que luego tratamos de mejorar. Nos enteramos así de la falta de misión, visión y objetivos definidos y de la incipiente estrategia de mercado que tenía la empresa.

Luego ampliamos un poco nuestro foco de atención para revisar temas del entorno. Vimos cómo el sector turístico estaba sumamente golpeado por la crisis financiera y cómo las trabas burocráticas del gobierno, así como la subejecución presupuestaria dio nacimiento al proyecto que hoy mercadeamos.

En la tercera parte de este capítulo revisamos todos los resultados de nuestras investigaciones y empezamos a dejar patente algunos temas que serían retomados en el capítulo siguiente.

Consideramos que este empeño en comprender bien nuestro tema nos permitió diagnosticar la situación actual de la empresa y del servicio de membresías, así como estudiar sus variables de mercado más importantes mediante un estudio directo profundo.

El tercer capítulo fue dedicado al análisis de las variables diagnosticadas. En este capítulo logramos estudiar y analizar los elementos fundamentales que tiene el servicio de membresías actualmente así como las expectativas y preferencias de los clientes potenciales.

Pudimos estudiar los medios, recursos y canales que se encuentran disponibles para el lanzamiento de la campaña. Y mediante un estudio que incluyó el uso de encuestas y *Focus groups*, observación directa identificamos entre otras cosas, la mezcla adecuada de servicios mínimos que debe brindar el esquema de membresías.

Luego de un análisis de las 5 fuerzas de Porter y un proceso de *Benchmarking* concluimos este tercer capítulo con un FODA de la empresa.

El capítulo cuarto fue donde planteamos nuestras ideas para mejorar la situación de la

empresa. Consideramos que nuestras observaciones sobre la misión, visión y objetivos, es una de las primordiales, pues de ser implementada permitirá la creación de una verdadera cultura empresarial dentro de ProParques. Nuestro plan de mercadeo también quedó plasmado en las páginas de ese capítulo cuarto.

Para cada uno de los mercados meta definidos y sus diferentes nichos establecimos propuestas de producto, precio, distribución y comunicación.

Ahora solamente nos falta hacer las conclusiones y recomendaciones.

Como principales conclusiones de este estudio podemos rescatar el hecho de que la empresa ha tenido una excelente ejecución en sus proyectos pero en realidad una deficiencia en cuanto a la planeación estratégica. No tener una misión y visión definida causa problemas de identidad empresarial que hasta el momento ha sido suplido por la mística que generan los diversos proyectos.

Es indudable que el sentimiento de realización y orgullo de pertenecer a una organización que vela por la sostenibilidad de los Parques Nacionales es un gran motivador dentro de los colaboradores.

Buscamos trasladar este sentimiento de ayuda altruista y orgullo nacional a nuestra propuesta de mercadeo y consideramos que las imágenes y las propuestas logran exactamente éste cometido.

Otra conclusión de este estudio fue recalcar la necesidad que tienen los Parques Nacionales y cómo el APN podría ayudar a mejorar estas insuficiencias.

Éste fue, además del placer de trabajar junto a ProParques, la satisfacción más grande de este estudio. Supimos que el trabajo que presentáramos sería en beneficio de una parte de nuestra cultura, de nuestra identidad nacional.

## Sección II. Recomendaciones

Como recomendaciones podemos mencionar que debe existir un compromiso de revisión y actualización de objetivos y metas con el fin de que la implementación diaria del mercadeo de ProParques sea más sencillo.

Una vez en funcionamiento el APN debe establecer metas de crecimiento anual y llevar un registro adecuado de los logros por mes. Debido a que este proyecto solamente se enfocaba en el lanzamiento del producto resultaba imposible determinar estas métricas.

Con respecto a los beneficios que ofrece la asociación para cada uno de las membresías, recomendamos que la empresa establezca un proceso de *Benchmarking* en el que identifique las nuevas ofertas establecidas por otros programas similares alrededor del mundo.

También hacemos una recomendación para ampliar la funcionalidad de la página *Web* de manera que se establezcan *chat rooms* e intercambio de fotos y videos para generar una comunidad virtual ligada a la página del APN.

