

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRIA PROFESIONAL EN GERENCIA AGROEMPRESARIAL

PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA COMERCIALIZACIÓN Y LA
COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TURISMO DE LA
ASOCIACIÓN DE DESARROLLO AGROECOLÓGICO Y TURISMO RURAL EN POZO DE
AGUA EN NICOYA, GUANACASTE PARA EL AÑO 2024

Tesis sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Posgrado en Gerencia
Agroempresarial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia
Agroempresarial

Wailer Alvarez Cubillo

Carlos Quirós Ramos

Recinto Santa Cruz, Universidad de Costa Rica

2025

DEDICATORIA

Primero a Dios por su infinita misericordia de concederme salud y entendimiento para sobrellevar de la mejor manera esta etapa universitaria.

A mis hijos Matías, Santiago, Sebastián y Emily por ser mi inspiración en este proceso. Mi esposa Lourdes por apoyarte en todo este proceso académico y haberme tenido paciencia y el sacrificio que realizó con el fin de que culminara esta maestría.

Wailer Alvarez Cubillo

A mi familia, gracias por ser fuente inagotable de inspiración y amor en mi vida. A mi hija Helena, quien es mi motor de vida, quien con sus risas y alegría llena mi alma y me impulsa a ser una mejor persona cada día. A mi esposa Daniela Matarrita, quien es mi bastión, mi consejera y confidente, quien siempre ha creído en mí y me impulsa constantemente a cumplir mis sueños y metas.

Por último y no menos importantes a mis padres, quienes me enseñaron, guiaron e hicieron de mí la persona que hoy soy.

Carlos Quiros Ramos.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios todo poderoso por dejarme haber terminado este proyecto de vida, a la Asociación de desarrollo agroecológico y turismo rural en pozo de agua en Nicoya por la oportunidad de hacer este trabajo, a mi esposa e hijos por el apoyo brindado y muy especialmente a nuestra profesora MBA Johana Solorzano Thompson quien siempre nos apoyó en todo el proceso del proyecto que hoy culminamos gracias a su apoyo y consejos.

Wailer Alvarez Cubillo

Quiero agradecer primeramente a nuestra profesora MBA Johana Solorzano Thompson quien nos impulsó y orientó durante todo el desarrollo de este proyecto, y que definitivamente sin su ayuda y consejos esta tesis no sería lo que es. También deseo agradecer a todos y cada uno de los profesores y profesoras que impartieron clases y nos brindaron su conocimiento durante el curso de la maestría, la cual me ha hecho mejor profesional y persona.

Carlos Quiros Ramos

Este trabajo final de investigación aplicado fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Gerencia Agroempresarial de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia Agroempresarial.

MAE. Carlos Díaz Gutiérrez

Director Programa de Posgrado en Gerencia Agroempresarial

MBA. Johana Solorzano Thompson

Directora de Tesis

Dr. Víctor Rodríguez Lizano

Lector

MADE. Javier Paniagua Molina

Asesor

Wailer Alvarez Cubillo

Sustentante

Carlos Quirós Ramos

Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II. Antecedentes	2
CAPÍTULO III. Problema de investigación	4
CAPÍTULO IV. Justificación	5
CAPÍTULO V. Objetivos de la investigación	6
Objetivo General:	6
Objetivos Específicos:	6
CAPÍTULO VI. Marco Teórico -conceptual	6
Descripción asociatividad	6
Turismo Rural Comunitario.....	7
Economía del turismo	7
Gastronomía de Nicoya.....	8
Estructura organizacional.....	9
Organización sin fines de lucro y con fines de lucro	9
Plan de mercadeo	10
Costeo	10
CAPÍTULO VII. Marco Metodológico	11
Localización del estudio.....	11
Población.....	11
Tipo de investigación.....	12
CAPÍTULO VIII. Esquema organizacional de la asociación	16
Fortalezas:	17
Oportunidades:	18
Debilidades:	19
Amenazas:	19
Coordinador general:	21
Jefe de mantenimiento	22
Jefe de cocina	23
CAPÍTULO IX. Caracterización de los servicios y productos	26
3.1 Contextualización del lugar como atractivo turístico	26
3.2 Caracterización de la oferta turística	26
CAPÍTULO X. Determinación de costos de servicios y productos	29

4.1 Estructura de costos para la comida criolla	29
4.2 Márgenes de ganancia para la comida criolla	31
4.3 Estructura de costos para servicios de kayaks y avistamiento de aves	32
4.4 Márgenes de ganancia para servicios de tour	33
CAPÍTULO XI: Plan de mercadeo	34
5.1 Percepción de los clientes actuales	34
5.3 Estrategia empresarial	44
5.4 Estrategia de promoción y canal de distribución	47
Objetivos específicos del plan de mercadeo.	47
CAPÍTULO XII. Conclusiones	53
CAPÍTULO XIII. Recomendaciones:	54
Literatura citada	56
Anexos	59

RESUMEN

Este trabajo de investigación aplicada trata sobre el proyecto Asociación de desarrollo Agroecológico y Turismo Rural en Laguna de Pozo de Agua de Nicoya, en la cual se realizó un análisis de los costos de producción de cada una de las recetas, así como a los servicios ofrecidos, se analizó la operación y se realizó un FODA con las personas participantes del proyecto, lo que permitió validar su operación y entender su estructura funcional.

Este proyecto es una iniciativa a nivel microempresarial por lo que es de importancia estratégica para aportar al conocimiento sobre aspectos relevantes para la supervivencia de este tipo de micronegocios que generan recursos dentro de un contexto de economía social solidaria.

Con base en el análisis se propuso una estructura organizacional adaptada a las condiciones del proyecto y a las capacidades de las personas que componen el mismo, así como una estrategia para el mercadeo con objetivos definidos y acciones puntuales. También se definieron los costos y la oferta actual, lo que mostró los márgenes que entregan cada uno de los productos y servicios ofrecidos.

Se sintetizan, como aportes de este trabajo, recomendaciones que permitan mejorar la visibilidad, rentabilidad y oferta del proyecto, así como corregir deficiencias identificadas durante el desarrollo de esta propuesta.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estructura de costos para elaborar 20 platos de gallina achiotada en colones.	29
Tabla 2. Estructura de costos para elaborar 20 platos de arroz de maíz en colones.	30
Tabla 3. Márgenes de ganancia para la comida criolla en colones.....	31
Tabla 4. Estructura de costos para servicio de paseo en kayak en colones.	32
Tabla 5. Estructura de costos para servicio de avistamiento de aves en colones.	33
Tabla 6. Márgenes de ganancia para servicios de tour en colones.	33
Tabla 7. Evaluación del entorno externo e interno.....	45
Tabla 8. Selección de estrategias alternativas.....	46

LISTA FIGURAS

Figura 1. Costa Rica: Variación porcentual del ingreso por turismo en el periodo 2003-2024 (BCR, División de Análisis de Datos y Estadística).....	8
Figura 2. Estructura laboral organizacional.....	9
Figura 3. Estructura organizacional propuesta.	20
Figura 4. Evaluación sobre el rango de edad de los visitantes al proyecto agroecoturístico	35
Figura 5. Evaluación sobre la escolaridad de los visitantes al proyecto agroecoturístico.....	35
Figura 6. Evaluación del ingreso económico mensual de los visitantes al proyecto agroecoturístico.....	36
Figura 7. Evaluación sobre la procedencia geográfica de los visitantes al proyecto agroecoturístico	37
Figura 8. Evaluación porcentual sobre la calidad del servicio de cocina ofrecido por el proyecto.....	39
Figura 9. Evaluación porcentual del servicio de kayak	39
Figura 10. Evaluación porcentual de la percepción de la calidad del servicio de tour de aves del proyecto	40
Figura 11. Evaluación sobre la satisfacción de los visitantes al proyecto agroecoturístico	41
Figura 12. Principales proyectos turísticos en la zona.....	41

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La zona turística Guanacaste, localizada en el Pacífico Norte de Costa Rica es parte del patrimonio natural y cultural costarricense. Aquí se encuentra un importante número de áreas para el deleite de todos los tipos de turistas, como sus ricos ecosistemas acuáticos, terrestres, montañosos y costeros, en cuyos territorios la vida florece con toda su exuberancia (ICT, 2023). Guanacaste cubre una extensión de aproximadamente 10,140 km², en los cuales ofrece una belleza incomparable en paisajes, así como su fértil naturaleza, factores que lo han convertido en uno de los lugares más visitados por el turismo local e internacional (ICT, 2023).

Guanacaste concentra 3 zonas turísticas principales, las cuales funcionan como centro de operaciones y de estadía de turistas, los cuales son Liberia (centro de estadía y distribución, escala y excursión), Santa Cruz y Nicoya (zona que han empezado a tomar auge y desarrollo en el segmento de turismo agroecológico), además de centros turísticos secundarios como: El Coco, Tamarindo y Flamingo (ICT, 2023).

De acuerdo con Solano (2019), el turismo rural permite integrar, las riquezas naturales, la vida cotidiana de la comunidad rural y la dinámica propia de las actividades agropecuarias, en un producto atractivo para el mercado turístico nacional e internacional. Se orienta al turista interesado en conocer y disfrutar la vida del campo, considerando la participación en actividades como, por ejemplo, cabalgatas, caminatas, conocimiento de métodos alternativos de producción, pesca de agua dulce, fiestas patronales y turnos, sin descartar otras posibilidades accesibles en la zona como el turismo de aventura, el disfrute de la naturaleza y la práctica de actividades deportivas.

El turismo rural comunitario definitivamente es una opción de crecimiento y desarrollo para las zonas rurales, permitiendo crear fuentes de empleo e ingreso a las comunidades cercanas, dinamizando la economía y permitiendo mejorar la calidad de vida de la población directa e indirectamente ligada a los procesos de desarrollo y es allí donde la Asociación de Desarrollo Agroecológico y Turismo Rural Comunitario en Pozo de Agua de Nicoya toma gran importancia para el desarrollo y la dinamización de la economía local de este cantón.

CAPÍTULO II. Antecedentes

El turismo rural en Costa Rica se ha desarrollado fundamentalmente desde las organizaciones de base comunitaria con el apoyo financiero y técnico de organismos de cooperación que en muchos casos son internacional, nacionales, gubernamentales y organizaciones no gubernamentales (Chavarria, 2009).

Durante el verano de 2015, se inició una problemática que afectaba al Humedal Palustrino Corral de Piedra, el cual alberga diversas lagunas, entre ellas la de Pozo de Agua y la cual experimentó un proceso de desecación debido a la obstrucción de los esteros por la acumulación de vegetación arbustiva y sedimentos, impidiendo el flujo natural de la marea del río Tempisque a través de los humedales. Esta situación derivó en graves problemas de proliferación de mosquitos por lo cual los vecinos tuvieron que trabajar para limpiar el estero por sus medios y disminuir el problema. Sin embargo, en el año 2022 la crisis de zancudos se agravó de nuevo, cuando todas las personas estaban confinadas en sus casas por la pandemia de COVID-19. Esa vez pudieron tomar acciones distintas porque la actualización del plan de manejo del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (Sinac) se los permitía y así recibieron luz verde para intervenir la laguna con maquinaria de la Municipalidad de Nicoya y así limpiarla de sedimentos y comenzar a explotar el humedal de forma responsable (Arroyo, 2022)

En el año 2023 el Instituto de Desarrollo Rural “INDER” impulsó un proyecto de mejoras en el sector de Pozo de Agua el cual incluyó la rehabilitación de los drenajes principales de la laguna, extracción de sedimentos, así como la elaboración y colocación de tres compuertas para la retención de las aguas de mareas altas en época de verano con la finalidad de mantener el espejo de agua óptimo para las aves acuáticas migratorias y residentes, además de desarrollar proyectos de acuicultura y turismo rural comunitario y con ello generando más atracción de turismo al proyecto (MINAE, 2023).

Ante esta coyuntura, un grupo organizado de ciudadanos llevó a cabo labores de limpieza en los esteros, removiendo los arbustos que obstaculizaban el drenaje del agua. Posteriormente, la municipalidad y el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) intervinieron en la laguna, realizando trabajos de limpieza de sedimentos y la creación de una pequeña isla de 2000 metros cuadrados, iniciando un proyecto de desarrollo turístico en la zona (Arroyo, 2022).

El Humedal Corral de Piedra se encuentra ubicado en la Península de Nicoya en la provincia de Guanacaste, a 22 km. noroeste de la ciudad de Nicoya, en el distrito de San Antonio. Esta área protegida cuenta con una extensión de 2.845 hectáreas y fue creada el 23 de febrero de 1994, según el Decreto Ejecutivo No. 2288 (MIRENEM, 1994). Se ubica en la zona de vida Bosque Seco Tropical (Bs-T) (Holdridge, 1969). El clima en el área corresponde a tropical lluvioso y seco con dos períodos muy definidos en alternancia, un período seco entre diciembre y marzo y otro lluvioso entre abril y noviembre (Sinac, 2013).

El principal atractivo de la península de Nicoya son sus playas de aguas claras y tibias, mientras que las zonas interiores de la península se encuentran poco pobladas y con pocas opciones de desarrollo para las comunidades, ya que la mayoría de las áreas se centran en la agricultura (cultivos extensivos de caña principalmente) y ganadería, sin embargo, en estas zonas internas se pueden realizar diferentes tipos de turismo ecológico (Pfau, 2023).

Las políticas actuales de los entes gubernamentales, y del país en sí, buscan que se dé la promoción del turismo en el país como una fuente de empleo y desarrollo de las comunidades, bajo el modelo de turismo rural comunitario para las zonas de bajo desarrollo, pero con posibilidades de explotar de manera responsable sus recursos naturales, buscando siempre que se presente un equilibrio en los factores económicos y ambientales.

Dadas la coyuntura gubernamental y los planes de apoyo que ofrecen las distintas instituciones estatales y aprovechando la riqueza turística de la zona, nace la Asociación Humedal Laguna de Pozo de Agua, la cual inicia con el proyecto de recuperación de laguna del Humedal Palustrino Corral de Piedra, el cual busca aprovechar los procesos de recuperación y limpieza del humedal, para crear un modelo de turismo rural que busca preservar la tradición culinaria de la región chorotega y mostrar los atractivos turísticos de la zona.

La Asociación de la Laguna de Pozo de Agua está conformada por un grupo de mujeres denominadas “Las Mujeres del Maíz” ubicadas en los pueblos de Puerto Humo, Moracia, Corralillo y Nicoya que preparan comidas tradicionales a base del maíz criollo que producen los pequeños agricultores de las comunidades. El impacto actual creado por este proyecto causa un hito en la zona, ya que permitió a un grupo personas organizadas explotar de manera sustentable los recursos naturales con que cuentan en la zona, creando un proyecto amigable con el ambiente y que se encuentra en pleno crecimiento.

CAPÍTULO III. Problema de investigación

Los desarrollos de turismo rural se llevan a cabo en zonas, donde normalmente los niveles de educación son bajos y los accesos a educación superior son reducidos, por lo que muchos de estos desarrollos nacen de buenas intenciones, pero fracasan por desconocimiento de herramientas financieras y administrativas claras.

Otro factor que entra en juego en el desarrollo de estos proyectos es el manejo de la expectativa del servicio ofrecido por parte del turista, el cual busca llevarse una experiencia placentera y memorable, con un estándar adecuado al servicio que contrato, por lo que este manejo de habilidades blandas y otras características como el manejo de un segundo idioma, los factores de atención al cliente y la estandarización del servicio se vuelven fundamentales para llevar a buen puerto el proceso y que este tenga un crecimiento adecuado y constante en el tiempo, permitiendo que este brinde a la comunidad los beneficios que se esperan. Actualmente la Asociación de Desarrollo Agroecológico y Turismo Rural Comunitario en Pozo de Agua de Nicoya posee un Rancho que opera como restaurante en el medio de la laguna del Humedal Palustrino Corral de Piedra, el cual es operado actualmente los fines de semana por las mismas personas de la asociación, ofreciendo platos tradicionales de la zona Chorotega, así como tours de avistamiento de aves y uso de Kayaks en la laguna.

Durante el tiempo que han tenido de operación se han presentado muchas dificultades en cuanto al manejo de costos de producción y estandarización de sus procesos, al no contar con conocimientos para realizar el ejercicio de costeo o el mercadeo del proyecto con las diferentes herramientas existentes. Otro problema severo del proyecto es el tema de estructura organizacional, ya que no cuentan con una estructura clara definida, que cuente con roles y responsabilidades de delimitados y el responsable de cada función.

El que el proyecto no cuente con estos factores ha causado roces entre los miembros, dificultando la operación del mismo, ocasionando algunas veces que el cliente no quede completamente satisfecho o que en distintas visitas la oferta de servicios cambie al no tener un proceso estandarizado, por lo que trabajar sobre estos elementos se vuelve fundamental sentar las bases estratégicas para permitir el crecimiento sano del proyecto y lograr maximizar ganancias así como dinamizar la economía de las comunidades que se ven directamente afectadas.