Igualmente consideramos que se debe hacer una campaña de Ayudar a los Parques Nacionales en *Facebook* que sea reenviada viralmente a algunas personas en este sitio de interacción virtual y sea propagado así masivamente.

Estamos concientes que primero se debe establecer la figura del gerente de mercadeo de ProParques, pero conforme crezca el proyecto APN se podría considerar tener un director de mercadeo que lidere este proyecto. Lo anterior hace todo el proceso más sencillo ya que se podría constituir como el punto de contacto entre los clientes y la empresa.

También recomendamos establecer un mecanismo de retroalimentación de clientes proveedores y empleados, de manera que la empresa tenga un modelo de evaluación posterior que permita determinar el éxito del proyecto como un todo. Sin entrar en mayor

detalle proponemos utilizar la herramienta del Balanced Scorecard para tener estos datos.

ProParques debe tener un manual de procedimientos y realizar un *benchmarking* constante de manera que pueda identificar best practices y aplicarlas en la Asociación.

Nuestra recomendación final está ligada a la viabilidad política de esta Asociación. Consideramos de suma importancia que se establezca en la figura de la consultora legal, una función de lobbyist que le permita a la empresa sortear las limitaciones legales y políticas del día a día.

Para cerrar este capítulo y el estudio, solamente nos queda por decir que la experiencia vivida en el transcurso de estos 6 meses junto a ProParques ha sido un proceso de crecimiento personal y profesional. Esperamos poder seguir ayudando a la empresa con la implementación de algunos temas que todavía no se han lanzado.

Uno de los momentos más emocionantes de todo este estudio, fue cuando encendimos la televisión y vimos nuestro spot publicitario por primera vez. Esa sensación de realización fue suficiente para justificar las largas horas de trabajo.

## Bibliografía

### 1) Libros:

- Albright, Horace M. *National park service: private sector support kit Training Center*. Washington DC, 1986
- Báez, Ana & García, Randall. *Generación de Ingresos para Áreas Protegidas*. San Jose, Costa Rica. Julio 1995
- Bermúdez, Fernando & Fernández, Carlos. *Plan de Manejo para los visitantes al Parque Nacional Tortuguero*. Costa Rica. Julio 2004
- Boza, Mario; Bien, Amos & Madrigal, Miguel. *Consolidación del Sistema de Áreas Protegidas Públicas de Costa Rica*. Costa Rica. 8 de mayo, 2002
- Boza, Mario. *Costa Rica, Parques Nacionales/National Parks*. San José, Costa Rica. 2005
- Consultoría Interdisciplinaria en Desarrollo S.A. *Evaluación del conocimiento, percepción e interés de los costarricenses hacia los Parques Nacionales de Costa Rica*. San José, Costa Rica. Febrero 2007
- Consultoría Interdisciplinaria en Desarrollo S.A., Gallup de Centroamérica. *Estudio sobre los Parques Nacionales de Costa Rica, resultados piloto*. Agosto-Setiembre, 1994
- DeShazo, J.R. & Vega, Luís Monestel. *La Importancia de las Áreas Protegidas en el Desarrollo del Turismo en Costa Rica: Evidencia sobre el Comportamiento del Gasto de los Turistas Nacionales y Extranjeros*. Harvard Institute for International Development, 1999
- DeShazo, J.R. & Vega, Luís Monestel. *La Importancia de las Áreas Protegidas Publicas en el Desarrollo del Turismo en Costa Rica: Un Análisis de su Visita*. Harvard Institute for International Development, Febrero,1999
- Eagles, Paul. *Biodiversity and Park Finance through Tourism*. 2000
- Ferrell, Hartline y Lucas (2002) *Estrategia de Marketing*. Segunda Edición. México. Editorial Thompson Internacional S.A.