CAPÍTULO IV. Justificación

Como es bien sabido, mucho de los pequeños emprendimientos nacen de buenas ideas, pero con poco entendimiento del entorno y sustento que les permita desarrollarse de una manera óptima, lo que vuelve de gran relevancia el aporte de personas especializadas en los diferentes temas que sirvan de guía y soporte para fortalecer el emprendimiento.

El Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural (2015) indica que en las zonas rurales se dan problemas de acceso a recursos económicos, claros déficits en los accesos a la educación, la capacitación y a la información, carencia de fuentes de financiamiento y pocas innovaciones y acceso a tecnologías e investigación.

La Política Nacional de Empresariedad -2030 (PNE-2030), promovida por el gobierno de Costa Rica, aspira a generar mayores oportunidades para los costarricenses, reconociendo y promoviendo el talento de las personas, mejorando el posicionamiento competitivo de los emprendimientos e impulsando el crecimiento de las empresas costarricenses para generar empleo y desarrollo económico, por eso con la PNE-2030 se desarrolla un ecosistema nacional que promueve una actitud emprendedora e innovadora, facilite el entorno para el desarrollo empresarial y define las herramientas financieras y de gestión que impulsa a las empresas costarricenses a un mejor posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2020)

Dado que el turismo rural comunitario brinda oportunidades de desarrollo a las zonas más retiradas del país, las políticas gubernamentales, así como diferentes organizaciones, están interesadas en que este tipo de desarrollos se establezcan y distribuyan a nivel nacional, se vuelve de gran importancia el apoyo técnico en los procesos de construcción financiera y administrativa de estos emprendimientos, permitiéndoles acceder a herramientas administrativas de control y para la toma de decisiones de hacia dónde deben enfocarse los recursos, así como para el reacomodo de procesos y reinversión y distribución de la riqueza.

La creación de una estructura organizacional que permita sentar los roles y responsabilidades de cada actor en el proceso facilitará el poder estandarizar la oferta y evitar descoordinaciones o errores que impidan brindar los servicios con el estándar que se busca. El poder obtener los costos reales de los principales productos ofrecidos permitirá tener claridad en

los márgenes de ganancia que proyecta la asociación, para así mantener precios justos y ser competitivos en el mercado, sin tener pérdidas o cobros excesivos.

Por otro lado, el análisis y uso correcto de herramientas de mercadeo que se puedan aplicar a los desarrollos de servicios vienen a dinamizar el proceso, permitiendo llegar a más clientes, así como crear alianzas con tour operadoras, hoteles y demás personas involucradas en el sector turismo, lo que permitiría mantener de manera más constantes las operaciones ofrecidas por la asociación y no solo los fines de semana, que es como están operando actualmente.

CAPÍTULO V. Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Analizar las acciones de mejora en mercadeo y competitividad para los productos y los servicios de turismo ofrecidos por la Asociación de Desarrollo Agroecológico y Turismo Rural Comunitario en Pozo de Agua de Nicoya

Objetivos Específicos:

1. Describir el esquema organizacional, así como los roles y responsabilidades de las personas que constituyen la asociación.
2. Caracterizar la oferta actual de los productos y servicios de turismo de la Asociación de Desarrollo Agroecológico y Turismo Rural Comunitario en Pozo de Agua de Nicoya
3. Determinar el costo de cada uno de los principales productos y servicios de turismo ofrecidos por la Asociación de Desarrollo Agroecológico y Turismo Rural Comunitario en Pozo de Agua de Nicoya.
4. Proponer un plan que permita incrementar la visibilidad y visita al proyecto de desarrollo agro ecoturístico de la Asociación de Pozo de Agua de Nicoya.

CAPÍTULO VI. Marco Teórico -conceptual

Descripción asociatividad

La asociatividad se define como un grupo con potencial de desarrollo de micro y pequeñas empresas con potencial productivo. Estos grupos comunales se caracterizan por presentar en sus ideales el mecanismo de cooperación, organización, sentido de pertenencia, transparencia, objetivos comunes, participación los cuales incentivan el comercio, dinamizando la economía local y rural (Mangazo et al., 2007).

Turismo Rural Comunitario

El turismo es considerado dentro de las economías como uno de los sectores financieramente más activos y con mayor crecimiento del mundo. Dos indicadores que señalan la importancia del turismo a nivel global son su contribución al PIB y al empleo mundial. Sin embargo, de forma general los valores de estos indicadores han disminuido en los últimos años debido a la recesión económica y desde luego a la pandemia del Covid-19 (Valdez y Ochoa, 2015).

La dinámica del sistema turístico se ha transformado rápidamente durante los últimos tiempos, generando así el surgimiento de nuevas formas de turismo; el cual apareció en los años ochenta como una moda introducida, esto a modo de respuesta por los desastres creados por el turismo masivo. El ecoturismo creó muy buenas expectativas respecto a la participación de las comunidades en la actividad turística; y el encadenamiento que este generaba en las zonas de menor oportunidad laboral y de generación de ingresos (Álvarez y Cardin, 2007).

El proceso de cambio en la demanda de la actividad turística ha surgido el denominado “ecoturismo” en los países tropicales y “turismo rural” en los países europeos. Al llevar este concepto a las condiciones de América Latina, especialmente a Costa Rica y considerando fundamentalmente la diversidad de recursos naturales y culturales con que aún cuenta la región, es visible la necesidad de una definición que mantenga el fundamento en los atractivos ecológico, culturales y en el manejo sustentable. Actualmente el turismo rural coincide fuertemente con lo que se ha llamado agroecoturismo, que comprende gran parte de las actividades turísticas que se realizan en los espacios rurales y que está basado en los recursos autóctonos y los recursos tanto naturales como culturales y agrícolas (Álvarez y Cardin, 2007).

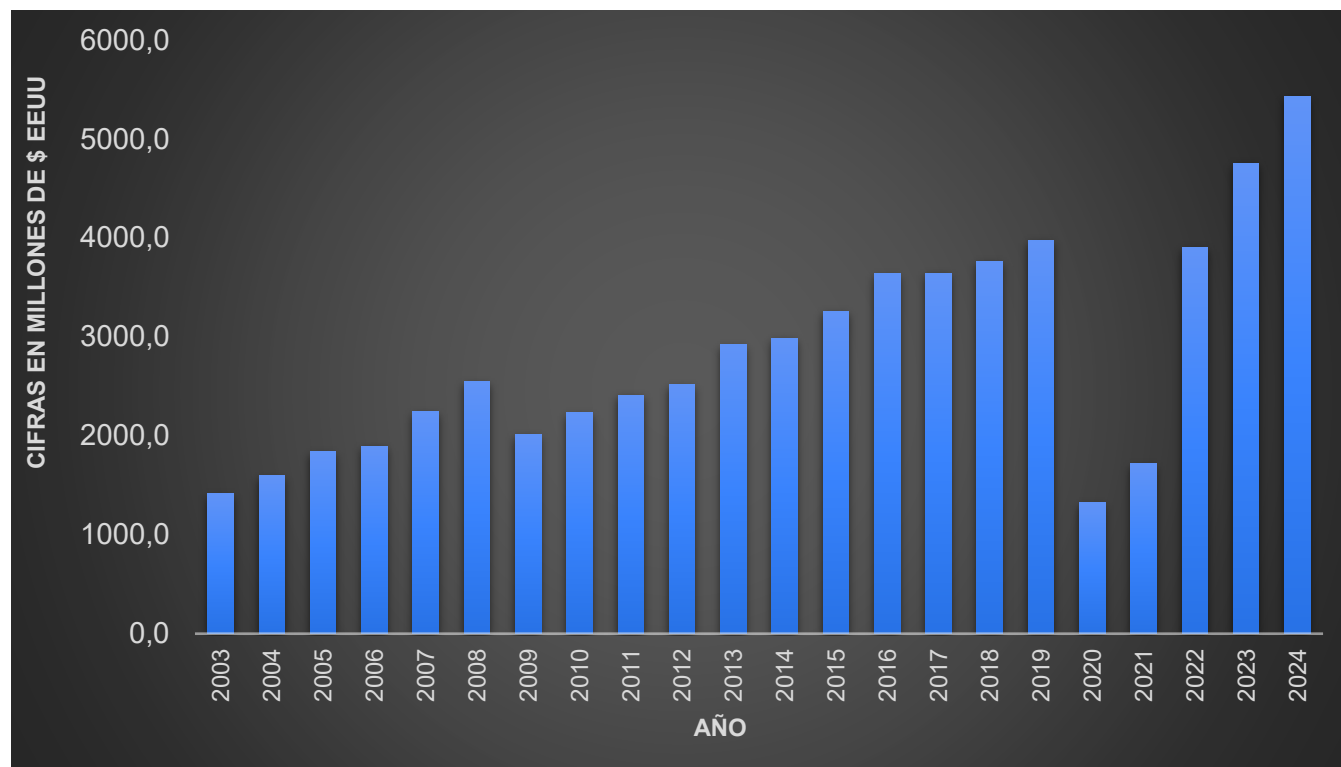
Durante la última década del siglo XX y de lo que va del siglo XXI, la provincia de Guanacaste, localizada en la parte noroccidental de Costa Rica, ha servido como base principal para el desarrollo de gran atracción turística gracias a la presencia del sol y la playa en donde se caracterizan centros de atracción como lo es el proyecto turístico Golfo de Papagayo. Se construyó además un aeropuerto internacional en Liberia, la principal ciudad de la provincia, la cual se inauguró en el año 1995 (Barboza, 2018)

Economía del turismo

Costa Rica posee una oferta múltiple de ofertas turísticos amplia y variada; cuenta con un sistema de parques nacionales y áreas de conservación que cubren alrededor de un 25 % del

territorio nacional, en los cuales se encuentran una gran variedad de flora y fauna. La actividad turística provee más ingresos por divisas que las exportaciones de los cultivos tradicionales juntos, como el banano, piña y café (Benavidez, 2020).

Como se observa en la figura 1, Costa Rica en los últimos 2 años presentó un incremento nominal en cuanto al ingreso de divisas por concepto de turismo según los datos suministrados por el BCCR, en relación con el resto de las exportaciones del país, como los son la agricultura en cuanto a piña y banano los cuales se consideran históricamente los productos de mayor exportación agrícola para el país. Solo en el año 2020 Costa Rica sufrió una variación del 66,7% respecto a su año anterior esto debido a la pandemia que sufrió el país (ICT, 2023).



*/ Balanza de pagos, no se incluye el gasto de los cruceristas.

Fuente: BCCR, División de Análisis de Datos y Estadísticas.

Figura 1. Costa Rica: Variación porcentual del ingreso por turismo en el periodo 2003-2024 (BCR, División de Análisis de Datos y Estadística).

Gastronomía de Nicoya

Muchos de los platillos autóctonos del cantón de Nicoya, tienen como base el maíz, en donde este grano se volvió indispensable en la cultura gastronómica guanacasteca, ya que del mismo derivan muchos platillos y recetas que hoy día se preservan en el cantón de Nicoya, en donde se

descubrió una oportunidad de negocio, el cual consistió preservar estas recetas típicas de la provincia y de forma paralela ofrecer un medio de subsistencia para muchas familias.

Estructura organizacional

En la figura 2 se observa una la estructura organizacional, la cual es una herramienta que se utilizó para definir una jerarquía dentro de una organización. Esta estructura identificó cada puesto, su función, a quien se reporta dentro de la organización y se desarrolló con el objetivo de establecer la operación y con esto ayudar a lograr las metas de grupo organizado, sea este un grupo privado, gubernamental, o sin fines de lucro. Las organizaciones sin fines de lucro son extremadamente heterogéneas y diversas, es por eso que se crea una amplia variedad de tipos de organizaciones, las cuales se pueden clasificar según sus objetivos, estructura y características principales, donde se pueden mencionar: organizaciones según sus fines, organizaciones según su formalidad y organizaciones según su grado de centralización (Brume, 2019).

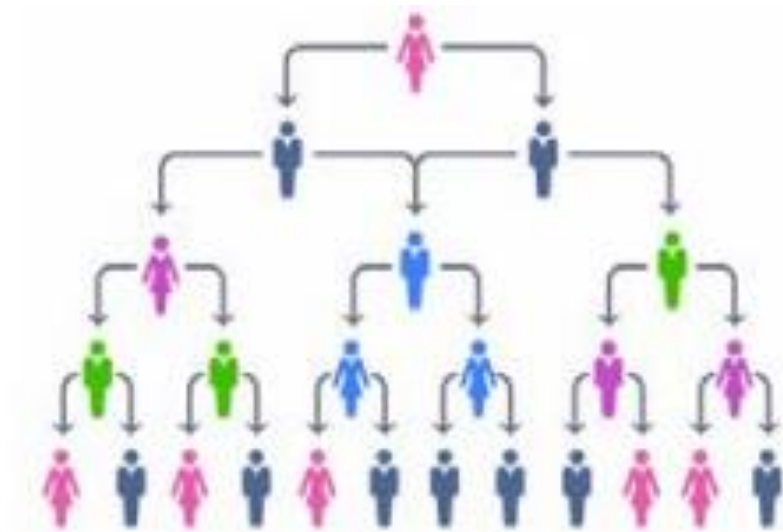


Figura 2. Estructura laboral organizacional.

Fuente: J. J. Alvarez, 2024, Mcgraw Hill Education.

Organización sin fines de lucro y con fines de lucro

El término “organizaciones sin fines de lucro por sus siglas (OSFL) representa una figura que abarca un concepto jurídico y es que no persiguen un fin lucrativo. Estas organizaciones por lo general obedecen en la mayoría de los casos, las asociaciones y fundaciones, o bien entes privados

que realizan funciones de interés público, o lo que más comúnmente se ha llamado Organizaciones No Gubernamentales (Sauma, 2011).

Por otro lado, las organizaciones con fines lucrativos o llamadas también empresas tienen como un único objetivo principal la generación de ingresos y con ello obtener obligatoriamente un margen de ganancia, con el fin de mantener la operación en marcha y generar excedentes para futuras inversiones y dividendos para sus propietarios, asociados o accionistas (Sauma, 2011).

Plan de mercadeo

Son estrategias de Mercadeo en un documento de trabajo en donde se pueden definir todos los posibles escenarios en que se va a desarrollar el negocio y los objetivos específicos que se quiera alcanzar. Es utilizado con la finalidad de identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos de la organización o empresa (Córso, 2010).

El mercadeo o llamado también, es el conjunto de actividades, los métodos, los requerimientos, la administración y la organización de actividades ligadas, con el fin de vender un producto o servicio. Mercadotecnia es la técnica que identifica la oferta y la demanda y los diferentes mecanismos que permiten la satisfacción de necesidades. Mercadeo es el conjunto de acciones que identifican necesidades y buscan su satisfacción, mediante la intervención de productos o servicios, precio y voluntad (Moya, 2015).

Costeo

Como lo indica Lavane (2016), el costeo o sistema de costeo puede definirse como el conjunto de procedimientos específicos utilizados para la determinación de un costo. Para esto, es importante tener en claro que cada método conduce a un costo unitario distinto para la misma unidad de producto. Por ello, es necesario conocer de qué se trata cada uno de dichos métodos, para saber cuál puede ser el que mejor se adapte a cada caso particular.

1. Costeo completo por absorción: Todos los costos que se han generado en el proceso de fabricación durante el período se cargan al producto sin considerar si se trata de costos normales o de costos no normales.
2. Costeo Variable: Depende del objeto de la empresa en cuestión, se desarrolla bajo la siguiente premisa:

- a. Empresas de fabricación y/o de servicios: Sólo los conceptos variables del área de producción, de administración y de comercialización constituyen los costos de la producción o prestación.
 - b. Empresas comerciales: Sólo los conceptos variables del área de compras, de administración y de comercialización constituyen los costos de venta. Los demás egresos deben considerarse como Gastos del período que deben ser cubiertos por la Contribución Marginal Total (que también debería cubrir o contemplar al resultado o utilidad del período).
3. Costeo completo normalizado o integral: El costo normalizado de producción es el que refleja condiciones operativas normales del sector productivo, aceptando la incidencia de los insumos fijos, pero relacionándolos con una producción normal.

CAPÍTULO VII. Marco Metodológico

Localización del estudio

El estudio se realizó en la provincia de Guanacaste, cantón de Nicoya, distrito San Antonio. La asociación en estudio se ubicó en la zona de Mata Redonda camino hacia el parque nacional Palo Verde a 68 msnm, con localización en coordenadas geográficas de latitud 10.284024 y longitud -85.335442. Dicha área de estudio está influenciada por el clima tropical seco con 6 meses de sequía y 6 meses de invierno 10.284024 -85.335442, siendo Nicoya parte del corredor seco centroamericano.

Población

La población encuestada para determinar la proyección de consumo de los productos y servicios de turismo de la Asociación de Desarrollo Agroecológico y Turismo Rural Comunitario en Pozo de Agua de Nicoya, fueron las personas laboralmente activas que anteriormente hayan visitado el proyecto.

Se determinó el tamaño de la muestra utilizando la siguiente fórmula descrita por Torres, M (2024):

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q} \quad (1)$$

$$n = \frac{60 \times 1,64^2 \times 0,5 \times 0,50}{0,05^2 \times (60-1) + 1,64^2 \times 0,5 \times 0,50} = 49,02$$

en donde,

N = tamaño de la muestra.

Z = nivel de confianza.

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada.

q = probabilidad de fracaso.

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Actualmente se reciben grupos, desde 3 hasta 20 personas, pero también personas de forma individual, por lo que la visitación varía en el tiempo; sin embargo, se presenta una afluencia de 12 personas promedio por fin de semana, por lo cual se estimó someter a la encuesta a mínimo 50 personas que brinden su opinión sobre los productos y servicios ofrecidos, ejecutándola en varios fines de semana que permitieron tener datos de diferentes momentos del año a turistas diferentes.

Tipo de investigación

Los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa son herramientas que permiten recabar datos e información del proyecto. En el caso de esta propuesta, se trabajó con una porción de datos numéricos y un enfoque de tipo cualitativo, que se basó en entrevistas y observaciones que permiten comprender los puntos en donde el proyecto necesita mejoras, ya sea en procesos, en operatividad o en la administración.

Se categorizó como una investigación descriptiva, según LIFEDER (2020), por no tener control sobre las variables de estudio, aunque se debe tener claridad de cuáles son estas, en la mayoría de los casos se obtuvieron datos de cantidades y no de cualidades, los datos son precisos y fidedignos y usualmente el diseño transversal es el más utilizado para este tipo de investigaciones.

La parte numérica se consideró como no experimental transversal o también llamada no experimental transeccional, la cual tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia

e interrelación en un momento dado. Dentro de las características de esta investigación se pueden mencionar:

- Los datos se toman en un momento único, por lo que lo que se analiza es un momento en el tiempo o un espacio pequeño de este, lo que da una imagen de la situación.
- Se trabaja con grupos, subgrupos, etc; con el fin de entender la situación y recopilar la información necesaria.
- Se realiza el estudio en su contexto natural, con el fin de reducir al máximo los sesgos en la investigación.
- Se analiza una situación en un momento específico de tiempo.

Respecto a los estudios de caso, estos contribuyen a cubrir una realidad analizando concretamente situaciones que permitan desarrollar un tema con el fin de darle solución al mismo, y para este caso la Asociación de desarrollo agroecológico y turismo rural comunitario en Pozo de Agua de Nicoya, tiene una oportunidad de mejorar las deficiencias en mercadeo, costos y organizacional con el fin aumentar la rentabilidad del negocio.

Para definir el esquema organizacional de la Asociación de desarrollo agroecológico y turismo rural comunitario en Pozo de Agua de Nicoya, se realizó un análisis cualitativo de los procesos actuales y como hacen la distribución de sus responsabilidades, para así determinar la complejidad de la operación y valorar la distribución de cargas laborales entre los diferentes actores del proceso. Con toda esta información, se propuso una estructura que maximice el tiempo laboral efectivo de los colaboradores y que permita una distribución equitativa de los trabajos. También, de acuerdo con cada uno de los puestos que se propongan y basado en la observaciones y análisis realizados, se definió los roles y responsabilidades de cada posición.

Para complementar este análisis se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), con las personas de la asociación para obtener un diagnóstico y autoevaluación de su organización. Para llevar a cabo el ejercicio se orientó a las personas de la asociación sobre como diferenciar e identificar fortalezas y debilidades tanto de sus procesos como de las competencias de las personas que pertenecen a la asociación, lo que permite diagnosticar la situación interna de la asociación, para posteriormente definir lo que son las oportunidades y amenazas para el desarrollo del proyecto, lo que representan factores externos a la asociación. Con

esta información se construyó la propuesta que permita tener la estructura organizacional que se permita el crecimiento y corrija las falencias detectadas.

Para la caracterización del producto turístico ofrecido por la Asociación de desarrollo agroecológico y turismo rural comunitario en Pozo de Agua de Nicoya se utilizó como base la metodología propuesta por Ramírez (2019), la cual se enfoca en 8 etapas, no obstante, la misma fue adaptada según las necesidades que encontramos en el proyecto la cual se aplicó a la asociación de la siguiente manera:

Con el fin de contar con información precisa y confiable, se visitó la Asociación de desarrollo agroecológico y turismo rural comunitario en Pozo de Agua de Nicoya y se realizó un inventario de los ingredientes totales por cada uno de los platillos más sobresalientes del menú, con el fin de definir las cantidades y el costo de los insumos. Igualmente se tomó el tiempo en la elaboración de cada platillo incluyendo la preparación de ingredientes, cocción, y servido del plato y se consideraron todos los gastos indirectos de fabricación, como el gasto de electricidad, agua, transporte, impuestos, patentes y permisos para la operación de la asociación, así como también la depreciación de los activos por uso y desgaste.

Toda actividad involucrada en un proceso de producción llámese productos o servicios, requiere consumir una serie de recursos como lo son humanos, materias primas, energía, transporte entre otros. Es necesario calcular el costo de una tarea identificando entonces los recursos que consumirá en su ejecución de manera muy similar a la empleada en la planeación del proyecto, ya que una vez calculados estos costos e identificada su base de asignación se obtiene la tarifa final del bien o servicio a ofrecer, razón por la cual se realizó la siguiente metodología del costeo por actividad (Toro, 2023).

1. Se identificó todas y cada una de las actividades que tienen que ver con el proceso de producción.
2. Se clasificó cada actividad de acuerdo con la jerarquía de costos (unidad, lote, producto)
3. Se identificó, cuantificó y se realizó la sumatoria de los costos totales de cada actividad.
4. Se identificó el generador de costos más apropiado para cada actividad o servicio.
5. Cálculo de las unidades totales del generador de costos de esa actividad.
6. Cálculo del costo de cada por su unidad de costo.
7. Aplicación del coste de cada actividad a los productos en función de su actividad.

En cuanto la venta de servicios de tours que ofrece la Asociación de Desarrollo Agroecológico y Turismo Rural Comunitario en Pozo de Agua de Nicoya, el mismo se costó mediante un formulario de evaluación elaborado con anterioridad, el cual incluyó todos los factores que deben ser considerados para la definición y alcance del tour o servicio, como son los tiempos y movimientos (tiempo efectivo y ocioso) de las personas que laboran en la venta de ese servicio, funciones, distribución y labores de cada persona de la asociación, el uso de los equipos e implementos, depreciación, gastos generales y todos los factores que se contemplen para la oferta de servicio.

Para desarrollar el plan de mercadeo se utilizó el método propuesto por Evans y Ballen (2021), la cual consta de ocho pasos básicos para el desarrollo de la estrategia:

- 1 Definir lo objetivos del mercadeo: Se definieron objetivos realistas y medibles, con el fin de poder medir el éxito de la campaña.
- 2 Identificar las características demográficas del mercado objetivo: Se describieron las características demográficas (edad; sexo; ocupación; nivel de ingreso; nivel educativo; consumidor final o negocio) del cliente potencial.
- 3 Identificar la competencia: Se identificaron otros negocios que ofrezcan productos o servicios similares a su mercado meta y que estén dentro de su rango de precio.
- 4 Describir el producto o servicio: se definió el producto y los servicios, así como la oferta del servicio, características diferenciadoras, etc.
- 5 Lugar (Estrategia de distribución o comunicación): La manera en que el producto llegue a manos de sus clientes o se informen del producto o servicio.
- 6 Estrategia de Promoción: se determinaron las actividades destinadas a hacer que las personas conozcan acerca del producto/servicio, se refiere al conjunto de actividades y los medios usados para comunicar valor al cliente/comprador.
- 7 Desarrollo de una estrategia de precios: se definió la estrategia de precios y que estrategia se va a utilizar
- 8 Presupuesto de mercadeo: se definió cuánto tiempo y dinero se desea asignar a las actividades de mercadeo.

CAPÍTULO VIII. Esquema organizacional de la asociación

La Asociación, tiene su origen en el año 2020 y está conformada por 27 personas, 17 mujeres y 10 hombres, de los cuales 12 personas poseen únicamente estudios en primaria, mientras que el resto, 4 poseen secundaria incompleta y 11 secundaria completa. Además, no cuentan formación en temas de atención al cliente, ni en temas financieros y administrativos.

2.1 Diagnóstico inicial de la estructura de los procesos de los servicios ofertados

Con base en las visitas realizadas al proyecto y la entrevista directa a los diferentes actores del proceso de producción y atención de clientes, se identificó la distribución actual de labores que se describe a continuación:

Servicio de restaurante enfocado en cocina criolla

Es desarrollada por un grupo de mujeres que varía de acuerdo con la cantidad de personas que se va a atender y la cantidad de comida que se debe preparar, en este sentido, es posible que no sean las mismas personas que se encarguen de la cocina, lo que ocasiona que no se estandarice la receta y que muchas veces los sabores cambien. También, estas mismas personas son las que atienden en el restaurante y no poseen capacitación en el trato al cliente, servicio de alimentos y bebidas, labores que no están divididas claramente, causando confusiones en el servicio.

La ausencia de un ambiente acogedor limita la experiencia del cliente, dado que el servicio se centra en la eficiencia transaccional, sin incentivar el consumo adicional ni generar un vínculo que enriquezca la visita al proyecto.

Accesos en lancha y Kayaks

El acceso a la isla incluye el transporte en lancha (5-7 minutos) y la disposición de kayaks a cargo de dos personas. La proximidad del almacenamiento de kayaks agiliza su uso, no obstante, la mala distribución de labores hace que estas dos personas solo se dediquen a disponibilizar los kayaks al público y no tienen otras actividades asignadas, lo que genera amplios periodos de inactividad. Esta disparidad laboral, en el contexto de una distribución equitativa de ganancias, ha provocado conflictos con el personal de cocina.

La calidad del servicio no es la mejor y no se promociona e impulsa el uso de estos con los visitantes que se acercan al proyecto, limitando un poco la oportunidad de que las personas se lleven la experiencia.

La accesibilidad al servicio es buena, ya que utilizan las mismas estructuras que se usan para la lancha, sin embargo, se carece de acompañamiento o lineamientos claros para el uso de estos, no hay instrucciones o un proceso para que la persona conozca que puede o no hacer con el equipo, así como las normas de seguridad, básicamente lo dejan de una manera instintiva.

Se visualizan necesidades de aseo y mantenimiento de los kayaks, al igual que en otros equipos, lancha y servicios sanitarios, entre otros.

Tour de Aves

La implementación del Tour de Aves ha arrojado resultados iniciales positivos, reflejados en la satisfacción de los participantes y perspectivas favorables. Dada la cercanía al río Tempisque y estar situados en un humedal como tal, hace que la presencia de aves de la zona así como algunas migratorias sea constante, haciendo de este un atractivo muy alto para las personas que gustan del avistamiento de aves y turismo de conservación, sin embargo, actualmente la accesibilidad a las zonas en donde se da la observación de aves no es la mejor y se debe de invertir en desarrollar las rutas y senderos por donde se brindará el tour. Esta actividad la realiza una sola persona y su trabajo depende absolutamente de que se hayan vendido estos tours.

2.2 Análisis FODA

Se realizó con las personas participantes del proyecto con el fin de entender sus visiones y claridad sobre su situación actual y futura y los resultados se presentan a continuación:

Fortalezas:

El proyecto se distingue por las siguientes fortalezas:

- Ubicación estratégica: Emplazamiento único en una zona de protección bajo convenio con el SINAC.
- Experiencia culinaria: Dominio en la preparación de recetas autóctonas.

- Capital humano local: Grupo de mujeres autóctonas de la zona, aportando autenticidad y credibilidad.
- Potencial de encadenamiento productivo: Capacidad para desarrollar alianzas que mejoren la calidad de la oferta y fomenten la economía rural.
- Impacto socioeconómico local: Generación de empleo local, promoviendo el desarrollo y la inversión en la zona.
- Capacitación y desarrollo: Amplia formación a través de diversas instituciones, expandiendo conocimientos y reduciendo limitaciones tecnológicas.
- Solidez financiera: Independencia financiera gracias a la inversión de instituciones estatales.
- Sostenibilidad en materias primas: Disponibilidad de áreas para la producción de materia prima para alimentos y bebidas.
- Diversificación de servicios: Capacidad para ampliar la oferta incluyendo hospedaje, pesca recreativa, granjas orgánicas, entre otros.

Oportunidades:

- Asesoría externa: Disponibilidad de consultores externos a través de instituciones colaboradoras.
- Alianzas estratégicas: Potencial para establecer colaboraciones con tour operadores y servicios turísticos locales para complementar la oferta y diversificar los ingresos.
- Acceso tecnológico: Disponibilidad de tecnologías de la información a bajo costo o gratuitas.
- Inclusión generacional: Oportunidad de involucrar a jóvenes en el proyecto para fomentar la continuidad del legado y la inclusión de nuevas y renovadas perspectivas, estos dado por las diferentes variantes y servicios que ofrece el proyecto, permitiendo que los jóvenes se especialicen en un sector y hagan crecer sus habilidades e incorporen su visión a futuro.

Debilidades:

- Necesidad de capacitación y entendimiento del mercado: Se requiere profundizar el conocimiento para enriquecer la oferta de servicios.
- Acceso terrestre: El camino de acceso, actualmente de tierra o barro, presenta condiciones que dificultan el ingreso.
- Seguridad en el transporte acuático: Se carece de lineamientos de seguridad en las lanchas y de infraestructura adecuada para un embarque seguro en los puertos.
- Consistencia en la toma de decisiones: La diversidad de criterios y enfoques dificulta la toma de decisiones y la consecución de acuerdos operativos, de asignación de tareas y de distribución de ganancias.
- Suministro de agua potable: Se carece de un suministro constante de agua potable, lo que implica su transporte en contenedores.
- Estandarización de recetas: La falta de uniformidad en las recetas genera variabilidad en los productos y diferentes percepciones entre los visitantes.

Amenazas:

- Competencia: La proximidad de proyectos con características similares exige el mantenimiento y la mejora continua de los estándares para asegurar la clientela.
- Gestión ambiental de la laguna: El manejo inadecuado de la laguna (presencia de tifa, pez diablo, pesca con redes) representa un riesgo para su sustentabilidad ecológica.
- Abastecimiento de materia prima: La limitada producción nacional de maíz constituye una amenaza para la continuidad de ciertas actividades o productos.
- Impacto del cambio climático: Las alteraciones climáticas pueden afectar la disponibilidad y los patrones de movilidad de las especies locales a lo largo del tiempo.
- Continuidad cultural: La falta de interés de las nuevas generaciones en las costumbres autóctonas podría conllevar la pérdida de conocimientos tradicionales.

2.3 Definición de visión y misión

Como resultado de los talleres realizados con los participantes de la Asociación, se establecieron la visión y misión de la siguiente manera:

Visión

“Llegar a ser una empresa líder en Turismo Rural Comunitario, de producción agroecológica y piscicultura, ofreciendo servicios de alta calidad, con satisfacción completa de nuestros clientes, bajo principios de sostenibilidad y muy competitivos dentro del mercado, creando opciones de trabajo digno en Pozo de Agua y vecindades”.

Misión

“Que los visitantes vivan experiencias inolvidables de convivencia e interacción con la comunidad, acercándose a manifestaciones de sus tradiciones, folclore, fiestas, gastronomía, artesanías y sistemas productivos, en conexión con la naturaleza, ofreciendo opciones ambiental y socialmente responsables, al mismo tiempo que se genera movilidad laboral en Pozo de agua y comunidades aledañas”.