- Fogden Michael & Fogden, Patricia. *Vida Silvestre de los Parques Nacionales y Reservas de Costa Rica*. Costa Rica. 2001
- Inter-American Development Bank. *Investing in Biodiversity Conservation*. Washington D.C, United States of America. Septiembre, 1997
- Laarman, Jan G. & Baldares, Manuel J. *Demand for an Annual Pass to Costa Rica's National Parks*. Enero, 1990
- Mena, Yadira A. & Artavia, Gerardo Z. *Hacia la administración eficiente de las Áreas Protegidas: Políticas e indicadores para su monitoreo*. Ministerio del Ambiente y Energía (Minae) y Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC). Costa Rica, 2005
- Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE). *Encuesta Nacional sobre temas del Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible*. San José, Costa Rica. Abril 2007
- Ministerio del Ambiente y Energía (Minae), Sistema de Áreas de Conservación (SINAC). *Agenda para las Áreas Silvestres Protegidas Administradas por el SINAC*. Costa Rica, 2003
- Ministerio del Ambiente y Energía (Minae), Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC). *El Sistema de Áreas Silvestres Protegidas de Costa Rica, Informe Nacional*. Panamá, 24-28 Abril de 2006
- National Association of Accountants (1982) *Presupuesto Flexible*. Primera Edición. Editorial Litograf. S.A.
- Peter A Pyhrr (1981) *Presupuesto base Cero: Método práctico para evaluar gastos*. Tercera Edición. Editorial Limusa México.
- Rivero Torre, P. (1977) *Cash Flow: Estado de origen y aplicación de fondos y el control de gestión*. Cuarta edición. Editorial Limusa
- Robert N. Anthony (1971) *Sistema de costos operativos*. Tercera Edición. Editorial el Ateneo.
- Sistema de Áreas de Conservación (SINAC) y The Nature Conservancy. *Estrategia Financiera, Sistema Nacional de Áreas de Conservación. Fase 2: Identificación y Cuantificación de Ingresos Análisis de las Brechas Financieras 2004-2006*. Costa Rica, 2007

- The World Conservation Union. *Protected Areas Programme Parks, The International Journal for protected area managers*. Vol 4 No.2, Junio, 1994
- Yip, G. (1993) *Estrategia para obtener una ventaja competitiva internacional*. Primera Edición. San José Costa Rica. Editorial Norma

## 2) Tesis de grado

- Álvarez, Rhina; Aronson, Catherine; Fernández, Edgardo y Larrea, Peter (2008) *Propuesta para la implementación de un sistema de recaudación de fondos para los Parques Nacionales en Costa Rica Tesis de graduación para el programa de maestrías del INCAE* San José Costa Rica

## 3) Diccionarios:

- Diccionario de la Real Academia Española, (Vigésima primera Edición, Madrid, 1992).
- Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno (Barcelona Grupo Editorial Océano, 1993)
- Diccionario Jurídico Inglés Black's Law Dictionary
- Graham, Bannock y otros. (1988) *Diccionario de Economía*. México
- Ossorio, Manuel. (1990) *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales* (Editorial Heliasta, Argentina)
- Seldon Arthur. (1968) *Everyman's Dictionary of Economics*. Editorial Oikos. Barcelona España



## **Anexos**

### **Comentarios de Tour operadores y hoteles**

No.	Fecha	Cliente	Contacto	Comentarios
1	6 ago 08	Vic Vic Tours	Porfirio González - Gerente	<p>1) Tipo de clientes tradicional de 4 a 7 días + light en visitas a los PN y conservación. Ej Puerto Rico Considera que debemos de escoger Miembros Conservacionistas Fundadores (MCF) que se han esforzado por conservar en e tiempo. Indica que el que alguien tenga CST no necesariamente es conservacionista.</p> <p>2) Recomienda que no se debe olvidar a a estos primeros 100 Miembros Conservacionsitas Fundadores después.</p> <p>3) Tiene una Fotocopiadora Canon vieja que quiere donar algún PN (no funciona hay que cambiarle un pieza)</p> <p>4) Cursos al personal de los Tour Operadores.</p> <p>5) Estaría de acuerdo en entregar folletos sobre el programa a sus clientes.</p>

2	8 ago 08	Vesa Tours	Silvia Salazar, Presidenta Martha Vega, CST	<p>1) Cómo será la metodología para escoger cuáles son las prioridades en cada PN para invertir los fondos?</p> <p>2) Que los MCF tengan la posibilidad de tener voz antes de que los proyectos se ejecuten. Sugiere que inviten a los 100 MCF cuando estén definidos a un tipo de asamblea en donde se escuchen las inquietudes de los miembros fundadores, se involucren y tengan voz.</p> <p>3) Recomiendan que se debería tener un tipo de discurso para que todas las agencias puedan comunicarlo lo mismo a los Mayoristas en donde el SINAC/gobierno explica porque todo el \$ que ingresa a los PN no puede ser reinvertido en los mismos. Esto aclarará mejor a los Mayoristas el porque ahora deben de apoyar el Programa de Membresías.</p> <p>4) Que los mantengan informados de todos los avances realizados con las donaciones de \$1000 de los 100 MCF que apoyan la iniciativa (con fotografías, medios de comunicación, boletines en Internet entre otros)</p>
3	12 ago 08	Rainforest Alliace	Jessica Webb	<p>Ofrecen capacitación sobre buenas prácticas para turismo sostenible a hoteles y agencias de viajes.</p>

4	12 ago 08	CRTeam	Marcos Crespo - Presidente Arturo Echeverr� - CST Marcela Mejía	<p>1) Membresías para estudiantes, analizar costos membresías (escuelas, colegios y universitaria), hay muchos estudiantes que se quedan en CR hasta por 6 meses.</p> <p>2) Familias costarricenses: Para que el Programa de Membresías sea sostenible a nivel local, contemplar los costos en colones para que sea más atractiva al turista nacional.</p> <p>3) Proyección a la comunidad del programa: Otorgar al año membresías a centros educativos de bajos recursos que demuestren que han apoyado con voluntariado o proyectos conservacionistas en su comunidad.</p> <p>4) Permitir que en el boletín informativo de las membresías se publiquen los proyectos de aquellas empresas turísticas que est�n trabajando por el medio ambiente.</p> <p>5) Que se publique la lista de socios MCF en los diferentes medios.</p> <p>6) Beneficio fiscal en USA 501c3, estudiar algún beneficio fiscal o similar para el turista europeo para motivarlos al programa.</p> <p>7) Posibilidad de que el pago de entradas a Parques Nacionales por parte de los Tour operadores se haga por medio de APN.</p>
---	-----------	--------	---	--

				<b>8) Links Web</b>
5	19 ago 08	Hotel Xandari	Marcela Arias – Manager Mauricio Arias - CST	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Boletines detallados mensuales del uso de los fondos</li> <li>2) Para miembros nacionales giras al año en los PN ya que por lo general los nacionales no conocen los PN y la riqueza que contienen y no saben como llegar a ellos (giras educativas)</li> <li>3) Charlas al personal del hotel</li> <li>4) Tienen que revisar el presupuesto para ver si la pueden adquirir.</li> </ol>
6	20 ago 08	Mapache Rent a Car	Jackeline López - C Neutral y	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mapache es C Neutral, varios tour operadores lo recomiendan porque han demostrado su interés en la conservación.</li> <li>2) Links Web</li> <li>3) Que se le de un chineo especial a los Miembros Fundadores, por mostrar desde el principio su interés.</li> <li>4) Revisar su presupuesto</li> </ol>
<b>7</b>	<b>20 ago 08</b>	<b>Travel Excellence</b>	<b>Alberto Blanco (CST y RH)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1) Link</b></li> <li><b>2) Información de avances</b></li> </ol> <p><b>YA ES MIEMBRO</b></p>
8	26 ago 08	Swiss Travel	Florencia González Gerente Gestión de Calidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Recuperación económica para Swiss, en qué nos beneficia?</li> <li>2) Pregunta si ProParques es lo mismo que Fundación Parques Nacionales.</li> <li>3) Los PN que más operan son: Poás, Manuel Antonio y Tortuguero. En Guanacaste trabajan mucho con Palo Verde. Carara – cruceros</li> </ol>