2.4 Estructura organizacional

Basado en análisis previo se propone la siguiente estructura organizacional, así como sus roles y responsabilidades:

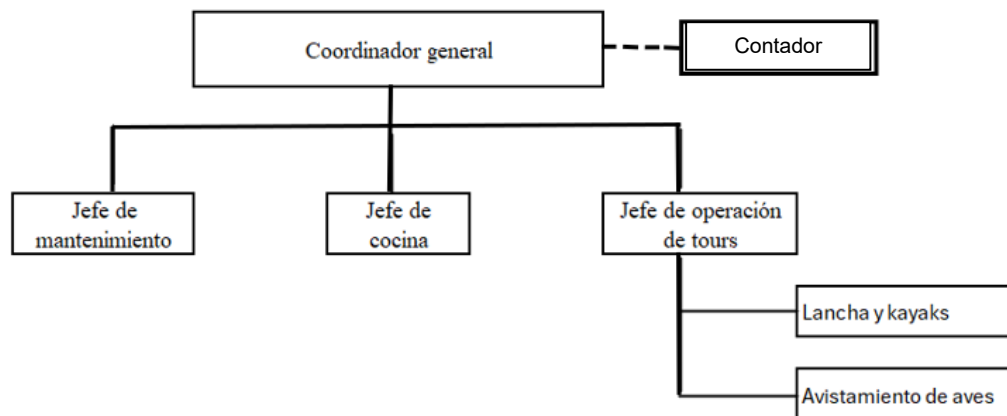


Figura 3. Estructura organizacional propuesta.

Coordinador general:

La decisión de colocar el puesto de coordinador es dada por el modelo asociativo con que cuenta el proyecto, ya que colocar un jefe o director en este grupo podría conllevar a crear roces entre las personas que la componen al perder un poco la horizontalidad con se ha manejado, mientras la coordinación asume más un enfoque de organizativo, de gestión y control de tareas, lo que es más apto para este tipo de desarrollos y manejos. Tendrá a su cargo las responsabilidades de índole administrativo y comercial, cruciales para la eficiente operación y el desarrollo estratégico de la Asociación:

Administración

- a) Organizar, planificar y gestionar la distribución del tiempo para priorizar tareas, cumplir plazos y manejar múltiples responsabilidades simultáneamente.
- b) Gestión financiera: Mantener un riguroso control sobre las compras, los inventarios, los costos de los insumos y llevar a cabo la actualización periódica de los precios de los servicios, en concordancia con las fluctuaciones del mercado.
- c) Distribución de informes financieros: Remitir y analizar con los demás miembros de la organización informes detallados sobre los costos y las ganancias generadas en cada servicio prestado al público, con la periodicidad mensual.

En este apartado es importante que la asociación cuente con un contador externo que realice la contabilidad y presente los informes financiero contables necesarios para la toma de decisiones.

- d) Adquisición de insumos y materias primas: Realizar las compras de los insumos requeridos para la atención de los turistas, asegurando la calidad de estos.
- e) Supervisión de la prestación de servicios: monitorear y supervisar la correcta operación del servicio durante el desarrollo de cada evento programado.
- f) Seguimiento operacional: Organizar reuniones de alineamiento y mejora continua, analizando la información y retroalimentación que brinden las encuestas con el fin de corregir situaciones que influyan en la percepción o satisfacción del cliente.
- g) Garantía de seguridad: Asegurar el adecuado mantenimiento de la infraestructura, los equipos y maquinaria de la organización.
- h) Supervisar el cumplimiento de funciones de los distintos actores del proceso, con el fin de garantizar la mejor experiencia posible.
- i) Definir la necesidad de las personas que trabajarán de acuerdo con el servicio contratado.
- j) Tomar decisiones si no se llega a un acuerdo consensuado en el grupo.

- k) Motivar, guiar y coordinar equipos de trabajo multidisciplinarios, fomentando un ambiente de colaboración y respeto, en este sentido es probable que en ocasiones deba servir de mediador en caso de desacuerdos o conflictos internos, buscando siempre la homogeneidad y congruencia en las decisiones.
- l) Representar al proyecto ante cualquier situación que se pueda presentar con el servicio contratado.

Comercial

- m) Analizar las dinámicas del turismo rural comunitario, las tendencias del mercado y las expectativas de los clientes.
- n) Administración de plataformas de comunicación digital y marketing: actualización y mantenimiento de las redes sociales y otros medios de comunicación digital empleados para la promoción y el mercadeo de la organización.
- o) Gestión de relaciones con clientes: mantener actualizadas las bases de datos de los clientes y efectuar consultas periódicas de satisfacción para asegurar el mantenimiento de los estándares de calidad y obtener información relevante sobre las áreas de influencia.

Perfil del Coordinador General

Deberá ser una persona capaz de liderar y gestionar diversas áreas clave de la organización. Se requiere:

- Preferiblemente con título universitario en áreas de administración de empresas, gestión turística, marketing, o campos afines.
- Experiencia en roles de coordinación, gestión administrativa, comercial o de operaciones, preferiblemente en el sector turístico, comunitario o de servicios.
- Experiencia en la gestión de presupuestos, marketing digital y atención al cliente.
- Dominio de software de oficina (Microsoft Office Suite o similar) y herramientas de gestión y comunicación online.
- Capacidad para establecer acuerdos beneficiosos con proveedores y colaboradores.

Jefe de mantenimiento

Es responsable de coordinar, supervisar y ejecutar las actividades operativas necesarias para el adecuado funcionamiento de la infraestructura, equipos y espacios comunes.

- a) Coordinar y ejecutar el traslado seguro de personas hacia y desde la isla, asegurando puntualidad y cumplimiento de las normas de seguridad establecidas.
- b) Garantizar el adecuado almacenamiento, limpieza y resguardo de los botes y kayaks, así como la correcta disposición de estos equipos para su uso por parte de los visitantes.
- c) Velar por la limpieza, el mantenimiento y el correcto funcionamiento de los servicios sanitarios, lavamanos y demás áreas comunes utilizadas durante la prestación de servicios.
- d) Realizar inspecciones periódicas a las infraestructuras de la isla, gestionando y ejecutando las reparaciones necesarias para asegurar su óptimo estado.
- e) Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad en el uso de botes y kayaks, promoviendo el uso obligatorio de dispositivos de protección.
- f) Ejecutar labores de mantenimiento en las áreas verdes, muelles y caminos, con el fin de preservar el orden, la limpieza y la estética del entorno.

Perfil del jefe de mantenimiento

- Preferiblemente contar con título de técnico medio o superior en mantenimiento general, electromecánica, construcción, electricidad, o áreas afines.
- Formación en normas básicas de seguridad ocupacional.
- Experiencia en puestos relacionados con mantenimiento general, preferentemente en entornos turísticos, recreativos y rurales.
- Experiencia en el manejo y mantenimiento de embarcaciones menores como botes o kayaks.
- Orientación al servicio, responsabilidad, proactividad y atención al cliente.

Jefe de cocina

Debe garantizar la calidad, la seguridad alimentaria y la eficiencia en la preparación y servicio de alimentos a los visitantes:

- a) Dirigir la correcta ejecución de los procesos de preparación y cocción de todos los alimentos ofrecidos a los visitantes, manteniendo los estándares de calidad establecidos en las recetas y presentaciones.
- b) Implementar y supervisar el estricto cumplimiento de las normativas vigentes en materia de inocuidad y manipulación de alimentos durante todas las etapas de preparación, almacenamiento y servicio, minimizando cualquier riesgo de contaminación.

- c) Verificar y garantizar la óptima calidad de los alimentos antes y durante el servicio a los clientes, asegurando su frescura, presentación y sabor, y realizando las correcciones necesarias de manera oportuna.
- d) Administrar las tareas del personal de cocina optimizando la distribución del trabajo.
- e) Coordinar con la jefatura correspondiente el adecuado mantenimiento preventivo de todos los equipos y utensilios utilizados en la cocción.
- f) Trabajar en estrecha colaboración con el Coordinador General para asegurar la disponibilidad oportuna y en las cantidades requeridas de todos los insumos necesarios para la preparación de los alimentos y bebidas.
- g) Mantener control del orden y la limpieza en todas las áreas de la cocina y durante todo el proceso de servicio al cliente.

Perfil del jefe de cocina

- Se requiere conocimiento en la cocina tradicional costarricense y guanacasteca.
- Contar con la certificación en manipulación de alimentos.
- especializadas en cocina.
- Debe tener conocimientos en ejecución de recetas, así como para adaptar menús según la disponibilidad de ingredientes y las preferencias de los clientes.
- Conocimientos básicos en la gestión de inventarios de alimentos para optimizar el uso de los recursos y minimizar el desperdicio.
- Habilidad para colaborar de manera efectiva con otros miembros de la asociación para lograr los objetivos comunes.
- Compromiso con el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad alimentaria y con la calidad del producto final.

Jefe de operación de tours

Será el responsable de la planificación, coordinación y supervisión de la ejecución de los tours ofrecidos por la asociación, garantizando la seguridad, el disfrute y la calidad de la experiencia para los participantes. Sus responsabilidades principales incluyen:

- a) Conducir de manera clara y concisa la charla informativa sobre seguridad, lineamientos operativos y reglas generales del tour antes de su inicio, asegurando que todos los

participantes comprendan las indicaciones y los procedimientos a seguir para una experiencia segura y responsable.

- b) Asegurar el adecuado cuidado, la correcta limpieza y el almacenamiento seguro de todos los equipos utilizados durante los tours (por ejemplo, kayaks, equipos de observación, equipos de seguridad), garantizando su óptimo estado de funcionamiento y prolongando su vida útil.
- c) Mantenerse actualizado de manera constante en temas relevantes y específicos a los contenidos y la operación de los tours (por ejemplo, información sobre la fauna y flora local, cambios en las regulaciones ambientales, ornitología, etc).

Perfil del jefe de operaciones

- Formación técnica o profesional en turismo, ecoturismo, o campos relacionados. Se considerará la certificación como guía turístico autorizado.
- Experiencia en la conducción y operación de tours, familiaridad con la geografía, la flora, la fauna y la historia relevante de la zona donde se desarrollan los tours.
- Dominio de los protocolos de seguridad y procedimientos de emergencia aplicables a las actividades del tour.
- Habilidad para inspeccionar, utilizar y asegurar el mantenimiento básico de los equipos utilizados en los tours.
- Capacidad para interactuar con personas de diferentes edades y procedencias, mostrando paciencia y comprensión, respondiendo a sus preguntas e inquietudes de manera profesional
- Conocimiento de idiomas adicionales.

CAPÍTULO IX. Caracterización de los servicios y productos

3.1 Contextualización del lugar como atractivo turístico

La Asociación de desarrollo agroecológico y turismo rural de Pozo de Agua opera en la provincia de Guanacaste, Cantón de Nicoya, distrito San Antonio y comunidad de pozo agua, más específicamente en el humedal Palustrino Corral de Piedra.

La comunidad de Pozo de Agua de Nicoya posee una economía basada en la producción agrícola, ganadería de leche y carne, pero con pocas opciones de trabajo y desarrollo, por lo que gran parte de la población migra a zonas urbanas buscando mejores oportunidades de crecimiento.

La Asociación ha buscado aprovechar la coyuntura que se generó con el manejo de los humedales para reducir las plagas de zancudo de la zona, en donde se construyó el islote artificial con el sedimento que se estaba limpiando, buscando generar nuevas fuentes de ingresos a través de las riquezas naturales de la zona, ya que dada su cercanía al río Tempisque y la presencia de lagunas naturales que rodean toda la cuenca, hace que la presencia de aves sea alta; además cuenta con vegetación silvestre sin alteración humana y espejos de agua navegables en algunas zonas.

Adicionalmente, se persigue fomentar y preservar la tradición culinaria y las comidas autóctonas de la región, ofreciendo así una propuesta de valor atractiva para el segmento del turismo rural. Este sector se caracteriza por la preferencia de experiencias de aventura más interactivas, que permitan a los visitantes conocer de cerca los recursos naturales y las costumbres propias de las áreas visitadas.

3.2 Caracterización de la oferta turística

Para el inventario y valoración de los atractivos turísticos y culturales de la zona en donde se encuentra la asociación, se realizó una visita que permitió entender la dinámica y las posibilidades que brinda el área con el fin de aprovechar y maximizar la oferta y recursos disponibles:

Restaurante de comida criolla

El restaurante es el principal factor de atracción en la zona. Actualmente se cuenta con dos opciones de comida autóctona que son la gallina criolla con un precio de venta de 5.000 colones por plato y el arroz de maíz con un precio de venta de 2.500 colones por porción. Estos platillos pueden ser consumidos durante las visitas al proyecto, sin embargo, deben ser contratados con anticipación ya que el modelo de venta es bajo pedido previo a la visita y se preparan únicamente los que fueron contratados.

A la llegada a la isla, el turista se desplaza al área del restaurante, en donde puede consumir los productos que ofrece la asociación. Una vez en el lugar la persona encargada confirma el pedido y se procede a realizar la atención del comensal. Los platos son servidos en vajillas convencionales en la zona destinada para el restaurante en donde se ubican los fogones, por lo que los turistas pueden ver la operación de la cocina y las labores que se realizan. Las mesas son para 6 personas, más no todas son del mismo tamaño por lo que los visitantes pueden elegir donde ubicarse.

Una vez que los visitantes han finalizado el consumo, pueden realizar un recorrido por la zona, tomar fotografías o simplemente disfrutar del área de la isla.

Avistamiento de aves

El itinerario del tour incluye la bienvenida a los visitantes, el acompañamiento durante la observación de aves del área y el regreso al punto de encuentro. Consta de una caminata por senderos y límites aledaños a la laguna, el cual cuenta con una persona guía que lidera esta visita y se encarga del desarrollo del servicio, el tiempo aproximado es de 2 horas con un costo de 8.000 colones por persona y se realizan en horas de la mañana o al final de la tarde, cuando el avistamiento se ve favorecido. Durante el tour se pueden observar distintas aves según la época, desde Galanes sin Ventura, espátulas rosadas, distintos tipos de patos y en temporadas varios tipos de aves migratorias.

Dado que el proyecto está dentro de un humedal, las aves poseen mucha vegetación en la cual funciona como hospederos naturales y existen zonas de descanso y anidación constante, por lo que los tours se pueden realizar durante todo el año observando distintas aves según la temporada.

Actualmente, los senderos aún se encuentran en proceso de desarrollo, por lo que conforme el proyecto crezca la apertura de nuevas zonas será progresiva.

Con el objetivo de ofrecer una experiencia completa y enriquecedora, el responsable del tour está dedicando esfuerzos a mejorar su preparación y dominio en la identificación de especies.

En cuanto a la seguridad para el turista es buena, permitiendo sentir confort y una buena interacción con el ambiente, sin entrar en riesgos altos o problemas de delincuencia. Claramente, este es uno de los puntos más fuertes a desarrollar como un segundo eje de crecimiento, ya que actualmente existe una tendencia creciente de personas que buscan conectar con el ambiente y gustan de este tipo de servicios.

Paseos en Kayaks

Aunque son bastante comunes en áreas costeras, es poco frecuente que las personas puedan acceder a estos de una manera recreativa en áreas de agua dulce y con áreas delimitadas con claridad, por lo que esta oferta siempre es bien recibida por el turista que busca aventura o turismo familiar.

La asociación posee cuatro Kayaks (dos sencillos y dos dobles), el servicio se ofrece a cualquier hora del día mientras las unidades estén disponibles y poseen un costo de arrendamiento de 3.500 colones la hora de uso, incluyendo el chaleco salvavidas dentro del mismo.

En el caso del uso de kayaks, los equipos tienen disponibilidad en la isla para que una vez que los visitantes deseen usarlos puedan tener acceso a ellos. Cuando se solicita el servicio se les hace entrega de un chaleco salvavidas de uso obligatorio e instrucciones generales. Dado que la laguna en donde se utilizan los equipos es relativamente pequeña y la visual de los Kayaks desde la isla es 360°, se monitorea a los turistas desde allí y se les indica en el momento que deben regresar, las personas pueden desplazarse en toda el área de la laguna y visitar la zona que gusten. Una vez finalizan el uso, el kayak se devuelve en el punto de partida para que otro visitante pueda usarlo.

En el caso de que haya personas esperando, estas pueden quedarse en el restaurante o descansar en zonas destinadas para esto mientras se desocupan los equipos.

CAPÍTULO X. Determinación de costos de servicios y productos

La determinación de los costos se realizó directamente con las personas encargadas mediante la metodología planteada de costos por procesos, como se muestra a continuación:

4.1 Estructura de costos para la comida criolla

En primer lugar, se elaboró la receta tomando como base la previsión de un servicio para veinte comensales. Seguidamente, se efectuaron las adquisiciones de los ingredientes requeridos para la preparación, y se procedió a registrar detalladamente los costos unitarios de cada producto empleado.

Para la cocción y preparación de las recetas se tomaron tiempos y porciones utilizadas para elaborar los 20 platos necesarios, la cantidad de personas y horas utilizadas para el proceso, los tiempos utilizados para hacer las compras y la cantidad de madera utilizada durante la elaboración. Se contempla un número de 20 platos ya que fue el momento que se atendió un grupo de visitantes que contrataron los servicios.

Tabla 1. Estructura de costos para elaborar 20 platos de gallina achiotada en colones.