				<p>4) Recomienda para estudiantes – Charlas conservación</p> <p>5) Beneficios tipo 501c3 para europeos</p> <p>6) Cuál es el % que se aplica en hacienda con la exoneración de Fundecor?</p> <p>7) Ya los paquetes están establecidos para el 2009. Incluirlo en programas especiales para el 2010</p> <p>8) Informar a todos los clientes con el respaldo de Swiss Lo ideal es que puedan realizar alguna actividad de voluntariado en el PN - Programación anual PN de experiencias Ej. “pegar un clavo”</p> <p>9) Link sostenibilidad</p> <p>10) Recomienda una frase fuerte que impacte, que el donante pueda demostrarlo a las demás personas. Qué las personas pregunten al donante Why? Tell me about it? Camiseta con frase para impactante para que la gente pregunte</p> <p>11) Otras: Bolso manta, tazas, gorra, calcomanía</p> <p>12) Va a revisar el presupuesto</p>
9	26 ago 08	Costa Rica Top Tours	Paulina Herrera Directora de mercadeo y ventas	<p>1) Comentarios negativos Café Britt/artesanos Zona vs artesanía China.</p> <p>2) -Quién determina donde se invertirán los fondos? Invertir donde se debe invertir -Cómo van a definir las prioridades donde se invertirán los fondos? -Quiénes serán los que evaluadores del Comité?</p>

				<p>3) Informa que los europeos promedio de 8 a 14 días Visitan PN Tortuguero, Arenal, MI Antonio y Guanacaste.</p> <p>4) Pensar en ofrecer alguna membresía anual para utilizarla los guías, para que las agencias las compren.</p> <p>5) Dan donaciones a ONGs y no informan donde específicamente se invirtió el dinero, reciben las donaciones y no informan cuantos intereses les generó ese dinero cuando no lo han ejecutado. Ofrecer detalle de todos los ingresos y egresos</p> <p>6) Tener cuidado con los detalles legales Ej Tratamiento de futuras demandas, hasta donde llega la responsabilidad de ProParques, FUNDECOR ante SINAC/MINAE, Ej. realizan una construcción en el PN y por error ocasiona daño ambiental por no haber realizado un estudio factibilidad.</p> <p>7) Logo en pagina Web, link</p> <p>8) Posibilidad de que Tour Operador aporte criterios e ideas</p> <p>9) Mayoristas – Incluir en la página información sobre el programa e invitarlos a ser parte.</p> <p>10) Guías de turismo: Den cursos de capacitación en los PN, canje entradas a los PN por charlas a los miembros.</p>
10	27 ago 08	Green Hotels Sí Como No Villa Blanca	Rebeca Zúñiga – Mercadeo y Ventas	<p>1) El gremio ha perdido el encanto, nunca ven los avances. Hacer un despertar Buen momento para el cambio, actualmente existe un sentido más espiritual: Valora la familia, salud y medio ambiente Recuperar la confianza , con hechos que se puedan VER Recomienda contactar a Russ Jeansen Gerente de Sí como No en MI Antonio para la membresía conservacionista.</p>
11	28 ago 08	Expediciones Tropicales	Sylvia Lobo Sub Gerente	<p>1) Actualmente donan a Fundación Neotrópica, comenta que por lo general no le informan en que específicamente se invirtió</p>

				<p>su donación.</p> <p>2) Para ellos es prioridad el obtener el C-Neutral con Fonafifo. Lo ideal sería que la donación de MCF de \$1000 le reconozca algún porcentaje en C-Neutral, considera que para que donar a propiedades privadas que luego cortan los árboles, mejor donar al PN donde no cortan los árboles.</p> <p>3) Dice que aunque por razones de presupuesto no puedan apoyarnos como MCF estaría de acuerdo en promover el programa con brochures, los guías de turismo, tour desk ya que les interesa apoyar a los PN.</p>
12	29 ago 08	Costa Rican Trails	María Elena Muñoz CST	<p>1) Tener opciones de experiencia por ser miembro a sus clientes</p> <p>2) Links</p> <p>3) Reporte donde se invierte y avances con fotos, mostrar los logros</p> <p>4) Ellos confeccionan un boletín de nota verde que dirigen a sus mayoristas en el cuál les comunicarían todos los avances y logros</p>
13	29 ago 08	Ríos Tropicales	Rafael Gallo Presidente	<p>1) Invierte en reservas privadas propias y programas privados.</p> <p>2) Actualmente ayuda por cercanía al PN Barbilla</p>
14	1 set 08	Corteza Amarilla	María Cristina Salgado - CST	<p>1) Que se les de a los MCF un pasaporte para conocer los PN</p> <p>2) Por razones de presupuesto no pueden participar</p>
15	1 set 08	Punta Islita	Ronald Chavarría Viales CST	<p>1) Fue guardaparques, ha trabajado con la Escuela Latinoamericana Áreas Protegidas –UCI con el Sr. Stanley. Han realizado talleres, charlas, hasta habían confeccionado una propuesta del tipo de cursos que</p>