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Costo
Arroz	2,7	kg	794,44	2.144,99
Gallinas	5	Unidad	3.900,00	19.500,00
Cebolla	1	kg	940,00	940,00
Culantro Coyote	5	royos	160,00	800,00
Chile dulce	3	Unidad	270,00	810,00
Ajo	3	Unidad	126,66	379,98
Apio	0,2	kg	1.190,00	238,00
Sal	0,4	kg	1.775,00	710,00
Achiote	1	Caja	680,00	680,00
Culantro Castilla	2	royos	330,00	660,00
Frijoles Molidos	1	Kg	1.860,00	1.860,00
Aceite	1	Litro	2.340,00	2.340,00
Ensalada				
Mostaza	1	Unidad	450,00	450,00
Lechuga	1	Unidad	360,00	360,00
Tomate	1	kg	1.250,00	1.250,00
Pepino	1	kg	910,00	910,00
Zanahoria	0,25	kg	580,00	145,00
Limón	2	Unidad	103,75	207,50
Sub total ingredientes				34.385,47

Descripción	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Costo
Tiempo Preparación	1	hora	1.536,20	1.536,20
Tiempo Cocción	3	hora	1.536,20	4.608,60
# Personas	3	Personas	6.144,80	18.434,39
Tiempo de compra	3	hora	1.536,20	4.608,60
Depreciación Restaurante	1	Día	1.369,86	1.369,86
Energía	20	Leña	200,00	4.000,00
Transporte	2	Privado	3.000,00	6.000,00
Sub total MO				40.557,64
Costo total por lote de producción				74.943,11
Costo unitario				3.747,16

Tabla 2. Estructura de costos para elaborar 20 platos de arroz de maíz en colones.

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Precio kg o Unidad	Costo
Maíz	2	Kg	877,70	1.755,40
Pollo	1	Unidad	3.900,00	3.900,00
Culantro Coyote	2	Rollo	160,00	320,00
Culantro Castilla	2	Rollo	330,00	660,00
Chile Dulce	2	Unidad	270,00	540,00
Cebolla	0,25	Kg	940,00	235,00
Ajo	1	Unidad	126,00	126,00
Achiote	1	Unidad	680,00	680,00
Apio	0,2	Kg	1.190,00	238,00
Sub total ingredientes				8.454,40
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio kg o Unidad	Costo
Preparación	0,5	horas	1.536,20	768,10
Cocción	2	horas	1.536,20	3.072,40
Tiempo de Compra	1	hora	1.536,20	1.536,20
Depreciación Restaurante	1	día	1.369,86	1.369,86
Transporte	2	privado	3.000,00	6.000,00
Energía	14	leña	200,00	2.800,00
Sub total MO y CIF				15.546,56
Costo total por lote de producción				24.000,96
Costo unitario				1.200,05

Por la naturaleza del proceso las personas que trabajan en la cocina deben encender el fogón para cocinar, preparar las ollas y demás implementos necesarios, mantener el aseo y servir los platillos.

4.2 Márgenes de ganancia para la comida criolla

De acuerdo con la tabla 3, el margen de ganancia del plato de gallina es de 33% mientras que el de arroz de maíz es del 108%.

Tabla 3. Márgenes de ganancia para la comida criolla en colones.

	Gallina achiotada	Arroz de maíz
Precio venta/platillo	5.000,00	2.500,00
Costo /plato	3.747,16	1.200,05
Utilidad platillo	1.252,84	1.299,95
Margen de utilidad	33%	108%

El arroz de maíz reviste especial importancia dada la preferencia del cliente y el elevado margen de utilidad que genera su elaboración. Un factor primordial que contribuye a estos márgenes de ganancia radica en la posibilidad de que una única persona pueda asumir la totalidad del proceso productivo, lo que conlleva una reducción significativa de los costos operativos. No obstante, es relevante señalar que el costo de transporte para la adquisición de los insumos representa un 25% del total. Este costo podría reducirse mediante la implementación de compras a mayor escala, permitiendo la gestión de inventarios y evitando adquisiciones unitarias para cada evento, como ocurre actualmente.

Es importante señalar que la asociación carece de un espacio o de las condiciones adecuadas para el almacenamiento de insumos. Esta situación obliga a realizar compras de manera recurrente para atender cada grupo, lo que provoca que el costo del transporte sea elevado. En este sentido, una mejora sustancial consistiría en invertir en congeladores y áreas de almacenamiento específicas que permitan mantener un inventario de materia prima para los platos ofrecidos. Esto facilitaría la realización de compras al por mayor, posibilitando la negociación de mejores precios, la reducción de los costos de transporte y de adquisición, la estabilización de los precios y el mantenimiento de una oferta constante de los productos.

Un factor relevante en relación con este plato, según indica la asociación, es la dificultad frecuente para obtener maíz en la región. Esto se debe a la ausencia de incentivos gubernamentales para la producción nacional, lo que conlleva una dependencia casi total de las importaciones. Esta

circunstancia representa un riesgo para la disponibilidad de la materia prima esencial para la receta, ya que muchas veces estos maíces importados y procesados no tienen las características que se busca para recrear la receta y hacen que no sean del gusto de las personas que cocinan la receta, por lo que es altamente necesario buscar un proveedor local o que la misma asociación produzca su materia prima y la incorpore como un valor agregado a la receta. Actualmente, la asociación explora alternativas para producir su propio maíz o establecer una relación con un proveedor que garantice su suministro. Sin embargo, esta búsqueda ha resultado compleja, ya que la siembra de maíz se concentra durante la temporada de invierno, generándose escasez en verano debido a las condiciones desfavorables para el almacenamiento del grano.

4.3 Estructura de costos para servicios de kayaks y avistamiento de aves

En el caso del uso de Kayaks, la asociación mantiene disponibilidad durante todo el día para las personas que gusten hacer uso de los equipos, y en algunos casos que realizan ventas de los servicios como paquetes, incluyen un tiempo determinado para el uso de estos.

Son almacenados en una bodega que se encuentra en la isla de la laguna, por lo que no poseen un costo de traslado al sitio para usarlos, únicamente deben sacarlos del almacén y se encuentran a disposición del público.

En el caso de la operación de Kayaks, una sola persona se encarga de realizar las labores de supervisión y renta de los equipos, procurando que cada equipo esté disponible y en las condiciones óptimas para su uso.

La adquisición de Kayaks se dio hace alrededor de 4 años y dado que no tienen una estructura muy clara de operación y poco entrenamiento a estos no se han popularizado en la laguna, más con los 4 equipos que poseen actualmente logran dar el servicio sin que se genere una alta espera para los clientes.

Tabla 4. Estructura de costos para servicio de paseo en kayak en colones.

Descripción	Costo
Costo Kayaks y Chalecos	338.000,00
Depreciación diaria Kayaks (Vida útil 10 años)	93,89
MO No calificado (TONC MTSS 11.953 en 8 horas)	1.494,13

Limpieza equipos (10 min)	249,02
Mantenimiento (10 min)	249,02
Costo total por día	2.086,06

Para la oferta de Tour de avistamiento de Aves, la propuesta de tour ofrecido es realizar una caminata de 2 horas por los senderos que bordean la laguna y el humedal Palustrino Corral de Piedra, en donde se pueden apreciar las distintas aves de la zona, así como en algunos momentos aves migratorias. Este tour es operado por una sola persona, la cual se encarga de recibir a los turistas y llevarlos por el área destinado para realizar el recorrido; para la realización del tour, la asociación dispone de un telescopio de alto alcance para el avistamiento de las aves, el cual utiliza en el tour para brindar una mejor perspectiva de las aves observadas. Durante el tour se da la identificación de las aves y se explica un poco su comportamientos y características.

Tabla 5. Estructura de costos para servicio de avistamiento de aves en colones.

Descripción	Costo
Costo telescopio	260.000,00
Depreciación Telescopio (VU 5 años)	144,44
MO guía de turismo (TOC 13448/día)	3.362,00
Limpieza de equipos (10 min)	280,17
Costo total por día	3.786,61

4.4 Márgenes de ganancia para servicios de tour

Como se observa en la tabla 6, los márgenes de ganancia de los tours son buenos. La asociación trabaja en aumentar el volumen de venta de manera que sea un ingreso sostenible y que permita mayor crecimiento de la actividad.

Tabla 6. Márgenes de ganancia para servicios de tour en colones.

	Paseo en Kayak	Avistamiento aves
Precio de venta	3.500,00	8.000,00
Costo unitario	2.086,06	3.786,61
Utilidad unitaria	1.413,94	4.213,39
Margen de utilidad	40,4%	52,7%

CAPÍTULO XI: Plan de mercadeo

A partir de la información recopilada y las visitas efectuadas al proyecto, y considerando tanto las fortalezas como las áreas de mejora identificadas en la asociación, se formuló una propuesta para la optimización del mercadeo y la operación comercial.

Se presentan tres apartados principales: a) análisis de la percepción de los clientes actuales b) identificación de la competencia y, c) una propuesta que tiene como objetivo proporcionar una mayor visibilidad buscando así incrementar la afluencia de visitantes y el reconocimiento de los beneficios turísticos que ofrece el proyecto de desarrollo Agroecológico y Turismo Rural en Laguna de Pozo de Agua de Nicoya.

5.1 Percepción de los clientes actuales

Para realizar el análisis de percepción de los clientes, se realizó una encuesta de manera voluntaria a las personas que visitaron el proyecto durante alrededor de un mes, hasta que se llegara al mínimo de personas propuestas para llevar a cabo la muestra y que esta fuera significativa. En dicha encuesta se recopilaron datos socioeconómicos, educativos y los propios que implican la percepción de estos servicios ofrecidos por la asociación.

Con base en la encuesta aplicada a los clientes actuales de la Asociación, se obtuvo resultados del mercado visitante actual y el mercado objetivo del proyecto.

Caracterización de los clientes actuales

En la Figura 4 se observa que el mayor porcentaje de visitantes del proyecto agroturístico corresponde a personas mayores de 60 años, seguidas por aquellas con edades entre los 45 y 60 años, lo que evidencia una población que valora y aprecia la cultura costarricense. No obstante, un 25% de los visitantes tiene entre 18 y 30 años, pertenecientes a una generación que valora la tecnología y las comodidades. En este sentido, el proyecto debe continuar innovando en sus servicios y adoptando tecnologías actuales, con el fin de atender adecuadamente las necesidades de este grupo etario, el cual no solo representa una proporción significativa de los visitantes actuales, sino que también constituye el relevo generacional de los visitantes potenciales.

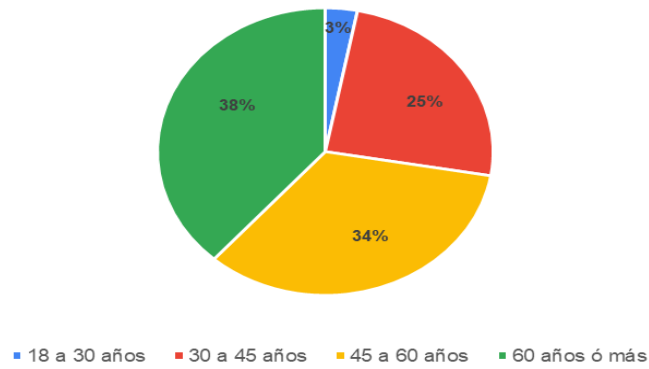


Figura 4. Evaluación sobre el rango de edad de los visitantes al proyecto agroecoturístico

Se observa una distribución casi equitativa entre hombres y mujeres que visitan el proyecto, con una ligera mayoría de mujeres, quienes representan el 53,8% frente al 46,2% de hombres. Cabe señalar que, de acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, no se registraron respuestas en la categoría de otro género.

En la Figura 5 se muestra que el 64,6% de las personas que visitan el proyecto poseen un nivel educativo correspondiente a universidad completa o posgrado, lo que indica una y con alta probabilidad de contar con poder adquisitivo, en función de su nivel académico y oportunidades laborales. Por otra parte, quienes poseen estudios universitarios incompletos representan el 15,4%, mientras que aquellos con secundaria completa constituyen el 10,8%. En conjunto, estos dos grupos conforman el 26,4% de la población encuestada que visita el proyecto.

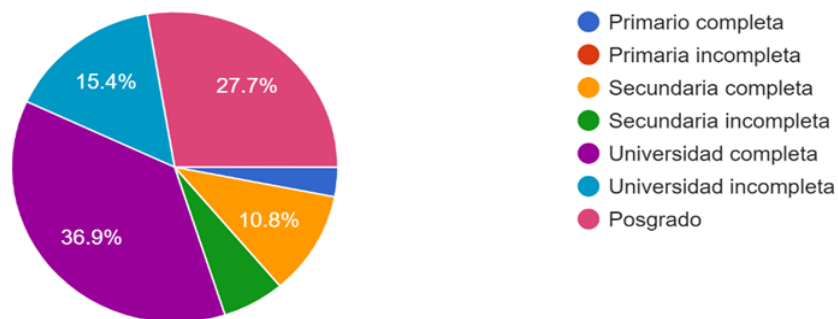


Figura 5. Evaluación sobre la escolaridad de los visitantes al proyecto agroecoturístico

Esta distribución de la población indica que hay un interés de las personas con mayor escolaridad en visitar proyectos de este tipo, donde buscan no solo los servicios sino también la experiencia ofrecida.

Por su parte, en la figura 6 se presenta la distribución de ingresos de las personas que visitan el proyecto. El 32,3% de los encuestados reporta percibir un ingreso mensual entre 1.000.000 y 2.000.000 de colones, lo cual representa un segmento de alto interés debido a su potencial poder adquisitivo respecto a los servicios que ofrece el proyecto. Por su parte, el 27,7% de los visitantes tiene ingresos mensuales promedio que oscilan entre 500.000 y 1.000.000 de colones, mientras que el 18,5% percibe entre 250.000 y 500.000 colones mensuales.

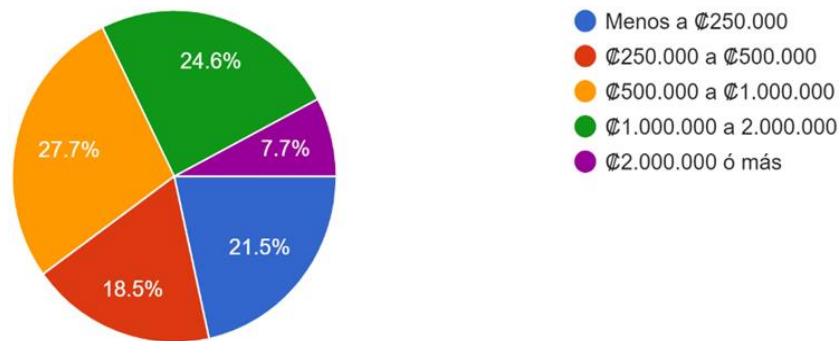


Figura 6. Evaluación del ingreso económico mensual de los visitantes al proyecto agroecoturístico.

En este contexto, la población jubilada que visita el proyecto agroecoturístico representa un 23,1%, lo que sugiere la necesidad de garantizar un acceso adecuado y servicios de alta calidad, con el fin de fomentar la recompra y promover una experiencia satisfactoria que incentive la recomendación del proyecto. Por otra parte, el 36,9% corresponde a personas mayores que se desempeñan como trabajadores independientes, mientras que el 21,5% pertenece al sector de empleados públicos.

Finalmente, de acuerdo con la Figura 7, la provincia de procedencia con mayor porcentaje de visitantes al proyecto agroecoturístico es Guanacaste, con un 68,8% de participación según los resultados de la encuesta. No obstante, se observa afluencia de visitantes provenientes de San José, quienes representan el 15,6% y este grupo constituye una oportunidad estratégica, ya que una adecuada atención al cliente y la prestación de servicios de calidad pueden incentivar la visita y fomentar la promoción del proyecto mediante el boca a boca. Por otro lado, se observa una baja

representación de visitantes provenientes de provincias como Puntarenas, Alajuela y Heredia, lo cual plantea una expectativa positiva respecto al potencial de expansión del proyecto fuera de Guanacaste. Cabe destacar que no se registraron visitantes de las provincias de Limón y Cartago, lo cual podría atribuirse a la distancia geográfica que implica el desplazamiento hacia el sitio. Esta situación resalta la necesidad de establecer alianzas estratégicas o encadenamientos en torno al servicio de hospedaje en la zona, considerando que actualmente el proyecto no ofrece dicha opción. Cabe mencionar que dentro del estudio el 100% de las personas que visitaron el proyecto son del país por lo cual no tuvimos datos al respecto.

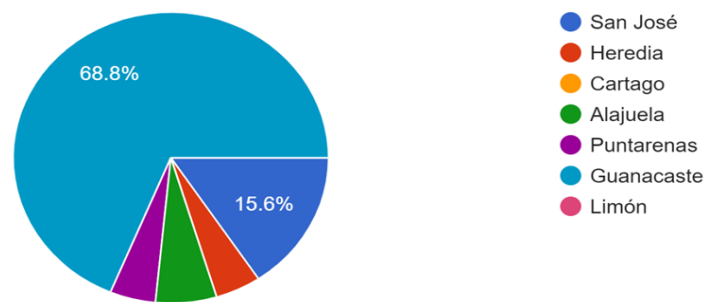


Figura 7. Evaluación sobre la procedencia geográfica de los visitantes al proyecto agroecoturístico

Satisfacción de los clientes actuales por los servicios recibidos

Un porcentaje significativo de los encuestados, específicamente el 49,2%, ha asistido al proyecto en un rango de dos a cuatro ocasiones. Este dato sugiere un nivel de satisfacción considerable, evidenciado en la recurrencia de visitas por parte de este grupo. Adicionalmente, el 32,3% de los participantes ha visitado el proyecto en al menos cuatro oportunidades, lo que denota un alto grado de complacencia con la oferta y el cumplimiento de sus expectativas durante su estadía.

Por otro lado, un 18,5% de los visitantes ha realizado una única visita a la Laguna de Pozo de Agua. En este contexto, se considera fundamental el desarrollo de una estrategia de seguimiento al cliente, orientada a ofrecer nuevos servicios, promociones vigentes y eventos especiales, con el objetivo de fidelizar a estos visitantes y consolidar una oferta turística atractiva.

Es pertinente destacar que una de las mejoras señaladas por los usuarios para incrementar su asistencia al proyecto es la reparación y optimización de la red vial circundante. El estado actual de la infraestructura vial, calificado entre regular y bueno, representa un factor susceptible de mejora, más este no es un factor que esté completamente en manos de la asociación y representa un factor externo el cual deben tratar de gestionar con las instituciones gubernamentales. La implementación de estas mejoras podría incentivar a los visitantes satisfechos a realizar visitas reiteradas, contribuyendo así a una experiencia general más positiva.

Con respecto al restaurante, los datos recopilados revelan que el 83,1% de los visitantes del proyecto Agroecoturístico Pozo de Agua han utilizado el servicio de comida criolla ofrecido. Este porcentaje subraya el valor significativo de la gastronomía local como uno de los principales atractivos y actividades centrales del proyecto.

A partir de este dato, se puede inferir que, del total de 66 personas que visitaron el proyecto durante el mes de la encuesta, aproximadamente 55 hicieron uso del servicio de alimentación. Esto indica que la comida criolla constituye la oferta más demandada por los visitantes, siendo la fuente primordial de ingresos y un factor clave en la atracción de público al proyecto.

Al comparar el uso del servicio de kayaks (47,7% de los visitantes) y el tour de aves (46,2% de los visitantes), se refuerza la conclusión de que la comida criolla representa el principal atractivo para quienes visitan el proyecto. Por consiguiente, esta área debe constituir el eje central de las estrategias de mejora y crecimiento del emprendimiento, priorizando la optimización constante de la oferta y la calidad del servicio gastronómico.

El análisis de la Figura 8 revela que el 88,8% de los usuarios del servicio de cocina del proyecto lo califican entre bueno y excelente, lo cual constituye una fortaleza significativa, no obstante, un 9,3% de los encuestados perciben el servicio de cocina como regular y un 1,9% de los visitantes califican el servicio como pésimo, evidenciando una clara oportunidad de mejora en la oferta y la calidad del servicio gastronómico del proyecto.

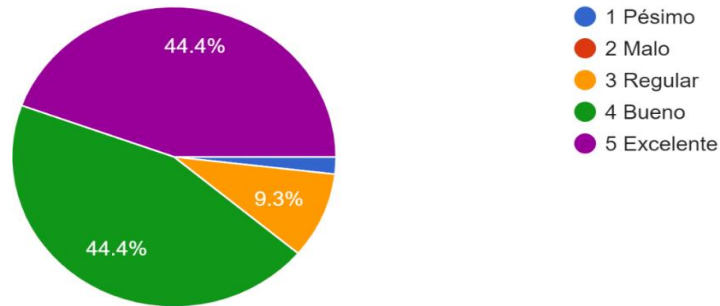


Figura 8. Evaluación porcentual sobre la calidad del servicio de cocina ofrecido por el proyecto

En cuanto a la calificación del servicio de kayak por parte de los usuarios (Figura 9), utilizando una escala de 1 (pésimo) a 5 (excelente), se destaca que el 90,3% de los encuestados manifestaron un grado de satisfacción superior a bueno, distribuyéndose en un 38,7% que lo calificó como excelente y un 51,6% como bueno. Esto indica una percepción muy positiva de la atracción de kayak por parte de sus usuarios. Sin embargo, un 6,5% expresó un grado de satisfacción regular y un 3,2% reportó un mal servicio, lo que refleja una necesidad de implementar mejoras y una oportunidad para optimizar la imagen del nivel de satisfacción asociado a este servicio.

Es importante señalar que, durante las reuniones con el personal del proyecto, se identificó la necesidad de que los responsables de los kayaks adopten una actitud más proactiva al ofrecer este servicio como una opción integral dentro del tour, lo cual podría potencialmente incrementar su nivel de utilización en el futuro.

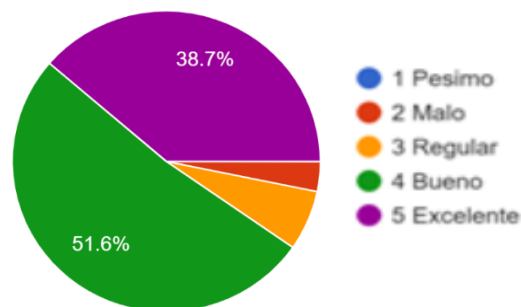


Figura 9. Evaluación porcentual del servicio de kayak

Normalmente, tanto para el tour de aves como para el uso de los Kayaks, el principal factor que atrae a los clientes es la comida criolla, y en algunos casos la asociación hace paquetes donde

incorporan las distintas atracciones que ofrecen, haciendo que el turista se lleve una experiencia más completa, lo que hace ver que la comida criolla es la principal fuente de atracción de los clientes y que esta abre la puerta para las otras opciones de entretenimiento.

En este sentido, más de la mitad (53,8%) de las personas que visitan el proyecto no hacen uso del servicio de avistamiento de aves, siendo solo un 46,2% las personas que usan este servicio. Esto se debe a que puede existir un pequeño sesgo, en donde si las personas visitan el proyecto en la época de verano (diciembre a mayo) tendrán mayor posibilidad de ver más cantidad de aves migratorias y autóctonas en comparación en la época de invierno (junio a noviembre) y quizás si por alguna razón las personas que llenaron la encuesta visitaron en invierno el proyecto existe la posibilidad que no quisieran usar el tour de aves por motivo que solo en la época de verano aumenta la cantidad de avistamiento de los mismos.

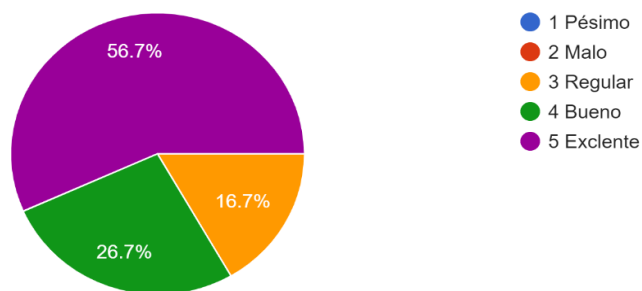


Figura 10. Evaluación porcentual de la percepción de la calidad del servicio de tour de aves del proyecto

Respecto a la calidad percibida (Figura 10) por el usuario del tour de aves, el 83,4% indican tener una percepción que va de bueno a excelente en cuanto a la atención, razón por la que indican estar sumamente satisfechos. No obstante, un 16,7% comentaron tener una percepción de la calidad del tour de aves regular, por lo cual se debe trabajar en este último porcentaje para mejorar esa percepción de calidad.

En general, el 38,5% de los encuestados tiene una excelente percepción del proyecto lo cual le da una fortaleza al proyecto Pozo Agua, no obstante, más de la mitad de las personas indican una satisfacción buena, por lo que aunque llena las expectativas del consumidor este cliente puede valorar visitar la competencia del lugar en vez de repetir o buscar nuevas experiencias con la Asociación de Pozo de Agua. Para el grado de satisfacción regular, el 7,7% de las personas que han visitado el proyecto indican este como su calificación de la experiencia, lo cual implica que este consumidor difícilmente realizará una recompra del servicio, ya que el grado de satisfacción

que percibió del servicio no fue el mejor y con ello podría potencialmente divulgar de boca en boca la satisfacción que tuvo del lugar la cual no es positiva (figura 11).

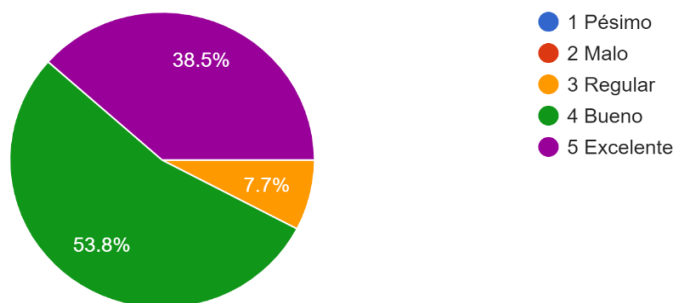


Figura 11. Evaluación sobre la satisfacción de los visitantes al proyecto agroecoturístico

5.2 Identificación de la Competencia

Aunque Guanacaste es una zona de alta presencia turística, existen zonas en que los desarrollos se ven más limitados por la dificultad de accesos y pocos incentivos para el desarrollo de estos proyectos. A nivel de proyectos turísticos cercanos, existen principalmente los que se dedican a caminatas como el parque Nacional Barra honda y el cerro de Caballito, así como algunos que aprovechan el río Tempisque para hacer avistamiento de aves y paseos por el río, los cuales se observan en la figura 12.

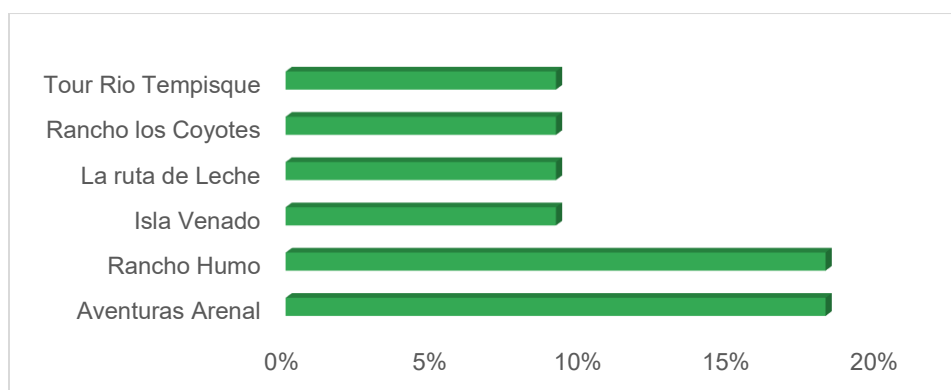


Figura 12. Principales proyectos turísticos en la zona.

El análisis de la oferta turística en la zona revela diversas modalidades con enfoques particulares. Las iniciativas centradas en caminatas carecen de estrategias de comercialización y promoción definidas, dependiendo principalmente de la difusión en redes sociales, cuya

actualización y oferta no son consistentes. En consecuencia, su crecimiento y afluencia de visitantes se sustentan primordialmente en el boca a boca de quienes ya han experimentado sus servicios. Adicionalmente, la inversión limitada en infraestructura se traduce en accesos y servicios poco inclusivos para adultos mayores o personas con discapacidad, orientándose más hacia un público joven con afinidad por la aventura y cierta resistencia física.

En el caso específico del Parque Nacional Barra Honda, se aplica una tarifa diferenciada: 1.130 colones para visitantes nacionales y 13.56 dólares para extranjeros, cubriendo únicamente el acceso al parque y sus senderos. Actividades como el ingreso a las cavernas implican el pago adicional de un guía y el alquiler de equipo, con precios que varían entre 18.000 y 25.000 colones según la temporada. El Cerro Caballito, por su parte, establece una tarifa única de ingreso de 2.500 colones tanto para nacionales como para extranjeros.

Los servicios de avistamiento de aves se ofrecen mediante tours en lancha por el río Tempisque y sus afluentes. Sin embargo, la ausencia de equipo especializado para la observación por parte de los operadores requiere que los visitantes porten sus propios implementos, lo que limita el segmento de mercado a personas con interés específico en esta actividad, indumentaria y equipo adecuado, así como conocimientos básicos de ornitología para optimizar la experiencia. El costo de estos tours es de 15.000 colones por dos horas de recorrido en lancha.

Rancho Humo, un hotel en la zona, dispone de senderos para el avistamiento de aves, pero no ofrece tours organizados, limitándose a poner estas instalaciones a disposición de sus huéspedes, por lo que no se considera competencia directa

Es relevante destacar que ninguna de las ofertas turísticas mencionadas ni otras cercanas al proyecto Pozo de Agua incluye servicio de alimentación, lo que representa un importante elemento diferenciador para este último, ya que los turistas suelen preferir opciones que integren la mayor cantidad de servicios en un solo lugar.

La denominada "Ruta de la Leche" no constituye una oferta turística en sí misma, sino una ruta geográfica conocida que atraviesa el distrito de San Antonio de Nicoya, sin ofrecer servicios turísticos estructurados. Isla Venado y Aventuras del Arenal, dada su considerable distancia y características distintivas, tampoco se consideran competidores directos en el área de influencia del proyecto.

Actualmente, el proyecto Laguna de Pozo de Agua experimenta una demanda media a baja, debido a una comunicación y conocimiento del mercado objetivo limitados a la comunicación verbal y una presencia incipiente en redes sociales. Esto conlleva a atender principalmente a grupos o individuos que contratan los servicios con antelación, preparando alimentos exclusivamente para ellos, sin la posibilidad de ofrecer servicios a visitantes espontáneos que desconocen la modalidad de contratación previa. La temporada alta de ventas se concentra entre noviembre y febrero, coincidiendo con la presencia de agua en la laguna y condiciones climáticas favorables para el acceso. La llegada de las lluvias restringe la capacidad operativa debido a las limitaciones de acceso e infraestructura aun que ayuda a mantener el nivel de la laguna.

La competencia enfrenta una situación similar, ya que las actividades al aire libre se ven afectadas por las condiciones climáticas, lo que reduce la afluencia de visitantes y la oferta de servicios. Esto lleva a priorizar las contrataciones previas y a no mantener una disponibilidad abierta para turistas improvisados, perdiendo así oportunidades de venta.

Un análisis comparativo entre el proyecto Laguna de Pozo de Agua y las ofertas circundantes destaca la comida criolla como el principal diferenciador y fuente de ingresos del proyecto, atrayendo a los clientes y estableciendo un parámetro de oferta única. Otro factor distintivo es la creación de infraestructura, aunque básica por el momento, que busca mejorar la comodidad de los visitantes, especialmente los adultos mayores. Si bien otros servicios presentan similitudes con la competencia, la captación de clientes dependerá de la complementariedad de la oferta y la creación de paquetes de valor agregado que favorezcan la elección del proyecto frente a sus competidores.

Entre las fortalezas de la competencia se encuentra una mayor extensión territorial para el desarrollo de tours, como el río Tempisque o el Parque Nacional Barra Honda, lo que amplía las posibilidades de variar las rutas y observar fauna silvestre. En contraste, el proyecto Laguna de Pozo de Agua se limita al área de la laguna y senderos habilitados, presentando una menor área para el desarrollo de actividades.

Una debilidad significativa de la competencia es la ausencia de servicio de alimentación, lo que obliga a los turistas a buscar opciones fuera de las instalaciones una vez finalizado el tour. El principal diferenciador del proyecto Laguna de Pozo de Agua radica precisamente en su oferta de

comida criolla, permitiendo a los visitantes consumir alimentos después de realizar actividades como tours o uso de kayaks.

Dado que la competencia centra sus servicios en tours específicos y no en la diversificación de la oferta, se identifican claras oportunidades de crecimiento para el proyecto Pozo de Agua, como la implementación de hospedaje, actividades nocturnas aprovechando la infraestructura existente o potencial, y la incorporación de pesca recreativa, entre otras opciones.

En cuanto a la política de precios de la competencia, los parques nacionales operan con tarifas reguladas por el estado, lo que limita su variabilidad. Otros proyectos, como los tours de avistamiento de aves, basan sus precios en la temporada y en las referencias de proyectos similares en la zona. Actualmente, el Proyecto Pozo de Agua establece sus precios basándose en lo que considera justo, aunque no necesariamente fundamentado en un análisis de mercado exhaustivo.