				<p>deberían de realizar para los Guardaparques (GP) a nivel de un diplomado.</p> <p>2) Es sumamente importante que los GP, Guías y los líderes de la comunidades se enamoren y apasionen del Programa.</p> <p>3) Crear membresía Padrino de un Parque Nacional, estarían de acuerdo en pagar hasta más siempre y cuando que se aseguren que los fondos van dirigidos a un PN.</p> <p>4) Existe mucha mafia ambiental, el supe de donaciones que entraron a Fundación de PN y Fundación Neotropica que al final nadie no queda claro en que se invirtieron los fondos recibidos. Además el SINAC utiliza ONG como cajas chicas.</p> <p>5) Se ofrece de voluntario de forma gratuita para asesorías y charlas</p>
16	1 set 08	Discovery Travel	Silvia Fallas CST y gte de ventas	Están en un proceso en donde van a cambiar hasta el logo de la agencia. Contactarla a finales de octubre.
17	2 set 08	Green Tropical Tours	Juan Carlos Ramos Gerente y presidente de ACOT	<p>1) Le interesa que ACOT sea socio estratégico del Programa de Membresías. Se esta solicitando cita con la Junta Directiva para presentar el programa APN.</p> <p>2) Ofrece apoyo logístico (transporte) al programa</p> <p>3) Puede incluir en sus paquetes las membresías y texto del programa en la página Web.</p> <p>3) Ofrece PN Poás, Manuel Antonio, Irazú, Tortuguero y Santa Rosa Trabaja con Grupos de universidad de Georgia: Les ofrece</p>

				OET, Palo Verde, Cabo Blanco y Poás. 4) Ofrece un rancho para 30 pax con baño y asador en un terreno que tiene en Coronado para dar charlas.
18	3 set 08	Camino Travel	Alicia Calderón S. - CST	1) Conocer detalladamente los beneficios para cada categoría 2) De qué vive ProParques? Desde el punto de vista contexto financiero. 3) Quiere saber el detalle del origen de los fondos donados por ProParques 4) Con cuál banco se realizará el fideicomiso? Son muy cuidadosos con las Ong con las que hacen alianzas
19	5 set 08	Hotel villa Lapa / Hotel Sierra	Sandra Fonseca - CST	1) Con Intel tienen un programa de voluntariado en Carara 2) Fuerte pajareros en Carara 3) Se ofreció también al Hotel Sierra - Golfito el ser MCF  Realizar la presentación al Sr. Jaime Pacheco en Villa Lapas ( Es un hotel Pionero con visión naturalista/conservacionista)
<b>20</b>	<b>8 set 08</b>	<b>Panorama Tours</b>	<b>Jetty Sánchez – Presidenta</b>	<b>Había tenido una mala experiencia con FUNDECOR, quería hacer algo con ellos pero no le dieron seguimiento. Le gusto el proyecto – YA ES MIEMBRO</b>
21	9 set 08	Explore CR	Ana Roldan	Revisar dentro del presupuesto
22	9 set 08	Horizontes	Patricia Forero	1) Como la agencia da tanto dinero a SINAC por concepto de entradas al PN sugiere que se busque la forma de que la agencia pueda ofrecer a sus clientes cuándo pagan la entrada del PN que puedan donar \$0.25 o algo más para que ingrese a APN no ha SINAC.