5.3 Estrategia empresarial

Del análisis FODA se procede a sistematizar la información y evaluar tanto el entorno externo como interno. La siguiente tabla muestra el resultado de la ponderación de cada factor relevante detectado en los talleres de campo realizados con la Asociación.

Tabla 7. Evaluación del entorno externo e interno

		Muy débil 1	Débil 2	Media 3	Fuerte 4	Muy fuerte 5	Puntos	Peso
Fortalezas:								
FO1	Ubicación estratégica por el emplazamiento único en una zona de protección bajo convenio con el SINAC.					X	5	5.05%
FO2	Experiencia culinaria por el dominio en la preparación de recetas autóctonas.					X	5	5.05%
FO3	Capital humano local por ser un grupo de mujeres autóctonas de la zona, aportando autenticidad y credibilidad.					X	5	5.05%
FO4	Potencial de encadenamiento productivo por la capacidad para desarrollar alianzas que mejoren la calidad de la oferta y fomenten la economía rural.				X		4	4.04%
FO5	Impacto socioeconómico local actual mediante la generación de empleo local, promoviendo el desarrollo y la inversión en la zona.			X			3	3.03%
FO6	Capacitación y desarrollo por la amplia formación a través de diversas instituciones, expandiendo conocimientos y reduciendo limitaciones tecnológicas.			X			3	3.03%
FO7	Solidez financiera aportada por la independencia financiera gracias a la inversión de instituciones estatales.		X				2	2.02%
FO8	Sostenibilidad en materias primas por la disponibilidad de áreas para la producción de materia prima para alimentos y bebidas.		X				2	2.02%
FO9	Capacidad de diversificación para ampliar la oferta incluyendo hospedaje, pesca recreativa, granjas orgánicas, entre otros.				X		4	4.04%
Oportunidades:								
O1	Asesoría externa por la disponibilidad de consultores externos a través de instituciones colaboradoras.				X		4	4.04%
O2	Alianzas estratégicas por el potencial para establecer colaboraciones con tour operadores y servicios turísticos locales para complementar la oferta y diversificar los ingresos.				X		4	4.04%
O3	Acceso tecnológico gracias a a la disponibilidad de tecnologías de la información a bajo costo o gratuitas.			X			3	3.03%
O4	Inclusión generacional por la oportunidad de involucrar a jóvenes en el proyecto para fomentar la continuidad del legado y la inclusión de nuevas y renovadas perspectivas					X	5	5.05%
Debilidades:								
D1	Necesidad de capacitación y entendimiento del mercado: Se requiere profundizar el conocimiento para enriquecer la oferta de servicios.					X	5	5.05%
D2	Acceso terrestre limitante ya que el camino de acceso, actualmente de tierra o barro, presenta condiciones que dificultan el ingreso.					X	5	5.05%
D3	Seguridad en el transporte acuático por la carencia de lineamientos de seguridad en las lanchas y de infraestructura adecuada para un embarque seguro en los puertos.				X		4	4.04%
D4	Consistencia en la toma de decisiones por la diversidad de criterios y enfoques dificulta la toma de decisiones y la consecución de acuerdos operativos, de asignación de tareas y de distribución de ganancias.					X	5	5.05%
D5	Suministro de agua potable, dado que se carece de un suministro constante de agua potable, lo que implica su transporte en contenedores.					X	5	5.05%
D6	Estandarización de recetas por la falta de uniformidad en las recetas genera variabilidad en los productos y diferentes percepciones entre los visitantes.			X			3	3.03%
Amenazas:								
A1	Competencia por la proximidad de proyectos con características similares exige el mantenimiento y la mejora continua de los estándares para asegurar la clientela.					X	5	5.05%
A2	Gestión ambiental de la laguna por el manejo inadecuado de la laguna (presencia de tifa, pez diablo, pesca con redes) representa un riesgo para su sustentabilidad ecológica.					X	5	5.05%
A3	Abastecimiento de materia prima por la limitada producción nacional de maíz constituye una amenaza para la continuidad de ciertas actividades o productos.					X	5	5.05%
A4	Impacto del cambio climático por las alteraciones climáticas pueden afectar la disponibilidad y los patrones de movilidad de las especies locales a lo largo del tiempo.			X			3	3.03%
A5	Continuidad cultural por la falta de interés de las nuevas generaciones en las costumbres autóctonas podría conllevar la pérdida de conocimientos tradicionales.					X	5	5.05%
TOTAL							99	100.00%

Una vez determinado el peso relativo de cada factor, se procedió a realizar un análisis de estrategias alternativas organizadas bajo los criterios de estrategias FO (uso de fortalezas para aprovechar oportunidades), estrategias DO (aprovechar oportunidades para combatir debilidades),

FA (uso de fortalezas para cobertura de amenazas) y DA (cobertura de amenazas y protección de debilidades).

Tabla 8. Selección de estrategias alternativas

Fortalecimiento y diversificación de los servicios		Huertas agroecológicas de autoabastecimiento		Fortalecimiento de habilidades empresariales		Mejora de infraestructura para autoabastecimiento de servicios básicos y acceso	
Estrategia FO		Estrategia FA		Estrategia DO		Estrategia DA	
FO2	5.05%	FO3	5.05%	D1	5.05%	D5	5.05%
FO3	5.05%	FO4	4.04%	D4	5.05%	D6	3.03%
FO5	3.03%	FO9	4.04%	D6	3.03%	A2	5.05%
FO6	3.03%	A3	5.05%	O1	4.04%	A4	3.03%
FO9	4.04%	A4	3.03%	O2	4.04%		
O1	4.04%	A5	5.05%	O3	3.03%		
O2	4.04%			O4	5.05%		
				Estrategia DA			
				D1	5.05%		
				A1	5.05%		
Impacto	28.28%		26.26%		39.39%		16.16%

VALOR TOTAL DEL IMPACTO ESTRATÉGICO

110.10%

Definiendo el objetivo estratégico de incrementar la visibilidad y visita al proyecto de desarrollo agro ecoturístico de la Asociación de Pozo de Agua de Nicoya, es posible integrar las estrategias alternativas de fortalecimiento y diversificación de los servicios, así como la incorporación de huertas agroecológicas de autoabastecimiento junto al fortalecimiento de habilidades empresariales. En la siguiente sección se desarrolla el plan de mercadeo propuesto para lograr tal objetivo estratégico y por tanto contribuir a responder a la lectura del entorno de la Asociación.

5.4 Estrategia de promoción y canal de distribución

El plan de mercadeo tiene como objetivo incrementar la visibilidad y visita al proyecto de desarrollo agro ecoturístico de la Asociación de Pozo de Agua de Nicoya.

Este plan de mercadeo nace de varias visitas y análisis realizados en conjunto con las personas de la asociación, talleres durante los cuales se realizó una revisión de funciones, de las capacidades personales que poseen en la asociación, de las oportunidades y factores de mejora que poseen actualmente, así como de las necesidades que tienen en el proyecto de visualización y mercadeo.

Objetivos específicos del plan de mercadeo.

- 1) Aumentar la visitación al proyecto en un 15% proyectada a un plazo no mayor a un 1 año, mediante el buen servicio y la publicidad boca en boca.
- 2) Incrementar la visita de clientes de las zonas con menor influencia (Puntarenas, Alajuela y Heredia) en un periodo no mayor a 2 años.
- 3) Diversificar las fuentes de ingresos mediante la introducción de nuevos servicios (hospedaje, actividades nocturnas, etc.).
- 4) Impulsar la producción sostenible de hortalizas para mejorar la calidad de los alimentos y aumentar la imagen ecológica de la organización.

Acción general

A.1 Estandarizar el servicio y potenciar el atractivo gastronómico

Acciones específicas:

- a) Definir un menú con más opciones de comida criolla con receta única que satisfaga las necesidades del cliente.
- b) Crear contenido atractivo (fotos, videos, recetas, historias) sobre la comida criolla en redes sociales, blog y sitio web, destacando la autenticidad y los ingredientes locales.
- c) Organizar pequeños eventos temáticos de degustación de comida guanacasteca para atraer tanto a locales como a turistas.

- d) Integrar la experiencia gastronómica como un componente central de los paquetes turísticos ofreciendo brochures a los visitantes con información general y específica para contrataciones e informaciones.
- e) Basarse en la retroalimentación de los clientes para innovar en la oferta y mantener la alta calidad.
- f) Llevar una bitácora de visitación y realizar encuestas digitales sobre el servicio recibido.

Impacto esperado:

- Mejorar la calidad del producto ofrecido.
- Aumentar la visualización del proyecto utilizando la comunicación personal con los visitantes como vehículo de diseminación de la información.
- Mejorar la organización y planificación de eventos contratados por grupos.
- Identificar las zonas de donde están visitando el proyecto.
- Validar la percepción del cliente sobre el servicio recibido.

Tomando estas medidas clave la intención es poder dar un mejor servicio y de calidad, entendiendo lo que el cliente busca con la visita y poder corregir factores o situaciones que no hayan sido del agrado para el usuario final. Basado en esto, utilizarán los siguientes parámetros de medición para tomar las decisiones necesarias.

Indicadores de medición	Metas
● Respuestas de encuestas de satisfacción	● 90% de satisfacción constante
● Mapeo de las zonas de influencia	● Llegar a las 7 provincias
● Cantidad de nuevos clientes	● 15% más que el año anterior

Fechas:

Elaboración	Ejecución	Evaluación
Mayo 2025	Julio 2025	Julio 2026

Responsables:

Ejecución	Apoyo	Seguimiento

Acción general

A.2 Potencializar los servicios de tours

Acciones específicas:

- a) Asegurar que el personal posea una capacitación adecuada en atención al cliente, conocimiento de la oferta de tours y habilidades de comunicación.
- b) Crear contenido atractivo (fotos, videos, recetas, historias) sobre los tours en redes sociales, blog y sitio web, destacando las bondades de la zona.
- c) Recopilar activamente la opinión de los clientes a través de encuestas, formularios en línea o conversaciones directas.
- d) Animar al personal a ofrecer activamente los servicios a los visitantes.

Dadas las apreciaciones y el análisis realizado, en donde se necesita hacer un mejor manejo de la información para garantizar la seguridad en los tours y en las instalaciones, así como crear contenido que permita visualizar todas las opciones que hay en el proyecto, buscando siempre los factores de mejora y estandarizando el proceso.

A.3 Mejorar la Comunicación y Presencia Digital

Acciones específicas:

- a) Desarrollar un sitio web atractivo y fácil de navegar con información detallada sobre los servicios, precios, horarios, ubicación y formas de contacto. Incluir un blog para compartir contenido relevante.
- b) Identificar las plataformas donde se encuentra el público objetivo y crear contenido de valor de forma regular (fotos, videos cortos, historias, testimonios de clientes). Fomentar la interacción y responder a las consultas.
- c) Considerar invertir en publicidad pagada en redes sociales y motores de búsqueda para alcanzar a un público más amplio y segmentado.
- d) Crear una base de datos de clientes y enviar correos electrónicos con novedades, ofertas especiales y eventos.
- e) Invitar a personas influyentes en el nicho de turismo y gastronomía a visitar el proyecto y compartir su experiencia.

- f) Afiliación a CATURGUA e ICT, participando en las ferias turísticas promovidas por el ICT y distintas cámaras de turismo, lo que permita ampliar la visitación.
- g) Definir una marca, la cual acentúe la imagen de turismo rural comunitario y la búsqueda del rescate de las comidas autóctonas de la zona.

Las herramientas digitales, y específicamente las redes sociales, son una gran herramienta de disseminación de información, siempre y cuando se alimenten constantemente con contenido fresco y adaptado para el público meta, por lo que una inversión pensada y estructurada en redes puede significar un cambio rotundo en el modelo y en la visitación al proyecto, así como permitiría acceder a públicos que hoy no se visibilizan como una opción real.

Impacto esperado:

- Aumento de la visitación y seguidores de la página del proyecto.
- Aumento de visitación de personas de Alajuela, Heredia y Puntarenas

Indicadores de medición	Metas
• Mayor cantidad de visitación a la página	• Crecer 30 % en dos años
• Crecimiento de los seguidores de la página	• Llegar a 8.600 seguidores
• Más visitantes de las provincias meta	• 10% aumento de visitación
• Participación en ferias de turismo	• 12 ferias por año

Fechas:

Elaboración	Ejecución	Evaluación
Marzo 2025	Julio 2025	Julio 2027

Responsables:

Ejecución	Apoyo	Seguimiento

Acción general

A.4 Diversificación de la oferta y mejora de la experiencia

Acciones específicas:

- Explorar la viabilidad de ofrecer opciones de hospedaje sencillas pero cómodas para extender la estadía de los visitantes.
- Considerar actividades como fogatas con música tradicional, observación de estrellas o cenas al aire libre.
- Fomentar la pesca recreativa, esto debido a que las personas pueden acceder a alrededor del 50% del área de la laguna.
- Realizar mejoras progresivas en los accesos y las instalaciones para hacerlas más inclusivas y cómodas para todos los visitantes.
- Crear paquetes que combinen diferentes servicios (comida + kayak, comida + tour de aves, etc.) a precios atractivos y generar alianzas con otros proyectos turísticos.
- Implementar un programa de seguimiento para los visitantes de "una sola vez", ofreciéndoles incentivos para regresar (descuentos, ofertas especiales).

El cambio y la diversificación son partes fundamentales de este tipo de proyectos, así como el seguimiento al cliente y el nivel de satisfacción obtenido, hacen que la experiencia ofrecida se pueda enriquecer cada vez más, por ende, al implementar las acciones anteriores se lograrían experiencias variadas que permitan la visita de nuevos clientes o lo que ya conocen el proyecto vuelvan otra vez.

Impacto esperado:

- Ampliar la oferta de hospedajes en la zona cercana al proyecto.
- Mejorar la oferta integral al visitante.

Indicadores de medición	Metas
• # de hospedajes disponibles	• Aumentar 10%

Fechas:

Elaboración	Ejecución	Evaluación
Marzo 2025	Julio 2025	Julio 2026

Responsables:

Ejecución	Apoyo	Seguimiento

Acción general

A.5 Impulsar la agricultura sostenible y libre de pesticidas

Acciones específicas:

- Realizar talleres de concientización y aprendizaje de las técnicas productivas.
- Identificar posibles zonas para la producción agrícola amigable.
- Determinar los principales cultivos que se adapten a las necesidades del restaurante e incluso como opción de nuevos productos para la venta.

La agricultura sostenible es claramente un plus bajo las premisas de lo que buscan las personas en el siglo 21, además de que incorporar este factor en un proyecto de este tipo en una zona azul crearía una mejor percepción hacia el público y permitiría crear experiencias más enriquecedoras.

Impacto esperado:

- Reducir el uso de agroquímicos en la producción de la zona.
- Aumentar la conciencia del estilo de vida saludable.
- Garantizar la producción para poder abastecer las vistas al proyecto.
- Potencializar la imagen del proyecto con la producción amigable con el ambiente.

Indicadores de medición	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de vegetales con producción libre de pesticidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción autosuficiente

Fechas:

Elaboración	Ejecución	Evaluación
Marzo 2025	Julio 2025	Julio 2026

Responsables:

Ejecución	Apoyo	Seguimiento

CAPÍTULO XII. Conclusiones

El esquema organizacional busca mejorar los controles sobre los principales procesos, mejorar los servicios, estandarizar la oferta y favorecer la visual de la asociación, fomentando el crecimiento del proyecto. Las funciones determinadas para cada puesto están pensadas para ser ejecutadas de manera simple y constante, pero que a la vez protejan el proyecto y garanticen su operatividad por un periodo prolongado. Claramente, conforme el proyecto crezca será necesario incorporar personas que vengan a aportar y garantizar el éxito de este.

La caracterización de la oferta actual permite clarificar lo que realmente ofrece el proyecto, garantiza la estandarización de la oferta de productos y servicios, permite determinar nuevas oportunidades o factores de mejora que se puedan implementar para un futuro. El hecho de que la Asociación Laguna de Pozo de Agua implemente procesos que le permitan mantener la caracterización actualizada de los productos ofrecidos, va a permitir incorporar valor agregado a sus procesos y ofertas conforme las condiciones cambien, así como crear estrategias de defensa ante la competencia.

El realizar un ejercicio y análisis del costo real de los productos es indispensable para poder tener claridad sobre los márgenes y la rentabilidad real del proyecto, lo que también va a permitir que se busquen opciones para maximizar las ganancias, poder realizar mejores negociaciones y encadenamientos productivos, apuntando siempre al crecimiento del proyecto y la comunidad en sí. El definir un costo con márgenes de ganancia aceptables más no abusivos, utilizando como referencia los precios de la competencia y agregando valor por las características diferenciadoras del producto ofrecido, permite evitar errores de apreciación y sesgos que hagan que el mercado fluctúe hacia positivo o negativo por la oferta realizada, y que la aceptación del producto sea más homogénea y menos polarizada.

El plan de mercadeo propuesto pretende crear una mejor visual del proyecto, mejorando la percepción y la visitación al mismo, con objetivos alcanzables y medibles que van a permitir

generar un impacto positivo en el crecimiento del proyecto y de la zona de influencia. El uso de redes sociales se vuelve una estrategia fundamental para el crecimiento de estos proyectos, mostrando su oferta a un gran número potencial de clientes con una inversión relativamente baja.

CAPÍTULO XIII. Recomendaciones:

Basado en las observaciones de las visitas y el análisis realizado se realizan las siguientes recomendaciones buscando el crecimiento y ampliar la oferta y capacidad de la asociación.

- Mantener una oferta para el cliente de imprevisto u oportunos

Es necesario que la asociación valore contar con comida extra y no solo la que es contratada previamente para la atención, ya que esto permitiría, aparte de tener más ingresos, captar un segmento de público que encuentra el proyecto y quiere consumir, pero no ha hecho reservación previa.

- Oferta de paquetes con precio diferenciado.

Es importante que la asociación maneje paquetes con las diferentes opciones que poseen para la visita, y que esta pueda ser diferenciada de acuerdo con la cantidad de personas que contraten el servicio, buscando atraer volumen de clientes y que utilicen la mayor cantidad de servicios, haciendo que se mejore la visitación, el conocimiento del proyecto y las ganancias.

- Enlaces y almacenamiento.

Es de suma importancia que la asociación busque alianzas con los productores de la zona, los cuales les puedan garantizar las materias primas y asegurar disponibilidad durante todo el año, con el fin de mantener el estándar y la esencia del proyecto. También deben buscar alianzas con las otras ofertas de turismo disponibles en las zonas circunvecinas, permitiendo a la asociación ser un complemento de lo que ofrecen los otros proyectos y capitalizando una porción de lo que invierte el turismo en la visita.

También es de suma importancia que se busque la manera de mejorar el almacenamiento de las materias primas para los alimentos que preparan, lo que les puede permitir realizar compras de mayor volumen con un mejor precio, brindando mayor rentabilidad por plato.

- Estandarizar las recetas

Un factor fundamental para el éxito del proyecto es que deben de estandarizar las recetas de cada uno de los platillos que ofrezcan, permitiendo que las personas que visitan el proyecto siempre se

lleven una grata experiencia y puedan recomendar la visita al mismo. El no tener esta estandarización da pie a las malas reseñas y comentarios, lo que puede ocasionar una reducción de la visitación y por ende un retraso en el crecimiento del proyecto.

- Afiliación a Caturgua.

El poder afiliarse a la Cámara de Turismo de Guanacaste (Caturgua) les puede brindar más exposición y visión con el turismo extranjero que visita la zona, logrando captar la atención desde una entidad que cuenta con una credibilidad para brindar recomendaciones, lo que permitiría a la asociación posicionarse como una opción de turismo de Rural referente en la zona, causando interés en el sector turístico que busca este tipo de experiencias.

- Ampliar y ofrecer otros productos en el menú

Es necesario que la asociación amplie las ofertas de menú, tanto en platillos tradicionales como adaptados a las tendencias de consumo (por ejemplo, menús vegetarianos) que permita a las personas que visiten el proyecto tener mayor oferta y opciones de consumo, mejorando así la re visitación con la intención de consumir y probar otros platos tradicionales que no pudieron ser probados en visitas anteriores

- Realizar un flujo de caja y estado de resultados:

Debe ser continuo el control contable y el brindar información periódica para los trabajadores y los implicados en el proyecto, por lo que se deben realizar de manera constante flujos de caja y estado de resultados para llevar adecuadamente las finanzas del proyecto.

- Capacitación en gobernanza de PYME y en producción agrícola en ambiente protegidos.

Es necesario que la asociación conozca los procesos que implican las PYMES y las ayudas que pueden tener en temas crediticios y de legislación. Además, que la asociación pueda producir sus propios productos permitiría dar más valor agregado al emprendimiento.

Literatura citada

Arroyo, C. (2022). La laguna de Pozo de Agua: un oasis turístico en la pampa nicoyana. <https://vozdeguanacaste.com/laguna-pozo-de-agua-oasis-turistico-pampa-nicoyana/>

Barboza Núñez, E. (2018). Currículo y desarrollo turístico en Guanacaste, Costa Rica: Un análisis de los niveles de educación técnico y superior, 22(1), 402-418. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S140942582018000100402&script=sci_abstract&tlng=es

Barrera, E., y Muñoz, M. (2003). Manual de turismo rural para micro, pequeños y medianos empresarios rurales PROCOMER.

Benavidez, S. (2020). El aporte del turismo a la economía costarricense: más de una década después. *Economía y Sociedad*, Vol. (25) pp. 1-29. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/eys/v25n57/2215-3403-eys-25-57-1.pdf>

Brume, M. (2019). Estructura organizacional. <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-nacional-autonoma-de-mexico/teoria-general-del-estado/estructura-organizacional/65325611>

Calderon, G., & Guerreña, A. (2005). EL TURISMO RURAL COMUNITARIO EN COSTA RICA: La experiencia del programa de Pequeñas Donaciones y Grupos Socios. https://www.aeipro.com/files/congresos/2007lugo/ciip07_1658_1666.340.pdf

Chavarria, C. (2009). ESTUDIO SOBRE TURISMO RURAL EN COSTA RICA. 43p

Córso, A. 2010. “Plan de mercadeo para una empresa que se dedica a la compra y venta de productos de consumo diario. [maestría en administración industrial y de empresas de servicios]. universidad de san carlos de Guatemala facultad de ciencias químicas y farmacia

Costa Rica – Península de Nicoya. (2024). Información Turística sobre la Península de Nicoya. <https://nicoyapeninsula.com/es/>

E Tiepermann Recalde, Josefina. (2021). Costos Basados en las Actividades (ABC): aplicación de una herramienta para la gestión estratégica en empresas de servicios. 32(4) 2021. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409668434001/html/>

Gutierrez Galera, L. (2022). Turismo Rural Comunitario y su aporte en la gestión ambiental y del patrimonio local: El caso de Isla Venado. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/biocenosis/article/view/4288/5699>

Hernandez Mora, Victoria. (2020). POLITICA NACIONAL DE EMPRESARIEDAD 2030 Administración Alvarado Quesada 2018-2022. http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/MEIC_PNE_2030.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptistas Lucio, María. (2014). Metodología de la investigación, Fernández. https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Investigacion_sampieri_6a_ED.pdf

Instituto Costarricense de Turismo 2021. Plan nacional de desarrollo turístico de Costa Rica 2017-2021. [nota de prensa]. <https://www.ict.go.cr/en/documents/plan-nacional-y-plan-es-generales/plan-nacional-de-desarrollo/1071-plan-nacional-de-desarrollo-turistico-2017-2021/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo 2021. Metadatos de los registros administrativos. Departamento de estadística turística 2003-2024. [boletín estadístico]. <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/cifras-econ%C3%B3micas/costa-rica/2931-divisas-por-concepto-de-turismo-2024/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo. (2023). La cuna del folclore. <https://www.visitcostarica.com/es/costa-rica/where-to-go/guanacaste>

Investigación descriptiva; características, técnicas, ejemplos. (2025). La investigación descriptiva.

Lavena sebastian, Luis. (2016). ANALISIS DE LOS PRINCIPALES METODOS DE COSTEO. SU APLICACIÓN CONTABLE. https://economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/06/CECONTA_T2015_184_LAVENA_ANALISIS_METODOS_COSTEO.pdf

Mavila Hinojoza, D., M; Polar Falcon, E. (2005). Flujo de caja y tasa de corte para la evaluación de proyectos de inversión. <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>

Ministerio de Ambiente y Energía. 2021. REHABILITACIÓN DE HUMEDAL POZO DE AGUA DE NICOYA AUMENTARÁ LA BIODIVERSIDAD Y REACTIVARÁ LA ECONOMÍA. [nota de prensa]. <https://www.minae.go.cr/noticias/2023/DECI%20070%20REHABILITACION%20DE%20HUMEDAL%20POZO%20DE%20AGUA%20DE%20NICOYA%20AUMENTARA%20LA%20BIODIVERSIDAD%20Y%20REACTIVARA%20LA%20ECONOMIA%2024-07-2023.aspx>

Moya Espinoza, P. (2015). Introducción a la mercadotecnia: un acercamiento a la satisfacción de necesidades.

Ochoa, B., y Valdez, D. (2015). Turismo Rural. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bidis.udelas.ac.pa/index.php/BIDIS/catalog/download/507/423/1306?inline=1>

Ramírez Hernández, O. (2019). Propuesta metodológica para la generación de productos turísticos a partir de la comunidad local. Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 9(17), 127-143. <https://www.redalyc.org/journal/5045/504558496008/html/>

Sauma Mekbel, K. (2011). La posibilidad de las organizaciones costarricenses sin fines de lucro de acceder a los mecanismos de resolución de controversias del Derecho internacional de inversión. [Tesis de licenciatura doctorado publicada, Universidad de Costa Rica]. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/56267bae-7ab6-4ca6-93b3-432a834fd782/content>

Solano Pacheco, L. (2019). El Turismo Rural Comunitario: Análisis de esfuerzos conjuntos e incidencia en la política pública. <https://obturcaribe.ucr.ac.cr/documentos-publicaciones/investigaciones/9/96--62/file>

Sistema nacional de áreas de conservación. (2013). Plan general de manejo 2014 – 2024: Humedal corral de piedra. [https://www.sinac.go.cr/ES/planmanejo/Plan%20Manejo%20ACT/Humedal%20Corral%20de%20Piedra%20\(2014\)/Plan%20General%20de%20Manejo%20-Volumen%20II-%20Humedal%20Corral%20de%20Piedra%20\(2014\).pdf](https://www.sinac.go.cr/ES/planmanejo/Plan%20Manejo%20ACT/Humedal%20Corral%20de%20Piedra%20(2014)/Plan%20General%20de%20Manejo%20-Volumen%20II-%20Humedal%20Corral%20de%20Piedra%20(2014).pdf)

Vargas Leon, V. (2020). Comidas tradicionales nicoyanas. Primera edición.

Toro Lopez, F. (2023). Costeo con base en procesos productivos. Cuarta edición

Anexos

1. Percepción de la comida anotada por las personas encuestadas

Por favor justifiquen su calificación anterior en cuanto a la calidad de la comida criolla.
Me afecta el estómago, usan salsas
El sabor de la comida y el emplatado
Afinarse un poquito más en la presentación del plato
Comida casera de la zona
Buen sabor, comida saludable y autóctona
La comida es deliciosa, sin embargo, siempre se puede mejorar
Muy buen sabor, hecha con amor, cantidad suficiente, muy natural
Muy buena. Riquísima
Demasiado rico y muy buena atención
Se cocina a la leña, personas que tienen mucha experiencia en esos exquisitos platillos.
Muy buen sabor, muy fresca y bien servida
Una comida deliciosa enriquecida con la experiencia de ver a las compañeras cocineras en vivo.
Para mí las veces q he ido todo excelente
Ofrecen Gallina usada de granjas
Cocinar con más uso de frutas y legumbres frescas.
Porque se rescató las comidas ancestrales
La presentación de la comida podría mejorar mucho, adecuarla con el tema de la comida y el lugar
Falta mejor presentación y agua por el calor
Porque me gusta la comida criolla y conozco de su sabor
Muy buen sabor
Es buena
Puede ser mejor
Es excelente calidad, pero deben mejorar la presentación de los platos y el servicio al cliente
Excelente sabor, variedad, representa muy bien la comida propia de Guanacaste
La comida es muy rica
Muy buena la comida
Buen gusto de la comida, aseo.

Me encanta el arroz de maíz. No todas las personas lo hacen igual. Unas delicioso, otras más o menos. Valdría la pena mejorar y estandarizar la calidad
Las veces q' he estado en el restaurant, ha sido por reunión y refrigerio. La comida 🍽️ es buena. Las señoras q, cocinan son de por allá y conocidas por mi persona 👍
Es buena comida, pero el sabor no es el mismo en las distintas visitas, como que cambian las recetas.
Porque la he probado y conozco la calidad de cocineras
Deberían tener platos variados o un menú, las veces que he asistido solo una opcion de comida criolla (gallina) y a veces estaba muy dura.
Excelente sabor con tradición
Muy buen sabor
Estaba muy bien elaborada y era muy sabrosa.
Muy buena
Todo con muy buen sabor, fresco delicioso y utensilios limpios
De verdad que es elaborada al fogón como lo hacían nuestros ante pasados.
Ofrecer. Mas variedad a los turistas
la comida es de buen sabor
Pueden mejorar en el sabor de la comida y la presentación de la misma.
Es muy excelente
Es buena!
Es buena y de buen sabor
los chicharrones estaban muy duros y al repollo le faltaba sal y limón
Es comida casera y rica
Todos los platillos son deliciosos y tradicionales del pueblo.
No todo puede ser excelente
cocinan rico
Es muy rica
Es delicioso como cocinan la comida Guanacasteca
Podrían incluir frutas
Buena comida

2. Preguntas realizadas a las personas encuestadas.

1. Por favor indicar su rango de edad?
2. Por favor indique su género?
3. Por favor indique su nivel educativo?
4. Por favor indique su ingreso mensual promedio?
5. Por favor indique el sector donde trabaja?
6. Por favor indíquenos si nos visita de Costa Rica?
7. Por favor indicar su provincia de procedencia?
8. Por favor indíquenos de cual país nos visita?
9. Por favor indíquenos cuantas veces nos ha visitado?
10. Por favor indíquenos por cual medio escuchó sobre nuestro proyecto?
11. Por favor indíquenos si usted ha utilizado el servicio de cocina?
12. En cuanto a la calidad de la comida criolla, favor indicarnos cual sería la calificación le daría al producto ofrecido? En donde 1 es pésimo y 5 excelente
13. En cuanto a la calidad del avistamiento de aves, que calificación le daría? En donde 1 es pésimo y 5 excelente"
14. En cuanto a la calidad del tour de aves, que calificación le daría? En donde 0 es pésimo y 10 excelente

15. En cuanto a la calidad del tour de Kayak, favor indicarnos cual seria la calificación le daría al producto ofrecido? En donde 1 es pésimo y 5 excelente
16. En cuanto a la calidad del tour de pesca, que calificación le daría? En donde 0 es pésimo y 10 excelente
17. De forma general, nos podría indicar por favor cual fue su grado satisfacción durante la estadía en el proyecto? En donde 1 es pésimo y 5 excelente
18. Conoce otras opciones de agroecoturismo en la zona?
19. Recomendaría usted este proyecto a alguna otra persona?
20. Que recomendación daría al proyecto para mejorar el servicio
21. Comentario y observaciones
22. Recomendaría usted este proyecto a alguna otra persona?
23. Que otro servicio le gustaría que ofrezca este proyecto?
24. Por favor indíquenos si usted ha utilizado el servicio de Kayak?
25. Por favor indíquenos si usted ha utilizado el servicio de avistamiento de aves?
26. En cuanto a los servicios: Usted ha utilizado el servicio de Paseo en lancha?
27. En cuanto a los servicios: Usted ha utilizado el servicio de Pesca?
28. Indique cual otro proyecto conoce?
29. Por favor justifiquenos su calificación anterior en cuento a la calidad de la comida criolla.
30. Desea realizar alguna retroalimentación del servicio de Kayaks?

31. Desea realizar alguna retroalimentación del servicio de avistamiento de aves?
32. Desea realizar alguna retroalimentación del servicio de avistamiento de aves?
33. Desea realizar alguna retroalimentación del servicio de paseo en Kayaks?
34. Favor indicarnos la razón por la cual NO recomendaría el proyecto Ecoturístico?
35. Podría indicarnos por favor si conoce otro proyecto Ecoturístico en la zona?
36. Indique cual otro proyecto conoce?
37. Indique cual otro proyecto conoce?
38. Favor indicarnos cual otro proyecto conoce?
39. Conoce otro proyecto en la zona?
40. Podría indicarnos por favor si conoce otro proyecto Ecoturístico en la zona?
41. Favor indicarnos cual otro proyecto conoce?
42. Podría indicarnos por favor si conoce otro proyecto Ecoturístico en la zona?
43. Favor indicarnos cual otro proyecto conoce?
44. Que otro servicio le gustaría que ofrezca este proyecto?
45. Conoce otro proyecto en la zona?
46. Conoce otro proyecto agroturístico en la zona?
47. En cuanto a los servicios: Usted ha utilizado el servicio de cocina?