				<p>2) La decisión la toman los nuevos socios de Horizontes (ahora ella es una de los propietarios de Horizontes)</p> <p>3) Cuando tengamos listos los beneficios individuales estaría de acuerdo en que los ofrezcamos al personal de la agencia.</p> <p>4) Informar los nombres de los donantes de \$500 mil dólares de ProParques</p> <p>5) Le interesa mucho la construcción del puente en ML (dice que ellos han realizado varios estudios para dicho puente).</p>
23	10 set 08	Teleféricos del Bosque LLuvioso	Douglas Jiménez Gte. Mercadeo	Tiene que revisar dentro del presupuesto
24	16 set 08	Calypso Tours	Mauricio Castro Gte Mercadeo	Actualmente están realizando una inversión en remodelación Tiene que revisar dentro del presupuesto
25	17 set 08	Viajes Sin Fronteras	Xiomara Ortiz Product manager	Tiene que comunicarlo al gerente y revisar el presupuesto
26	18 set 08	Hotel el Rodeo	Fiorella Miranda - Gerente	Trabajó en Horizontes y CR Expeditions – es nueva en su cargo y espera poder colaborar – necesita unos dos meses para ajustarse en el nuevo puesto
27	18 set 08	Hotel Bougainvillea	Luis Carlos Eduarte – Gerente María Auxiliadora es Gte Mercadeo	Revisar dentro presupuesto
28	23 set 08	Ara Tours	Christoph Burkheiser – Product Manager	Tiene una remodelación de oficinas – Tiene que revisar el presupuesto
29	23 set 08	Canopy Tour	Esther Crack	Le interesa la de \$500 para ella (cuando tengamos los beneficios se los comuniquemos) Revisar el presupuesto Trabajan con Veragua / tienen Canopy en Monteverde, Orotina y Osa El Propietario es el Sr. Darren (se encuentra fuera del país) Pueden ofrecernos voluntarios Alemanes

				La Sra. Esther es voluntaria de Green Peace
30	24 set 08	Buen Paso	Cynthia Walsh – Propietaria	Tan pronto definamos los beneficios de Membresías anuales se las comuniquemos Revisará el presupuesto
31	25 set 08	Barceló – Palma Real	Joanna Zapata – CST	-Ofrecen otras colaboraciones habitaciones, salón de eventos -Charlas al personal del hotel cuando queramos - Para alianzas de este tipo se debe analizar con la Cadena Barceló (especialmente por el uso de logos)
32	25 set 08	ACOGUITUR	Luís Diego Madrigal – Presidente	-Guías y Guardaparques son las principales fuentes de donde se puede conocer las prioridades en los PN. -Ofrece grupos de hasta 35 guías para entrevistarlos en lo que necesitemos para obtener información de lo que necesitemos en el futuro. -Ofrece cursos gratuitos para GP sobre Atención al cliente – Podemos reunirnos ver el temario cuando queramos -Posiblemente nos faciliten la base de datos de guías de turismo que tiene actualizada.
33	26 set 08	Hotel Amón Plaza	Jacqueline Barrantes -CST Pablo Guerrero – CST	Revisar el presupuesto – ideal analizarlo después de cierre fiscal con el gerente – Ellos funcionan como un tipo de colador, les gusto la propuesta, solicitan que los contacte a mediados de octubre.
34	26 set 08	Green Heritage Tours	Marcelo Ahumada	No le interesa, no quiso concertar una cita – Desilusionado por la poca voluntad del gobierno.
35	26 set 08	Ecotours	Alejandro Villalobos - Gerente	-Prefiere que lo contacte en Enero ya que actualmente se encuentra haciendo el cierre fiscal y tiene que revisar su presupuesto para el próximo año. -Apoyaría ofreciendo a sus turistas brochures de APN -Se ofrece de voluntario para dar charlas educativas en servicio al cliente, relaciones humanas entre otros.
36	30 set 08	Agencias de Viajes TAM	Mauricio Casto	-Quieren que la agencia sea más verde, le gusto la propuesta -Adminstran las pantallas en el aeropuerto – se puede

				ofrecer publicidad de APN. -Cree que se puede promover con los clientes de cruceros.
37	3 oct 08	Cactus Tour	Armengol Agüero (encargado de grupos)	Tiene que consultarle al propietario Christophe Marybrasse ya que se encuentra fuera del país (a mediados de octubre sacar cita)

## **Anexos**

### **Esquema de encuestas realizadas**

## **Anexos**

### **Justificación de emblema del Programa APN.**

## **Anexos**

**Esquema contrato de canje para membresía guaria.**



## **Anexos**

**Oferta de trabajo empresa Marka para plataforma de servicios Web.**

## **Anexos**

**Videos de spots publicitarios, adjuntos en CD**